40 代後半～60 代前半の働く価値観調査

～人生 100 年時代、自分らしいキャリアを歩むためのヒント～

40代後半～60代前半の働く価値観調査 調査レポート

序　章　調査にあたって

第１章　働き続けたいけどキャリアには無関心！？大規模調査で見えてきたこと

第２章　仕事や会社に前向きだと、暮らしの満足度も高くなる

第３章　能力や経験に自信がないのは、本当の自分を知らないから？

第４章　研修・副業・趣味の仲間…。異なる環境に身を置く人ほど自らキャリアを決断

第５章　副業ニーズは高いが、NG の会社も。今求められる人事制度・サービス

おわりに　いくつになっても自分らしく働く。そんな選択肢を当たり前に

※本レポートは、ction!サイト内の連載記事を加筆・再構築した調査報告の総集編です。

株式会社リクルート　HR 研究機構　イクション事務局 ction@r.recruit.co.jp

序章　　調査にあたって

日本は少子高齢化社会のトップランナー。社会構造の急速な変化に対応していくうえで、「高齢者の就業」が一つのテーマになっています。

2020 年、政府は"70 歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする、「高年齢者雇用安定法」の改正案"を閣議決定（2021 年 4 月施行）。企業でも定年制度の見直しやシニア採用を行うなど、この世代の活躍促進を狙った取り組みも増えはじめました。

このように世の中では高齢者を"社会の重要な担い手"と位置づけている一方で、これからますます社会が変化していく影響を受けるであろう世代の方々自身は、キャリアや働くことについてどのように考えているのでしょうか。

そこで私たち iction!では、人生 100 年時代の折り返し地点にいる 45〜64 歳の「ミドル・シニア世代」、約 47,000 名に意識調査を実施し、結果をまとめました。（第 1 回調査）。

また、大企業のミドル・シニア層にフォーカスした調査も実施（第 2 回調査）。日本型雇用と言われる新卒一括採用や終身雇用の枠組みが残る環境を長く経験してきた大企業勤務経験者の、仕事・会社・キャリアに対する本音を探っています。

** iction!（イクション）とは…**

リクルートが 2015 年より実施しているプロジェクト。「はたらく育児」を応援するプロジェクトとしてスタートし、2019 年からは「十人十色の働き方を、みんなでつくるプロジェクト」に進化。「両立支援」「女性の活躍」「ミドル・シニア」「外国人」「障がい者」「多様な働き方」をテーマに、国内の人材サービスを提供するリクルートグループの事業会社及び、外部の有識者と連携しながらサービスやソリューションを展開している。

【第 1 回調査　概要】

対象：現在就業中である 45～64 歳の男女 47,842 名

調査実施期間：2020 年 10 月 26 日（月）～10 月 27 日（火）

調査方法：インターネットリサーチ

【第 2 回調査　概要】

対象：第 1 回調査の対象者（45～64 歳の男女 47,842 名）のうち、下記条件に合致した 4,124 名（5 歳ごとに区切った各年齢層 1,031 名を抽出）

・現在就業中である

・過去に正社員としてグループ規模 300 名以上の企業に 10 年以上の勤務経験がある

・今後も就業意欲がある

・今後のキャリアについて考えている、もしくは考えたいと思っている

調査実施期間：2020 年 10 月 27 日（火）～10 月 28 日（水）

調査方法：インターネットリサーチ

※ 調査票配信時の性年代情報で集計

※ ウエイトバック集計

-第 1 回調査：『労働力調査　2019 年度』（総務省公表）における就業者数の男女・年齢構成比に基づく

-第 2 回調査：第 1 回調査における各年齢層の「自信なし層」「将来不安層」「展望層」「行動層」の構成比に基づく

※ 各年齢層の内訳は、出現の少ない「行動層」は 103ss を回収

※ 構成比は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計が必ずしも 100 とはならない場合があります

第１章

働き続けたいけどキャリアには無関心！？

大規模調査で見えてきたこと

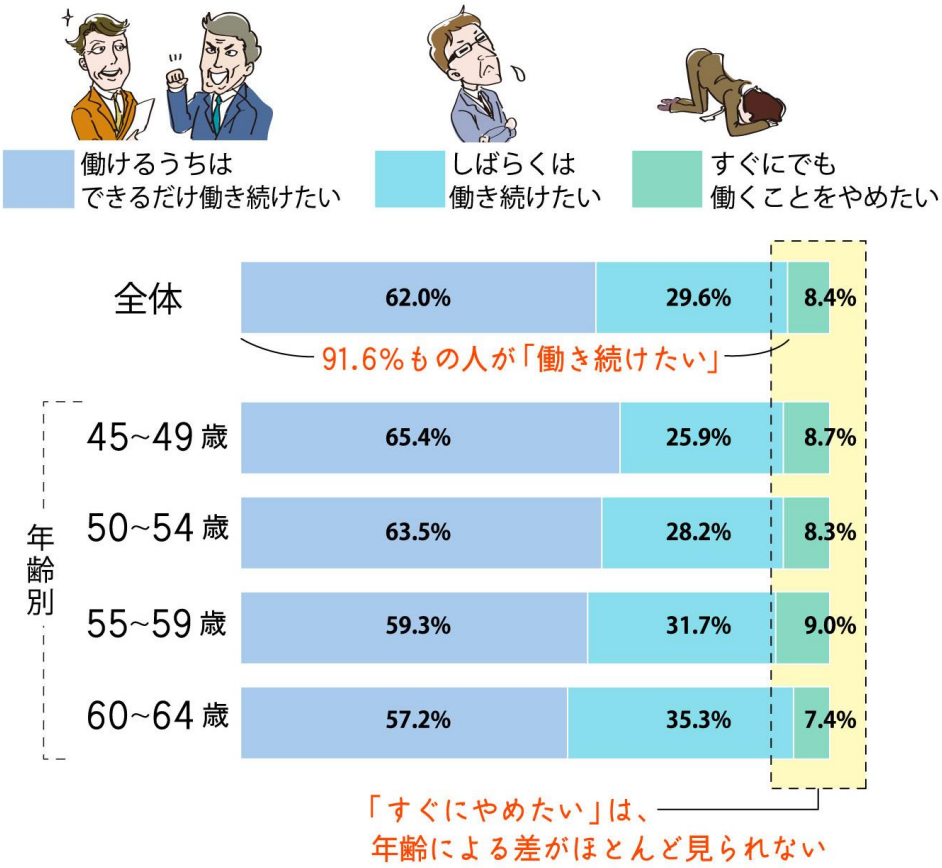
世の中では、定年の延長や人生 100 年時代が叫ばれる中で、いくつになってもアクティブに働き続ける生き方にスポットが当たることが多くなっています。そうした動きは今後ますます活発になっていくと思われますが、現代のミドル・シニア世代は働くことや自分自身のキャリアをどのように考えているのでしょうか。第 1 章では、私たちが行った 2 回の調査のうち、40 代・50 代・60 代の約 47,000 名に実施した第 1 回調査の結果をご紹介いたします。

■9 割以上が働くことに意欲的。「仕事を辞めたい」人は 60 歳以上でも少数派

第 1 回調査で明らかにしたかった大前提は、「ミドル・シニアは働き続けたいのか」。
結果は、「働けるうちはできるだけ働き続けたい」「しばらくは働き続けたい」が全年齢層で 9 割を超えていました（図 1）。「すぐにでも働くことをやめたい」と考えている人はいずれの年齢層でも 10%にも満たず、年齢に関係なく継続的な就労意欲は高いことが分かります。

（図 1：今後の就業意欲）

Q. 現在の勤務先に限らず、あなたは今後どの程度働き続けたいと思っていますか



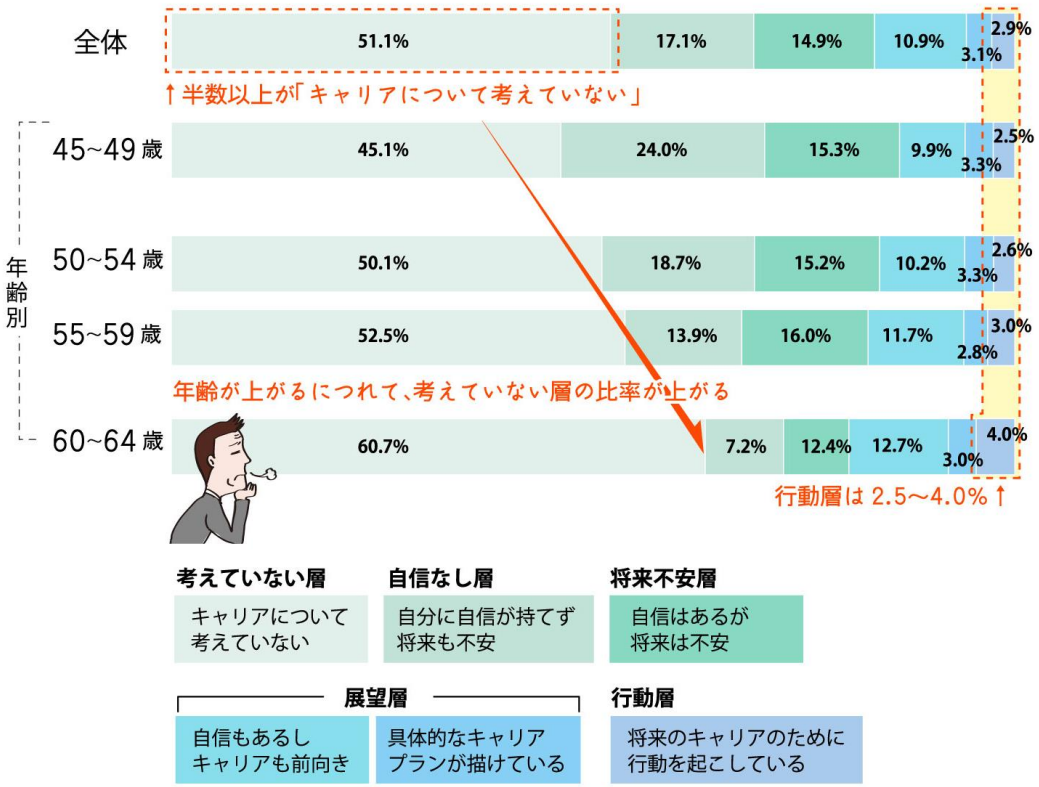
■半数以上のミドル・シニアが、キャリアについて「考えていない」

多くの人が働き続けたい意向がある一方で、人生の折り返し地点にある人たちが 5 年 10 年と働き続けていくと、定年に伴う再雇用や他社での再就職など変化のタイミングに直面します。そこで今のミドル・シニア世代は自身のキャリアをどう捉えているかを調査。「キャリアについて考えていない」「自分に自信が持てず将来も不安」「自信はあるが将来は不安」「自信もあるしキャリアも前向き」「具体的なキャリアプランが描けている」「将来のキャリアのために行動を起こしている」からあてはまるものを回答してもらいました。

すると、図 2 のように「キャリアについて考えていない」層が半数以上という結果。年齢が上がるにつれて残りのキャリアも短くなるため、考えていない層の比率が上がるのは自然な傾向ですが、50 代でも 50%以上、45～49 歳でも 45.1%がキャリアについて考えていないことが分かります。また、実際に行動を起こしている人の比率は年齢層を問わず 3%前後とごく少数。つまり、多くの人は働き続けたいという気持ちはありながらも、そのためのキャリアプランを練ったり、行動したりといった準備はほとんどしていないようです。

（図 2：自身のキャリア意識）

Q. 現在のキャリアに関するご自身の状態として、最もあてはまるものをお選びください

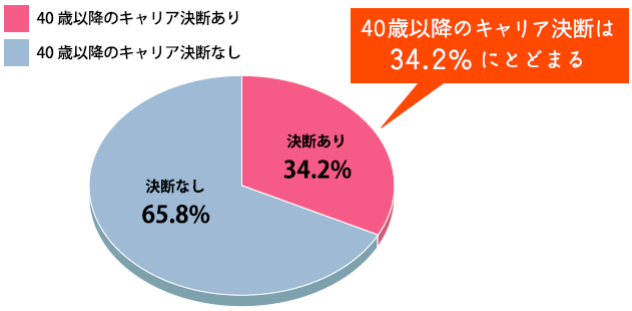


■40 歳以降に大きな決断をした経験がある人は、34.2%にとどまる

また、40 歳以降に自身のキャリアに大きな影響を与えるような決断をしているか調査してみると、「決断あり」が 34.2%にとどまる結果。ちなみに内訳には、「当時の組織で働き続ける」という決断も含まれており、裏を返せば残りの 6 割超のミドル・シニアは仕事や環境を変える・変えないどちらにせよ、キャリアを主体的に選んでいないことが分かります。

（図 3：40 歳以降のキャリア決断有無）

Q. 40 歳以降に「自信のキャリアに大きな影響を与える決断をした経験」としてあてはまるものをお選びください

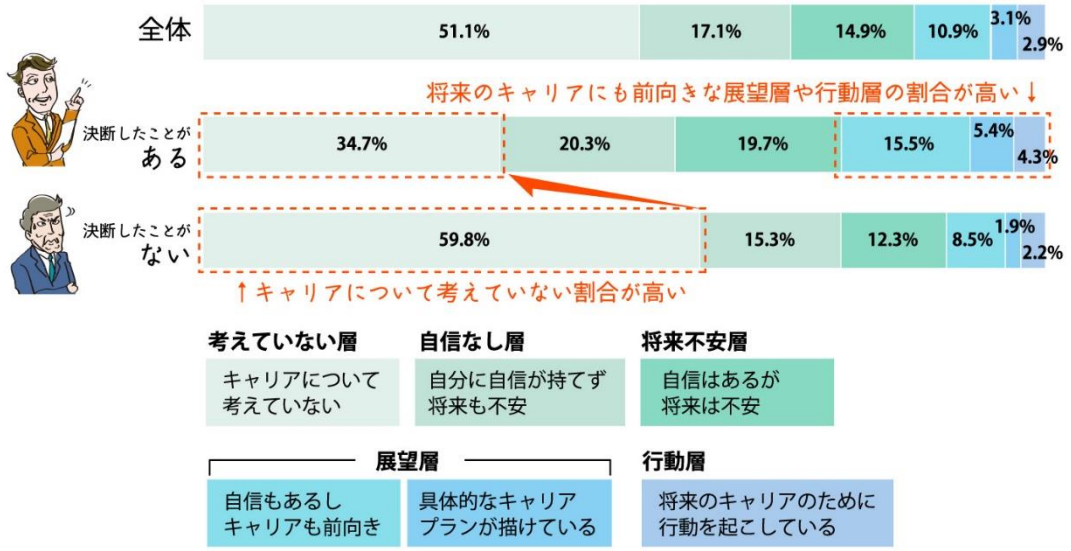


■自らの意志でキャリアを決めた経験がある人ほど、将来のキャリアにも意欲的

では、こうした決断経験は、キャリアに対する意欲・関心度にも影響を与えているのでしょうか。図 4 のように 40 歳以降に決断をした経験がある人とない人でキャリア意識を比較してみると、経験がない人はキャリアについて考えていない割合が高く、逆に経験がある人はキャリアにも前向きで、展望層や行動層の割合が高いという結果でした。

（図 4：40 歳以降のキャリア決断有無×キャリア意識）

Q. 40 歳以降に「自信のキャリアに大きな影響を与える決断をした経験」はありますか

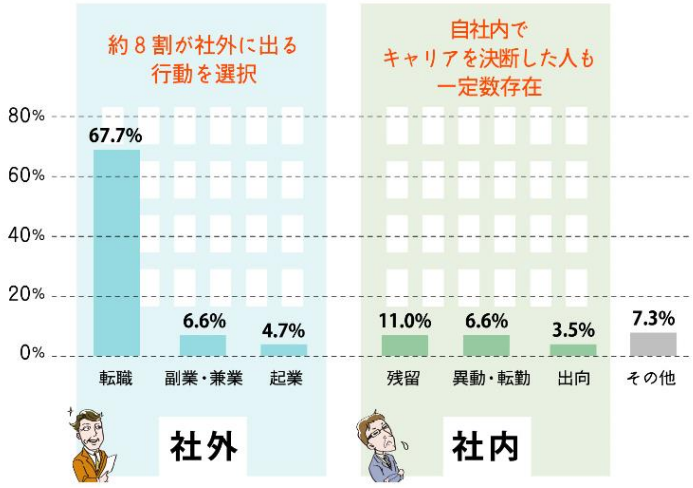


■転職経験を筆頭に、様々な決断経験がキャリア意識に影響している

「キャリアに大きな影響を与える決断」をした人には、更に具体的な経験を質問。すると最も多いのは「転職」で、「副業・兼業」「起業」も含めて会社の外に出る行動が全体の約 8 割を占めていました。一方で、「残留（当時の組織で働き続けることにした）」や「異動・転勤」など、自社内で将来のキャリアを左右する決断をした人も一定数見受けられます。（図 5）

（図 5：40 歳以降のキャリア決断内容）

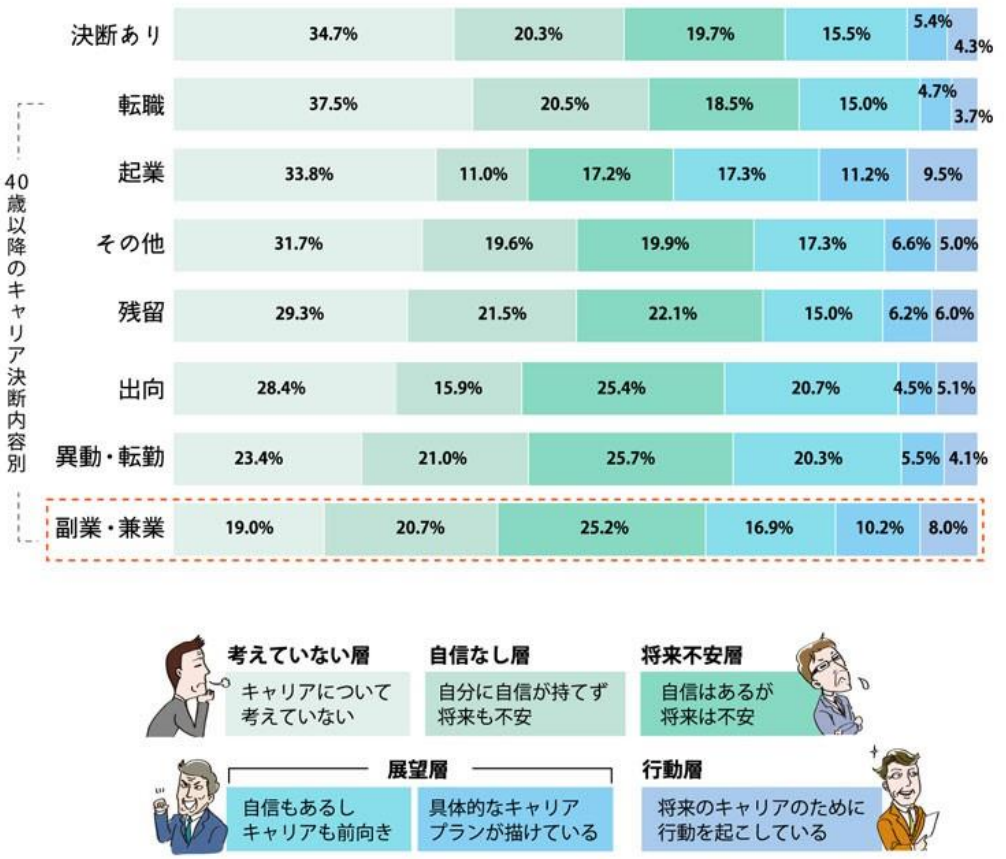
Q. 「40 歳以降に自身のキャリアに大きな影響を与える決断をした経験」と回答した方は、決断後、「実際に自身の就労環境を変えた経験をお選びください（複数回答）



また、決断内容別にキャリアに対する意識の度合いを見てみると、キャリアについて何かしら考えている割合が高い（「キャリアについて考えていない」層の割合が最も少ない）のは、「副業・兼業」で、「異動・転勤」「出向」が続いており"自社に在籍しながら環境を変える決断をした人"という共通点も見られます。（図 6）

（図 6：40 歳以降のキャリア決断内容×キャリア意識）

Q. 「40 歳以降に自身のキャリアに大きな影響を与える決断をした経験」と回答した方は、決断後、「実際に自身の就労環境を変えた経験をお選びください（複数回答）



■大企業勤務者は、40 歳以降のキャリアを主体的に選択しづらい可能性

こうした調査結果を踏まえ、私たちは現在の勤務先企業規模別にも傾向の違いがないかを調査。すると、現在大企業に勤務している人は 40 歳以降のキャリア決断率が 30.6%、中小企業勤務者の場合は 34.0%と、大企業勤務者ほど 40 歳以降にキャリアの決断をしている割合が少ないという結果でした。また、決断した内容の内訳についても比較してみると、転職を選んだ割合は、大企業と中小企業では 58.9%対 78.1%で大企業の選択率が低い一方、「当時の組織で働き続けることにした」は 14.8%対 8.2%、「自ら望んで社内異動・転勤をした」は 12.4%対 3.2%で、大企業の選択率が高くなっています。つまり、大企業の場合は社外に飛び出すより社内に残る選択をしている割合が高い様子。たしかに強固な事業基盤がある環境で働いていれば、能動的にキャリアを考える機会は少ないかもしれません。

しかし、定年制度の変更や、働き方の大変革が起きようとしている今、現状が安泰だからと受け身のままでいると、いざ変化が起きたときに取り残されかねない危うさもあるのではないでしょうか。

■自分らしくキャリアを考えていくには何が必要？

このように、第 1 回調査から見えてきたのは、「まだまだ働き続けたいという意思を持ちながらも、自分のキャリアに対しては受け身な人が多い」というミドル・シニアの全体像。特に大企業に勤務している人ほど実際に大きな決断をした人も少なく、今後の将来を見据えて行動している人はごく少数という実態も浮き彫りになりました。しかし、定年制度の見直しなどによってミドル・シニア層の人生計画は様変わりしようとしていますし、新型コロナウィルスの感染拡大が働き方や働く環境をこれまでになく変化させているのもまた事実。何もしないままでは時代から取り残されかねないリスクもあります。
そこで次章以降では、大企業に勤務経験のある人でキャリアについて少しでも考えている（もしくは考えたいと思っている）人を対象に、働く価値観やキャリア意識と関連のある経験について探っていきます。

第 2 章

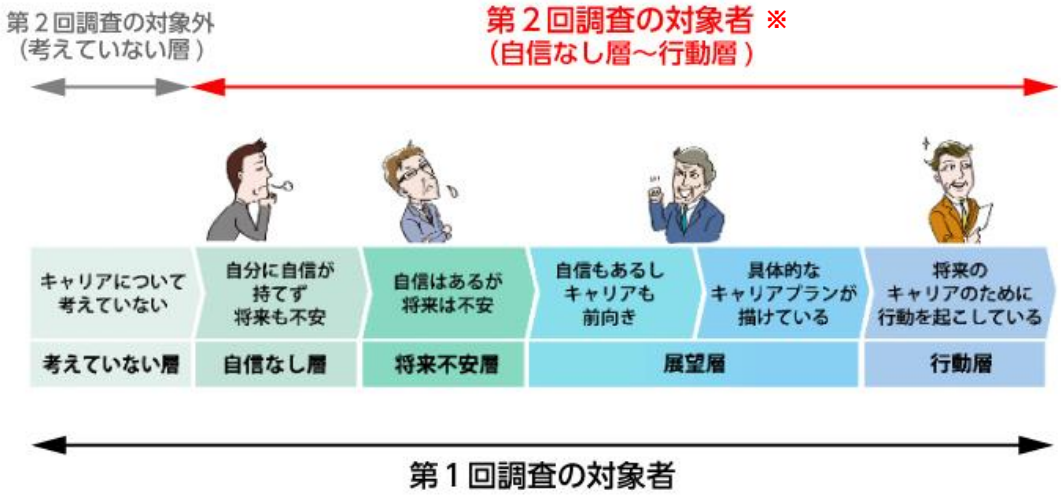
仕事や会社に前向きだと、

暮らしの満足度も高くなる

今の会社で働き続けるか、外に出るか。それともある年齢を境に引退するか。実際にどんな道を歩むかはもちろん個人の自由。けれど、「人から与えられた道」「なんとなく選んだ道」「自分で選んだ道」…と、自らの決断か否かや、その選び方によっては人生の充実度が異なるのではないでしょうか。

第 2 章では、人生の折り返し地点にいるミドル・シニア層の人生の満足度にスポットを当て、キャリア意識による違いを紹介していきます。

本章以降では、第 1 回調査の対象者をキャリア意識の程度によって「考えていない層」「自信なし層」「将来不安層」「展望層」「行動層」に分類したうち、「考えていない層」を除いた 4 カテゴリーに実施した第 2 回調査の結果に言及しています。



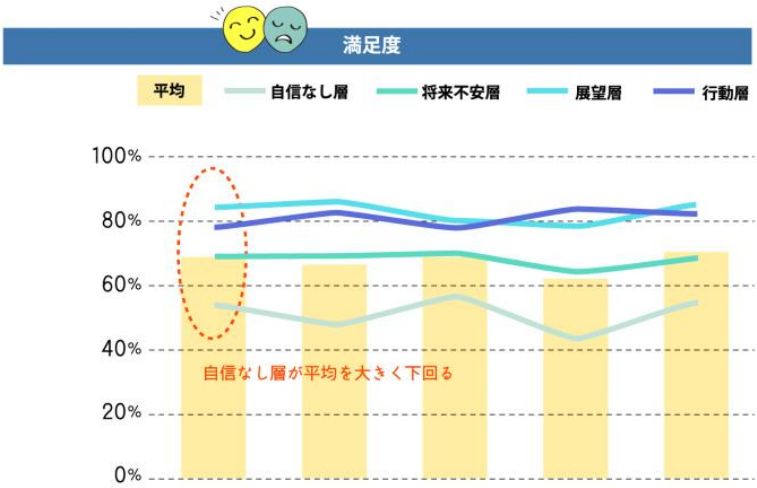
※全体のうち、以下条件に全て合致し、本調査にご回答いただいた方 4,124 人の回答を集計
・過去に、正社員として大企業(グループ規模 300 人以上)で 10 年以上の勤務経験がある方
・今後の就業意欲がある方
・今後のキャリアについて、考えている・考えたいと思っている方（自信なし層～行動層の方）

■キャリア意識は、プライベートやワークライフバランスにも影響する

まず注目したいのは、キャリア意識と人生の満足度との関係性。私たちは、仕事とプライベートを織り交ぜた 5 つの観点（勤め先・仕事内容・ワークライフバランス・これまでのキャリア・生活全般）で満足度を調査しました。すると、図 7 のように、「自信なし層」がすべての項目で平均を大きく下回っており、「将来不安層」と「展望層」「行動層」の間には一定の乖離が見られます。キャリア意識別の比較なので、キャリアに関するスコアで差が大きいのは自然ですし、「勤め先」「仕事内容」の満足度に差が生じるのもある種当然。しかし、「ワークライフバランス」「生活全般」に関しても差が大きいという結果は、意外です。キャリアに意欲的かどうか、戦略的に行動をしているかどうかは、仕事だけでなく人生の充実度にも影響していると言えます。

（図 7：満足度【キャリア意識別】）

Q. 現在のご自身の満足度として、あてはまるものをお選びください



	勤め先	仕事内容	ワークライフバランス	これまでのキャリア	生活全般
平均	69.9%	67.5%	69.2%	62.9%	70.5%
自信なし層	55.9%	47.8%	56.4%	41.8%	55.2%
将来不安層	69.0%	69.0%	69.7%	64.4%	69.2%
展望層	83.4%	83.8%	80.0%	79.7%	85.0%
行動層	79.3%	81.5%	79.7%	81.1%	84.7%

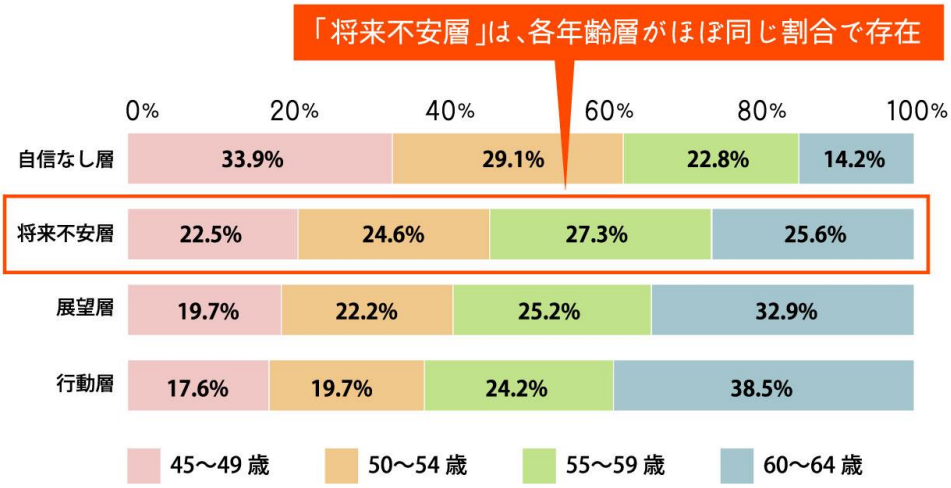
※「満足している」「やや満足している」「あまり満足していない」「満足していない」の
4 選択肢のうち、「満足している」「やや満足している」の回答を合算

■年齢が上がるほどアクティブだが、「将来不安」はミドル・シニア世代共通の悩みに

次に、各キャリア意識のカテゴリーにおける年齢層の内訳について。「自信なし層」ほどミドル・シニアの中でも低い年齢層が占める割合が多く、キャリアに前向きでアクティブな層ほど、60 歳以上が占める割合が多くなっています。これは、60 歳を超えると定年退職を経験、もしくは間近に迫っている人が多く、なかには早期退職制度をつかってセカンドキャリアに挑戦するなど、自ら決断をした経験が必然的に多くなることも要因の一つでしょう。
その反面、「将来不安層」に目を向けてみると、各年齢層がほぼ同じ割合で存在するのも特徴。言い換えるなら、「自分の経験・キャリアにはそれなりに自信があるが、漠然と未来に不安を感じキャリアに前向きになれない」と次のステップに進めない人がどの年齢層にもいることが分かります。

（図 8：年齢内訳【キャリア意識別】）

Q. 現在のキャリアに関するご自身の状態として、最もあてはまるものをお選びください



■不安層の本音「自分の能力は尊重されていないが、今の職場で働き続けるしかない」

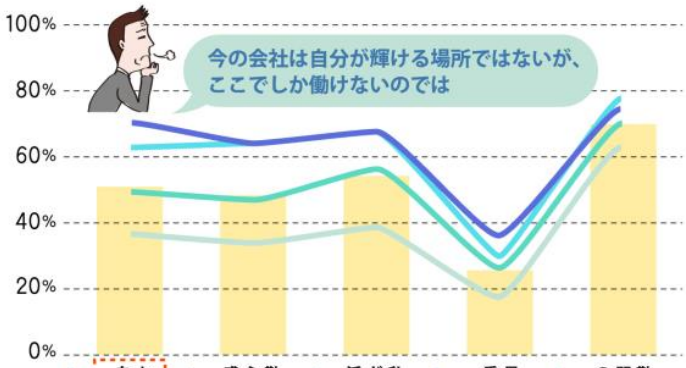
また、図 9 のように、キャリアに対する価値観も調査。すると、「展望層」「行動層」のようなアクティブに行動を起こしている層ほど、「私のスキルはどこの勤め先でも活かせる」「キャリアは自分が決める」と自信を持っており、逆に言えばキャリアに不安な層ほど「自分のスキルが活かせる場所は今の環境に限定的で、キャリアは自ら切り拓くものではなく身を置く環境・状況で決まるもの」だという考え方をしていることが分かります。

会社との心理的一体感（エンゲージメント）について調査した結果においても、「展望層」「行動層」は現職で自分の能力が発揮できていると回答している割合が約 6 割いるのに対して、不安な層ほど「スキルと才能が尊重されず、活かされていない」と回答しています。 この二つの傾向をまとめると、「今の会社は自分が輝ける場所とまでは言えないが、この環境でしか働けないだろう」と感じている人が多いのが「自信なし層」や「将来不安層」の本音だということでしょう。

（図 9：働く価値観・エンゲージメント×キャリア意識）

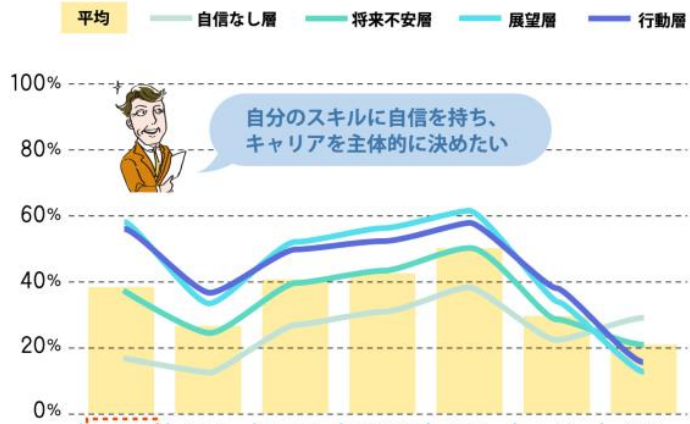
Q. 現在のご自身にあてはまるものをお選びください

働く価値観



	キャリアは自分が決める	勤め先に対して心理的な一体感を感じている	私のスキルはどこの勤め先でも活かせる	昇進・出世を重視する	勤め先で起こる問題は自分の問題のように感じる
平均	51.8%	49.5%	55.1%	25.1%	70.4%
自信なし層	38.6%	35.2%	39.9%	18.2%	62.8%
将来不安層	51.2%	48.7%	57.4%	25.6%	70.3%
展望層	62.3%	62.8%	66.5%	29.7%	77.2%
行動層	71.0%	62.8%	66.8%	35.7%	76.3%

会社との心理的一体感（エンゲージメント）



	スキルと才能が尊重され活かされている	仕事にのめり込んでいる	仕事の人間関係に満足している	勤め先の経営理念に共感している	今の勤め先で長く働きたい	給料に満足している	今の勤め先を辞めたい
平均	39.1%	24.7%	40.1%	42.7%	50.2%	29.1%	21.0%
自信なし層	18.9%	13.3%	26.0%	30.0%	39.4%	22.1%	28.9%
将来不安層	38.1%	23.7%	40.0%	41.2%	49.1%	27.7%	20.3%
展望層	58.0%	34.9%	53.0%	55.7%	60.5%	35.6%	14.6%
行動層	56.0%	38.1%	49.1%	52.3%	59.9%	39.8%	15.6%

この章の調査結果から見えてきたのは、将来を見据えて行動を起こし、主体的にキャリアの決断をしている人ほど仕事はもちろんプライベートの満足度も高い傾向にあり、自分のキャリアに自信がなく受動的な考え方をしている人であっても今の仕事や会社に満足しているとは限らない様子。では、どうすれば多くの人たちがポジティブに行動できるようになるのでしょうか。
第 3 章以降では主体的にキャリアを決断するためのヒントをご紹介していきます。

第 3 章

能力や経験に自信がないのは、

本当の自分を知らないから？

ミドル・シニア層の働く価値観を調査結果から紐解いていくと、「主体的にキャリアの決断をしている人ほど仕事はもちろんプライベートでの満足度も高い」という傾向が見えてきました。では、どうすれば多くの人がポジティブに行動できるようになるのでしょうか。第 3 章でご紹介するのは、前向きなキャリアを阻む 3 つの壁。その第一関門である「自信の壁」とその突破法についても探っていきます。

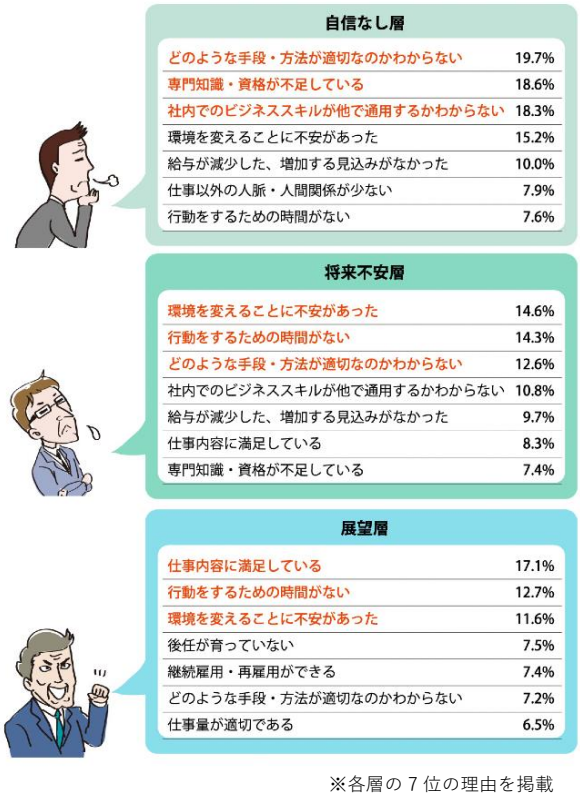
■前向きなキャリア形成を阻む、３つの壁

前章でご紹介したように、将来を見据えて行動を起こし、主体的にキャリアの決断をしている人ほど、仕事・プライベートどちらの満足度も高いことが分かりました。では、どうすれば多くの人たちが実践できるのでしょうか。
その手掛かりを得るために、私たちは最もキャリア意識が高くアクティブである「行動層」とそれ以外の層で、意欲や行動にどんな違いがあるかを分析。すると、「自信なし層」「将来不安層」「展望層」では、キャリアのための行動ができない理由に違いが見られました。

図 10 のように、自信なし層は、「1 位：どのような手段･方法が適切なのかわからない」「2 位：専門知識・資格が不足している」「3 位：社内でのビジネススキルが他で通用するかわからない」が上位。他の層に比べ、すべての選択肢の選択率が高く、キャリアを考えるための情報が全般的に不足していると言えるでしょう。
将来不安層は、「1 位：環境を変えることに不安があった」「2 位：行動をするための時間がない」「4 位：社内でのビジネススキルが他で通用するかわからない」が特徴的。総合すると、「今とは違う環境に踏み出すことを考えなくもないが、そこで自分が活躍できると思えるほど外のことを知らない」状態だと考えられます。
最も行動層に近い（前向きだが行動はしていない）展望層は、「(今の）仕事内容に満足している」「行動をするための時間がない」が上位。キャリア意識は高いものの、今すぐ行動を起こしたいと思えるほどの動機が生まれていない状態のようです。

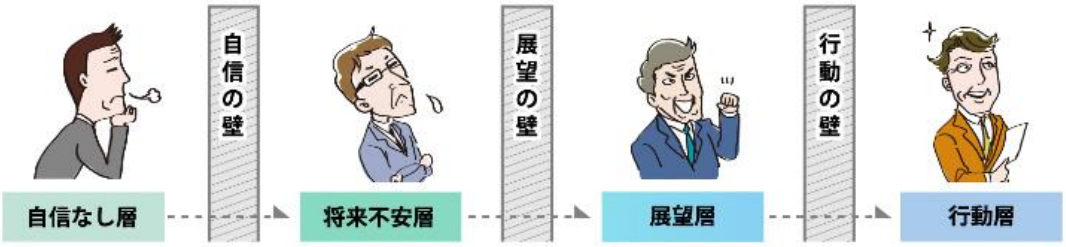
（図 10：キャリアのための行動をしない・できない理由）

Q.あなたが、今後のキャリアプランのために
行動をとれない理由をお選びください
（複数回答・３つまで）



※各層の７位の理由を掲載

このことから、ミドル・シニア世代には、キャリアに対する前向きな意欲や行動を阻害する３つの壁が存在すると定義しました。第一の壁は自分が仕事で培った能力に自信が持てない「自信の壁」。第二の壁は今とは違う環境でも活躍できるイメージが描けない「展望の壁」。そして最後に実際に動くまでの意義が見つからない「行動の壁」。本章では、そのうち「自信の壁」を乗り越える方法を詳しく探っています。



■「自信なし層」は、自分の能力が誰かの役に立つ実感を増やす必要がある

まず乗り越えるべきは、「自信の壁」。自信をつけるためにはどんな状態を目指せばよいのでしょうか。そのヒントを探るべく、私たちは対象者にメンタル・スキルの両面から自分自身をどう捉えているかを聞いてみました。（図 11）。

（図 11：自身の状態　※自分自身をどう捉えているか）

Q. 現在のご自身の状態にあてはまるものをお選びください

自分の価値・強みを理解している

行動層

	全体	自信なし層	将来不安層	展望層	行動層	行動層－自信なし層
将来、困難なことが起きたとしても、私は大丈夫だと思う	48.4%	25.8%	48.3%	67.8%	69.8%	44.0pt
自身のキャリアの棚卸しができている	39.7%	18.7%	41.0%	56.0%	60.8%	42.1pt
自分の強さが好きである	37.1%	17.4%	36.1%	54.5%	58.9%	41.5pt
将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う	55.7%	31.5%	57.9%	75.7%	71.8%	40.3pt
経験の積み重ねとともに、自分を頼りにできるようになった	58.1%	32.9%	61.4%	78.4%	72.5%	39.7pt
社外で自分が貢献していると感じる場面がある	40.3%	22.3%	41.1%	54.5%	59.1%	36.8pt
専門性の高い知識 / 技術を持っている	54.6%	32.3%	60.4%	69.2%	68.1%	35.8pt
自分は簡単にはくじけないと思う	56.2%	35.9%	58.3%	72.3%	70.8%	34.9pt
新たな環境や不測の事態に柔軟に対応できる	57.1%	33.5%	61.8%	75.3%	67.0%	33.5pt
今いる部署・チームに貢献している実感がある	58.7%	36.3%	64.3%	74.7%	68.2%	31.9pt

自分の価値を実感した経験が少ない

自信なし層

「自信なし層」と最も前向きな「行動層」のスコアを比較してみると、ギャップが目立ったのは、自分の仕事の能力をどう評価しているか。例えば、「将来、困難なことが起きたとしても、私は大丈夫だと思う」が 44 ポイントと最も乖離しており、「自分の強さが好きである」「将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う」の差も顕著。「自信なし層」は「経験の積み重ねとともに、自分を頼りにできるようになった」の割合も他の層より少なく、仕事で自らの価値を発揮できたと実感する機会が少なかったことがうかがえます。

また、「自身のキャリアの棚卸しができている」の差も 42.1 ポイントと大きく開いているのも特徴。キャリアの棚卸しは一般的に自分の得意不得意を自覚し、自分が活躍しやすい環境を知る効果があると言われていますから、自分に自信があるかどうかは、個人の能力の大小というよりも「自分の特徴をどれだけ知っているか」が大きく関係していると言えるでしょう。そもそも 10 代後半～20 代から継続的に就業している人であれば 20 年～40 年と働いてきた実績があり、それぞれの仕事で何かしらのスキルを習得していると考えられます。「自信の壁」を突破できない原因は、「本当は能力があるのに、自らの価値を実感できるような機会が少なかった」からではないでしょうか。

■自分を知る近道は、社内外で人間関係を広げ、客観的な視点でキャリアを見つめ直すこと

では、自分を見つめ直す機会を増やすには何をしたらよいのでしょうか。そのヒントは、人間関係にありました。

（図 12：周囲の人間関係　※悩みを相談できる相手）

Q. 以下の人物は、悩み事を相談できる相手ですか

	全体	自信なし層	将来不安層	展望層	行動層	行動層－自信なし層
上司・元上司	33.7%	23.2%	33.6%	43.1%	41.9%	18.8pt
部下・後輩	19.7%	12.6%	19.0%	25.8%	30.2%	17.5pt
他部署・他チームのメンバー	17.2%	10.9%	16.6%	22.4%	27.3%	16.4pt
息子・娘	32.2%	22.7%	32.4%	40.5%	39.1%	16.3pt
勤め先の課外活動のメンバー	10.6%	5.6%	9.7%	14.6%	21.8%	16.2pt
同僚・同期	33.9%	24.1%	33.9%	42.8%	40.2%	16.1pt
取引先・クライアント	9.8%	5.5%	8.4%	13.5%	20.7%	15.3pt
社会人コミュニティ・勉強会の仲間	11.2%	5.6%	10.4%	15.9%	20.3%	14.7pt
恩師	16.2%	10.5%	15.6%	21.2%	24.6%	14.1pt
趣味コミュニティ・ボランティアの仲間	14.8%	10.5%	13.4%	18.9%	23.5%	13.1pt

図 12 は、周囲のさまざまな人間関係の中で悩みを相談できる相手を示したものです。「行動層」は「自信なし層」に比べていずれの人間関係においても悩みを打ち明けやすい間柄を築いていることが見えてきました。これは、自組織の同僚・上司など社内の関係性はもちろん、取引先や社会人コミュニティ、地域コミュニティなど会社の外の人間関係にも共通すること。職場の内外を問わず、様々なコミュニティと繋がりを持っていることが分かります。

自分の強みや得意なことを自覚している人は、自分と近い立場の人だけでなく、他部署のメンバーや取引先など幅広い立場の人との関係が深いということ。客観的な視点で自分のよい面や弱点を指摘されたり評価されたりする機会が多いため、自分自身では気づきにくいような強みを自覚し、自信を得ているのではないでしょうか。

COLUMN―専門家の視点―

あなたの評価は、社内と社外で 180 度違うかもしれません

中川 賢治

(株)リクルートキャリアコンサルティング キャリアカウンセラー

リクルートグループで新卒・中途採用支援の企画営業や新規事業（現ホットペッパー）の立ち上げに従事。その後、人材紹介会社にて経営管理職として経営管理、営業、カウンセラー業務を経てリクルートキャリアコンサルティングに入社。カウンセラーとしてキャリア相談や再就職支援を担当している。

私が在籍するリクルートキャリアコンサルティングでは、契約された企業の従業員の方に対しキャリア相談や再就職支援を行っており、40 代・50 代・60 代の方々にも多くお会いしています。実際に話してみると、仕事の経験・実績が豊富な年代にもかかわらず、「自分に自信がない」「将来が不安」と語る人が圧倒的に多い。給与や休日など、条件面の"譲れないこと"ははっきりと答えられるのですが、"自分は何ができるか" "何がしたいか"を問うと答えに詰まってしまう人が多いです。というのも、現在のこの世代は、昭和 30 年代～昭和 40 年代後半の生まれが中心で、終身雇用や年功序列が残っている時代を長く過ごしてきた人たち。自分のキャリアについて問われる機会がほとんどありませんでした。つまり、これは本人の資質ではなく環境の問題。社会が定年延長や実力主義へと舵を切り、今になってキャリアの選択を迫られているのですから、戸惑いを感じるのはごく自然なことです。

ただ、そんな中でも自分に自信を持って行動している人はいます。共通点の一つは、「自分の市場価値を知っている人」。転職や副業を経験している人、セミナーやカンファレンスに積極参加している人など、もとからキャリアに意欲的な人だけではありません。たとえば、営業職のように日常的に社外の人と接する機会が多い人は、顧客からの評価を通して自分の強みを認識している様子。仕事上で社外接点が少ない場合でも、趣味や地域の活動などに積極的な人は、プライベートのコミュニティが異業種交流の場となって客観的な視点を獲得しているようです。また、これは社外接点ではありませんが、自ら手を挙げて社内異動や出向をして複数の部署・事業を経験している人も、自分の強みを語るのが得意な印象。どの場合も、一つの環境だけに閉じこもらないことが、自信に繋がっているようです。

こうした傾向から分かるのは、「将来のキャリアを検討する際は、自分一人で考えるのではなく、第三者の客観的な意見を取り入れた方がよい」ということ。特に長年同じ環境に身を置いてきた人には、「自社の当たり前は、世の中の当たり前ではない」とお伝えしたいです。キャリアを考えるうえでは、自分と社内の同僚を比較してもあまり意味はありません。たとえば、私が以前キャリアカウンセリングを行った 40 代半ばの A さんは、工場でオペレーターの仕事をしてきた人物。

誇れる経歴は何もないと話す A さんでしたが、詳しく聞いてみると、20 年間無遅刻無欠勤で昼夜二交替制の仕事に向き合ってきた勤勉さをお持ちでした。A さんいわく「社内ではそれが当たり前」。でも、社会一般に照らしてみると、20 年も休まず続けられるのは並大抵のことではありません。そこで私は A さんに、仕事に向き合う真摯な姿勢がご自身の強みではないかとお伝えし、それをアピールした転職活動で、再就職を実現しています。

また、長く専門職を続けてこられた方も他の環境では通用しないだろうと思い込みがちなので、社外の視点が役に立ちます。50 代後半の B さんは、アパレルメーカーでデザイナーとして働いてきましたが、昨今の業界不振もあってキャリアチェンジのご相談にいらっしゃいました。デザイナー以外の道がイメージできないと話す B さんでしたが、これまでのキャリアを紐解く中で私が注目したのは「パタンナーや商品企画、店舗スタッフ等、関係者との折衝・交渉を繰り返してデザインに落としこみ、納期厳守で着実に具現化する力が強い」こと。人柄も明るくタスク管理や折衝ごとに長けた B さんなら、企業の管理部門やコールセンター・接客サービスの SV 等でも十分に活躍できると他業界での選択肢をご提示し、ご自身の可能性をイメージいただきました。

ちなみにこの B さん、最終的にはデザイナーを続ける決断をされています。ただ、同じ結論でも「選択肢がない」のか、「様々な選択肢から自分が本当にやりたいものを選ぶ」のかは大きな違いではないでしょうか。自分の意志で前向きに決断することは、働き続けるうえでの原動力になります。また、これは私の経験上の印象ですが、人生を左右するような決断だけでなく、普段から様々な場面で主体的に意志決定をしてきた人は変化にも柔軟な方が多いです。キャリアチェンジを選ぶ場合もポジティブに決断される印象です。たとえ社外接点を増やして自らの可能性の広がりを感じても、最終的に決めるのは自分自身です。これまでキャリアに受け身だった人は、"決断力"を磨くことを意識してもいいかもしれません。
キャリアを考えることは、すなわち自分の将来設計をすること。10 年 20 年先を一度見据えてみると、今の仕事の取り組み方も変わってくるでしょう。

自分のよいところを自分自身で探そうとしても、案外分からないものです。自分一人の視点では見えなかったことが、客観的な視点を借りれば気づきやすくなります。最近は大手企業を中心に「企業内キャリアカウンセラー」を設けるケースも増えていますので、まずは身近なところに機会が転がっていないか調べてみるところからはじめてもよいかもしれません。

第 4 章

研修・副業・趣味の仲間…。

異なる環境に身を置く人ほど

自らキャリアを決断

自分の強みを自覚することができれば第一関門の「自信の壁」は突破できるはず。しかし、それだけでは将来が不安な気持ちは解消しきれないことも見えています。第二、第三の壁はどう突破していくとよいのでしょうか。第 4 章では、「展望の壁」「行動の壁」を突破している人たちの傾向をお伝えしながら、「仕事や会社を変えたいけれど、社外で通用するかが未知数で不安」「キャリアチェンジしたい気持ちはあるけれど、現状に大きな不満はないしなかなか動けない」といったお悩みへのヒントをご紹介していきます。

■環境の変化が怖い「将来不安層」、現状にある程度満足している「展望層」

第 3 章でもご紹介した通り、キャリアに関心があっても実際は行動に起こしていない「自信なし層」「将来不安層」「展望層」は、そのカテゴリーによって行動しない（できない）理由が異なりました。（P.17 の図 10 を参照）

「今とは違う環境に踏み出すことを考えなくもないが、そこで自分が活躍できると思えるほど外のことを知らない」のが、第二関門「展望の壁」が生まれる理由。長年同じ会社・同じ部署で働いている人も多いため、若い時よりも環境を変えることに慎重になるのかもしれませんし、特に 40 代 50 代であれば、一般的に子どもの進学などお金のかかる時期とも言われています。「家族のためにも失敗はできない」という気持ちが強いのかもしれません。

続いて、「行動の壁」とは何なのでしょうか。「展望層」の行動しない理由が示している通り、現状にある程度満足しており、わざわざ時間をつくってまで今すぐ行動を起こそうとはしていないのが「展望層」の特徴。言い換えれば、最後の壁を突破するには、"わざわざ時間をつくって動きたい"と思えるほどのきっかけや目的が重要になってくるということでしょう。

■今とは異なる環境に身を置き、「なりたい自分」を見つけること

では、こうした二つの壁を乗り越えた「行動層」はどのようにキャリアを決断・行動しているのでしょうか。図 13 に示した 4 名は、決断時の状況はさまざまですが、共通するのは、「今とは異なる環境に身を置いた経験がある」ことです。

（図 13：行動層のキャリア決断エピソード）

きっかけ	属　性	変　化	キャリア決断エピソード
未経験部門への挑戦・新たな出会い	■60 歳　男性　会社員（嘱託社員） ■兵庫県 ■既婚・子どもなし ■最終学歴：大学 ■年収：800-1000 万円	55 歳で会社に残る決意 製造業 (5000 人以上) 専門的・技術的職業 部長クラスの管理職 →現在は役職なし	・30 年近く所属していた部門から未経験部門へ ・ビッグプロジェクトのリーダーとして新たな勤務地へ ・新たに技術や知識を習得する必要があったが、社業全般にわたる部門でもあり、プロジェクトに参画した社外コンサルタントとの交流により、さらに刺激を受け、やりがいを大いに感じ、現職に留まることを決意
転職支援サービスの利用	■56 歳　男性　会社員（経営者・役員） ■秋田県 ■既婚・子ども 3 人（高校・大学・社会人） ■最終学歴：大学 ■年収：600-800 万円	47 歳で転職 金融・保険業 (1000-2999 人) 係長・主任クラス ▼ 製造業 (100-299 人) 課長クラス (転職時)	・前職でのプロジェクト完遂経験は、自分にとって自信となったが、社内では評価されず出世が見込めなかった ・転職サービスで、改めて自分のキャリアを外から評価してもらい、転職。現在の役員職まで昇進
副業に新たな可能性を見出した	■63 歳　男性　会社員（正社員） ■千葉県 ■既婚・子どもなし ■最終学歴：大学院（修士課程） ■年収：1500-2000 万円	45 歳・47 歳で転職 金融・保険業 (5000 人以上) 部長クラス ▼ 教育・学習支援 (500-999 人) 部長クラス	・副業のネットワークからの紹介もあり、副業のボリューム増。時間の許す限り副業を多くやりたいと思い、転職 ・もともと人に教えることが好きで得意。取引先の勉強会の講師や社内研修会の講師をすることが多かった。知人を通じて教育関連の仕事の話がきたため転職を決断
介護により離職知人からの一言で資格取得	■53 歳　女性　公務員（非正規） ■大阪府 ■既婚・子ども 1 人 (大学) ■最終学歴：大学院（修士課程） ■年収：200-400 万円	45 歳で退職・資格取得 製造業 (5000 人以上) 係長・主任クラス ▼ 公務 (5000 人以上) 役職なし	・会社員としてやりがいを感じながら働いていたが、両親の介護によりやむなく退職 ・当初は社会から取り残されたように感じていたが、同じ経験をした知人からのアドバイスで、この経験を活かせる資格を取得。現在は、社会福祉士として活躍

人事異動、転職サービスの利用、副業、知人からのアドバイスなどをきっかけに、自分の職場とは違う仕事のやり方・価値観に触れており、これらによって「展望の壁」を突破していることが分かります。また、きっかけこそ現状の不満であっても、外部環境に挑戦をするなかで理想の働き方や目指す姿が自覚できた人は、将来のキャリアを見据えた前向きな決断をしている様子。つまり、「行動の壁」を突破できた人は、「自らの意志でキャリアを築く理由」を獲得している人たちだと言えるでしょう。

■職場の不満で乗り越えても、キャリアに自信を持てない

一方、「自信なし層」や「将来不安層」の中にも、実際にキャリアの決断をした人はいますが、「行動層」とは何が異なるのでしょうか。次ページの図 14 は、対象者のうち「40 歳以降にキャリアの決断（転職や自らの希望による部署異動など）をした人」に限定して、その決断に影響した事柄を調査した結果です。
最もキャリア意識の温度感が異なる「自信なし層」「行動層」を比較してみると、「自信なし層」は、過去の決断の要因に「人間関係の悪化」「出世が見込めない」「仕事への不満」を挙げる傾向が強く、不満を主要因にしてキャリアの決断をしても、自信の獲得にはつながりにくいことがうかがえます。対してキャリアに前向きな「行動層」は、「副業・兼業」「社外研修」など、外部との接点がキャリア決断に影響している割合が高い結果。やはりここでも、通常の仕事を越えた人や環境との接点が密接に関わっていることが分かります。

（図 14：40 歳以降にキャリア決断する際に影響があったこと）

Q. 40 歳以降にキャリアに大きな影響をあたえる決断をするにあたって、影響があったと感じるものをお選びください（複数回答・40 歳以降にキャリア決断をした人のみ回答）

	全体	自信なし層	将来不安層	展望層	行動層	行動層－自信なし層
管理職に就いたこと、部下を持ったこと	8.2%	4.5%	8.1%	10.5%	10.6%	6.1pt
プロジェクトを完遂したこと	8.0%	4.2%	7.3%	11.0%	9.7%	5.5pt
契約期間の満了・定年	4.7%	3.7%	5.1%	4.4%	8.3%	4.6pt
リーダーシップ・オーナーシップを発揮したこと	5.9%	2.4%	5.6%	8.8%	6.4%	4.0pt
副業・兼業を行ったこと	2.5%	1.6%	1.8%	3.3%	4.5%	2.9pt
社外研修・交流会・講演会への参加	2.5%	1.3%	1.8%	3.5%	4.0%	2.7pt
若手の育成・トレーニングを行ったこと	4.5%	2.1%	3.6%	7.0%	4.8%	2.6pt
今の勤め先でやりたいことがなくなったこと	12.3%	10.4%	15.5%	11.0%	12.6%	2.2pt
役職定年	5.4%	3.7%	6.1%	6.0%	5.9%	2.2pt
副業禁止などの就業規則の制約	2.6%	4.0%	2.5%	1.4%	4.0%	0.0pt
早期退職制度	8.3%	7.9%	8.2%	8.7%	7.8%	-0.1pt
人事異動・転勤（配偶者の転勤も含む）	12.0%	10.4%	13.5%	12.5%	9.5%	-0.9pt
出向・転籍・駐在	7.3%	7.7%	6.6%	7.7%	6.7%	-1.0pt
就労環境の変化（勤務時間・勤務地など）	11.6%	10.3%	13.8%	11.2%	9.3%	-1.0pt
勤め先の倒産・事業所の閉鎖	4.9%	5.3%	6.4%	3.7%	3.4%	-1.9pt
勤め先の業績悪化、業界の競争激化・低迷	9.4%	10.9%	11.6%	6.7%	7.8%	-3.1pt
仕事量の増加・減少	12.8%	14.1%	11.1%	13.8%	10.1%	-4.0pt
退職勧奨	5.8%	8.4%	5.3%	4.9%	3.2%	-5.2pt
給与の減少、増加が見込めなくなったこと	17.1%	21.5%	19.9%	12.1%	14.6%	-6.9pt
仕事内容への不満	23.0%	26.3%	24.6%	20.1%	18.2%	-8.1pt
降格、あるいは、出世が見込めなくなったこと	9.1%	14.1%	8.2%	7.1%	5.4%	-8.8pt
勤務先での今後のキャリアに限界を感じたこと	17.6%	22.9%	19.3%	13.4%	11.7%	-11.2pt
職場での人間関係の悪化・喪失	13.2%	19.2%	12.7%	10.9%	5.9%	-13.2pt

社外との接点　社内への不満

影響があったことのうち、
社外との接点
社内への不満
項目に注目すると…

「社外との接点」項目では
キャリア決断の要因として
行動層が高く
出ている

「社内への不満」項目では
キャリア決断の要因として
自信なし層が高く
出ている

COLUMN―専門家の視点―

キャリアチェンジの「理由」と「目的」は、似て非なるもの

杉江 則子

(株)リクルートキャリア ミドル・シニア領域プランナー

リクルートグループの求人広告営業を経て、2000 年リクルートエイブリック（現リクルートキャリア）で再就職支援事業の立上げに携わる。以降一貫してミドル・シニア領域に従事。2010 年から人材紹介事業でシニア層のキャリアアドバイザー、事業開発、業界団体の委員としてポータブルスキルの開発に関わり求職者・企業双方に向けた啓発活動を行っている。

リクルートキャリアではミドル・シニア層のキャリアを支援する一環として、個人向けにキャリア研修やセミナーを企画しています。参加される方は、「今すぐ仕事を変えたい」人だけでなく、「すぐに行動する訳ではないが、将来のために情報収集をしておきたい」人も約 3 割と温度感はそれぞれです。また、当社ではセミナーに限らず転職支援サービス等のキャリア支援を展開していますが、活用されるミドル・シニアの多くに共通するのは、今の仕事や会社を続けられない事情を抱えていることです。

そもそも今のミドル・シニアは新卒で入った会社を定年まで勤め上げる人もまだまだ多い世代で、若い世代に増えている「キャリアアップのためには仕事や会社を変えてもよい」という価値観は、少数派です。たとえば、上司とどうしてもそりが合わない、給料が下がった、不本意な配置転換があった…。自分のキャリアを考え直したい人は、"やむを得ない事情がある"のがほとんどで、それ自体は動機としてごく自然なことだと思います。

ただし、私たちがよくお話ししているのは、「"動機"と"目的"は分けて考えましょう」ということ。たとえば会社の上司と喧嘩して辞めざるを得なくなったことが転職動機だとしても、「上司とうまが合うこと」だけをキャリアチェンジの目的にして次の会社を探すのは危険です。ネガティブを解消した先に自分がどうありたいか、どんな価値を発揮して会社・組織に貢献したいかが大切で、それがないと新しい職場には受け入れてもらえません。

そこで、私たちのセミナーでは、「自分の過去を振り返る」ワークによって、これまでの経験を複数のフレームで整理・捉え直し、自分が発揮できる力に気づくきっかけを提供しています。たとえば、自分が経験してきた事業ステージを踏まえて身に付いた力を振り返るフレーム。創業期を経験している人であれば 0 から 1 を生み出す力が強いですし、成長期であれば右肩上がりに拡大する中で高い目標を掲げて達成する力が磨かれている人が多い。事業が衰退する局面にいた人は、厳しい状況に挫けない強さを持っていたり、事業を閉じる際の"よい終わり方"を知っていたりします。

こんな風に自分の過去を振り返ることで強みを知り、社外にも持ち出せる力（ポータブルスキル）として言語化していくことが有効。また、「相手の（客観的な）視点を体験する」こともその一つです。たとえば、次のキャリアとして想定する会社の社長や同僚になりきってみましょう。社長であればあなたがどんな形で会社に貢献してくれるか、会社にとってのキーパーソンになれるかを考えるでしょうし、同僚であれば、いくら能力が高くても隣の席で

一緒に働きたくない相手は避けたいはず。いろんな立場の人の判断基準を知ることは、客観的に自分を見つめることにもつながります。

だからこそ、自分のキャリアについて考えたい気持ちがあるのなら、たとえ今すぐ動きたい訳ではないとしても、一人で考えるよりは私たちが開催しているようなセミナーに参加してみたり、個別のキャリアカウンセリングを受けることが有効です。第三者のサポート・アドバイスを得ることをお勧めしますが、日常ではじめられる第一歩としては、今の職場以外の場を持つこともヒントになります。営業のような外に出るタイプの仕事でなくても、プライベートも含めれば少なからず社外との接点はあるはずです。そこで、ちょっとした雑談のレベルでもいいのでキャリアについて話してみましょう。「自分はこう思うけれど、あなたはどう思う？」と対話をすることが、第三者の視点を知ることにもつながっていきます。

実際に私がセミナーでお会いした方々も、単に自分に強い意志があって決断できただけではなく、第三者の存在が重要な鍵になっている場合が多いですね。たとえば、好きが高じてカレー専門店を開業した元電機メーカー勤務の A さんは、あくまで趣味だったカレーを町内の集まりで振る舞い、みんなの意見を聞いて改良を重ねながら自分の納得のいくカレーをつくりあげたことが、「自分はこれで生きていける」という自信につながり、メーカーを退職してお店を出すきっかけになったそう。また、元システムエンジニアの B さんはバイクが趣味で、バイク仲間の人脈が増えるうちに周囲から「B さんの知識はすごい」と評判になったことが自信につながり、バイクの FC 店を開業されています。
また、「自分らしいキャリア」は、必ずしも A さんや B さんのような大きな決断が必要とも限りません。メーカー勤務の C さんは、今の職場でキャリアが頭打ちになり、給与も下がったそうですが、かといって転職を決断するほどの覚悟はできなかったそう。そこで、自社の副業制度を活用してハンバーガー店のアルバイトを開始。月 2〜3 万円のアルバイト代で月収を補填できれば良いと思っていたそうですが、実際にはじめてみると個人のお客様から「ありがとう」と言われることが、現職には全くない機会で仕事の励みになっているそうです。

このように、普段の仕事から少し離れたところに身を置いてみると、仕事では知り合わないような人と話す機会が増え、「どうせ自分は今の仕事しかできない」という思い込みを外すきっかけになります。まずはここからはじめてみるのも、ミドル・シニアのキャリアの悩みを解消するには効果的ではないでしょうか。

第 5 章

副業ニーズは高いが、NG の会社も。

今求められる人事制度・サービス

就労環境を変える・変えないにかかわらず、自らの意志で前向きにキャリアを決めていく個人が増えることは、本人はもちろん企業や社会にとっても望まれる姿。定年制度の見直しやジョブ型雇用への転換など、世の中全体でさまざまな構造改革が走る中で、「年齢を重ねてもまだまだ仕事で輝きたい」と願う人たちを置き去りにしないためには何が必要なのでしょうか。第 5 章ではミドル・シニアの本音をもとに、今求められる人事制度やキャリア支援のサービスをご紹介します。

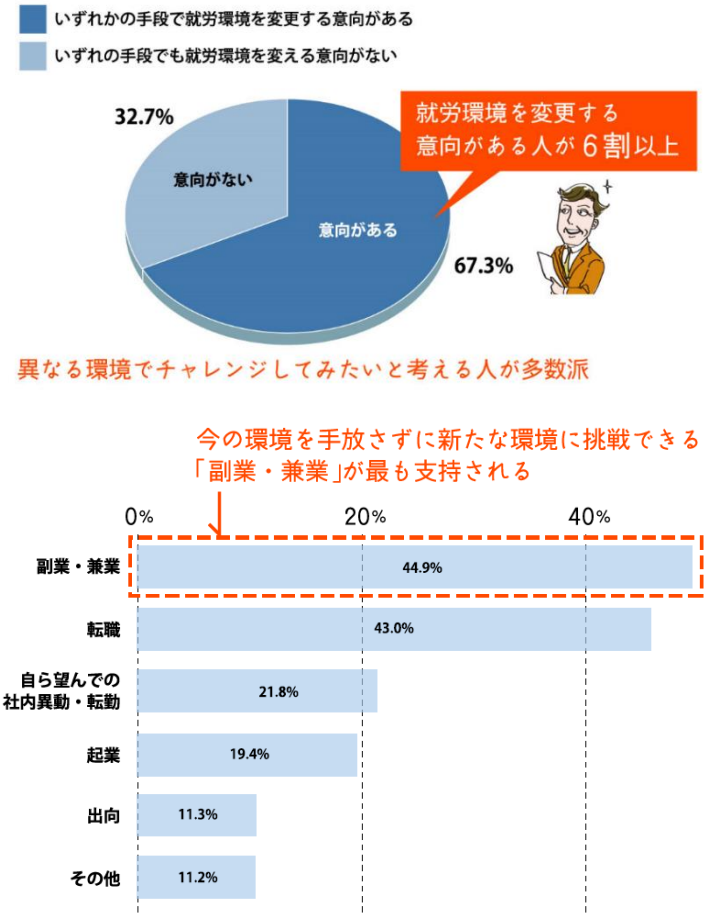
■6 割以上が就労環境を変えたいが、今の会社によってその挑戦を阻まれている人も

図 15 のように、いずれかの手段で就労環境を変えたい意向がある人は、67.3%。同じ環境に居続けようとする人よりも、異なるチャレンジをしてみたいと考える人が多数派なようです。では、具体的にはどのような選択肢を検討しているのでしょうか。社内外で環境を変えられる複数の手段を提示したところ、最も支持されたのは「副業・兼業」でした。

仕事を変える手段としてメジャーな「転職」を抑えての 1 位であり、「今の環境を手放さずに新たな環境に挑戦できる」「複数の収入源を持てる」といった安心感も手伝った結果だと言えそうです。

（図 15：就労環境を変える意向とその手段）

Q. 今後、あなたは就労環境を変えることをどの程度考えていますか



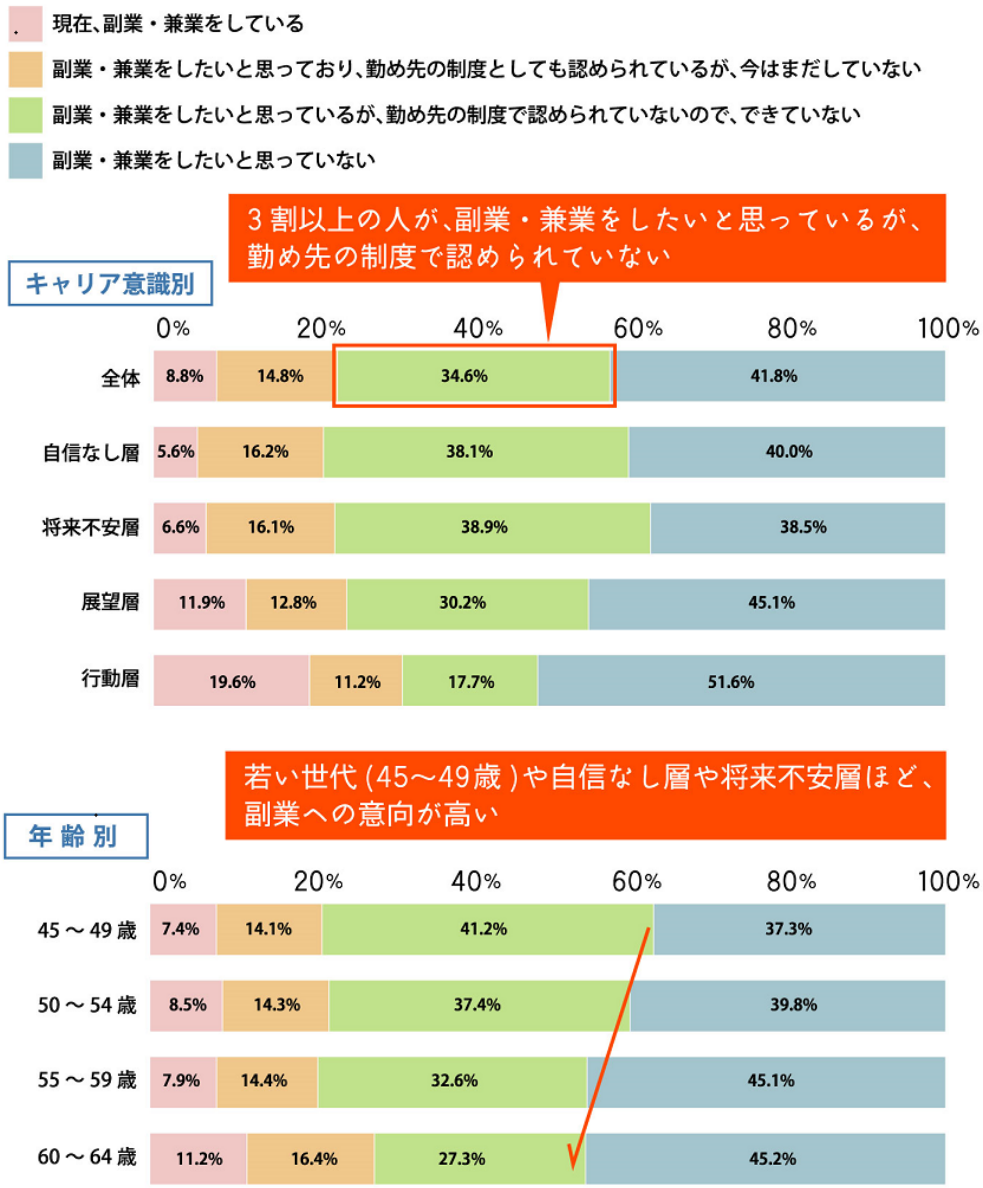
※転職、起業、副業・兼業、社内公募による異動・転勤、出向などから「この方法で就労環境を変えたいと思っている」の回答（複数回答）を集計

また、次ページの図 16 のように、キャリア意識別では「自信なし層」や「将来不安層」ほど副業の関心が高く、年齢別では若い世代ほど興味を持っていることからも、「試しに外へ出てみる」手段として、不安な気持ちが強い人にも支持されていることがうかがえます。

その一方、「副業・兼業をしたいと思っているが、勤め先の制度で認められていない」と回答した人が全体の 3 割強いたのも注目したい結果です。副業を後押しする政策もあり、近年は就業規則を見直す流れが少しずつ広がってはいますが、まだまだ禁止されている企業が多い現状も見えてきました。

（図 16：副業実施状況と意向）

Q. 現在、あなたは副業・兼業(主な仕事以外に収入を伴う労働)をしていますか

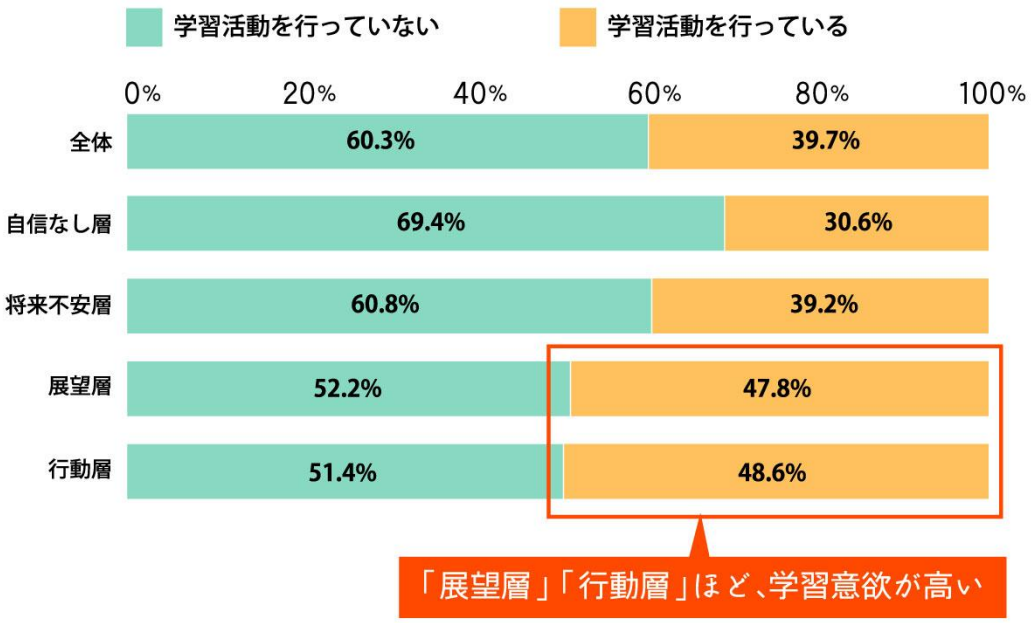


■「展望層」「行動層」ほど学習意欲が高い。

次に、今後のキャリアに関連する学習活動の有無を調査。すると、40 代後半から 60 代前半のいずれの年齢層でも、学習をしているのは約 4 割にとどまる結果。年齢別では大きな差は見られませんでした。その一方、キャリア意識別にみると、学習活動を行っている「自信なし層」は 30.6%に留まっているのに対し、「展望層」47.8%、「行動層」48.6%と明らかな違いが見られ、通常業務とは異なる学習機会を持っていることも、キャリア意識と関連が深いことがうかがえます。（図 17）

（図 17：学習活動の有無）

Q. 現在、あなたは現在の仕事内容には関連しないが、今後のキャリアに関連する学習活動をしています



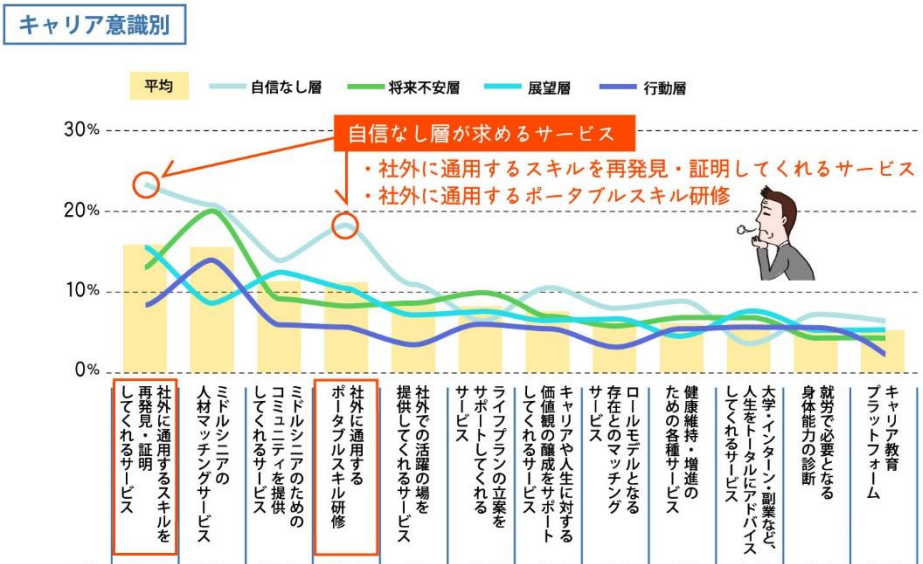
■「自分の能力を測りたい」「年代にあった人材マッチングサービス」が 2 大ニーズ

人事制度や働き方の変革は、企業が従業員に向けたキャリア支援につながる一方で、広く社会に目を向けてみると、キャリアに関するアドバイスやコーチングが受けられるサービスもあれば、人材紹介やヘッドハンティング会社による求人サービスもあり、ミドル人材やシニア人材に特化した内容を謳うものもあらわれています。そこで私たちは、45 歳～64 歳が求める仕事やキャリアに関連したサービスについても調査。40 歳以降にキャリアに大きな影響を与える決断をした人に対象を絞り、「実際は利用していないが、あったらよかったと思うサービス」を回答してもらったところ、「社外に通用するスキルを再発見・証明してくれるサービス」と「自分の年代にあった人材マッチングサービス」のニーズが高い結果になりました（図 18）。特に「自信なし層」は「社外に通用するポータブルスキル研修」のニーズも高いことが特徴。第一の壁「自信の壁」を突破するためにも、「自分のスキルが社外に通用すること」を認識できるサービスへのニーズが強いことがうかがえます。

また、同じ調査結果を年齢別に見てみるとニーズがやや異なる結果に（図 19）。45～49 歳は、「社外に通用するスキルを再発見・証明してくれるサービス」のニーズが最も高いのですが、「人材マッチングサービス」の必要性が上の年齢層よりも相対的に低く、具体的な行動に移すための支援はそこまで求めていないことが分かります。それが 50 代に入ると、自己能力を客観的に評価してもらうニーズよりも人材マッチングのニーズの方が上回る傾向にあります。

（図 18：実際は利用していないが、あったらよかったと思うサービス【キャリア意識別】）

Q. 40 歳以降にキャリア決断をした当時を振り返って、利用していないがあったらよかったサービスはありますか
（複数回答・40 歳以降にキャリアを決断した人のみ回答）

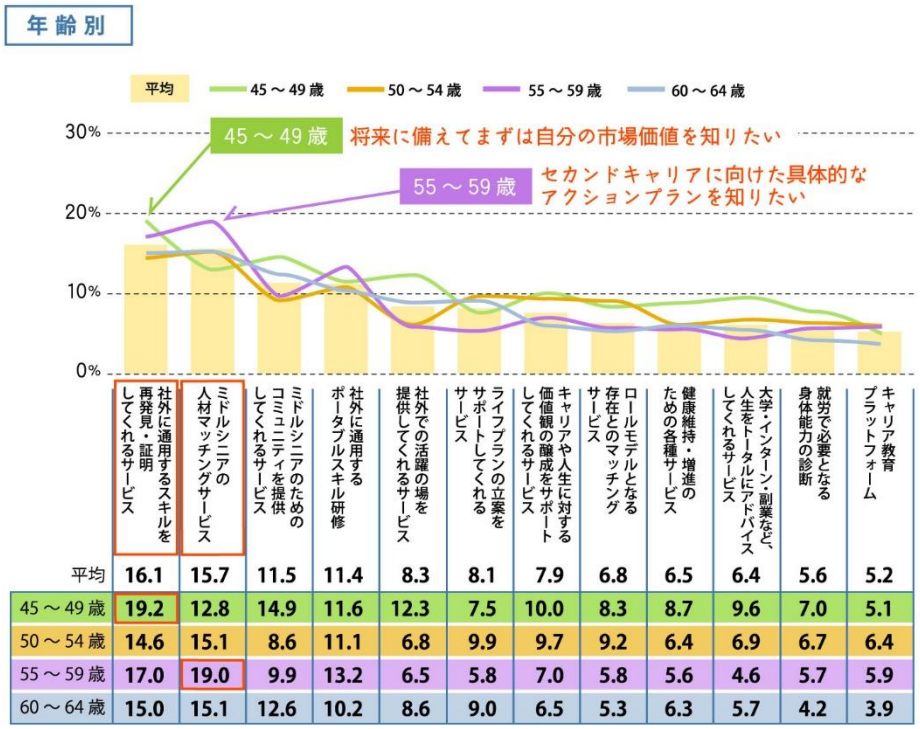


	社外に通用するスキルを再発見・証明してくれるサービス	ミドルシニアの人材マッチングサービス	ミドルシニアのためのコミュニティを提供してくれるサービス	社外に通用するポータブルスキル研修	社外での活躍の場を提供してくれるサービス	ライフプランの立案をサポートしてくれるサービス	キャリアや人生に対する価値観の醸成をサポートしてくれるサービス	ロールモデルとなる存在とのマッチングサービス	健康維持・増進のための各種サービス	大学・インターン・副業など、人生をトータルにアドバイスしてくれるサービス	就労で必要となる身体能力の診断	キャリア教育プラットフォーム
平均	16.1	15.7	11.5	11.4	8.3	8.1	7.9	6.8	6.5	6.4	5.6	5.2
自信なし層	23.5	21.0	14.4	18.2	10.7	6.7	10.5	8.2	9.1	3.9	7.2	6.7
将来不安層	12.9	20.0	9.4	8.8	8.8	10.0	7.1	6.4	7.1	7.1	4.7	4.7
展望層	15.9	8.8	12.6	10.3	7.3	7.8	7.4	6.9	4.6	7.6	5.2	5.2
行動層	8.2	14.3	6.0	5.7	3.9	6.6	5.4	3.5	5.2	5.6	5.6	2.3

（単位：%）

（図 19：実際は利用していないが、あったらよかったと思うサービス【年齢別】）

Q. 40 歳以降にキャリア決断をした当時を振り返って、利用していないがあったらよかったサービスはありますか
（複数回答・40 歳以降にキャリアを決断した人のみ回答）



	社外に通用するスキルを再発見・証明してくれるサービス	ミドルシニアの人材マッチングサービス	ミドルシニアのためのコミュニティを提供してくれるサービス	社外に通用するポータブルスキル研修	社外での活躍の場を提供してくれるサービス	ライフプランの立案をサポートしてくれるサービス	キャリアや人生に対する価値観の醸成をサポートしてくれるサービス	ロールモデルとなる存在とのマッチングサービス	健康維持・増進のための各種サービス	大学・インターン・副業など、人生をトータルにアドバイスしてくれるサービス	就労で必要となる身体能力の診断	キャリア教育プラットフォーム
平均	16.1	15.7	11.5	11.4	8.3	8.1	7.9	6.8	6.5	6.4	5.6	5.2
45～49 歳	19.2	12.8	14.9	11.6	12.3	7.5	10.0	8.3	8.7	9.6	7.0	5.1
50～54 歳	14.6	15.1	8.6	11.1	6.8	9.9	9.7	9.2	6.4	6.9	6.7	6.4
55～59 歳	17.0	19.0	9.9	13.2	6.5	5.8	7.0	5.8	5.6	4.6	5.7	5.9
60～64 歳	15.0	15.1	12.6	10.2	8.6	9.0	6.5	5.3	6.3	5.7	4.2	3.9

（単位：%）

つまり、若い層ほど「将来に備えてまずは自分の市場価値を知ること」が効果的で、定年が近づくほど、「セカンドキャリアに向けた具体的なアクションプラン」もセットでの支援を求めていそう。こうした期待に応えられる機会やサービスが社会全体で増えると、自分らしく働き続けられるミドル・シニアも増えていくのかもしれません。また、ミドル・シニア本人にとっては、今すぐ動きたいわけではなくても、まずは自分の強みを可視化するところからはじめ、タイミングが来たらすぐに行動に移せるような、長期的・継続的にフォローやアドバイスを受けられる存在を見つけておくのも有効だと言えます。

COLUMN―専門家の視点―

変化の機会は身近なところから創りだせる

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所 アドバイザー

1983 年一橋大学経済学部卒業。同年株式会社リクルート入社。1999 年にリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010 年～2012 年内閣府参与を兼任。2011 年専門役員就任。2020 年株式会社リクルート フェロー、リクルートワークス研究所 アドバイザーに就任。人材サービス産業協議会理事、Japan Innovation Network 理事、産業ソーシャルワーカー協会 理事なども務める。専門は、人材マネジメント、労働政策、キャリア論。

現在、ミドル・シニアの多くが「キャリアについて考えていない」状態なのは、企業における人材育成の方針も関わっていると考えられます。育成への投資は若年層（新人教育）に比重が置かれており、それとは別に階層型研修が設けられている場合も多いですが、裏を返せば昇進・昇格をしないと機会が得られないからです。

しかし、だからといって今のミドル層やシニア層が自分のキャリアに焦っているかといえば、定年年齢の引き上げや現職での再雇用制度などによって「なんとかなる道」が見えている人が多く、焦っていない人は特に大企業に目立ちます。役職定年や再雇用後は、任される仕事の難易度が下がって退屈に感じていたり、それに伴って給与も下がってしまうことはデメリットだと思っていながらも、満足度調査を実施すると、「今の環境にそこそこ満足している」という結果が出やすいのも、特徴の一つでしょう。先の見えない不安を恐れるよりは「今でも十分幸せ」と納得しようとする心理状態が感じられます。
このように、企業は人材育成やキャリア支援におけるミドル・シニアの優先順位が上がらず、本人たちは現状に満足しようとする心理が働いている。この構造は、日本社会が目指しているような"シニアの活躍"を阻害する要因の一つと言えるでしょう。では、どうすれば解消できるのか。一番効果的なのは、「変化」を創りだすことです。

典型的な 40 代会社員の仕事や働き方に注目してみましょう。所属する部門の仕事を一通り熟知しているため、新しく何かに挑戦する機会が少なく、一年前と仕事の内容がまったく変わっていない人は意外と多いのではないでしょうか。また、若手であれば育成のためのジョブローテーションは珍しくありませんが、ミドル世代を迎えると異動の機会が少なくなり、一定の部門に長期間在籍している場合が多くなります。

つまり、若手に比べて圧倒的に変化が少ないことが、ミドル・シニアのキャリア意識に影響しているのでしょう。会社員にとって最も分かりやすい変化は"出世"ですが、これも本質的にはポジションが"上がる"というよりは、期待の大きさや役割が"変わる"ことが本人の刺激になり、成長を後押ししているのです。
残念ながら出世は全ての会社員に与えられた権利ではありませんが、だからといって本当

にほかの人たちに変化の機会がないかと言えば、そうではないでしょう。転職や独立などの選択肢もその一つですし、近年は副業・兼業などを解禁する動きも見られますが、企業が社内で変化の機会を提供することは、既存の人事制度の枠組みの中でもそこまで難しいことではありません。

例えば、一つの部門に在籍する年数に上限を設けること。これは業務の属人化を防いだり、横断的に会社を見る目を養ったりする意味でも有効で、経営幹部を育成するためのいわゆる「サクセッションプラン」にも通じます。ほかには、社内公募制を導入することでキャリアの流動性を高めるのも一つの手法。また、異動はせずとも、「通常の業務内容とは別に自分でテーマを設定したミニプロジェクトに取り組ませる」ということで仕事に変化をつけることは可能です。

大切なのは、変化によって視界を変え、普段とは異なる景色を見ること。その意味では、新型コロナウイルスによってリモートワークが進み、ミドル・シニアも新しい働き方を経験したことは大きなチャンスです。毎日会社に出勤してみんなで仕事を進めることが当たり前だった日常が、急に一人ひとりがそれぞれの環境で自律的に働く世界に変わったことは、多くのミドル・シニアにとっても変化の渦中に身を置くまたとない機会となりました。

その一方、変化をしたいと思っていながら、なかなか足を踏み出せずにいる気持ちも分かります。では、実際にキャリアの決断をした人はなぜできるのでしょうか。多くの人に共通するのは、時期を決めていることです。例えば「今の仕事は 55 歳で一区切りにする」と、節目の年齢を期限にしている。全ての人がその先のキャリアまで見据えていた訳ではないですが、何はなくとも先に区切りを決めたことで、今後の人生を真剣に考えたり、自分が持つ能力を見つめ直したという人もいます。

もちろん、変化に不安はつきものですが、一度その壁を乗り越えてしまえば耐性がつき、次からの変化は壁が低く感じられるものでしょう。それに、変化に柔軟である人ほど思い切って異業種にチャレンジしてみたり、会社で雇用されるだけの道ではなく起業やフリーランスなど様々な選択肢の中から自分らしい道を選んでいます。それは今の時代、特別な才能や専門性を持った人だけの道ではないこともお伝えしたいことの一つ。企業では、人手不足を解消する一手として、従来の仕事を細分化することでこれまでは働けなかった「時間や場所に制約がある人」を活用する動きも増加しています。個人の属性に関係なく働ける選択肢が増えていること。こうした社会の動きは、ミドル・シニアが不安に感じる年齢のハードルを取り払う役割も果たしており、自分らしい形で働き続けることをさらに後押ししてくれるでしょう。

おわりに

【まとめ】

① **9 割以上が働くことに意欲的だが、半数以上は今後のキャリアについて考えていない**

・すぐにでも仕事をやめたいと思っている人は、年齢層を問わず 1 割以下

・半数以上がキャリアについて考えておらず、主体的に行動している人はわずか 3%

・大企業に勤めている人ほど、キャリアに対して受け身な傾向

②**主体的にキャリアを考え行動している人は、人生の満足度が総合的に高い**

・自分のキャリアに前向きな人は、仕事だけでなくプライベートも満足している

・自信がない人ほど「今の職場に満足はしていないが、このまま働き続けるしかない」と感じている

③**自分らしいキャリアを歩むには、3 つの壁を乗り越える必要がある**

・「**自信の壁**」…自分が仕事で培った能力に自信が持てない

└これまでの仕事の経験を振り返り、発揮してきた価値を自覚する

（他者から意見をもらい、客観的な視点でキャリアを見つめ直すことが有効）

・「**展望の壁**」…今とは違う環境で活躍できるイメージが持てない

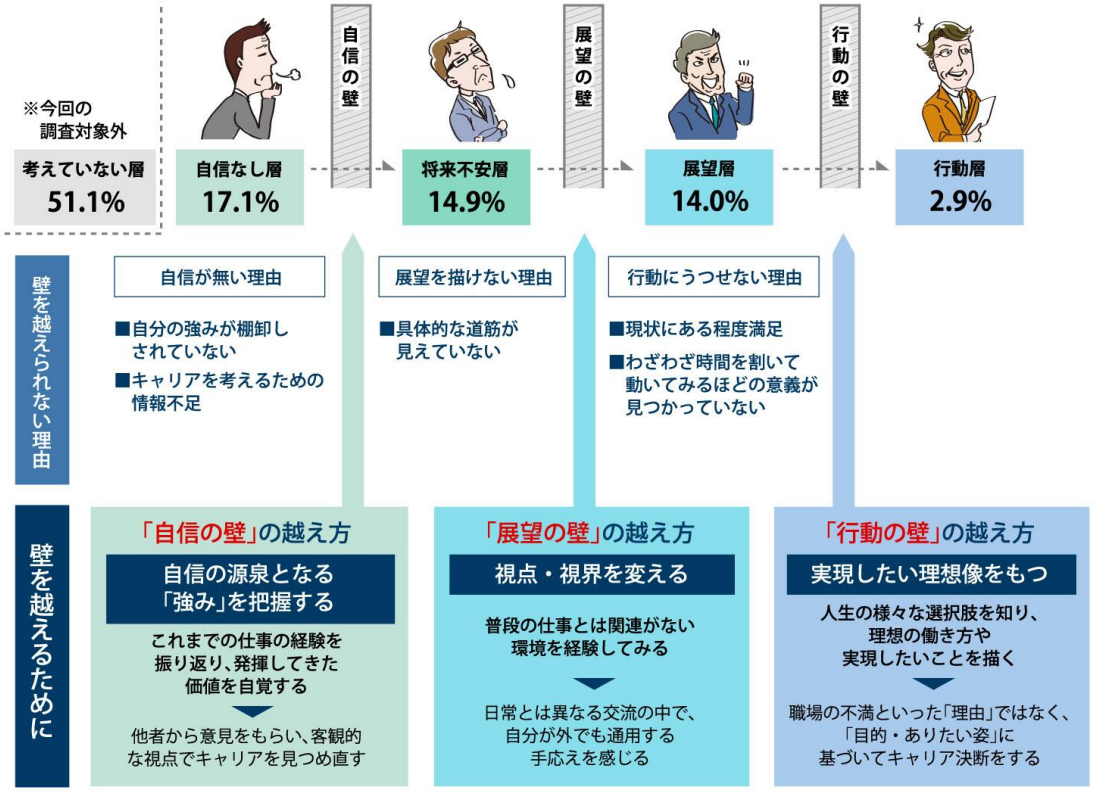
└普段の仕事とは関連がない環境を経験してみる

（日常とは異なる交流の中で、自分が外でも通用する手応えを感じる）

・「**行動の壁**」…わざわざ時間を割いて動いてみるほどの意義が見つかっていない

└人生の様々な選択肢を知り、理想の働き方や実現したいことを描く

（外部環境への挑戦から「自らの意志でキャリアを築く理由」を獲得する）



いくつになっても自分らしく働く。そんな選択肢を当たり前に

世の中は「年齢を重ねても自分らしく働き続けられる社会」へと動き出しました。たしかに、社会の仕組みや働き方の選択肢は変わりつつあります。でも、肝心の個人は働くことをどう考えているのだろう。まさに今定年を迎える前後にいるシニア層や、そう遠くない将来その時期が訪れるミドル層に本音を聞き、みなさんの悩みに寄り添った応援の仕方を考えてみたい。今回の調査は、そんな想いが出発点です。

アンケート結果から見えてきたのは、20 年、30 年と仕事を続けてきた経験豊富な人たちでも、少なからず不安があること。本当は長年にわたって培ってきたスキルや知見をお持ちなのに、自信を持てずにキャリアの決断を思いとどまる人が多いことです。その一方、自分らしい人生を歩むべくキャリアを切り拓いているミドル・シニアのみなさんもいる。私たちは、この差が生まれる原因を解消することが、多くのミドル・シニアがそれぞれの人生を元気よく歩むことにつながり、ひいては日本全体も元気になるのではないかと考えました。

「自分に自信を持つ」、「環境を変える不安を払拭する」、「実現したい理想の姿を描いて行動する」。私たちは調査結果からミドル・シニアが自律的にキャリアを考えていくための 3 段階を導き出しましたが、全てに共通するキーワードは、「変化」です。実際に行動を起こしている人は、今の仕事・環境とは異なるところに身を置くような変化によって、客観的な視点で自分自身や"外の世界"を見つめ、新たな人生の可能性に気づいていました。

また、この変化とは人生を変えるような大きなものだけではありません。日常の小さな一歩でもよいことが、当事者のみなさんの声から見えてきました。「社内のミニプロジェクトに参加した」「社外の研修に参加した」「趣味の仲間から褒められた」…。ほんの少しの変化が、自分の将来を考えるきっかけになったという人もたくさんいます。自分らしいキャリアを歩めるのは、特別な経験をしてきた人だけではなく、本来は誰にでも実現できる可能性がある。今回の調査結果は、そんな希望を示してくれたのではないでしょうか。

この調査結果がひとりでも多くのミドル・シニアや周囲の人々に届き、みなさんそれぞれが自分らしい第一歩を踏み出すために役立ちますように。
これからも私たち iction!は、十人十色の働き方を応援し、多様な人が活躍できる社会の実現を目指して活動を続けます。

2021 年 1 月　 iction!事務局一同