



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

従業員のキャリア自律を高める メリットとポイント

一従業員のキャリア自律に関する定量調査
(2021年4月)



エグゼクティブサマリ

近年、経済環境の変化、技術進展の速さ、就労の長期化、はたらく個人の価値観やはたらき方の多様化に伴って、企業と個人の関係も変わりつつあり、「キャリア自律」の重要性が増してきている。

キャリア自律を高めることは、企業にとってメリットがあるのだろうか。また、キャリア自律は何によって促されるものなのか。キャリア自律すると離職につながるのか。こうした企業にとって関心の高い「キャリア自律にまつわる疑問」に答えるべく、全国の20～59歳の正社員を対象に調査を実施した。

分析の結果、以下のことが見えてきた。

①キャリア自律は組織・就業者双方にメリットがある

- キャリア自律は、組織への貢献と個人の就業満足の両面でメリットが確認された。
- キャリア自律度が高い従業員は、パフォーマンスやワーク・エンゲイジメント、仕事充実感などが高い。

②キャリア自律には人材マネジメントの多様な要素が影響する

- キャリア自律は、社内の職務の見える化やキャリア意思表明の機会、組織目標と個人目標の関連づけといった「キャリアの透明性」の高さと正の関係にある。
- 多様性・専門性・成果を尊重する企業風土や、現場における未来志向型の上司マネジメントといった要因もキャリア自律に影響している。

③キャリア自律に伴う離職をコントロールする必要がある

- キャリア自律度は、従業員の「自身の市場価値の認識」と関連して、離職に影響する。
- 【若手】のうち市場価値が高い層では、自律度が高いと転職意向が高い傾向が見られた。
昇進の見通しややりたい仕事ができることなど、いまの会社での未来展望が描ける状態をつくる必要がある。
- 一方で、【ミドル・シニア】のうち市場価値が低い層では、自律度が高いと転職意向が低く、いまの会社に滞留する傾向が見られた。
ミドル・シニアに自律だけ期待するのではなく、市場価値を下げないリスク支援や能力開発施策も同時に求められる。

企業における自律推進施策は、上記のような総合的視点で検討される必要がある。



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- キャリア自律を高めることは企業にとってメリットがあるのか.....	5
	・ キャリア自律のメリット	
	・ 各メリットに対するキャリア自律の影響の強さ	
	- キャリア自律には、どのようなことが影響しているのか.....	8
	・ ①企業風土	
	・ ②人事管理	
	・ ③上司マネジメント	
	・ ④業務経験・研修	
	・ キャリア自律に関係する要素(まとめ)	
	- キャリア自律は離職につながるのか.....	16
	・ 「キャリア自律」「市場価値」と、「転職意向」の関係	
	・ 若年層と中高年層で異なる、キャリア自律と転職意向の関係	
	・ キャリア自律している人材の転職抑制のポイント	
	・ キャリア自律と離職との関係(まとめ)	
3	まとめ	21
	Appendix	24
	- 調査概要	
	- 本調査で使用了「キャリア自律度」を測る尺度	



調査の背景と目的

近年、経済環境の変化、技術進展の速さ、就労の長期化、はたらく個人の価値観やはたらき方の多様化に伴い、企業と個人の関係が変わりつつあり、キャリア自律の重要性が増してきている。

そこで、キャリア自律に関して、企業の関心が高い以下3つの疑問に答えるべく、全国の20～59歳の正社員を対象に調査を実施した。

【キャリア自律にまつわる疑問】

1. キャリア自律を高めることは企業にとってメリットがあるのか
2. キャリア自律には、どのようなことが影響しているのか
3. キャリア自律は離職につながるのか

※なお、本調査においては、堀内・岡田(2009)に基づき、キャリア自律を

「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに(心理的要因)、

環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること(キャリア自律行動)」

として定義した(注1)。

本調査における「キャリア自律度」は、26ページの尺度を使用して算出している。

注1:堀内 泰利, 岡田 昌毅. "キャリア自律が組織コミットメントに与える影響" 産業・組織心理学研究 23(1), 15-28, 2009.



調査結果

- キャリア自律を高めることは企業にとってメリットがあるのか

- ・ キャリア自律のメリット
- ・ 各メリットに対するキャリア自律の影響の強さ



キャリア自律のメリット

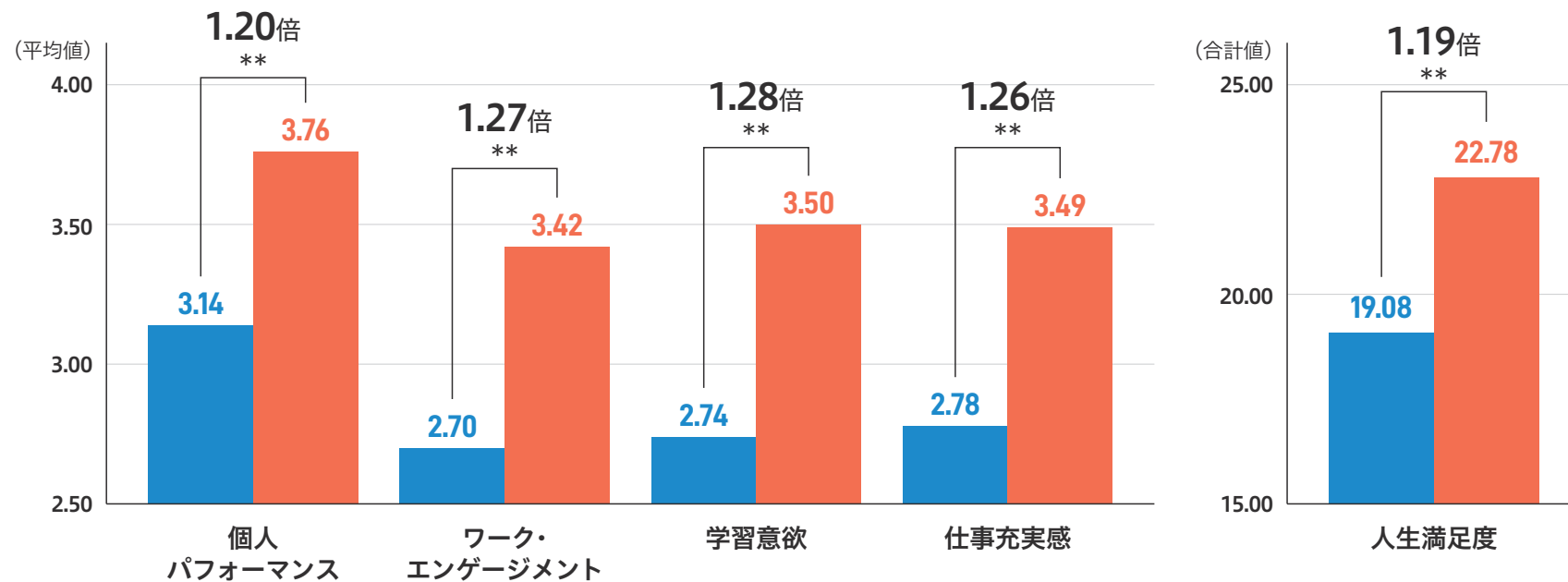
キャリア自律度が高い人材は、低い人材に比べて、仕事の「パフォーマンス」は約1.20倍、「ワーク・エンゲイジメント」は約1.27倍、「学習意欲」は約1.28倍高く、また「仕事充実感」や「人生満足度」も高い。

キャリア自律の促進は、企業にとっては組織の活性化、個人にとっては職業人生の充実というメリットがある施策といえる。



キャリア自律と各成果指標 (キャリア自律度の高低別)

■ 自律：低 (n=4,980) ■ 自律：高 (n=5,020)



***: 1%水準で有意(t検定)

各メリットに対するキャリア自律の影響の強さ

「会社へのコミットメント」や「会社満足度」と比べても、キャリア自律のほうが、個人パフォーマンスなどのメリットに対する影響が総じて強い。



調査結果

- キャリア自律には、どのようなことが影響しているのか

- ・ ①企業風土
- ・ ②人事管理
- ・ ③上司マネジメント
- ・ ④業務経験・研修
- ・ キャリア自律に関する要素〈まとめ〉



①企業風土

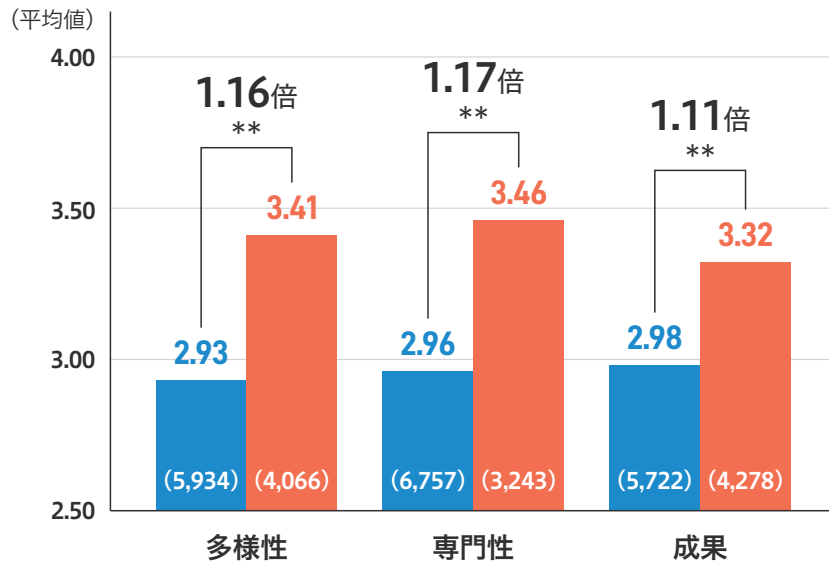
多様性・専門性・成果を尊重する風土の企業でキャリア自律度が高い

企業風土の面では、「多様性」「専門性」「成果」を尊重する風土がある場合、従業員のキャリア自律度が高く、これらの尊重風土が高い企業では、尊重風土が低い企業に比べ、キャリア自律度が1.11～1.17倍に。



企業風土とキャリア自律度の関係

■ 尊重風土 低 ■ 尊重風土 高



※カッコ内はn. **: 1%水準で有意(検定)

企業風土

多様性 尊重

- ・従業員の多様性の促進を人事課題として注力している
- ・どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている
- ・長時間労働の是正に取り組んでいる
- ・介護休暇・介護休業がとりやすい

専門性 尊重

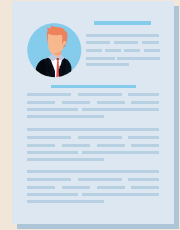
- ・従業員の専門性が重視される風土である
- ・スペシャリスト・エキスパートを目指すキャリアパスが用意されている
- ・スペシャリストは市場に見合った評価を受けている

成果 尊重

- ・仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される
- ・努力しても、結果を出さないと評価されない
- ・仕事の成果によって、報酬(賞与含む)に大きく差がつく

②人事管理

キャリアの透明性がキャリア自律にプラスの影響

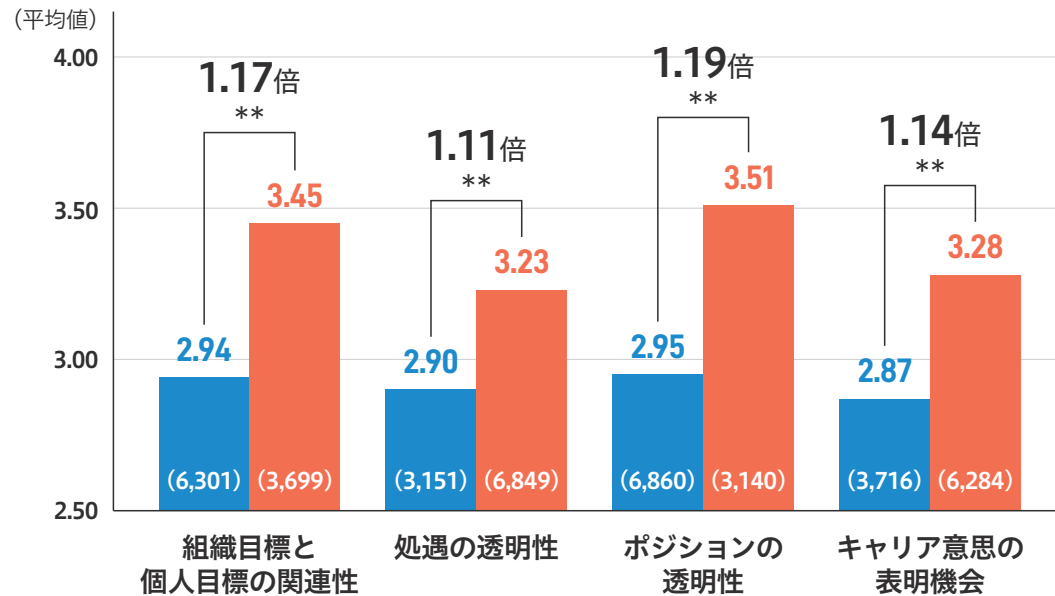


人事管理の面では、「キャリアの透明性」の高さがキャリア自律にプラスに影響していた。

キャリア自律を促進するには、組織内の仕事が明示されキャリアを伸ばす目安があること、またキャリア面談や公募制などキャリア意向に従業員が表明する機会があり自ら手が挙げられること、そして個人の目標と組織の目標が関連付けられており、貢献に応じて評価されることが重要といえる。

人事管理とキャリア自律度の関係

■低 ■高



※カッコ内はn. **: 1%水準で有意(検定)

人事管理の特徴

組織目標と個人目標の関連性

- ・組織のビジョンや理念が明確に定められている
- ・個人目標の設定時には、従業員と上司とがよく話し合う機会を設定している
- ・個人の目標が組織の目標と関連付けられている

ポジションの透明性

- ・社内にどのような仕事・ポジションがあるのかについて、従業員に明示的に示されている
- ・社内にどんな職務があるかの情報が従業員に明らかになっている
- ・社内の職務の職務記述書が従業員に明らかになっている

キャリア意思の表明機会

- ・従業員が自ら手を挙げれば希望する仕事・ポジションにチャレンジしやすい
- ・キャリアについての面談・インタビューが定期的に行われている

③上司マネジメント

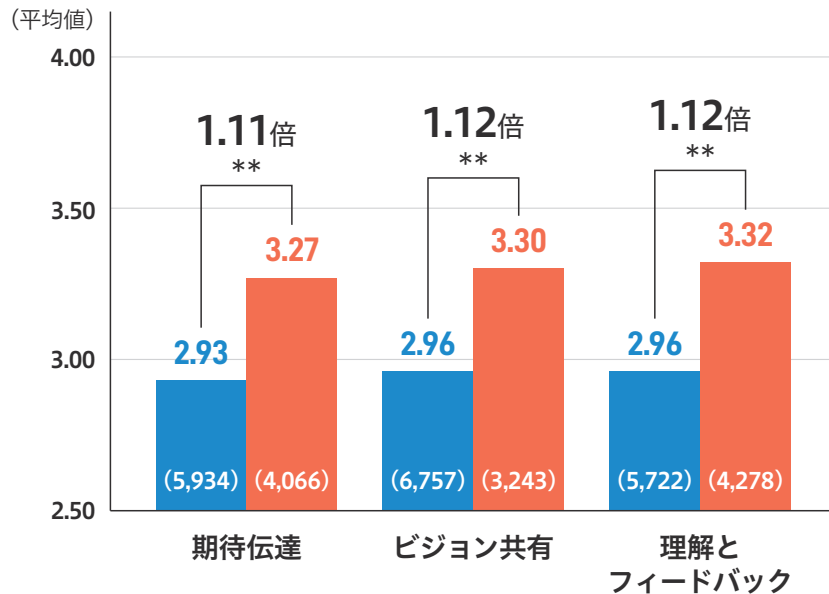
未来志向型のマネジメント行動が部下のキャリア自律を促進

現場における上司マネジメントの面では、「期待伝達」「ビジョン共有」「理解とフィードバック」の実践度が高い場合は、部下のキャリア自律度が高い。上司が日ごろから組織のビジョンを共有し、部下に期待感を伝達していることが重要である。

また、部下のスキルや経験・志向性をきちんと把握した上で業務を割り当てて適切なフィードバックをおこなうことが部下のキャリア自律を促している。

上司のマネジメント行動と部下のキャリア自律度の関係

■上司のマネジメント行動 低層 ■上司のマネジメント行動 高層



※カッコ内はn.**: 1%水準で有意(検定)

上司のマネジメント行動

期待伝達

- ・今後の自分のキャリアについて期待感を伝えてくれる

ビジョン共有

- ・部下に対して、組織の目標やビジョンを日頃から話している
- ・組織の目標やビジョンを上司自身が信じていると思う

理解とフィードバック

- ・部下の評価には、成果だけでなく、仕事のプロセスや工程も考慮している
- ・部下個人のスキルや経験、知識を把握しているほうだ
- ・仕事のあとに、振り返りの機会を与えてくれる



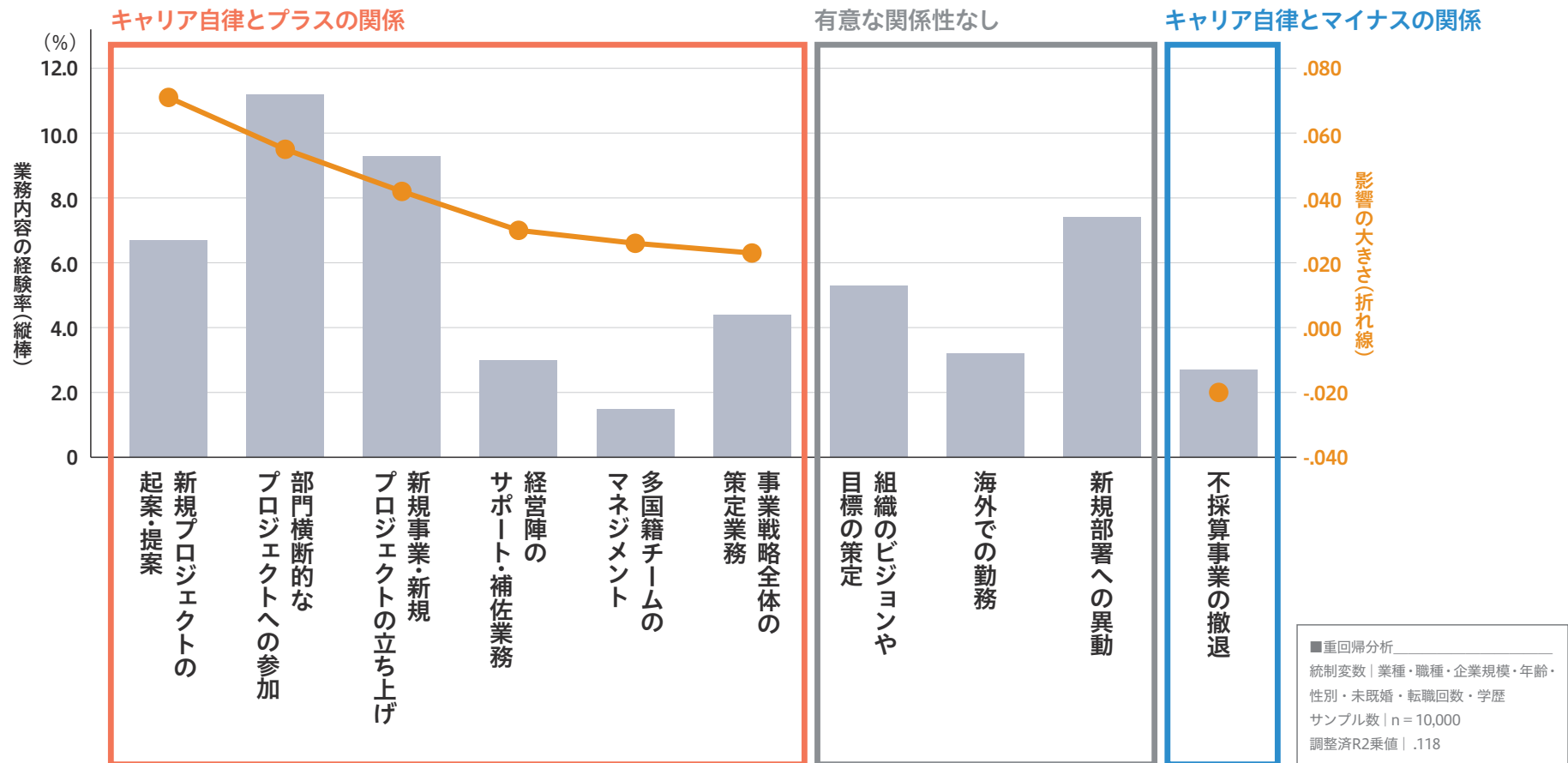
④業務経験・研修

「視座を上げる特別なプロジェクト」や「越境経験」との関係

業務経験の面では、「新規プロジェクトの起案・提案」や「部門横断的なプロジェクトへの参加」、「新規事業・新規プロジェクトの立ち上げ」など、視座を高めるような特別なプロジェクトへの関与や組織を越える越境経験がキャリア自律と関係していた。



業務経験とキャリア自律度の関係



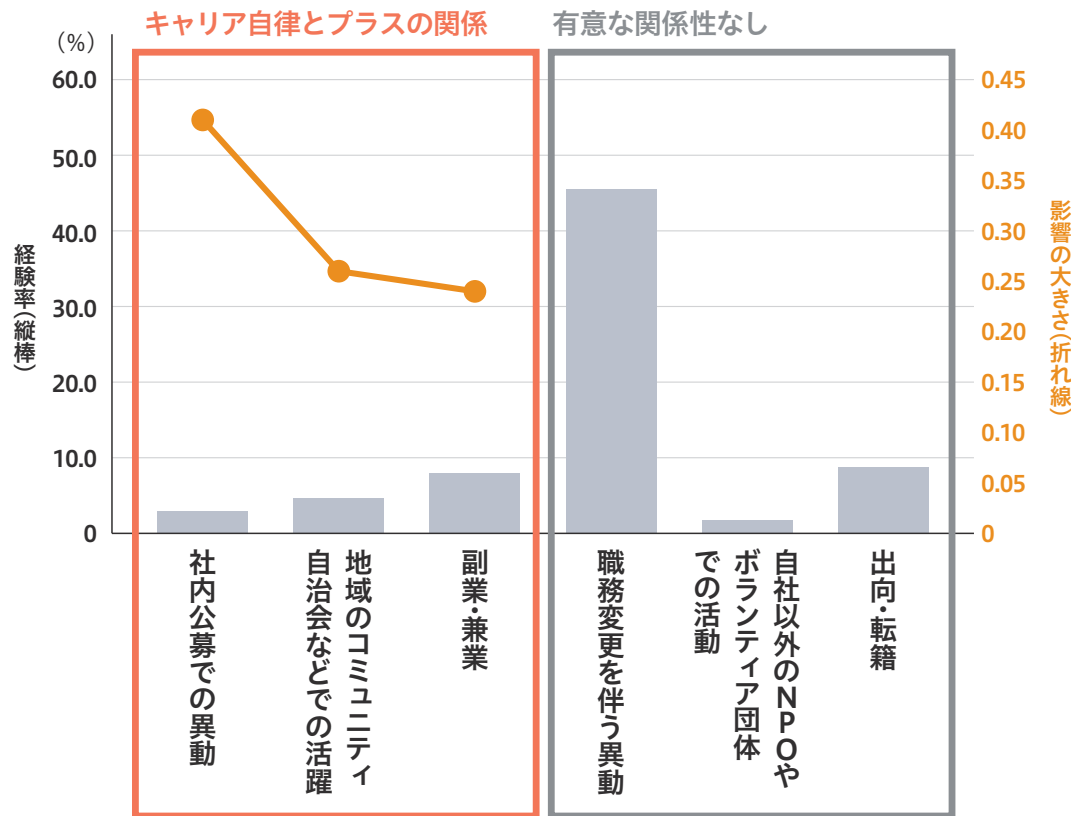
④業務経験・研修

「社内公募での異動」「社外活動」経験も関係

「副業・兼業」「地域のコミュニティ・自治会などでの活動」などの社外活動経験も、キャリア自律との関係が見られる。「社内公募での異動」はもっとも強くキャリア自律と関係しているが、社内公募での異動経験がある人は2～3%台にとどまる。

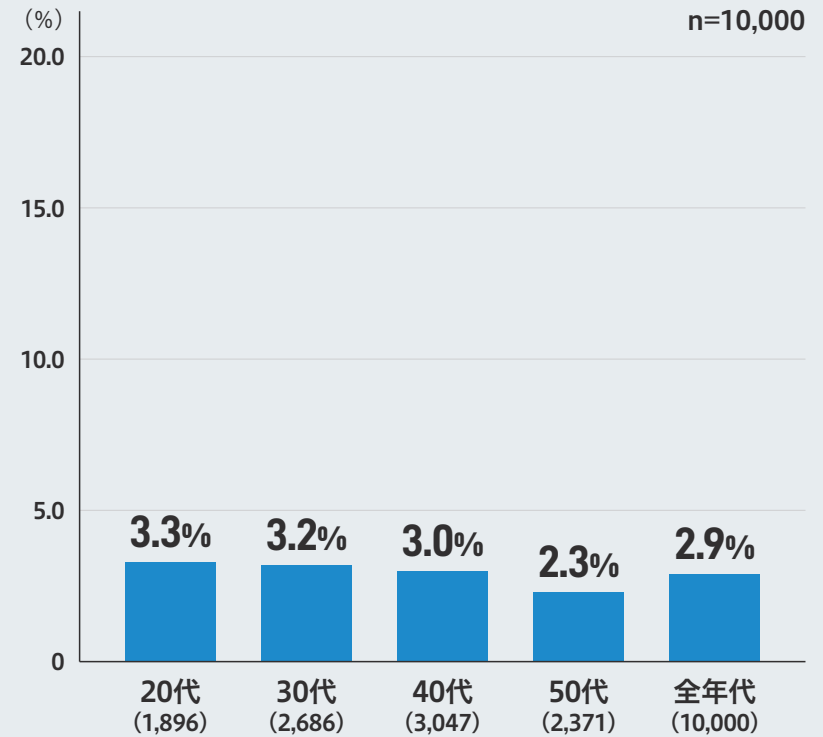


異動・社外活動経験率とキャリア自律に対する影響



■重回帰分析
 統制変数 | 業種・職種・企業規模・年齢・性別・未既婚・転職回数・学歴
 サンプル数 | n = 10,000 調整済R2乗値 | .118

社内公募での異動経験



※カッコ内はn.

④業務経験・研修

能動的な教育訓練やキャリア相談の経験も関係

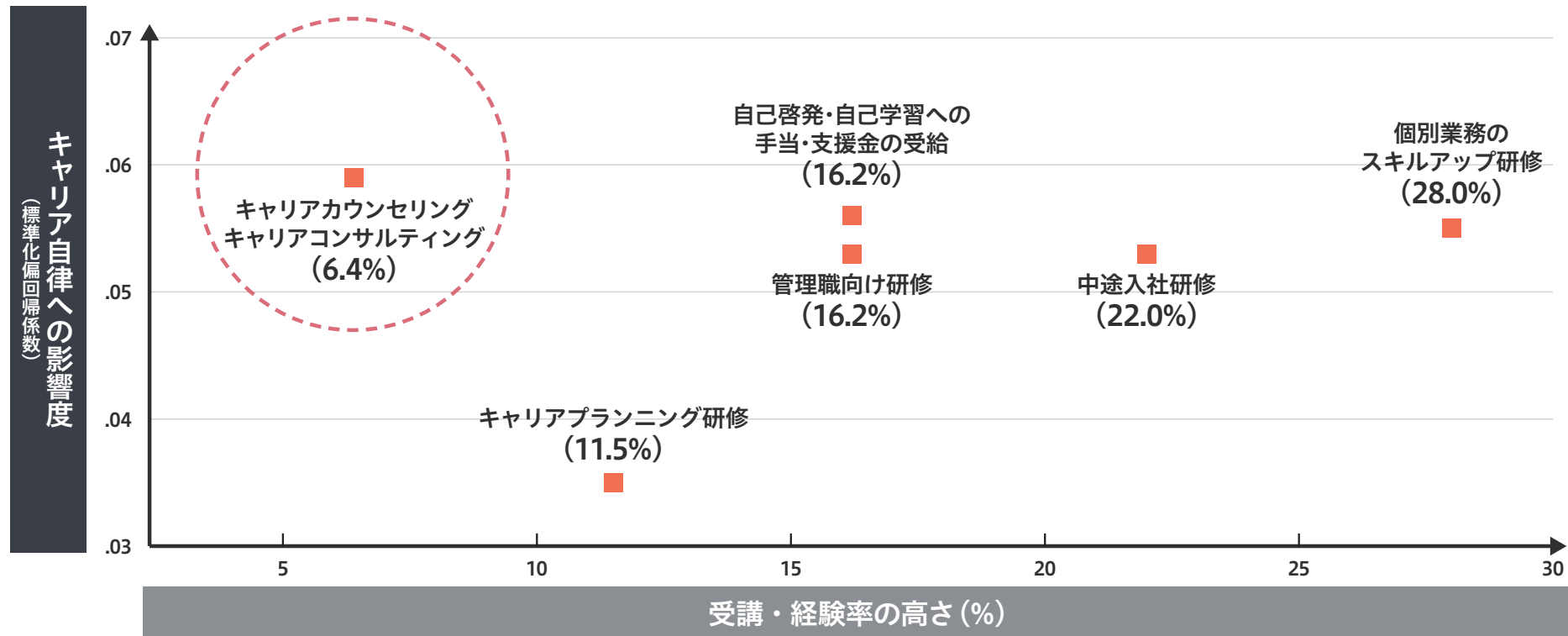


研修の面では、「自己啓発・自己学習への手当・支援金の受給」「個別業務のスキルアップ研修」など能動的な教育訓練の経験が、キャリア自律と関係している。また、「キャリアカウンセリング／キャリアコンサルティング」とも関係しているが、経験率は6.4%と少ない状況だ。

教育訓練の受講・キャリア相談経験とキャリア自律との関係のプロット図

n=10,000

※カッコ内は経験・受講率(%)



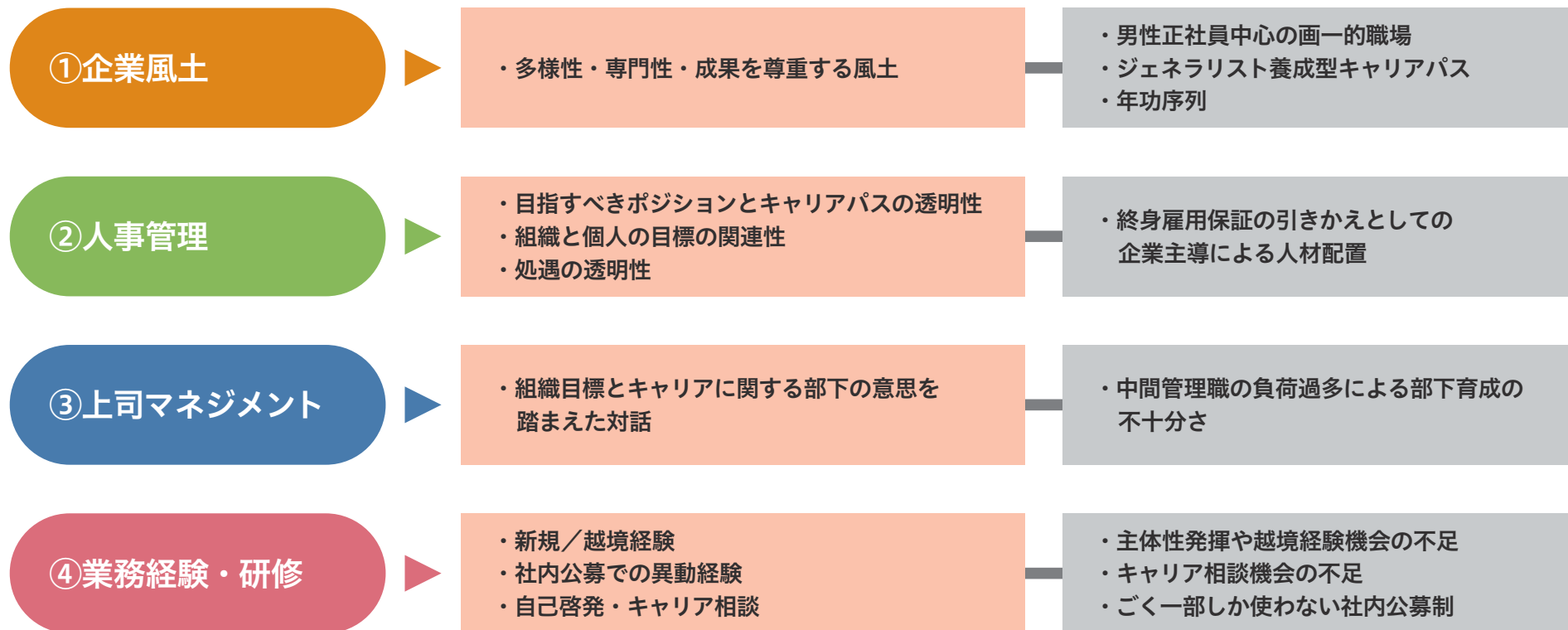
キャリア自律に関する要素〈まとめ〉

キャリア自律にプラスに関係するもの（ポジティブ要素）、マイナスに関係するもの（ネガティブ要素）をまとめたものが下図である。年功序列や企業主導の人材配置など、従来型の人材マネジメントは往々にしてキャリア自律を阻害しかねない。キャリア自律を促進するには、人材マネジメント全体の環境づくりに取り組むことが重要だといえる。



[ポジティブ要素]

[ネガティブ要素]



調査結果

- キャリア自律は離職につながるのか

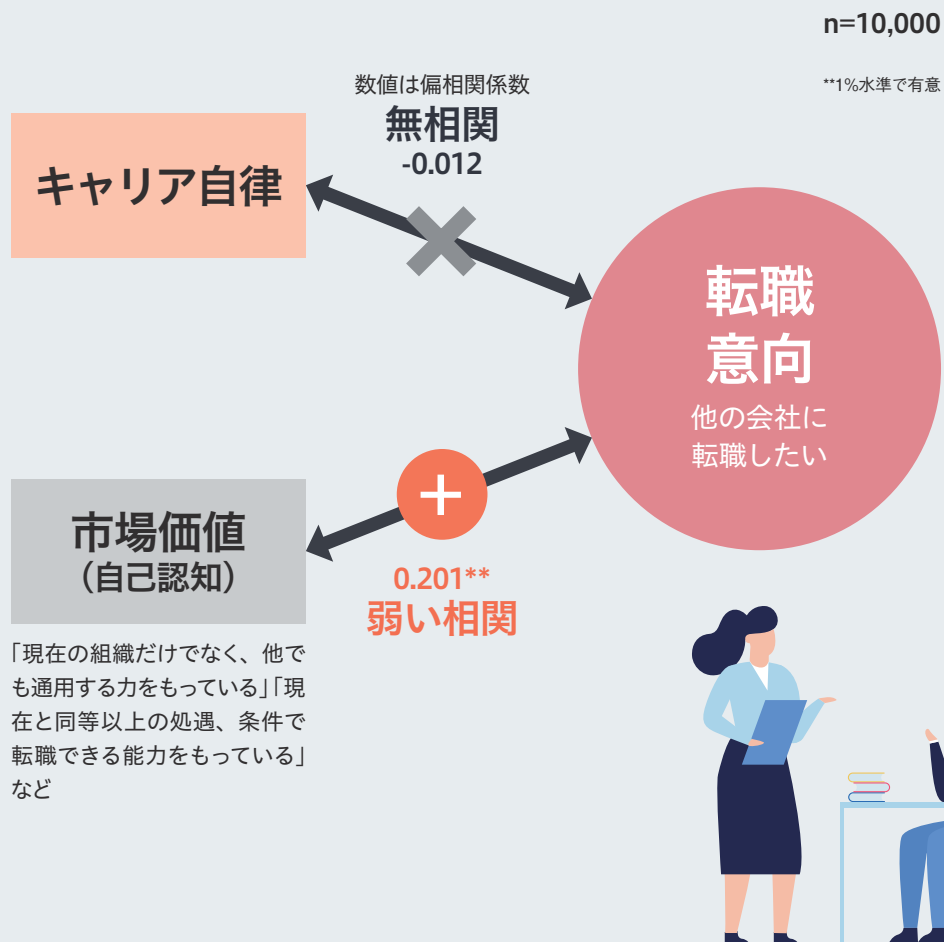
- ・「キャリア自律」「市場価値」と、「転職意向」の関係
- ・若年層と中高年層で異なる、キャリア自律と転職意向の関係
- ・キャリア自律している人材の転職抑制のポイント
- ・キャリア自律と離職との関係〈まとめ〉



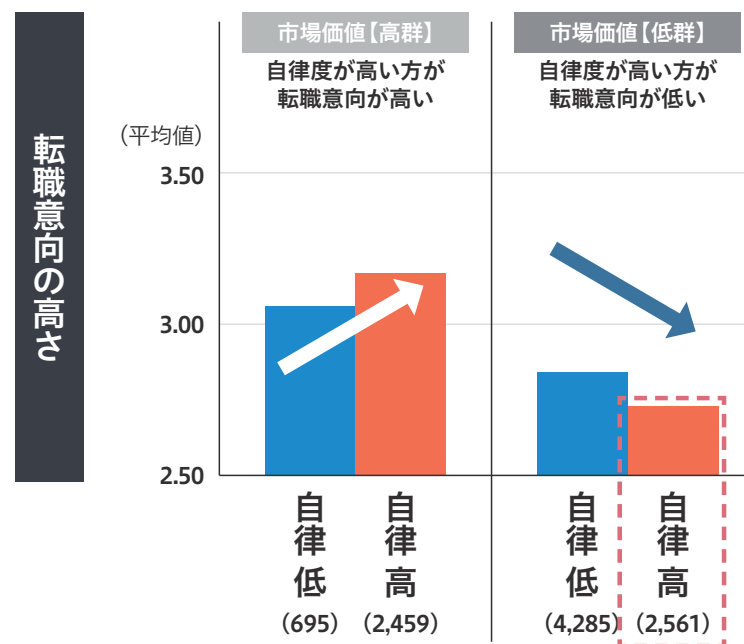
「キャリア自律」「市場価値」と、「転職意向」の関係

分析の結果、キャリア自律しているからといって、単純に離職に直結するわけではないことが分かった。
 また、自身の転職市場における市場価値について、「市場価値が高い」と認識している群では自律度が高いほうが「転職意向が高く」、
 「市場価値が低い」と認識している群では自律度が高いほうが「転職意向が低い」という傾向が見られた。

キャリア自律および市場価値(自己認知)と、転職意向との関係



キャリア自律×市場価値(自己認知)と、転職意向との関係



市場価値が低いが高キャリア自律度が高い場合、現在の企業に定着する傾向が見られる

若年層と中高年層で異なる、キャリア自律と転職意向の関係

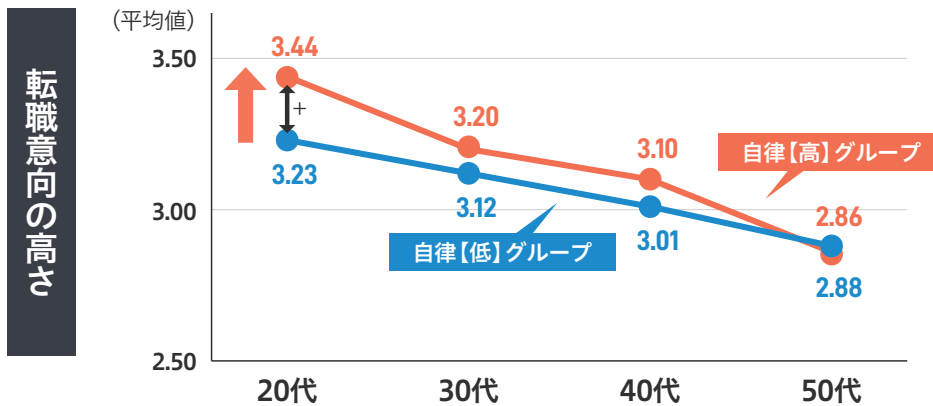
さらに年代別に見てみると、20代で「市場価値が高い」と認識している群では、キャリア自律度が高いと転職意向も高いが、40～50代の中高年層で「市場価値が低い」と認識している群では、キャリア自律度が高いと転職意向が低い。



各年代の転職意向／市場価値とキャリア自律度の高低別

市場価値【高群】 (n=3,154)

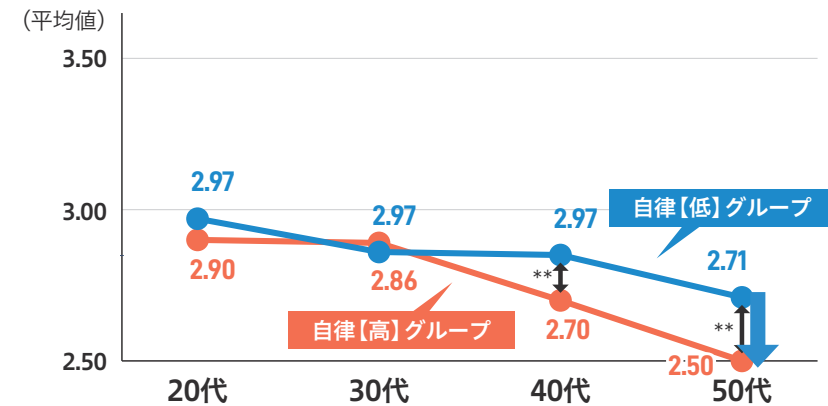
若年層において、自律度が高いと転職意向が高い



※カッコ内はn. **: 1%水準, +10%水準で有意(検定)

市場価値【低群】 (n=6,846)

中高年層において、自律度が高いと転職意向が低い

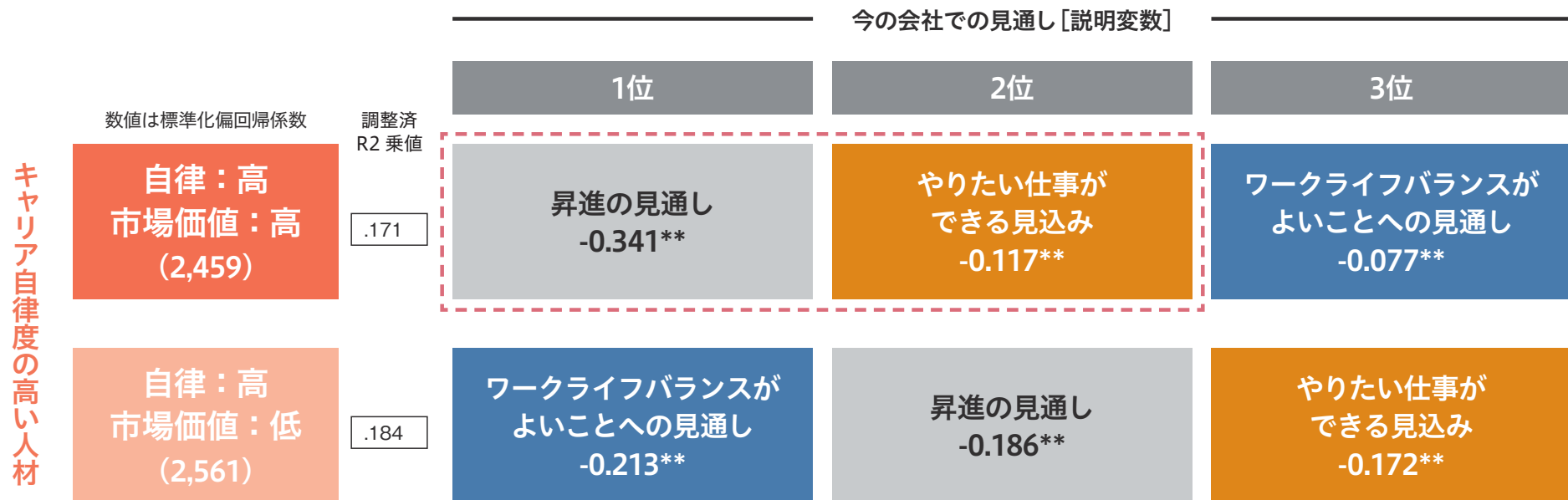


キャリア自律している人材の転職抑制のポイント

キャリア自律している人材は、「昇進の見通し」「やりたい仕事ができる見込み」があると転職抑制につながる。
 なお、「やりたい仕事ができる見込み」は、「キャリア意思の表明機会」や「ポジションの透明性」、
 「組織目標と個人目標の関連性」によって高まる。



今の会社での見通しが転職意向に与える影響 (キャリア自律度が高い人ベース)

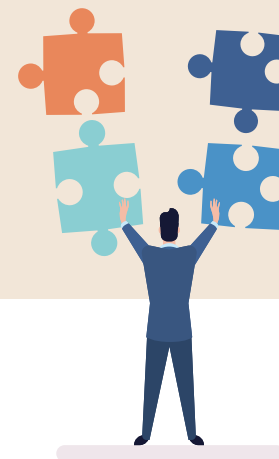


■重回帰分析
 統制変数 | 業種・職種・企業規模・年齢・性別・未婚・転職回数・学歴
 **: 1%水準で有意

※カッコ内はn.

キャリア自律と離職との関係〈まとめ〉

以上の結果を踏まえると、若手の市場価値が高い人材がキャリア自律しても離職しないようにするには、「やりたい仕事をできる見込み」や「昇進の見通し」といった〈仕事という報酬〉を用意することが有効といえそうだ。一方、ミドル・シニアに対し、転身・活性化を期待するのであれば、市場価値が低い従業員をいかにして生まないかがポイントとなる。学び直しやリスキル支援を通して、「どこでも活躍できる」というスキルと自信を高めることが必要だろう。



若手

市場価値
高い & キャリア
自律

社外



流出の可能性

処方箋

自社内での活躍の場

ex.本人のキャリア意思に沿った
「仕事という報酬」

ミドルシニア

市場価値
低い & キャリア
自律

今の会社



滞留の可能性

処方箋

学び直しサポート

ex.学び直し・リスキル支援など、
ミドル以降も含めた総合的な人材開発

まとめ 調査結果から見えてきたキャリア自律のポイント

■人材マネジメント全体でのキャリア自律推進と阻害要素の見直しが必要

- ・従業員の意思も尊重する多様なキャリアの在り方を認め、社内キャリアの透明性を高める
- ・ビジョンを共有し、部下のキャリアへの期待感を伝える未来志向のキャリアマネジメント
- ・自律機会が乏しく自律モチベーションを阻害するような人材マネジメントの在り方からの脱却

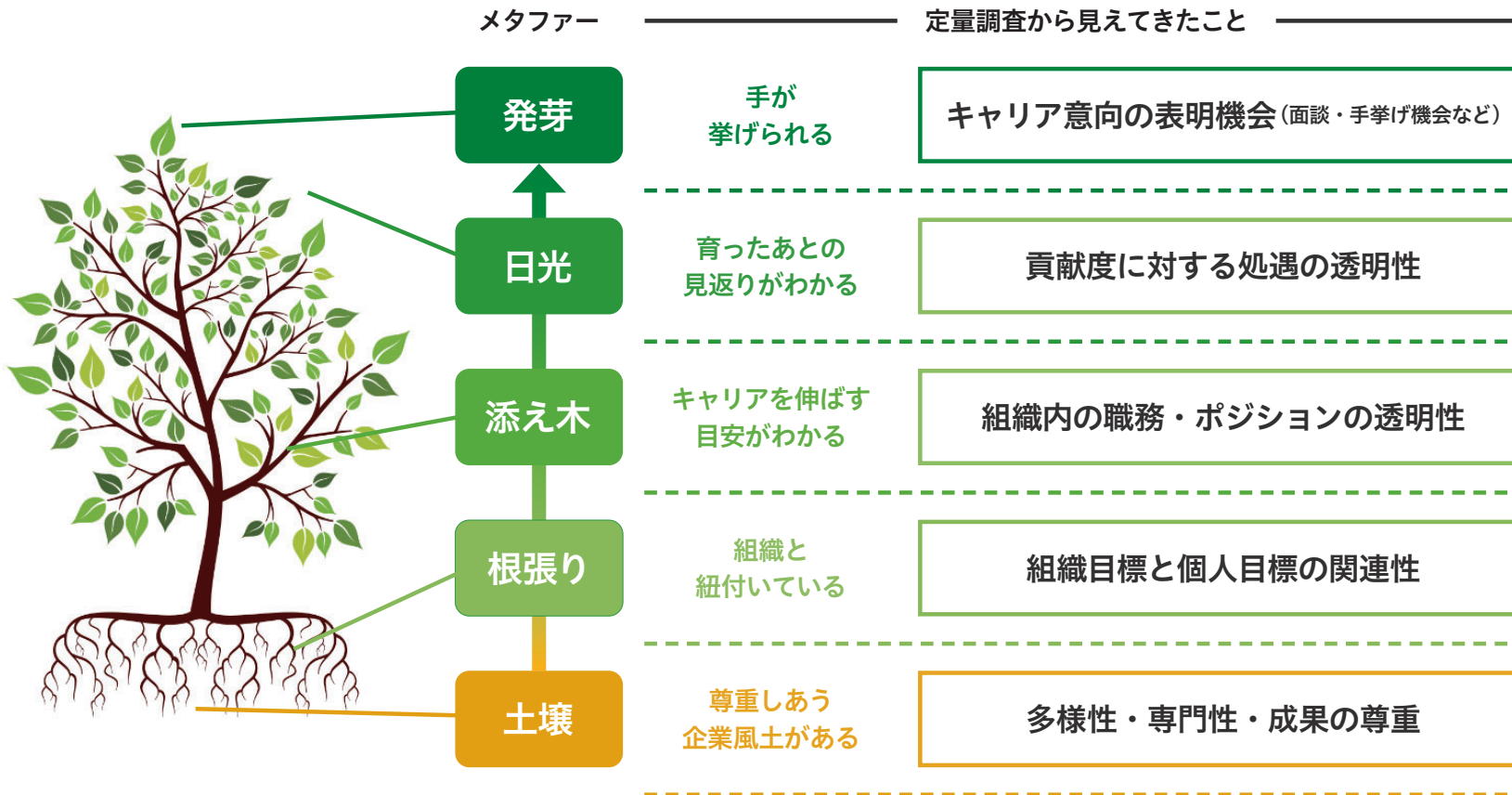
■キャリア自律とあわせて市場価値を高め、自社での仕事展望を描けるように総合的に検討

- ・若手のうち、キャリア自律度も市場価値(自己認知)も高い層では、キャリアの透明性を高めて転職を抑制
- ・ミドル・シニアのうち、市場価値の低い層では市場価値を高めるジョブアサインやトレーニングを



まとめ キャリア自律のビオトープ・モデル(生息空間モデル)

今回の調査から明らかになったことは、ビオトープ(動物や植物が安定して生活できる生息空間=生物生息空間)で育つ植物に例えることができる。例えば、企業風土は「土壌」、組織目標と個人目標の関連性は「根張り」、職務・ポジションの透明性はキャリアを伸ばす目安としての「添え木」といえる。



※このモデルを基に、組織のキャリア自律度をチェックできる簡易アセスメントを開発しています。詳しくは最終ページのお問い合わせ先まで。

まとめ キャリア自律のビオトープ・モデル (生息空間モデル)

また、上司のマネジメントは「日々の水やり」に、業務経験や研修は「土壌に与える肥料」に例えることができる。これらはどれも植物が元気に育つために不可欠であり、どれもが従業員のキャリア自律に欠かせない。つまり、従業員のキャリア自律のために企業に求められること、それはトータルの組織環境づくりなのである。



- Appendix

- ・ 調査概要
- ・ 本調査で使用了「キャリア自律度」を測る尺度



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア自律が本人・組織へもたらすメリットおよびキャリア自律を促すための要因を明らかにする。 ・キャリア自律と離職との関係、就活や学生時代の活動との関係など、その他の関連要素の実態を把握する。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2021年 4月26日 - 5月6日
調査対象者	<p>[共通条件] 全国 男女(年齢20-59歳) 正規雇用の就業者 企業規模不問(除外業種: 第一次産業)</p> <p>①一般正社員層 [n=10,000] ※労働力調査における正規従業員の性別・年代割合に合わせて割付</p> <p>②新卒層 [n=1,000] 新卒で正社員採用された企業で現在も正社員として働いている20代 就業期間5年以内の一般従業員(非役職者) ※男女均等割付</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

本調査で使用した「キャリア自律度」を測る尺度

本調査における「キャリア自律度」(=キャリアの度合いの数値化)には、下表の尺度を使用。表の各要因について、5件法の回答を基に得点化(あてはまる(5点)～あてはまらない(1点))して平均値を算出した上で、7つの要因の平均値を「キャリア自律度」と定義した。

		α 係数	
心理	職業的 自己イメージの明確さ	「自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかった」「自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである」「自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている」「自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている」	.895 (4項目)
	主体的 キャリア形成意欲	「自分のこれからのキャリアについて関心が高い」「これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う」「キャリア設計(職業生活の設計)は、自分にとって重要な課題である」「これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている」	.906 (4項目)
	キャリアの 自己責任自覚	「納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の責任だと思う」「キャリア形成は、自分自身の責任である」「納得いくキャリアを歩めない原因と周囲の環境はあまり関係ない」「キャリアは周りの環境によって決められていくとは思わない」	.815 (4項目)
キャリア自律度	職場環境変化への 適応行動	「新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している」「職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している」「新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している」「職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している」	.906 (4項目)
	キャリア 開発行動	「自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している」「仕事のために新しいことをいろいろ勉強している」「社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している」「新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている」	.889 (4項目)
	ネットワーク 行動	「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」「仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている」「新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる」	.888 (3項目)
	主体的 仕事行動	「自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる」「自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している」「常に自発的に仕事を行っている」「仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる」	.892 (4項目)

参考:堀内 泰利, 岡田 昌毅."キャリア自律を促進する要因の実証的研究" 産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016. よりキャリア自律心理尺度およびキャリア自律行動尺度を一部改変して使用

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>

お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

