

# Works Report 2011

株式会社リクルート ワークス研究所  
http://www.works-i.com  
〒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 TEL.03-6835-9200

2000人のワーキングパーソンが語る  
「21世紀のキャリア」変化と成長の現実

RECRUIT

2000人のワーキングパーソンが語る

「21世紀のキャリア」変化と成長の現実

株式会社リクルート ワークス研究所

RECRUIT

Works  
Report

2011

2000人のワーキングパーソンが語る  
「21世紀のキャリア」変化と成長の現実

～「21世紀のキャリアを考える研究会」定量調査フリーコメントより～

# 2000人のワーキングパーソンが語る 「21世紀のキャリア」変化と成長の現実

## Contents

2000人のビジネスパーソンが語る 「21世紀のキャリア」変化と成長の現実	4p
--	----

### >>> フリーコメントから見る「20代」の変化とキャリア観

学生から社会人へ リアリティショックをどう乗り切るか	10p
●変化キーワード ランキング1位	
人生・キャリアを考えるようになる	12p
●変化キーワード ランキング2位	
周囲の大切さを知る	14p
●変化キーワード ランキング3位	
責任感	16p
●変化キーワード ランキング4位	
受け身から主体的なキャリア観へ	17p
●変化キーワード ランキング5位	
社会・仕事の厳しさを知る	18p
●変化キーワード ランキング6位	
新しい分野・仕事への挑戦	19p
●変化キーワード ランキング7位	
付加価値・能力向上の必要性	20p
●変化キーワード ランキング外	
20代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ	21p
キャリア観がマイナスに変化したケース	26p

### >>> フリーコメントから見る「30代」の変化とキャリア観

組織、自律、社会、ライフイベント…、キャリア観にも多様性が	28p
●変化キーワード ランキング1位	
周囲の大切さを知る	30p
●変化キーワード ランキング2位	
社会のために仕事がしたい	31p
●変化キーワード ランキング3位	
生活を大切に	32p
●変化キーワード ランキング4位	
主体的に仕事に取り組む	34p
●変化キーワード ランキング5位 (同率)	
人生・キャリアを考えるようになる	35p
●変化キーワード ランキング5位 (同率)	
組織・メンバーの育成観点	36p
●変化キーワード ランキング7位	
自律意識	37p
●変化キーワード ランキング外	
30代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ	39p
キャリア観がマイナスに変化したケース	43p

### >>> フリーコメントから見る「40代」の変化とキャリア観

経験により視野が広がり、次の世代への継承を考え始める	44p
●変化キーワード ランキング1位	
社会のために仕事がしたい	46p
●変化キーワード ランキング2位 (同率)	
周囲の大切さを知る	47p
●変化キーワード ランキング2位 (同率)	
受身的なキャリア観へ	48p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
視野が広がる	48p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
組織・メンバーの育成観点	49p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
自律意識	50p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
人生・キャリアを考えるようになる	51p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
出世・昇進にこだわらない	52p
●変化キーワード ランキング4位 (同率)	
自分自身を見つめ直す	53p
●変化キーワード ランキング外	
40代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ	54p
キャリア観がマイナスに変化したケース	58p

同じ出来事がプラスになったり、マイナスになったり。

激しい変化と対峙する個人の考え方の背景にあるものは…

ワークス研究所 主幹研究員 豊田義博 60p

「21世紀のキャリアを考える研究会」調査概要 62p

# 2000人のワーキングパーソンが語る 「21世紀の キャリア」変化と成長の現実

## 「変化」と「専門性」が高まる 21世紀型キャリア領域

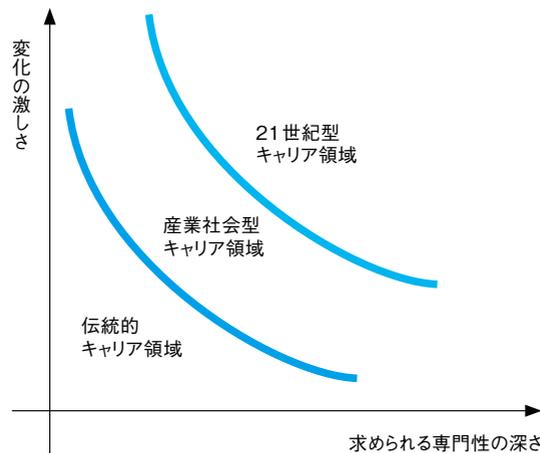
21世紀になって10年、ワーキングパーソンを取り巻く仕事の環境は、大きく変化してきました。特に、デジタル技術（IT）の発達によるテクノロジーの進化や、グローバル化、競争の激化は加速し、中・長期的なビジネスモデルの構築が難しくなるほど、変化の激しい時代になっています。しかも、その仕事内容は専門性の度合いが高まり、実務経験とは別に、学習し続けることが求

められる仕事が増加しています。

そのような「変化」と「専門性」への要請が高まることを図式化したのが、**図1**です。

左下にあるのが、いわゆる伝統的キャリア領域。事業・商品・組織やプロジェクトなどが安定的で、高い専門性よりも普遍的な能力が求められる職務が中心の領域です。それが次第に、専門性の深さや変化の激しさが高まることによって、産業社会型キャリア領域から、21世紀型キャリア領域へと、扇状にシフトしていきます。この変化が、単純に右上への直線移動にな

図1 環境とキャリア領域の関係性



らないのは、仕事によって、変化への対応と専門性向上に求められる度合いが異なるからです。

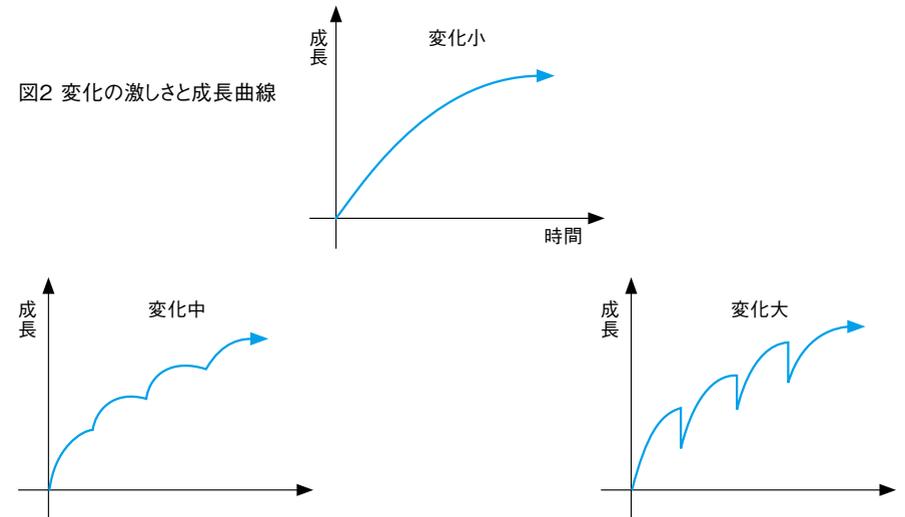
## キャリアのリセットに直面する 21世紀のワーキングパーソン

さらに、仕事の変化の激しさと個人の成長パターンにも注目してみましょう (**図2**)。

仕事内容が大きく変化せず、予見可能性が高い仕事では、徐々に仕事を習得し、習熟していくというならかな成長曲



図2 変化の激しさと成長曲線



線を描きます。ところが、変化が激しく、かつ予期しない形でその変化が起こる仕事では、変化によって常に学び直しが必要な、のこぎり刃型の成長曲線を描きます。その中間となるのが、ある程度仕事の内容は変化するものの予見可能な範囲での仕事の場合で、変化に応じて階段状の習得・習熟が得られる成長曲線になります。

これを、先ほどのキャリア領域に当てはめていくと、伝統的キャリア領域においては、個人はなだらかな成長曲線を描き、変化がやや早くなる産業社会型キャリア領域では段階的成長となり、変化が激しい21世紀型キャリア領域では、大きなリセットが繰り返されるのこぎり刃型の成長になると考えられます。

1990年代後半から、個人が自らゴールを見定めて、それに向かって進んでいく明確なキャリア観をいかに持つかが、個人の成長にも企業の成長にも重要であると言われていました。しかし、このように、常に大きなリセットが求められる変化の激しい21世紀において、固定的にゴールを定めてそれに向かって突き進むといったキャリア観には、矛盾が生じてしまいます。

そのため、せっかく築いてきたキャリアがいきなり通用しないという事実直面する可能性も高まっています。「安定的に成長していくことが難しい」「自分の思い描いた通りにはならない」。そんなキャリアリ

スクを抱え、キャリア不安に陥る時代になっているといえます。

### リアルな社会生活の中で、キャリア観はどう変化したのか？

このような大きな変化の中で、実際に、個人がどのようなキャリア観や仕事に対する姿勢を育んでいるのか。その現実を明らかにし、21世紀型キャリアの課題を論じるため、慶應義塾大学キャリアリソースラボとワークス研究所は、日本の大手企業14社とともに、「21世紀のキャリアを考える研究会」を2010年に発足しました。同研究会では、キャリア観やキャリア理論の整理と共に、参加企業の社員5716人への定量調査やインタビューを、1年以上かけて実施しました。(補足※)

その定量調査の中で、特に「変化」に焦点を当て、キャリア観・仕事観が「大きく変わった」「一部変わった」と回答した人々に対して、「それはどのような変化ですか。また、いつごろ、どんな契機によるものでしょうか。ご自由にお書きください」という自由記述のフリーコメントを求めました。

約2000人から回答を得たその結果を、変化の起こった年代と内容で分類したのが、図3です。

全体では、「社会人1年目、ほぼ独学で仕事をしていた。死ぬほど働いたにもかか

図3 変化が起こった時期と変化内容

変化内容	ALL (%)	20代 (%)	30代 (%)	40代 (%)
仕事の目的	8.7	8.3	9.3	9.1
キャリア	22.4	25.2	19.8	33.0
キャリア意識	7.8	8.0	5.3	6.8
キャリア領域	2.0	1.8	1.3	2.3
キャリア主体性	4.3	5.6	4.4	8.0
出世志向	3.2	2.7	3.5	6.8
転職意向	0.9	1.5	0.9	1.1
バランス	7.3	5.6	8.4	6.8
能力・意識の獲得	55.6	56.1	50.7	48.9
能力・スキル	2.3	3.3	2.2	3.4
視野	18.6	14.8	17.2	15.9
志向価値観	17.6	18.7	16.7	18.2
自己評価(ポジティブ)	5.8	6.2	4.8	1.1
自己評価(ネガティブ・内省)	11.4	13.1	9.7	10.2
取り組み姿勢・手法	9.9	10.4	16.3	10.2

※いつの経験か不明なもの、回答数の少ない50代を表示していないので、年代の合計≠ALL

わらず成果がまったく上がらず、『人から学ぶ』姿勢が大事だとわかった」「30代前半で経験した新しいプロジェクト業務で、一人では仕事はできないと実感した。社会人になる前には、仕事やキャリアに対する価値観はゼロに等しく、一人でもくもくとやる研究職を意識していたが、実際に会社に入って仕事をしていく中で、仲間の重要性を理解し、その大切さがわかった」など、「能力・意識の獲得」に関する変化が過半数を占めています。

さらに、年代別に見ていくと、他の年代よりも20代での回答率が高かったのは、前述のような「能力・意識の獲得」に関わる回答(56.1%)。30代は、「さらに上の

※アンケート調査では、仕事観を「内因的」「功利的」「規範的」の3分類11要素で構造化し、回答内容を分析。さらに、キャリアに関する価値観を「キャリア観」とし、9つの対立質問によって、それぞれのキャリア観が自立的か受身的か、ワーク中心か生活中心かなど分析していった。

ポジションを目指すにあたり、『受動的な対応では責任のある仕事は回って来ない。自身で意識変革を行わない限りこの先の展望はない』と考え、行動を変えた」といったような、「取り組み姿勢・手法」に関する回答率が他の年代よりも多く（16.3%）、40代では、「以前は単純に『偉くなる』と思っていたが、経験を積み、仕事の中で自分の力を発揮するというやりがいを感じるようになって、『貢献』と『成長』に焦点を置くようになってきた」などのように、「キャリア」そのものに対する認識の変化を挙げる回答が多くなっています（33.0%）。

### 自分中心から社会中心へ 目的が変化するキャリア観

これらの回答から、まさに、社会人になり年を重ねながら、キャリア観・仕事観が変化していくことがわかります。そこで、年代別に、「変化」のキーワードのランキングを示したものが図4です。

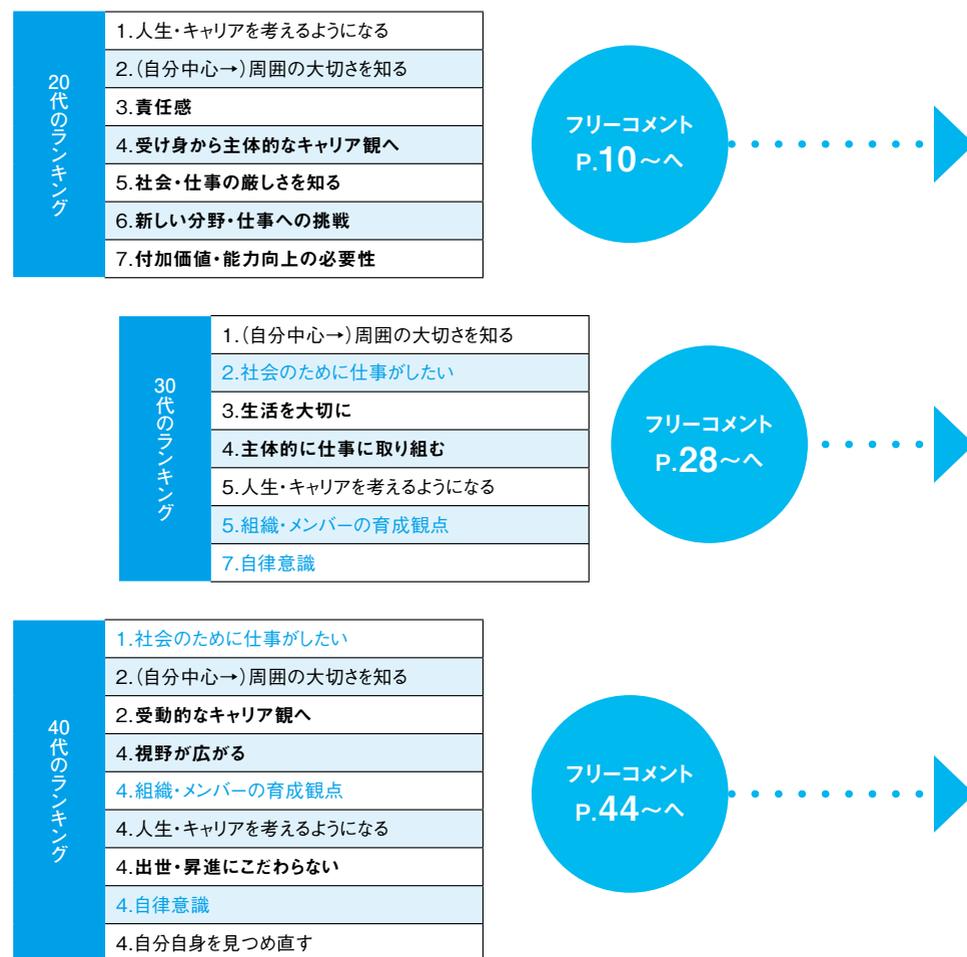
20代では、仕事を通じて「社会・仕事の厳しさ」「自分中心から、周囲の大切さ」を知り、「人生・キャリアを考える」ように

なり、「付加価値・能力向上の必要性」を感じながら、「責任感」を持ち、「新しい分野・仕事への挑戦」をしていくという、前向きな姿勢にあふれています。さらに、年代があがると、「社会のために仕事がしたい」という思いや、「組織・メンバーの育成観点」が醸成され、「自律意識」といったものも強くなってきます。また、家族が増える30代では、「生活を大切に」という観点が、キャリア観・仕事観に加わってきます。一方、40代では、さまざまな経験を積んだり、年齢を重ねることによって、「自分自身を見つめ直す」ことが増えてきてきます。中には、社内における自分のポジションや昇進の現実などが見えてくることによって、「出世・昇進」に対するこだわりが薄れ、キャリアに対して「受動的」ともいえるような回答が見受けられるようになります。

2000人近くの日本の大企業で働く人々の「変化」のコメントには、人生の節目としての変化とともに、企業がこれまで社員に求めてきた仕事や職場環境がリアルに反映されています。本書では、それらの現実を、フリーコメントを中心に伝えたいと思います。

図4 変化が起こった年代別変化内容ラインキング

※その年代にしかないものを太字、年代が上がることでランキングに入り続けているものを青字にしています



## 学生から社会人へ リアリティショックをどう乗り切るか

20代は、まさに「変化」の連続です。特に、20代前半は、就職という大きなキャリアトランジションを経て、学生から社会人へ。エリクソンによる心理社会的発達段階の「自我同一性（アイデンティティ）の確立」の時期とも重なり、まさに大きな節目となります。

キャリア観・仕事観が「変化した」というコメントの多くも、この時期の変化を示しています。「日々の業務を行う中で現実を知り、就職活動中に話していたことが、甘い考えだったと思うようになった」「社会人になり、出

会った年上の方々（社外）の話を書くようになってキャリアに対する考えが変わった。自分自身の成長のためにチャレンジしていくことが大事だと思うようになった。新卒で入った会社、環境が全てではなく、まだまだ世の中は広い」など、リアリティショックを受けて、自分の考えの甘さや、視野の狭さに気づいていきます。

そのような「変化」を前向きに捉えることができるかどうかは、顧客や上司、先輩、同僚など、さまざまな人との関わりがポイントになるようです。

「尊敬し目指すべき上司や先輩がいて、

### エリクソンによる心理社会的発達課題

乳児期	信頼感	基本的信頼感を形成
幼児前期	自律性	自律することを学び、秩序に対応
幼児後期	自発性	積極性・自発性を学ぶ
学童期	勤勉性	学校などから文化を吸収し、勤勉性を身につける

青年期	自我同一性	自我の永続的な連続性・独自性=自我同一性（アイデンティティ）の確立
成人前期	親密性	異性・他者との付き合いで親密さを体験することが重要
成人期	世代継承性	次世代の確立・指導への興味・関心が高まる
老年期	統合性	死へ向かうことを受容し、人生の統合の知恵が重要になる



その人たちが私の価値観を認めてくれて私自身の成長を喜んでくれた。そのおかげで、『なぜ働くのか?』『働くことの意味は?』『会社内での自分自身の価値観は?』を強く意識するようになった」「入社2年目に、仕事で大失敗をしてしまった。そのとき、社内の皆さんに助けてもらい、一人で仕事をしているわけじゃないという当たり前のことを改めて痛感した。また、多くの迷惑をかけていたにもかかわらず、信じてついてきてくれるお客様にも支えられ、精神的に強くなるきっかけとなりました」といったように、周囲の支えを得たり、ロールモデルにできるような人との出会いによって、リアリティショックをうまく乗り切ってきた様子が見えがえます。

一方で、「入社して3年。まずは与えられた環境で頑張ろうと思ってやってきたが、

この会社に期待していた業務に一切携われていないので、そろそろ方向性を考え直さなくてはどんどん遅れてしまうと思っている」といった固定的キャリア観に縛られたまま、迷いが生じているケースや、「仕事が大体わかってきたあたりから、同じような仕事の繰り返しになってきて、仕事は『やりがい・生きがい』を感じるものから、『給与・経済的なもの』だと思えるようになってきた」といったように、仕事を手段として見るようになるケースも登場します。「キャリアは自ら切り開いていくもの」とはいえ、ロールモデルや試行錯誤をサポートしてくれる他者の存在、「育成」観点に立って仕事の方向付けを示唆してくれる他者の存在が、大きな鍵を握っているといえそうです。

変化キーワード ランキング1位

人生・キャリアを  
考えるようになる

実際に働き出すと…



社会に出てさまざまな人と働く中で、特に20代後半になって自分が目指したいロールモデルともいえる上司の元で仕事をして、人はそれぞれの想いを持って働いているということがハッキリとわかった。人生への取り組み姿勢にも薫陶を得た気がする。(現在40代※他も全て現在の年齢です)

27歳で最初の転職をした際、50歳、60歳になったときや、それ以降も含めた人生で、どうなっていたいかを意識するようになった。(40代)

研修や周囲の人の影響で、キャリア形成をしっかり考えて仕事をしなければと、入社3年目くらいから考えが変わっていった。仕事とはある程度の金銭を得るためだけにやると思っていたが、お礼を言われたり感謝されたりすることによって、金銭だけでなく、人のためにもやりがいがあると感じた。(30代)

仕事が忙しくてプライベートがほとんどなかった入社2～5年目の頃、「何のために生きているんだ?」とふと思った。(30代)

社会人3年目、担当先が増え、やるべきことの量とスピードが求められるようになってきた。それとともに、自分のミッションが以前と比べて明確になり、今後のキャリアについても改めて考えるようになった。(20代)

社会を知り、これまで自分が所属していたのは異なる環境の人々と触れ合うことで、人間としての可能性を考えるようになった。(20代)

接してきたさまざまな人たちをロールモデルとすることにより、今までほとんどキャリアを意識していなかったところから、できるだけ意識をするように変化した。(20代)

同僚や元上司の転職にあたり、お互いのキャリア形成について話をしたことでキャリアを考えるようになった。(20代)

尊敬し目指すべき上司や先輩がいて、その人たちが私の価値観を認めてくれて私自身の成長を喜んでくれた。そのおかげで、「なぜ働くのか?」「働くことの意味は?」「会社内での自分自身の価値観は?」を強く意識するようになった。(40代)

振り返れば、初めて自分の力で成功するまでは、ただガムシャラに企画のための企画を繰り返していたような気がする。しかし、「成功した仕事」と言われる仕事を経験できたことが契機となり、担当した仕事における成功とは何か、成功へのチャンスを広げるために自分が何を獲得すべきかを考えるようになった。(40代)

就職前はろくにキャリアについて考えていなかったが、就職して考えるようになった。(20代)

日々の業務を行う中で現実を知り、就職活動中に話していたことが、甘い考えだったと思うようになった。(20代)

20代後半、日々の仕事がこなせるようになって全体がある程度見通せるようになった時に、今後のキャリアを改めて考えるようになった。(20代)

学生の頃はキャリアというものを意識する機会が少なく、自らキャリア形成について考えることは無かったが、働くことで、自然とキャリア、特に社内でのキャリア形成を考えるようになった。(20代)

上司と接していくなかで、自然とキャリアを考えるようになった。(20代)

就職前は仕事に対する漠然とした夢だったが、就職して仕事内容の現実がわかり、その中で夢を再構築している。(20代)

変化キーワード ランキング2位

## 周囲の大切さを知る

入社2年目に異動になって、まず日常の当たり前のことが、さまざまな人の努力や苦勞や才能の集まりで作られていることを実感した。また、プライベートでは親や親族の偉大さ、今までの苦勞などがわかるようになり、自分と比べて重ね合わせるようになった。(20代)

入社2年目に、仕事で大失敗をしてしまった。そのとき、社内の皆さんに助けをもらい、一人で仕事をしているわけじゃないという当たり前のことを改めて痛感した。また、多くの迷惑をかけていたにも関わらず、信じてついてきてくれるお客様にも支えられ、精神的に強くなるきっかけとなりました。(30代)

仕事が消化しきれずミスを起こしてしまった際、先輩や関係者の方々に最大限の力で支えてもらった。いかに人間関係の構築が大事かを痛感した。(20代)

社会人1年目、ほぼ独学で仕事をしてきた。死ぬほど働いたにも関わらず成果がまったく上がらず、「人から学ぶ」姿勢が大事だとわかった。(20代)

## 一人じゃない…

一つ一つのプロジェクトをこなしていく中で、人間関係や業務経験が増え、さまざまな考え方を吸収して自分の人間形成に役立ってきた。特に20代後半に、人生最大ともいえるプロジェクトに関わり、もう二度と経験できないと思えるような業務経験をし、チームワークの大切さや業務の進め方など、仕事を進めていくうえでの確固としたものを形成できた。(30代)

実際に働き出して、キャリア観が大きく変わった。学生時代は、待遇や社会との関わりに関心がなく、自分の好きなことの延長としての仕事に憧れていたが、入社後は働く仲間とある程度の待遇、チャレンジと成長を実感できる仕事であるかが大事な要素と考えるようになった。(20代)

**社会人になって1年もすると、以前はキャリアをガンガンと積み上げていく気概にあふれ、自分のことしか考えていなかったような気がするが、周りとの協調を意識し、周囲に目を配るようになった。また、周囲の目も以前より気になるようになった。(20代)**



フリーコメントから見る「20代」の変化とキャリア観

での在り方を支えるためのキャリアという位置付けに変わった。(20代)

働く前は、仕事やキャリアというのは泥臭い仕事をたくさんして、周囲を蹴落とし勝ち取るものという利己的な考えだったが、実際に仕事をするようになって、思いやりをもち相手の立場に立って考えることが、自己実現達成への近道であることに気づき、キャリアは掴み取るものでなく周りから認められるものであると考えようになった。(20代)

入社当初は「自分の能力を高め、発揮したい」という気持ちが仕事に対するモチベーションの中心にあったが、実際に業務を行う中で「自分のしたいこと=相手・会社が求めること」ではないことを実感し、相手に感謝されるような、相手の期待に応えられるような仕事をしたいという視点が強くなった。(20代)

社会人3年目に1年間、得意先の人に叱咤激励されながら深い関係で仕事をした。それによって、「自分自身がやりたいこと、成し遂げたいことだけをやる」から、「自分のやりたいことが、誰かのためにもなる」ことが重要で、自分自身もそれがモチベーションになることに気づいた。(30代)

会社に入ってから、上司から人格を否定されるようなことを言われ、非常に精神的に負担を感じたが、仕事において重要なのは知識や技術ではなく、円滑なコミュニケーションであることを痛感した。サラリーマンにとって、評価によって決定される報酬の多寡も、仕事でのやりがいも、すべては関わる人間次第だと感じた。(20代)

入社2年目に、先輩社員が他部署へ異動するため業務を引き継いだ時、それまで自分中心の仕事の進め方だったのが、周囲(上司、部下、取引先等)を気にかける姿勢になった。(20代)

入社6年目くらいから、一通り職務経験を積んで、自分が主役のキャリア認識から、家族を大切にしたり、古代からの人間とし

変化キーワード ランキング3位

## 責任感

**入社した年に、社会人としての責任、給料をもらう厳しさ、学生生活との違いを学んだ。(20代)**

キャリアについてはほとんど考えたことはなかったが、入社3年目くらいから、研修や周囲の人の影響で、キャリア形成をしっかり考えて仕事をしなければならないと変わってきた。また、仕事とはある程度の金銭を得るためだけにやるものだと思っていたが、お礼を言われたり、感謝されたりすると、金銭だけでなく人のためにやるのもやりがいがあるなと感じた。(30代)

学生アルバイト=「学業が本職」、社会人=「仕事の本職」となったときに、大きな責任を負うことによるプレッシャーみたいなものを感じた。(20代)

就職して、社会や会社に対して、自分の行動や発言の責任について意識するようになった。(20代)

## 責任を実感…

社会や会社の先輩・同僚との関わりや、家庭を持ったことで、20代後半くらいから責任感を強く持つようになった。(20代)

異動になり、個人事業主のような働き方をするようになって、数字を出すことの責任や人間関係の大切さを実感。価値観が変わった。(20代)

社会人になり、給料をもらうことの対価として会社や社会に自らが貢献していくことが大事だと認識した。(20代)

**就職した当初は、勤務時間や休日など仕事以外での自分のことばかり考えていたが、徐々に仕事への取り組み方や責任感、使命感が身についてきたと思う。特に入社して4年目くらいから、結婚を機に「義理」や「情け」のような人とのつながりを大事にするようになったからだと思う。(40代)**

変化キーワード ランキング4位

## 受け身から主体的なキャリア観へ

### 自ら動かないと…

入社3年目ぐらいに、先輩と話をしたり人事異動の様子を見ていて、「頑張ればステージは用意される」と感じた。(30代)

20代後半に、社外の人と仕事をして、自分の力不足を痛感した。この時、サラリーマンと言えども、自分自身でキャリア設計する必要性を感じた。(30代)

**入社当初は、時間の経過とともに自然とキャリアは築かれるものだと思っていた。しかし、支社長の面談の際に、キャリアは自分で築き上げるもので、自発的に築いていこうとしない限り、いくら時間が経過しても変わらないと気づかされた。(20代)**

**入社当初、仕事が少なくやりがいを感じられなかった。そこで、その間に英語を勉強し、28歳で海外研修生に応募し、1年間アメリカでの生活を送ることに。アメリカ企業で働き、「キャリアは自分で切り開いていくもの」ということを実感した。(50代)**

以前は仕事を自分の範囲内の業務だけこなせばスキルアップも、社内ポジションも自然と上がると思っていた。しかし、入社3年目に繁忙期を迎え、自分の担当業務外でも周りに関わるのが非常に大事だと感じた。そのときから仕事に対する関わり方・キャリアの考え方が変わった。(20代)

変化キーワード ランキング5位

### 社会・仕事の厳しさを知る

## 世の中甘いものじゃない…

会社の意向（事業方針の転換など）によって、上司から受ける評価基準が変動したとき、正当で的確な評価は受けにくいものであると感じた。（20代）

入社して研修を終え、現場に出て実務にあたるなかで、仕事は思い描いていたほど甘いものではないと実感した。（20代）

実際に企業で働くようになって、学生時代思い描いていた社会人としての成功を強く求めることはなくなった。自分が全ての分野で一番を取りたいと思う気持ちがなくなった。給料をもらうことを改めて意識し、給料の重要性を改めて意識することになった。win-winの関係は桃源郷のように遠いところにあることを知った。（20代）

社会人1年目。社会人としての責任を痛感。給料をもらう厳しさ、学生生活との違いを学んだ。（40代）



変化キーワード ランキング6位

### 新しい分野・仕事への挑戦

学生時代は待遇や社会とのかかわりということには関心がなく、自分の好きなことの延長として現在の仕事を選んだ。しかし、実際に仕事をするようになって、働く仲間とある程度の待遇、チャレンジできる環境、成長を実感できる仕事であるかどうかが大事な要素だと考えるようになった。（30代）

社会人になるまでは、特定の業務にしか興味が湧かなかったが、さまざまな業務に興味を持てるようになった。（30代）

## 可能性が広がる…

社会人になり、出会った年上の方々（社外）の話聞くようになってキャリアに対する考えが変わった。自分自身の成長のためにチャレンジしていくことが大事だと思うようになった。新卒で入った会社、環境が全てではなく、まだまだ世の中は広い。（20代）

入社当初は、ひとつの事に特化してずば抜けた力を発揮し、オンリーワンになった。しかし、ひとつを極めるにはさまざまなことをやらなければいけないことや、職場ではひとつのことだけをやらせてくれるわけではないこと、自分の才能の限界（自分より上が星の数程いる）などを見せ付けられ、ある程度幅広くやる必要があると実感した。（20代）



入社2年目に社長が全社員に示したビジョンを受け、全世界のヒトの幸せのためにチャレンジを続けるという大きな目標や方向性を持つようになった。入社当初に自分で思っていた目標からは変化したが。（20代）

変化キーワード ランキング7位

## 付加価値・能力向上の 必要性

### もっと成長しないと…

厳しい研修中に自分の役割を果たせず、自分の甘さに気づいた。もっと自発的に成長するためのチャレンジをしていかなければ、社会や会社で取り残されるだろうし、目標も達成できないと、意識が変化した。(20代)

学生の頃は、異動のたびにいろいろな部署を回りたいと思っていたが、まずは現在の部署に関連するところで1つの専門知識を得てから、新たな移動先を考えたいと思うようになった。私の将来描くキャリア像はジェネラリストであるが、1つの分野においてはスペシャリスト的な強みがある社会人を目指しているため、そのスペシャリスト的な強みを得るには通常の異動期間より長い期間が必要だと思ったから。(20代)

「チーム」を組んで一つの課題・目標に取り組む意識を持つことにより、一人一人の強さが求められることを知った。(20代)

入社5年目で課長とともに組織運営をまかされ、仲間で仕事をし、高い成果を上げていく上では、他の人に良い影響（やる気を出させるなど）を与えられるかどうかもとても重要だとわかった。そのための力を自ら学び培っていくことが大切で、それが自分のキャリア形成に繋がると思うようになった。(40代)

入社2～3年目、働くことを通じて、自分自身を成長させることが重要であることを認識した。(40代)

個人の思いや考えを無視した会社の強制的な人事異動によって、多くの人間が回り道を強いられた。その時キャリアは自分の力で切り開かなければならないという思いがより強固なものへと変わった。(20代)

変化キーワード ランキング外

## 20代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ

### 多様性に気づく

会社に入るまで、多くの人と一緒に働く機会が無かったので、入社直後に工場に配属されて、いろいろな考えの人がそれぞれの目標を持って頑張っているとわかった。入社前の仕事に対するイメージと違って新鮮だった。(50代)

人間的に尊敬できる上司や同僚に出会い、実務の中で効率的なノウハウの身につけ方や、協業の大切さを学び、必ずしも自分自身でデザインしたキャリア形成が全てではないことに気づいた。(30代)

実際に会社に入ってみると、その時にやりたいと思う職務や希望する部署等に必ずしもいけるわけではないと実感した。学生時代は、1つの目的に向かい回り道をせずに作っていくのが「キャリア」だと思っていたが、そうではなく、与えられた環境で仕事をこなし、回り道をしながら探したり、見つけたり、または作るものと変わった。(30代)

入社時の配属が、自分の思っていなかった方向性であったことから。キャリアは自分の描いていたとお切り開くものではなく、時には与えられた環境の中で、ベストをつくすことだと考えるようになった。ナンバーワンは大事だが、オンリーワンがなければ、ナンバーワンは続き難い。(30代)

### キャリアは日々の積み上げが大事

キャリアというものは具体的な目標に沿って戦略的に築き上げるというよりは、予測不可能な事象によって偶発的にできあがる傾向が強いのだと、実際に会社員として仕事を始め、キャリアに関する書籍を大量に読んだことでわかった。(20代)

20代後半から業務をこなす中で、我々の仕事内容は多種多様であり、環境も刻一刻と変化することに気づかされた。その変化に対し、適切なタイミングで最善を尽くす事が重要であり、その結果が、自身の糧・経験となり、結果的に「キャリア」が形成されるのではないかと考えるようになった。(30代)

入社して2~3年目あたりに会社の上層部の人たちとある程度話せるようになってきて、ガツガツ自分のキャリアを求めるよりも、結果として振り返ったときに自然に積み上がっているもの、と思うようになった。(40代)

初任配属が希望通りいかなかったことが契機になり、社会人になる前は、主体的に自分が切り開いていくものだと思っていたが、回り道をするのも1つのキャリアと前向きに捉えている。もちろん、主体的に切り開いていく必要がある点に変わりはないが、環境要因もあるということを知った。(30代)

## お金だけが目的じゃない

社会人になることで、社会人になるまでの『仕事』の認識はあくまでお金稼ぎ、生活のためだと思っていたが、お金だけではなく、自分を成長させてくれるものだと考え方が変わった。(30代)

自分の仕事に責任を持つことになって、仕事・キャリアとは単に収入を得るための手段ではないということが分かった。(50代)

## 目標が身近になる

新たな領域を作り上げるプロジェクトに参加したときに、出会った別の部署や社外の大先輩の姿を見てカッコイイと思った。将来を具体的に考えられるようになった。(40代)

日ごろの業務を通じて、より専門的な職種に就きたいと思うようになった。(20代)

20代でプロジェクトマネージャの仕事をした時に、チームをマネジメントすることにやりがいを見つけ、また無事仕事が終了した時にお客様から感謝された。その経験によって、入社当時は漠然と「その分野のトップに立つ」ことを目標としていたのだが、実際の仕事にはさまざまな業務があり、それぞれの業務にやりがいがあることを知った。そこで、まずは与えられた日々の業務を極めるのもいいのではないかと思うようになった。(30代)

同僚や先輩と接していると、自分の将来を想像しやすくなった。(20代)

## 視野が広がる

就職を契機に、理想と現実のギャップを実感し、理想を追い求めるだけではなく柔軟に対処していかないといけないと思うようになった。(40代)

考え方がニュートラルになり、固定概念がなくなった。仕事の充実にも生きて、プライベートの充実にも生きて、良く、そのときの自分の考え次第で良いというふうになり、考え方の懐が広がった。(20代)

入社2~3年目頃、自分の担当商品に対する一般ユーザーの視点を直に聞く機会があり、学生のころはある分野でのエキスパートを思い描いていたが、現在はその分野を軸にしつつも幅広い分野での視野を持ったジェネラリスト像を描くようになっている。多面的にもものを見る能力が非常に重要だということを感じたため。(30代)

入社1年目、日々の業務を通じて、自分がやりたいと思っていた仕事は、業種に縛られることなく、現在所属している会社でも

行うことができるため、必ずしもやりたい仕事ができないからといって転職することが最善の策とは思わなくなった。(20代)

ビジネススキルやロジカルな思考を高めていくことが、キャリアの形成に大きな役割を持つと思っていたが、実際には人間性やコミュニケーション能力といった柔らかいことの重要度が高いと、入社3年目くらいに気づいた。(20代)

20代半ば、どのような仕事をしていても成長はできるものだと思うようになった。仕事以外の人々と交流を持ったことから気づいた。(40代)

4年目くらいから、業務内外を問わず、接する人の範囲が増えたことで、自分の小さな世界観でなく、大きな視野で物事を見る必要性を感じるようになった。人それぞれの価値観を受け入れ、自分らしさを見つけるために、日々の仕事に全力を尽くす必要があると感じている。目の前の仕事にこだわりながらも、一喜一憂しすぎないバランス感覚を養っていきたい。(30代)

## 現実的になる

学生の時の仕事・キャリアの考え方は理想に近いもので、社会人になり理想と現実の違いを大きく感じたため。(20代)

働き始めて一人暮らしとなったので、将来の生活(金銭的な面等)についてより現実的な考え方となった。(20代)

## 自分の力を活かしたい

25歳の頃、海外事業所のサポートで半年ほど張り付いた際に、多くの関係部署との潤滑油のように入りこみ、組織全体の改善をドライブできた経験が今の自分の仕事の進め方や考え方の原型となっている。それは、自分の持ち味が仕事を作っていく、という最初の経験でもあった。(40代)

**入社5年目、数年がかりで推進した大きな案件ができたとき、初めてやり甲斐を感じた。入社数年はどちらかという受け身の姿勢もあったが、自分で動いてこそ残せるものもあると認識した。(30代)**

## キャリアの意味が変化

**入社2年目に後輩ができた事もあり、「仕事」「キャリア」に対する優先順位が変化した。「仕事」「キャリア」に対する優先順位が上がった。(20代)**

入社4年目くらいまでは、「仕事=経済的価値」を中心に考えていた。しかし、入社5年目に当時の上司に期待され、結果として仕事に対する価値観が、経済的価値だけではなく、やりがいがあるもの、楽しいものであるとなった。(40代)

特に同僚とのライバル意識を持った20代後半から、若いころは自分が何が得意なのかも分からず、闇雲にキャリアプランを考えていたが、自分の弱みと強みを意識するようになった。(40代)

20代後半に、お付き合いしたお客様に心底ほれ込んで、お客様のために仕事をし、お客様に大変喜んでもらったことが契機。仕事はやりたいことをやれば幸せであり、プライベートを楽しむための糧と思っていたが、仕事は人や社会への貢献であり、その実感が最大の報酬であると思うようになった。(40代)

## 出世も大事

クライアントと密に接する20代後半から、彼らの期待に応え続けなければいけないという意識が高まった。社内的な発言力、権限もある程度必要と考えるようになった。テクニカルなスキルを磨くことから、マネージメントなどバランス力を意識するようになった。(40代)

## プライベートの充実も大事

先輩方と関わってみると、「仕事が全て」という価値観を持つ人は少数であり、いたとしても魅力を感じなかった。気がつくプライベートを充実させるために仕事があり、プライベートの充実が仕事にやりがいをもたらすという相互補完的な関係だと思うようになっていた。(20代)

## プロ意識が芽生える

入社してからの約1年間のいろいろな失敗を通して、社会人として自己責任で生きていかなければならないし、プロフェッショナルな仕事を行っていくという意識を持たなければ対外的にも内部的にも多大な迷惑をかけることになると感じだした。(20代)

入社2~3年目、仕事を通じての自己実現を経験することができ、どうせやるなら自分のやりたい高度な仕事ができるように頑張ろうという意識が芽生えてきた。(30代)

入社5年目以降、大勢の素晴らしい仲間と仕事をするようになったことから、「仲間のために、自分は絶対にこの仕事から逃げてはいけない」と強く思うようになった。(40代)

**学生生活が終わり、働いていく上で現実が見えたことにより、何か目標や計画を立てて取り組まなければ、何も残すことなく死んでいってしまうと思った。(20代)**

## キャリア観がマイナスに変化したケース

自分のやりたい仕事が見つかり、それを自分のキャリアの目標として設定したものの、仕事を始めて2~3年で、会社の組織の一部として働いている以上、自分の好きな道を勝手に進んでいけないことを痛感した。(30代)

**入社して配属されてみて、自分の思うような仕事になかなかつけない現実を知った。また異動も難しい。個人の尊重というよりは会社の都合を強く感じる。(20代)**

期末になるとノルマが数値化され、社会・お客様のためではなく、どちらかというと会社・会社の中での自分の立場のために働かなければならないという気持ちにさせられる。真のニーズにあったサービスを提供していないと感じる。(20代)

会社に入ってすぐに担当した業務が、素人目に見ても非効率だと感じた。しかも、自分の意思とはまったく無関係に異動を命じられた。会社という組織にいる限りは、自分が本当にやり

たい仕事を自分から選ぶことは非常に困難だと感じた。(20代)

未曾有の不景気により強制的に部署を異動させられ、自分の意図しない仕事を押し付けられた。今の会社で歩もうと考えていたキャリアパスを描くことができず、路線変更を余儀なくされた。(20代)

仕事ができる時間は限られているのだから、早くキャリア選択を行い、方向を決めないといけないとは思うもの…。(20代)

部署の希望がかなう可能性は低く、自分の思い通りにはいかない。(20代)

実力があっても出世できない人がいることを改めて認識した(逆も然り)。(20代)

**仕事が大体わかってきたあたりから、同じような仕事の繰り返しになってきて、仕事は「やりがい・生きがい」を感じるものから、「給与・経済的なもの」だと思えるようになってきた。(30代)**

**20代の頃、小さな挫折をして転職をした時、入った会社の上司を見てイメージしていた「キャリア」がまったく描けなくなった。(40代)**

仕事について、やりがいと同時に生活の手段として意識するようになった。(20代)

仕事は、対価を貰って、生活するものであり、それ以上でも以下でもない。(20代)

仕事は人生の一部でしかなく、あくまで金銭を得るための手段に過ぎない。(20代)

仕事をしていく中で、自分がやっている業務を続けていていいのか疑問を持つようになり、では自分が何をしたいのか悩むようになってきた。(30代)

地位や名誉、お金にこだわっている上司を見て、なんてつまらない価値観をもっているのだろうと思った。今の部署でもそうだが、仕事(会社)が人生になっている上司と、自分のプライベートで人生を楽しそうに生きている先輩を比較したときに、自分は決して仕事(会社)に人生を注ぎ込みたくはないと思うようになった。(30代)

働くことだけが人間としてまっとうすべきものではないこと。(20代)

**入社して3年。まずは与えられた環境で頑張ろうと思ってやってきたが、この会社に期待していた業務に一切携われていないので、そろそろ方向性を考え直すなくてはどんどん遅れてしまうと思っている。(20代)**

## 組織、自律、社会、ライフイベント… キャリア観にも多様性が



30代をひと言で表すならば、「多様性が始まる世代」。例えば、仕事上での責任が重くなり、チームのリーダー的役割を担うが増えてきます。それに伴い、キャリア観にも変化が。

「30代半ばに責任ある仕事を任せられ、部全体で一丸となって対応し、顧客の要望を踏まえつつシナリオどおり仕事が進んだことがある。それまで個人での成果に自負するものがあつたが、最終的には組織で対応することの重要性を肌身で感じた」  
「30代半ば過ぎに、チームリーダーとして部下を持つようになり、それまでの自分の発想や力量を誇示していきたいという発想

から、教育の重要性や部下の成長を組織のパワーにすることが大事だと考えるようになった。組織に属する周囲の力が総合的に発揮されてこそ、チームが最大限のパフォーマンスを発揮できる。そういう組織作りの大切さを実感し、組織作りに興味が向いていくようになった」といったように、「組織」を強く意識し始めるようになります。

一方で、「30代で国内外拠点へ何度も異動し、先々で高い成果を残せたという実感から、自分のキャリアを意識するようになった。このキャリア（成果）を認めてもらい、以前からやりたいと思っていた仕事を掴むチャンスを得て、自分の幅を広げて飛躍したいと思うようになった。若い頃は仕事の結果としてキャリアができあがってきたと思うが、これからはキャリアをベースに、切り開いていくものに変わっていくと感じた」といったように、転勤や異動、転職などを経験することによって、視野が広がり、自律意識が高まっていく様子もうかがえます。

また、「20代の頃は何よりも仕事を優先していたが、30代前半で子どもが生まれたことを機に、人生で最も大切なものは家

族であるという認識が変わった」「結婚して、子どもができたことで、単純にキャリアとは自分のことだけを考えて行動していたが、家族のためにという認識が増えてきた」といったように、男性にとっても、結婚・子どもの誕生などのライフイベントは、大きな影響を持つことがうかがえます。自身や周囲の健康問題、身近な人との離別など、仕事内容以外での出来事がキャリア観の変化のきっかけとなることも増えてきます。さらに、「社会」を意識したキャリア観が増えてくるのも、この頃から。

「30代後半から徐々に、自分のことだけでなく、周囲・コミュニティ・社会といったことを意識するようになって、自分自身の仕事観も変わったと感じる」。そして、「多くの上司・諸先輩方、お客様に教えてもらうことが多く、それに対して謙虚に感謝の気持ちを持たたとき、『何がしたいか』『何ができるのか』『何をしなければいけないのか』をバランスよく考えられるようになった」などのように、20代よりも一層、周囲との関わりを深さを感じさせるコメントが多くなり、エリクソンが示す成人前期の「親密性」という発達段階を経ていく様子が見て取れます。

### エリクソンによる心理社会的発達課題

乳児期	信頼感	基本的信頼感を形成
幼児前期	自律性	自律することを学び、秩序に対応
幼児後期	自発性	積極性・自発性を学ぶ
学童期	勤勉性	学校などから文化を吸収し、勤勉性を身につける
青年期	自我同一性	自我の永続的な連続性・独自性=自我同一性(アイデンティティ)の確立

成人前期	親密性	異性・他者との付き合いで親密さを体験することが重要
成人期	世代継承性	次世代の確立・指導への興味・関心が高まる
老年期	統合性	死へ向かうことを受容し、人生の統合の知恵が重要になる

変化キーワード ランキング1位

## 周囲の大切さを知る

# 仲間や顧客、家族、人間関係の大切さ…

入社10年目位に、転勤した新たな職場の職場環境から、会社生活において重要なのはキャリアよりも人間関係だと感じるようになった。(40代)

30代半ばに責任ある仕事を任せられ、部全体で一丸となって対応し、顧客の要望を踏まえつつシナリオどおり仕事が進んだことがある。それまで個人での成果に自負する

ものがあったが、最終的には組織で対応することの重要性を肌身で感じた。(40代)

**自分が一番成長し、会社に対しても最も貢献できたという実感があった30代後半に、自身の評価と周囲の評価があまりにも不一致であることを認識した時に、人間関係の大切さを痛感した。キャリアは「競争社会における勝ち負けや、単純な成果・結果だけで決まるものでもなく、周囲との関係が重要である」と思うようになった。(40代)**

入社約10年で、ある組織のトップになった時。いろいろな方々との協働により成果が生まれるということを実感した。(40代)

30代前半に受けた研修で、仕事の本質は顧客側にあること、顧客の立場に立たない仕事はただの自己満足に過ぎないことを学び、「目から鱗」の体験をした。(50代)

30代前半で経験した新しいプロジェクト業務で、一人では仕事はできないと実感した。

社会人になる前には、一人でもくくとやる研究職を意識していたが、実際に会社に入って仕事をしていく中で、仲間の重要性を理解し、その大切さがわかった。(40代)

**30代に、結婚・子どもの誕生により人生の喜びが自分ではなく家族との幸せに変わり、周囲の人々への感謝の気持ちをより強く持つようになった。(50代)**

変化キーワード ランキング2位

## 社会のために仕事がしたい

# 社会貢献意識の芽生え…

5年くらい前、上司との日常会話で、何のために仕事をするのか?を考えることが大事だと教わった。大きく言えば社会貢献のため、今の自分に何ができるのかを考えるようになった。(40代)

**30代後半から徐々に、自分のことだけでなく、周囲・コミュニティ・社会といったことを意識するようになって、自分自身の仕事観も変わったと感じる。(50代)**

最終的に評価を得て大きな仕事をするのがキャリアの目的だと考えていたものが、入社7年目に、社会的に意義のある仕事をして、社会に貢献し共に働く者を助けていくことがキャリアの目的だと考えるようになった。(30代)

多くの上司・諸先輩方、お客様に教えてもらうことが多く、それに対して謙虚に感謝の気持ちを持たたとき、「何がしたいか」「何ができるのか」「何をしなければいけないのか」をバランスよく考えられるようになった。(30代)

**上司や先輩など、自分のロールモデルとなる方々と一緒に仕事をし、仕事のイメージをようやく実感できた。学生時代にあまり考えなかった社会への貢献や自己実現などが実感できた。(30代)**

社会に影響を与えることも重要なことだという認識が変わった。(30代)

30代後半、自分個人の評価や給料は上がっても社会に対して何も還元できていないと感じ、自分の仕事の成果と社会に対する影響を意識するようになった。組織の一員であるということは、その組織が大きいほど個人の社会との関わりが薄いのでは

ないかと感じたため。今は、自分のキャリアにもとづいたことで、社会に貢献できるやるべきことがあるように感じる。(50代)

変化キーワード ランキング3位

## 生活を大切に

30代前半、仕事一辺倒でうつになった友人を見て、生活も大事にすることが重要だと思った。(40代)

**20代の頃は何よりも仕事を優先していたが、30代前半で子どもが生まれたことを機に、人生で最も大切なものは家族であるという認識が変わった。(40代)**

入社してから7年くらいは、朝から晩まで、休みも厭わず仕事をしていることに充実感を覚えていた時期もあったが、30歳過ぎから、プライベートの充実が仕事の充実につながるように感じ始めた。仕事があつての自分はいくまでも組織人、サラリーマンであり、その前に自分は一人の人間だということを考えるようになった。(40代)

30代に3度病気入院して、「心身の健康までは会社に売らない、休日は家族と趣味のために過ごす」と決めた。(50代)

**35歳頃から自身の入院や親族の死が重なり、自分の生活を大切にしたいとの思いが強くなり、家庭を最優先したいという考えが一番となった。(40代)**

## 仕事と生活の優先順位が…

30代後半、社会人として自信が付き余裕ができたことによって、出世することが最大の目標ではなくなった。プライベートを優先するようになった。(40代)

学生時代は自分のやりたいこと(部活)だけに集中してやってきたので、次の自分のやりたいことを新たな仕事で探していこうと考えていた。しかしながら、結婚・子どもの誕生と自分の家族ができたことで、自分の人生にとってより良いことは、自分のやりたいこと(仕事)だけではなく、家族との時間を充実させるなど、仕事での成功だけではないと考えるようになった。(30代)

結婚して、子どもができたことで、単純にキャリアとは自分のことだけを考えて行動していたが、家族のためにという認識が増えてきた。(30代)

**昇格と結婚によって、キャリアプランは持ちつつも、少しゆっくりとじっくりと仕事をし、楽しく充実した会社生活を送ろうと考え始めた。同時に、プライベートでも、スポーツや文化的なことに主眼を置き、人間の本質的な部分での人生を楽しむことを中心に考え始めた。(30代)**

転職と結婚した後では、プライベートありきと考えるようになった。また、実際に自分が社会で働き、友人たちの状況も見ている中で、仕事への取り組み方や評価されることについての考え方はより具体的に

なった。10年、20年先についてはまだ具体的なイメージはわいていないが、家庭を充実させ、そのうえで金銭的に余裕が得られるような仕事ができれば良いと思っている。(30代)



変化キーワード ランキング4位

### 主体的に仕事に取り組む

30代半ばに、さらに上のポジションを目指すにあたり、「受動的な対応では責任のある仕事は回って来ない。自身で意識変革を行わない限りこの先の展望はない」と考え、行動を変えた。(40代)

30代前半に転職し、仕事を覚えがむしゃらに突き進んでいた。同じタイミングで家族ができ、仕事はやらされるものではなく、自分で行うものと実感した。(30代)

30代前半に上司が代わり、「考えて仕事をする」ことを徹底的に指導された。(40代)

社会人になって7年目ぐらいに、未開拓の分野に取り組みはじめたことにより、指示されたことではない仕事をしているという意識をした。(30代)

**30歳の頃、こなす仕事に飽きてきて、仕事は与えられるものではなく創るものだと気づいた。(30代)**

## 自分から動いた 実感で…

**担当得意先が縮小したため、積極的に他の得意先へと触手を伸ばし、収益確保、売上拡大を目指した。結果、芽を出すことができ、30歳でチームを率いてリーダーという立場で仕事をしたことによって、仕事は与えられて動くものではなく、いかに主体的に動けるかが大きなポイントだと思った。また、組織の中で自分の存在価値を大きくしたい、という意識を自発的に持つようにしないと結果は生まれない、と感じられた。(40代)**

35歳の頃、自己啓発である先生と出会い、「夢しか実現しない」「全力で努力した先にこそ充実がある」といったことを教わった。(50代)

変化キーワード ランキング5位(同率)

### 人生・キャリアを考えるようになる

社会に役立てるか、その仕事を楽しめているか、その仕事を通じて魅力的な人たちと接する機会があるか、ということが根本にあるが、転職によって前職と比較して大きな企業に入社し、自分の意思だけでなく、自分をどのように評価しどのように使ってくれるか、という会社側の意図に従うことにも意義・面白みを感じるようになった。(30代)

**30歳頃から、それまでの目に見える目標や評価、報酬を動機とした利他的なキャリア観ではなく、先の長い人生を意識して、幸福感ややっていて楽しい仕事やキャリアを志向するようになった。(40代)**

働き出して1~2年くらいは、プライベートと仕事ははっきり分けるのが当たり前とっていた。しかし、今はプライベートと仕事は区別のないスタイルを目指している。自分が楽しいと思うことをやることで、人を笑顔にし、社会の問題を解決したい。考え方が変わった理由はいくつかあるが、京都へ転勤して暇だったので、大学のサークルに入って優秀な大学生と多く触れ合い、かなり刺激を受けたことが大きい。(30代)

## 改めて考えてみると…

結婚、出産を経て、経済面での「働く必要性」を認識するようになった。(30代)

結婚、誕生など家族が増えるたび、経済的な安定も重視するようになった。(30代)

社会人になり、自分の家庭を持つことで、お金を稼ぐことについての意識が特に強くなった。(30代)

**30代での最初の海外勤務で、日の丸背負って働く日本人の大きな夢・ビジョン・厳しい現実に関わる機会があり、強いインパクトを受けた。自身の会社での役割、お客様が求めている会社の役割、自身ができる役割を強く認識するようになった。(50代)**

変化キーワード ランキング5位(同率)

## 組織・メンバーの育成観点

### 責任や部下を持つようになり…

海外案件でその国のインフラ発展に寄与する案件を受注した。その際の自分の業務経験や達成感から、自信にもなり、その後の業務への携わりかたも変わってきた。(30代)

20代の頃は、「円満」をポリシーに仕事をしてきたが、大手得意先を担当した30代中頃から、競争市場の中で多くの厳しさを経験し、いい意味での人への厳しさを身につけたと思う。(40代)

**30代半ば過ぎに、チームリーダーとして部下を持つようになり、それまでの自分の発想や力量を誇示していきたいという発想から、教育の重要性や部下の成長を組織のパワーにすることが大事だと考えるようになった。組織に属する周囲の力が総合的に発揮されてこそ、チームが最大限のパフォーマンスを発揮できる。そういう組織作りの大切さを実感し、組織作りに興味に向いていくようになった。(40代)**

**昇進をして、自分のキャリアによってできることの範囲が広がっていくことを感じた。そのため、自分がやりたいことを増やすためにキャリアアップを望むようになった。(30代)**

チームリーダーになった当初は、自分もメンバーと同じような仕事をしてきたが、35歳くらいから実務はすべてメンバーに任せることに。それによって、モチベーションを含めた人の動かし方や育成、チーム内の雰囲気作りを意識した仕事のスタイルに変化した。(30代)

上司の仕事を手伝うようになり、キャリアという言葉が「特定の専門分野を深めていく」ということから「組織を動かす能力・経験」に変化した。(30代)



フリーコメントから見る「30代」の変化とキャリア観

変化キーワード ランキング7位

## 自律意識

### 自分で切り開くとは…

**30代で国内外拠点へ何度も異動し、先々で高い成果を残せたという実感から、自分のキャリアを意識するようになった。このキャリア(成果)を認めてもらい、以前からやりたいと思っていた仕事を掴むチャンスを得て、自分の幅を広げて飛躍したいと思うようになった。若いうちは仕事の結果としてキャリアができあがってきたが、これからはキャリアをベースに、切り開いていくものに変わっていくと感じた。(40代)**

社会人以前は、給料をもらうため、自己実現など自分中心の考えが基本だった。しかし、30代後半に管理職になって部下を持つようになってから、自ら能力を発揮して、会社へ貢献し、部下や同僚への影響など他への影響に関心を強めようと思うようになった。(40代)

**30代になって、処遇や昇格のため仕事に取り組むのではなく、同僚や部下にどのような好影響を与えることができるかを強く考えるようになった。(30代)**

入社して10年目くらいの頃、海外赴任から帰ってきて係長になり、事業部長を直接サポートする機会に恵まれた。組織運営をするとはどういうことか、その意味が胃の腑に落ちた感じがした。(40代)

入社当初は思うような仕事ができないのは環境要因で仕方ないと思うこともあったが、体を壊したり、進学したり、職種が変わったりする過程で、「自分はこうなりたい」というイメージにアプローチし、意思を表明することで、キャリアのあり方はかなり大きく変えられると思うようになった。(30代)

希望していない部署への人事異動があり、その際に自らキャリアを築く必要性を感じた。(30代)

30代半ばに働くことができない病気となり、生死にかかわる精神的葛藤との長い格闘の末、他社（他者）が経営する会社に雇用されていることの儚さが身にしみて理解でき、変動する環境に対応し続けるためにも「自立」が重要であると悟った。(40代)

**社内の評価と社外の評価がイコールではないということが分かり、自分にとってのキャリアとは、市場評価の積み上げと思うにいたった。(30代)**

30代になって、自らキャリアを切り開いている人に出会ったことで、会社依存の生き方の誤りに気づいた。(30代)

お客様と接して仕事をする機会が増えて、仕事の責任感の考え方が変わり、受け身ではなく能動的に動かないといけなくなると考えるようになった。(30代)

コンサルティングワークを通じて、何も知らなかった領域に対してそれなりに結果を出すことができる経験を繰り返した。そこで身についた行動指針を応用していくことで、どこに行ってもそれなりに働くことができる自信が形成された。以前は、キャリアは自分の意思・希望によってのみ決定されるべきと思っていたが、キャリア以上に重要なことがあった場合、必要に応じてキャリアを調整していくことができると変化した。例え

ば、結婚したとして相手が海外で働くことを余儀なくされた場合、自分も必要に応じて転職して一緒に海外で働くことを視野にいれるなど。むしろ、自分のキャリアの良いきっかけとして受け止めることができると思う。(30代)

競争環境の激しさ、グローバル化の波のなかで、会社の方針に疑問や危機意識を持つようになり、「進化」を志向するようになった。(30代)

変化キーワード ランキング外

## 30代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ

### 新しい仕事への挑戦

30代半ばで異動したとき、前の勤務地で担っていたような大きな職務を与えられず、自分がにぶくなっていくのがわかった。職種転換などにトライし、自分の価値を社内の垂直軸でなく水平軸で何とかしたいと思うようになった。(50代)

30代後半から職務で社外の人と会う機会が増えて、起業家など自分のやりたいことをやっている人に会うようになった。同じ組織に一生いるのが良いことなのかという疑問を持つようになった。(40代)

転職後自分にとって新しい分野で困難な課題を解決し、自分で気づかなかった能力を発揮できた30代。自分の能力を信じて更に挑戦できるようになった。(40代)

就職当初は、終身雇用・年功序列の枠に取まりながら低リスクで堅調な成長を遂げるのが自分らしいと思っていたが、30代前半で転職し、その考えが変わった。挑戦することも必要だと思うようになった。(40代)

30代前半に、転勤で一時期職種を変った。それがキッカケになって、一つの仕事だけでなく、いろいろと経験したいという気持ちになった。(40代)

### 出世を意識

**30代半ば過ぎ、後輩が出世するのを見て、以前はキャリアとは業界全般を意識していたが、会社における自分の立場を意識するように変化した。(40代)**

30代前半に社会人生活を挫折しかかったことがあったため、挽回の必要性を感じ、キャリアを重要視するようになった。(40代)

### 環境によって変化する

半年ほど前、キャリアに関する研修を受講した際に、キャリアは自ら切り開くというより与えられた環境や仕事が大きく影響するというようなことを講師が言っていたので、意識するようになった。しかもその後転勤して、今まで経験してきたことと全く異なる



業務をすることに。以前の業務が続いていた場合と比較すれば、今の業務で得られるスキルや経験は、長い目でみれば非常に貴重なものであると思っている。キャリアは、与えられた環境や仕事が大きく影響すると実感している。(30代)

入社して10年目に希望して異動し、キャリア目標を果たした。しかし、心身の疲労で数カ月欠勤。その後、会社都合の異動によって職場が変わったが、そこで自分の居場所を得た。結果としてキャリアが広がり、良かったのかなと感じている。(50代)

## 他人に認められたい

**30代になって責任のある立場になると、社内外を含む上下左右の周囲に認められるような結果を出すことが重要であると意識するようになった(独りよがり、自己満足ではいけないということ)。特に周囲の評価が重要と感じることが多くなった。(40代)**

昨年、仕事で大きな成果を挙げ、それに対するきわめて高い評価を得た。それによって、高い評価を社内的に受け続けたいと自己が後退したように感じてしまう状況を生み出したような気もする。最近では仕事の成果が目に見えて、それに対して適正な評価がされないと、モチベーションが上がらない。一度他者からの高い評価を得るとそれを失いたくない、自己評価だけでは満足できないという気持ちが芽生えた、ということかもしれない。(30代)

## 仕事の面白さを発見

30代から、仕事は単に生活していくためだけにやるものではなく、生きがいとしてできるものでないと続けられないと感じるようになった。(40代)

30代中ごろから仕事の面白さも実感でき、学生時代は仕事は報酬を得るものという考えが強かったが、仕事を通したやりがいというものを見出せるようになった。(40代)

仕事は、ただ生活の糧になるものだけ思っていたが、30代にあるプロジェクトでやりがいを感じ、夜も没頭して仕事をした。辛いと感じたこともなく、これが仕事なんだと思った。(50代)

## 視野が広がる

30代になってから、知識やノウハウの蓄積が進む一方で、より高レベルを目指すようになったのか、自分が思い描く成果が出せないという壁に行き当たった。仕事を通じて人として成長することや、組織や人の役に立つことがより重要であると思うようになった。(40代)

接する相手が増えてきた30代中頃、相手の主張に納得がいけないことも多くなったが、その背景・立場が少し見えるようになってきた。自分がどうするかという視点だけでなく、他者の視点を重視するようになった。(40代)

**30代前半、仕事で関係する人との仕事やプライベートでの付き合いの中で、多くの人々の価値観と自分の価値観を照らし合わせ、もともと持っていた価値観が変わってきた。(40代)**

## 転職も厭わない

30代で転職をして、会社は、自分の興味のある仕事をして対価をもらうための一時的な場に過ぎないと思うようになった。つまり、自分が現在の会社に在籍しているのは、この会社で発生する業務に興味があるからであり、会社そのものが好きだからではないということ。だから、今より興味のある業務(加えて、対価)が期待できる会社ならば、何のためらいもなく転職するだろうと思う。(40代)

入社時から殆ど給料が上がらず、業界自体新しい価値の創造が少なくなってきて、仕事への夢もなくなってきた。さらに、グローバルにおける日本の将来展望も明るくない、といった外部環境を受けて、目の前の仕事に没頭しているだけでは生き延びられないと思うようになった。以前はキャリア形成について特に意識しなかったが、今は将来性があるものを志向するようにしている。さらに、仕事以外の時間を自己研鑽に費やしたり、仕事にしてもよい趣味を見つけることに費やそうと考えている。(30代)

## 結果としてキャリア

30代で新事業を立ち上げた経験から、キャリアは、与えられるものではなく、自分自身で積極的に作り出していくものという考え方を強く持つようになった。(40代)

今年の社内研修で、キャリアは振り返ってできあがっているものという新しい考え方に触れ、キャリアに対する考え方が少し変わってきた。(30代)

## 自分の存在価値を考える

30代で新工場建設プロジェクトの中心メンバーとして活動して、会社や組織の中での自分の価値、存在意義という事を強く意識するようになった。(50代)

30代になって、周囲の人と自分とを比べる機会が増え、自分の個性やキャリアは何かを意識し始めた。(40代)

## 自分への自信

学生のときは仕事やキャリアについて、あまり考えたことはなかった。入社後数年は、海外留学や転職歴などの「形式的キャリア」がないことに焦った。11年くらい働いて30代になり、多くの経験の積み重ねによって、今の自分があると実感し、「実質的キャリア」があればよいと考えるようになった。(40代)

30代になると、経験やノウハウの蓄積により加速度的に効率化や改善が図れるようになり、仕事の上で、仮説と証明が一致することや業績を上げていくことに喜びを感じるようになった。(40代)

**30代に資格を取得し、その名に恥じめよう、今まで以上に積極的に自己啓発に取り組むようになった。(30代)**

## キャリア観がマイナスに変化したケース

30代半ば過ぎに、後輩が出世するのを見て、会社における自分の立場を意識するようになった。社会人になる前は、キャリアとほもっと大きく業界全般での自分を意識していたが、会社という一つの枠の中で考えるようになってしまった。(40代)

その理由としては、結婚してプライベートを重視する考え方に変わったことと、自分の能力にかかわらず、所属する職場・与えられる仕事によって評価される人事制度であることに閉塞感を感じたことなどによる。(40代)

**30歳を越えて、自分の職務をひとつおりマスターし、仕事の達成感を味わうことが少なくなった。同じ会社で長く過ごし、自分が社会から取り残されているのではないかという危機感を持つようになった。(40代)**

希望しない部署への人事異動があり、会社への信頼感が薄らいだ。そして、自らキャリアを築く必要性を感じるようになった。企業の中で自らの希望する職業・職種のカリヤを築いていくことができればベストだが、希望しない部署や不得意分野への配置もある。それまでは会社の中で希望の部署にて得意分野を極めていくことがキャリアアップと考えていたが、個人として社会的に通用するスキルを身につけ、働きたい会社ではなく、やりたい職種を見つけていくことが必要だと感じるようになった。(30代)



積極的にキャリアを形成する、もしくは高い評価を得ようとする動機が小さくなった。

## 経験により視野が広がり、 次の世代への継承を考え始める

40代になると、圧倒的に「社会」や「組織・メンバーの育成」を意識したコメントが増えてきます。「以前は、『楽しく仕事してお金を得る』ということが大事だった。しかし、40代の頃に、それまでの異動や、自己啓発として読んだ本や講演などを通して、『公共のためになる、社会のためになる仕事をして、それを通じて自分を磨くのが仕事』というように考えが変わった」「40代になって、お客様の視点や数十年先の将来から振り返って、自分が携わった仕事を考えるようになった。それ以来、社会的に今やって

いる仕事かどのような価値や意味となるのか、そして後進に残せるものは何であるのかを考えるようになった」といったように、次の世代に何か残していきたい、次の世代を育成したいといった、エリクソンが示す世代継承性の段階であることが、浮き彫りになります。「責任の範囲が広がるにつれて、キャリアは『自分のため』だけではなく、『会社や自分の周りの人のため』であると考えようになった。『自分がどう評価されるか』は、自分のチームに所属する人たちにも影響があり、また、評価する会社も安定的に

### エリクソンによる心理社会的発達課題

乳児期	信頼感	基本的信頼感を形成
幼児前期	自律性	自律することを学び、秩序に対応
幼児後期	自発性	積極性・自発性を学ぶ
学童期	勤勉性	学校などから文化を吸収し、勤勉性を身につける
青年期	自我同一性	自我の永続的な連続性・独自性=自我同一性(アイデンティティ)の確立
成人前期	親密性	異性・他者との付き合いで親密さを経験することが重要
<b>成人期</b>	<b>世代継承性</b>	<b>次世代の確立・指導への興味・関心が高まる</b>
老年期	統合性	死へ向かうことを受容し、人生の統合の知恵が重要になる



継続的に成長している状況でなければならないと考えるようになった」といったように、大局的なものの見方をするようにもなります。また、自己啓発や社会の人との交流、さまざまな世代・国籍の人との関わりなど、交流の幅が広がったことによる視野の広がりに触れるコメントも増えます。

一方で、さまざまな異動・転勤などを経験したことによって、「受け身」的なキャリア観も増えてきます。しかし、それは必ずしも否定的なものではなく、「物事は必ずしも自分が思った通りには進まない。とはいえ、新しい道にも素晴らしい世界が待っているという現実に出会えた」「自分では考えてもいなかった部署に異動となり、新たな業務に取り組むことで苦勞もあったが、新たな発見や自分自身の成長を感じることができた。自分の活躍フィールドを限定して考えず、新しいことに楽しんで取り組む

柔軟性が大切と感じた」といったように、その変化を肯定的に捉えるコメントが多くなります。

しかし、時にはその変化を肯定的に受け止めきれないケースもあるようで……。 「吸収・合併など、会社の体制が大きく変化し、会社に対し全幅の信頼を置いて性善説に立って働いても無意味であり、環境要因が変われば雇用元との関係もキャリア形成も大きく変化すると思うようになった。そのため、あまりキャリアを考えなくなった」「会社の株主が次々変わり、経営層の話を信用できなくなった。また、個人的には家庭の事情を考慮されることなく何回か転勤させられ、会社でのキャリアというものをどこまで考えるべきなのかわからなくなった」といったように、会社の吸収・合併や、組織の劇的な変化は、キャリア観の崩壊や迷走につながるケースも多いようです。

変化キーワード ランキング1位

## 社会のために仕事がしたい

### 世のため、人のため…

以前は、「楽しく仕事をしてお金を得る」ということが大事だった。しかし、40代の頃に、それまでの異動や、自己啓発として読んだ本や講演などを通して、「公共のためになる、社会のためになる仕事をして、それを通じて自分を磨くのが仕事」というように考えが変わった。(50代)

4年くらい前から、仕事を通じて人種や国籍を超えた人々との交流の機会が増えた。国の将来を見据え、産業や教育を変革しようとする外部有識者との交流も密に行うようになり、会社での仕事によって、社会や国に貢献したいという気持ちになった。(40代)

この2年くらい、社外の人との交流で、社会貢献への問題意識の高い人々と接点を持つようになった。そのため、仕事を通じた社会貢献を真剣に考えるようになった。(40代)

活躍できる領域が広がるにつれ、視野も広くなり、より社会貢献を志向するようになった。(40代)

継続して自己啓発等を行う中で、自分の努力が周囲に良い影響を与えるを感じ、喜びを感じられるようになった。(40代)

40代になって、お客様の視点や数十年先の将来から振り返って、自分が携わった仕事を考えるようになった。それ以来、社会的に今やっている仕事がどのような価値や意味となるのか、そして後進に残せるものは何であるのかを考えるようになった。(50代)

苦しんで得た経験が数年後に活き、また、そのときの周りからの評価が将来の自分を支えていること、今の人脈につながっていることに気づき、「仕事とは」の意味に触れた。周りに支えられて今があること、その方々に仕事で返すことが、会社をよくしていくことにつながっていると思う。(40代)

仲間とともに仕事をこなしていく過程で、キャリアの重要性、業務を達成することで自分が成長できること、自分の専門性（得意分野）を持たなければならないこと、仕事を通して社会の役に立つことが重要であること、を強く思うようになった。(40代)

変化キーワード ランキング2位(同率)

## 周囲の大切さを知る

### 支えてくれる家族や周囲の人のために…

40代で大病をした時に、仕事ばかりであった従来の自分を見直した。自分を支えてくれる家族の重要性を再認識した。(40代)

40歳の頃、親の死に際して。自らのためではなく家族のために働くという意識が強くなった。(50代)

学生時代は、社会的な自立というほんやりしたイメージしかなかったが、今は、自己実現や社会への貢献・お客様主義ということを考えるようになった。結婚・子供の誕生とともに、会社の上司・先輩たちからの影響が非常に大きかった。(40代)

業務が一通り理解でき部下がついた時点で、意見の違う人々と調整して前に進める難しさや楽しさ、また顧客が喜んでくれることへの喜びを強く感じるようになった(40代)

転職を契機に、仕事では適切な時間できちんと利益を出すことが、自分にも、会社にも、最終的には顧客にも意味のあることだと思えるようになった。(40代)



変化キーワード ランキング2位(同率)

## 受身的なキャリア観へ

### 時には 流されることも…

入社5年目くらいまでは明確なキャリアパスがあると思っていましたが、実際に社会人になってみるとあまり明確ではないと思うようになった。しかし、最近になって、与えられた仕事の中でキャリアを積み重ねることも楽しいんだということに気付いてきた。(40代)

自分が望むだけでなく、運や出会い、上司など、さまざまな要素が噛み合わなければ先に進む事はできないと、40歳を境に実感するようになった。(40代)

物事は必ずしも自分が思った通りには進まない。とはいえ、新しい道にも素晴らしい世界が待っているという現実に出会えた。(40代)

**社会人になってから、一人の力でできる仕事は限られており、多くの人の協力や協同があって初めて達成されるものと認識を改めた。それによってキャリアに対する考えも、自分で考える主導的なキャリア形成のみならず、受動的な側面もあると感じ始めた。(40代)**

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 視野が広がる

### さまざまな出会い・ 経験によって、 多様性を理解…

40代で出向し、年長の方々と時には上司と部下の様な関係で働く経験をする中で、仕事に対する多様な価値観の存在や、上下を問わず同僚との関係性を大事にすることを意識するようになった。(40代)

社会人になってのさまざまな経験の積み重ねから、40歳前後で、いろいろな職種・仕事・人生といった多様性が理解できるようになった。(50代)

若い頃はひとつの道を究めることだけがキャリアだと思っていたが、いろいろな経験を積んで40代になり、複数の仕事をそれぞれハイレベルでこなせることもキャリアと考えるようになった。(50代)

社会人になり、人生における「仕事」の意味を感じ始め、さらに転職によって振り返ると、学生時代には「仕事」や「キャリア」について、ほとんど真剣に考えたことは無かったのだと思う。人生における「仕事」の意味を感じ始め、もっと多面的に考えるようになった。(40代)

### さまざまな仕事を通じて自分の ワーク領域を広げ、視野も広くなった。(40代)

営業から内勤部門に職種が変更になった際、仕事の価値観や影響範囲の大きさ、経営的な視点など、学ぶべきものが大きく、キャリアへの視野が広がった。(40代)

自分では考えてもいなかった部署に異動し、新たな業務に取り組むことで苦労もあったが、新たな発見や自分自身の成長を感じることができた。自分の活躍フィールドを限定して考えず、新しいことを楽しんで取り組む柔軟性が大切と感じた。(40代)

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 組織・メンバーの育成観点

### 人を育て、 組織を育て…

**40歳になって、自分だけでなく、人を育てることが自分の役割であり、今後のキャリア課題であると考ええるようになった。(40代)**

後輩の育成や、顧客の満足などは考えていなかったが、40代になって、そういうことを意識するのがとても大事だと思うようになった。(40代)

昇進を機に、自分ひとりではなくメンバーの人生に対する責任を感じ、より俯瞰した視点で仕事を見られるように変わった。(40代)

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 自律意識

# 自ら学び、自ら切り開くキャリア…

それまで考えたことのなかった、40代半ばで経験した大きな人事異動によるキャリアチェンジによって、キャリア自律の重要性を実感した。(50代)

40歳で初めて転職して、キャリアは自分自身で切り開いて行くものだという意識を持つようになった。(40代)

社会人になる前には、「会社に就職すればなんとかなる」という意識でいたが、就職後、与えられた任務に対する意識が、「単にこなすのではなく、より良いもの、自分にしかできないものに仕上げていくべきである」という意識に変わってきた。やはり同じ限られた人生を過ごすのであれば、仕事も自分で満足感が得られる水準に引き上げていきたいと思い始めたため。そこで、試行錯誤ながらも、書籍や資格取得・セミナーなどによって、先人の知識や経験を学び、実力を付けて、結果を出したいと思っている。(40代)

転職して現在の上司に出会い、一緒にいくつものプロジェクトで成功体験を重ねたこ

とで、上司の守備範囲の広さとの確かつスピーディーな課題解決力、豊かな創造発想力を目の当たりにし、仕事観と生き様に影響された。それまでの私にとって「キャリア」とは、一つの

ことにこだわりを持ち、やり続けることによって形成していくという認識だったが、節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくものであるという考え方に変わった。同時に、中長期で具体的な目標を持ち、そこに向かって進んでいくことが大切という考え方に変わった。また、特定分野を深めていくのではなく、どのような課題にも対応できるのが「キャリア」なのだと思うようになった。(40代)

出向した際に、転職者が多数おり、さまざまな価値観に触れた。それによって、会社から与えられた仕事を淡々とこなすだけでなく、自分で目標を設定し、そのために考え行動することが重要だと認識した。また社内だけでなく、どこへ転職しても通用する人間力を身につける必要を感じた。それが最終的には会社へ貢献することになると思うようになった。(40代)

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 人生・キャリアを 考えるようになる

# 自分の存在意義、役割は…

40歳になって、昇進・昇格だけがキャリアではないということを実感した。自分の成長だけでなく人を育てることが、自分にとってのキャリアでは重要であると考えようになった。(40代)

40代になって転職活動を行い、改めて、自分がどのようなゴールを目指すかを意識した。(40代)

外資系企業に転職してから。それまでよりキャリアに対して専門家志向になり、長期的にキャリア目標を立てるようになった。(40代)

会社の倒産経験や転職によりさまざまな職場を見ていくことで、職場環境ではなく、働く上での人間関係や組織における共通のストレス、自己で解決できる課題や自分の弱みが見えてきた。逆にどこの職場においても自分の強みを発揮できるポジションがどのような仕事かということの輪郭が見えてきた。(40代)

企業内やお客様との出会いや経験は、自分より優れている点、自分が優れていると感じる点など人との差異を見極められる機会だったと思う。そこで、自分を相対的に客観的に分析するようになった。何がやりたいか(要求)と何ができるか(適性)のマッチングを社会人になってから経験を通じて得た。(40代)

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 出世・昇進にこだわらない

周囲の方々を見て、出世はしていないけど人間的に素晴らしい方に数多く出会って気づいた。出世が全てではない。出世している人が全てが偉いという訳ではない。(40代)

担当業務が変更になって、資格や肩書き重視から実践能力重視になった。(40代)

上司の勤務状況や評価制度などを間近で知り、無理してまでキャリアアップする必要がないと思うようになった。(40代)

上司や先輩などとの話や、自己啓発の研修を受講したりすることで、以前は「出世＝キャリア」だと思っていたが、それよりも、自分自身のスキルアップが重要と考えるようになった。(40代)

部課長職などに就く、出世するということだが、社会における成功とはイコールではないと思うようになった。(40代)

以前は単純に「偉くなる」と思っていたが、経験を積み、仕事の途中で自分の力を発揮するというやりがいを感じるようになって、「貢献」と「成長」に焦点を置くようになってきた。(40代)

## 出世・昇進だけがキャリアじゃない…

役職の高い職員で役職に求められる業務を遂行できる人材、組織の活力を高めることができる人材が非常に少なく感じる。

肩書きが仕事の幅を広げるもの、地位が人格形成に役に立つものであると思っていたが、必ずしもそうではないと思うようになった。目先に汲々としており、ポストに裁量を与えていないことが原因であろうか。(40代)

今までのキャリアを振り返ると、自ら求めたというよりも、与えられたポジションを一生懸命もがいているうちに、ここまで来たという感じで、結果(ポジション)は後からついてくるという価値観を最近はずっとなつた。(40代)



フリーコメントから見る「40代」の変化とキャリア観

変化キーワード ランキング4位(同率)

## 自分自身を見つめ直す

## 第二の人生を考える…

家族ができ、年齢を重ねるに従い、2nd lifeや自分がいつまで仕事をするのか、ということを考える機会が多くなった。(40代)

年齢や社会の変化に伴って、リタイア後に何ができるかといった構想準備と、それに向けた現キャリアにおける経験蓄積の最大化に意識が向いている。(40代)

この4年間、欧州に出向して、現地スタッフの自らのキャリアに対する意識の高さを知った際、自分も変わったような気がする。(40代)

42歳で海外の企業に出向。それまでの経験値を根本から見直せたすばらしい期間だった。(50代)

最近の昇進で、地位の高さは価値があると思っていたが、過大評価をされては意味がないと思うようになった。(40代)

就職前は「徹底的に仕事をしての上がる、だめな人は蹴散らす、とにかく人に社会に認められたい」くらいに考えていた。しかし、一時期社内でやや納得できない評価や待遇があったり、プライベートでの離婚と再婚などが契機になり、現在は、仕事もプライベートも含めてバランスをとり、自分が納得できるのであれば職位や権限にはこだわらなくなった。(40代)

前職でお世話になった上司が引退し、その隠居生活を見て。生ある限りは働き続けたほうが自分には合っているのではと考えるようになった。今は、会社を退職したあとのような仕事ができるか、そのための準備を始めないとなどと考えている。(40代)

変化キーワード ランキング外

## 40代での経験によるキャリア観の変化 イロイロ

### 会社規範

業界競争が激しくなるなか、会社の存続、発展のためには「個」より「チームワーク」という意識が強くなった。(40代)

仕事での困難な経験を通じて、近視眼的に時勢に流されるのではなく、会社全体・社会全体を見据えた大局的な目標をしっかりと見据えることが、会社および社会への寄与という観点から大切であると感じるようになった。(40代)

会社に入り、得意先、先輩・同僚とともにさまざまな仕事をする中で、仲間と何かを成し遂げることに充実感を覚え、この会社で貢献することに意味を感じ始めた。以前は勉強・研究することに興味を覚えていたため、大学院に進学することなども検討していたが、自分の興味が在る分野より、現在置かれている立場でしっかりと仕事をこなす成果を上げていくことがより重要と思うようになってきた。(40代)

責任の範囲が広がるにつれて、キャリアは「自分のため」だけではなく、「会社や自分の周りの人のため」であると考えようになった。「自分がどう評価されるか」は、自分のチームに所属する人たちにも影響があり、また、評価する会社も安定的に継続的に成長している状況でなければならないと考えようになった。(40代)

### 自分の存在価値を示す

以前はキャリアとは過去実績によって積み重なっていくものと思っていたが、むしろ自分の未来への投資価値をどれだけ示せるかなのだと思うようになった。40代前半に受けた研修（主に管理職研修）を通じて共感したり考えさせられたりしたことによると思う。(50代)

### 周囲の影響

上司との関係が、意思疎通ができず複雑だった40代。キャリア形成は、自分の努力だけでなく、上司との関係が大きく左右すると思った。(50代)

### 柔軟に考える

もともと、キャリアは自分の夢とかビジョンといった揺らぐことのない方向性を設定して、そこにたどり着くまでのロードマップを描くことだと認識していた。しかし、この1〜2年、実際の仕事の中で、その方向性はどんどん変わっていくものだと実感。あまり頑なに固執するものではないと思うようになった。(40代)

40代の10年間はスランプで、場末のカウンターによく通った。そこでは、自分よりも遥かに厳しく険しい状況(仕事、家庭、病気、事故など)を乗り越えたさまざまな人と出会うことができ、キャリアもいろいろだとわかった。(50代)

40代前半で他部署(職務変更)への異動を経験。それまでとは異なる視点をすることで、業務(仕事)を遂行する上で何が大切かという価値観に変化があった。(50代)

### 変化していくキャリア観

就職時の配属が希望していたものとは異なり、予想外の業務だった。それから20年経って突然の異動で、当初希望していた業務に近づいた。さらにそれから数年後、入社時にまさに希望していた業務を担当。しかし、その時点では特に希望する業務ではなくなっていた。逆に、客観的に仕事と対峙できるようになっていたのも、これはこれでよかったのかもしれない。(50代)

### 仕事と生活のバランス

40代後半に異動によって職務がまったく異なるものになった。仕事のやり方やキャリアアップの方法が大きく変わり、仕事とプライベートの重点の置き方も変わった。(50代)

40代の10年間は、まるまる闘病の時期となった。以前は、「独力でただ仕事の成果だけを追い求め」ていたのが、「計画的に生きることの必要性」に気づいた。(50代)

近年、仕事において期待されていることや役割が大きくなり、どちらかと言うと家庭より仕事を優先してしまっている。(40代)

## マネジメントというキャリア

課長となって4年、マネジメント、特に人事関係のキャリアを理解できた（つもりである）。(40代)

マネージャー昇格対象者になり、半年間にわたる昇格のための事前勉強や試験、面接、合格後の研修等を通して、仕事への意識・視点が変わった。指示を受ける立場から指示をする側になり、仕事の成果（アウトプット）や求められるレベルが高くなった。部下も持って、個人やチームも育てていかなければならないなど、環境の変化もあって、仕事に対する姿勢が変わった。(40代)

ここ数年で部下が増え、彼等からの期待も増えて、リーダーとしての覚悟と自覚がつつつつあると思う。(40代)

## 社会の中での存在価値

40代になってから社外の方と多く交流することになり、それぞれの方のキャリアの考え方を聞くことが増えた。それによって、自分自身も社会との接点を意識するようになった。(50代)

世の中の変化に対応し、社内外で何か実現していくためにも、幅広い知識・経験や人脈等など、自分の仕事上の財産を増やしていく必要があると感じた。いくつかの部署でさまざまな仕事に携わり、成功・失敗も含めていろいろな経験をしたことや、多くの人と接することでそう思うようになった。(40代)

## 主体的に取り組む

昨年末から、病気による長期休暇を経験したことと、現在の部署に異動になったことで、これまでより積極的に業務に関わるようになった。(40代)

最近の部署異動により、仕事に対してより積極的になれた。(40代)

## 出世・昇進意欲向上

ここ数年、現在の部署に異動してきて、自らが創造し発信する『価値』が、ようやく誰の目にも成果として認められるようになった。これまで、単に「声大きい」ということで厚遇されていた人たちには、ポジションを入れ替えていただかなくては、と思っている。(40代)

技術屋として工場でものづくりに携わりたいという意識で入社して、実際に工場配属で経験を積むことができた。そんな中で、自己実現のためには、やはりキャリア（権限を持てる地位）が不可欠という意識に変わってきた。キャリアは技術だけでなく、人とのかかわり、上位へのアピールなども必要であると痛感している。(50代)

## 仕事への愛着

海外勤務（35歳から7年間）を経て、絶えず自分の付加価値、市場価値のようなものを意識するようになった。自己のモチベーションを生み出す原動力が、所属する会社や部署へのロイヤリティではなく、仕事に対する愛着、真摯な態度に変化した。(40代)

## 成長が大事

40代後半に配属された部署は、専門性が要求されるスペシャリストの集団だったので、必然的に専門性の深掘りをする姿勢と欲求が高まり、経験によるキャリア形成に対する探究心が強くなった。(50代)

4年くらい前から、社内の人間関係がうまくいけなくなり、「人間的に成長したい」といった願望が強くなってきた。それまでは自信の塊であったが、どうしようもない状況を実地で学んだ。今はもっともっと人間的に成長して新しいことに挑戦したいと考えている。(40代)

自身の目指すレベルを引き上げた。40代後半に、国内MBAを取得したことがキッカケ。そこで学んだものの、級友、教員などとの交流は、一生の財産。会社を離れても通用する一流の自分を自力で育てていくことが、会社に大きく貢献すること、そして評価されることにもなるという幸せを、今実感している。(50代)

## キャリア観がマイナスに変化したケース

これまでの会社経験の中から自分ができる仕事や分野の範囲が狭まってきていると感じている。いろいろなことに挑戦するよりは、自分の知っている分野の業務をし続けたいという気持ちがでてきた。(40代)

子どもができ金銭的に苦しくなった時、自分の可能性を自由に試すことができなくなった。(40代)

責任が重くなってプレッシャーがかかり、体調に変化をきたしたときに、仕事は自分のできる範囲内にとどめて置くようになった。(40代)

会社の事業領域が限られており、どの仕事もあまり変わらないことがわかってきたことや、この先の会社の行く末を真剣に考えている役員があまりにも少ない現実に失望した。そのため、キャリアは自分で意識してどうなるものではなく、会社から与えられた環境の中で育成されていくものでしかないと感じるようになった。(40代)

会社の人事制度の変化を見て、個性や能力より会社の制度に従順な方が、給料等待遇が良くなっていくと感じた時、モチベーションが下がった。(40代)

吸収・合併など、会社の体制が大きく変化し、会社に対し全幅の信頼を置いて性善説に立って働いても無意味であり、環境要因が変われば雇用元との関係もキャリア形成も大きく変化すると思うようになった。そのため、あまりキャリアを考えなくなった。(40代)

40代前半までは、自分が成長していると感じていた。しかし、40代後半から、自分の能力の限界や衰えを感じることもある。(50代)

会社の株主が次々変わり、経営層の話を信用できなくなった。また、個人的には家庭の事情を考慮されることなく何回か転勤させられ、会社でのキャリアというものをどこまで考えるべきなのかわからなくなった。(40代)

以前は出世したいか思っていたが、今はあまり思わず、むしろ自分の生活を大事にしたいと考えるようになった。その理由は働いても働かなくても給与はたいして変わらない、自分の力に限界を感じた、年取って人生をエンジョイしたいという気持ちが強くなったというのが主な理由。(40代)

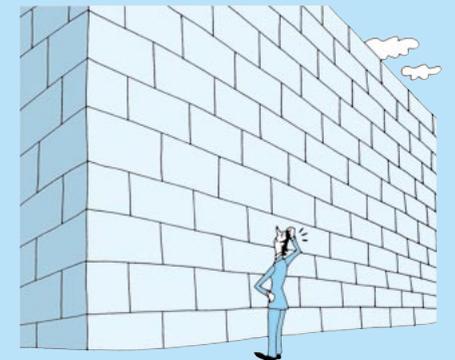
会社の業績が停滞しはじめた2008年頃から、キャリア開発が人生のすべてではないのかもしれないということを、考えるようになりました。(40代)

リストラが始まりだした頃、仕事第一から家庭第一へ。会社のために一生懸命に働いても、結局はただの駒でしかないと感じ始めたから。(40代)

キャリアとして認められたくても、会社の体制・上司が変われば価値がなくなってしまうようになった状況に、自分のキャリアに対しての自信に揺らぎが生じるようになった。評価も含め、体裁だけを繕う会社に対してモチベーションが下がっていると感じる。(40代)

30代から40代にかけて、家庭を持ったり親の死など、家庭環境の変化や親族環境の変化が続いた。それによって、自分の生き方にさまざまな制約が加わり、キャリアについてもあまり積極的には考えられなくなった。(50代)

40歳前後の頃、大きな仕事の一部の人たちに任されている現状を見て、キャリアは一部の人たちのものだけという感じがした。(50代)



# 同じ出来事がプラスになったり、マイ 激しい変化と対峙する個人の考え方

# ナスになったり。 の背景にあるものは…

ワークス研究所  
主幹研究員  
豊田義博

「21世紀のキャリアを考える研究会」は、一年半の調査・研究を通して、いくつかの研究報告をしています。この冊子を閉じるにあたり、そのひとつ、「21世紀のキャリアを考える上で重要な『3つの要素と6つの軸』」について、簡単に触れておきたいと思います（表参照）。

イントロダクションでも触れたように、21世紀とは、端的には「変化が激しく、常

態化し、変化することを前提にキャリアを考えることが必要な時代」です。そして、どのようにキャリア形成が進み、どのような課題をはらむかは、「担当する仕事における変化の激しさ」と、「その仕事に求められる専門性の深さ」によって、変わってきます。このように、「何を経験しているか」という「仕事要素」への着目が重要になります。そうした状況、環境に、どのような考え

方を持って対峙していくか、という「個人要素」も、重要です。

着目すべきは、仕事観とキャリア観です。仕事観については、やりがいや成長意欲などの内因的仕事観、社会や仕事に対する規範的な仕事観を明確にもち、主体的に仕事に取り組んでいくことができるかどうか、自身のキャリア満足度を大きく左右します。

では、キャリア観も同様に明確にもっていただければいいのかというと、実はそうではありません。40代、50代においては、キャリア観を明確にもっていることが、キャリア満足に繋がりますが、20代、30代では繋がりがありません。

また、あるキャリア観に強くこだわって固定的であることは、好ましいこととはいえません。「変化の時代」です。自身の仕事環境に、いつ激変が訪れるかわかりません。変化に、偶発的な出来事に対して柔軟でいられることが、大切になってきます。

こうした「仕事要素」、「個人要素」に、大きく影響を与えるのが、「組織要素」です。キャリアに関する個々人の考え方やスタンスは、所属する組織の風土や制度によって変わっていきます。キャリア自律を促すような風土・制度を持っているのか、それとも、キャリア形成を組織に依存してしまうような風土や制度を持っているか。キャリ

ア自律を促す組織に身を置いていないと、変化への対応力は弱くなってしまいます。そして、その組織が持つ、社会化（個人に環境適応させていく）作用の強さ、弱さも重要です。社会化作用を促すのは、上司や先輩といった「社会化エージェント」。この人たちが、本人に働きかけることによって社会化は進みます。会社に入っても、必要な情報伝達以外はなく、放置されている人は社会化せずに、迷走してしまいます。では、働きかけが強ければいいのか、というと、そうとは言えません。働きかけにも、指揮・命令、情報提供、指導などいくつかの種類があります。働きかけの内容が指揮命令ばかりで、自ら考えることを奪うような働きかけは、変化に脆い人材を作り上げてしまうでしょう。情報提供や指導を通して、本人に気づきや内省の機会を提供することで、人は自律的にことに対処できるようになります。

本編に出てきているコメントは、「仕事要素」、「個人要素」、「組織要素」の状況がそれぞれ異なるものではありませんが、元気なコメントは、それぞれの要素がどのように組み合わせられていて、迷走しているコメントは、どの要素がネックになっているのか。そんな観点から読み直してみると、この変化の時代に何が大切なのかが、改めて実感できるのではないかと思います。

3つの要素	6つの軸	内容
仕事要素 (何を経験しているか)	求められる専門性の深さの問題 (仕事において最も重要な能力の問題)	専門性深掘りを求められる職務か、幅広い普遍的能力を求められる職務か。能力の深さや幅でもある。 1 実務経験などを通じて得られる対人関係や課題解決能力など、幅広い基盤的能力が重要な仕事。 2 経験や自己啓発に加えて普遍性の高い学習能力などにより形成される、特定分野の概念的専門性や知見が重要な仕事。 3 特定分野の体系的かつ先端的な専門知識を、実務経験とは別に習得し学習し続けることが求められる仕事。
	仕事の変化の激しさの問題	組織や仕事としての安定度合い。事業・商品・組織やプロジェクトの改廃などが頻繁で不安定だったり、キャリアステップが予見可能もしくは予見困難だったり。 1 内容と仕事役割が大きく変化せず、予見可能性が高い仕事。 2 内容と仕事役割は変化するが段階的で、ある程度予見可能な変化の仕事。 3 内容の変化が激しく、かつ予期しない形で起こる変化の仕事。
個人要素 (どのような考えを持っているか)	仕事に対する主体性の問題	個人として確固たる仕事観を持ち、主体的に仕事や学習に取り組んでいる。逆に、仕事観が強くなく受け身で仕事に対応している。
	キャリアに関して固定的か柔軟かの問題	キャリアに関して明確なイメージを持つか持たないか。また、そのキャリアイメージにこだわるかこだわらないか。 1 キャリアに関して自ら明確なキャリア観とキャリアビジョン、キャリアゴールを意識し、それにこだわっている。 2 自分らしいキャリアイメージやキャリアビジョンがあり、それを意識し布石は打つが、状況変化には柔軟に対応する。 3 キャリアビジョンを考えず状況に応じて柔軟に新たな仕事に対応し、キャリアは結果としてできるものと考えている。
組織要素 (どのような環境に身を置くか)	キャリア自律風土・制度の問題	自分から異動やプロジェクトなどを仕掛けられる風土と制度があるかどうか。また、組織として多くの人にその習慣があり、キャリアの管理可能性への認識が高いかどうか。あるいは逆に、個人の管理可能性が低い要素である会社主導のローテーションや顧客都合などが支配的であったり、管理可能性が低いと多くの人が認識しているか。
	組織における社会化作用の問題	仕事観キャリア観など価値観に関する社会化作用(研修や日常の交流や仕事を通じて一定の価値観を浸透させる)が強い組織か、弱い組織か。組織において周囲の人による刷り込みや成長支援作用が強いのか弱いのか。

# 「21世紀のキャリアを考える研究会」 実施概要

## <主催>

慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボ  
株式会社リクルート ワークス研究所

## <趣旨・目的>

次世代HRMデザインの方向性、次世代キャリアデザインの方向性を探索するために、幅広い年代のキャリア観・仕事観・キャリア評価等の現状、形成プロセスをリサーチ・体系化する。

## <内容>

- 論点整理…キャリア観・労働観／これまでのキャリア理論の整理・課題抽出
- フィールド調査…インタビュー調査・定量調査の計画・実施
- インプリケーション…仮説検証、今後に向けての方向性・解決策の議論

## <体制>

### ●座長

高橋俊介（慶應義塾大学SFC研究所 キャリア・リソース・ラボ 上席所員（訪問））

### ●副座長

大久保幸夫（株式会社リクルート ワークス研究所 所長）

### ●参加企業（五十音順）

アクセンチュア株式会社、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ、  
サントリーホールディングス株式会社、ソニー株式会社、ソフトバンク株式会社、  
株式会社損害保険ジャパン、日産自動車株式会社、日本銀行、日本電気株式会社、  
株式会社博報堂、株式会社日立製作所、三井物産株式会社、三菱地所株式会社、  
株式会社三菱東京UFJ銀行

### ●調査・分析

吉澤康代（慶應義塾大学SFC研究所 キャリア・リソース・ラボ）

豊田義博 萩原牧子（株式会社リクルート ワークス研究所）

### ●研究協力

生駒恵美子、新開佐和子、服部利恵、平林美佐、清水由佳（トライ・アングル企画）、  
株式会社シーベース

### ●事務局

豊田義博 阪口祐子（株式会社リクルート ワークス研究所）

## <各調査概要>

### ①プレ調査：グループインタビュー

2010年6～7月、計6回、研究会参加企業の従業員から計31名を対象に実施  
新卒3年以内（6名／5名）、30歳前後（5名）、40歳前後（5名）、50代（4名）、  
女性（6名）  
問題意識とプレ調査の結果を踏まえ、仕事観を構造化

### ②定量調査

2010年8～9月、研究会参加企業のうち13社の従業員を対象に実施  
大卒以上n=5,716：男性（n=4,254）、女性（n=1,462）  
新卒3年以内（n=1,301）、30歳前後（n=1,534）、40歳前後（n=1,559）、50代（n=603）、  
女性（n=719 ※前述の群にも女性は含まれるが、それとは別にデータ収集）

### ③インタビュー調査

2010年12月～2011年2月、定量調査協力企業のうち6社の回答者を対象に実施  
大卒以上115名：男性（107名）、女性（8名）  
新卒3年以内（32名）、30歳前後（50名）、40歳前後（33名）

## 2000人のワーキングパーソンが語る 「21世紀のキャリア」変化と成長の現実

2011年12月発行

発行

株式会社リクルート ワークス研究所

編集：清水由佳（トライ・アングル企画）

デザイン：桑原徹（KuwaDesign）

イラスト：武曾宏幸

本書に関するお問合せ先

ワークス研究所 豊田義博・阪口祐子

hrm\_research@r.recruit.co.jp

©株式会社リクルート

本書記事の無断複製転載を禁じます