

従業員のキャリア自律に関する定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

2021.8



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	[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） ①一般正社員層 [n=10000] ※ 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 ②新卒層 [n=1000] 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
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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」

1.	キャリア自律の実態：属性別キャリア自律実態
2.	キャリア自律を高めるメリット
3.	キャリア自律は何によって促されるのか？：① 人事管理要因
4.	キャリア自律は何によって促されるのか？：② 現場マネジメント要因
5.	キャリア自律は何によって促されるのか？：③ 業務経験・研修
6.	キャリア自律は離職を促すのか？：従業員の市場価値との関係性
7.	若年層のキャリア自律と就職活動との関係

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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」

1.

キャリア自律実態と成果との関連性

【属性別のキャリア自律実態】

- 就業者のキャリア自律を心理と行動の両面で聴取したところ、以下の傾向が見られた。
 - キャリア自律の度合いは**20代をピークに40代にかけて低下し、その後横ばいの傾向。**
 - 職種別には、**サービス職や商品開発・研究職、間接部門職、営業・販売職、専門・技術職**でキャリア自律度が高い傾向。
 - 最終学歴別には、**高専・大学・大学院卒でキャリア自律度が高く、小・中・高・専門学校・短大卒**でキャリア自律度が低い。

【キャリア自律と成果との関連性】

- キャリア自律度が高い就業者は、パフォーマンスやワーク・エンゲイジメント、学習意欲、仕事充実感が高く、人生満足度も高い。これらに対するキャリア自律の影響は、総じて会社へのコミットメントや会社満足度よりも大きい。 ※人生満足度については会社満足度の影響が大きい。

2.

キャリア自律の促進要因

【人事管理】

- 企業として「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が高い傾向。
- 人事管理の面では、「個人目標と組織目標との関連性」、「処遇の透明性」、「社内の職務ポジションの透明性」、「キャリア意思の表明機会」がそれぞれ従業員のキャリア自律にプラスの影響が見られた。
- 職種・部門・勤務地に対して、個人の配属希望が反映されているほど、キャリア自律度が高い傾向。

【上司のマネジメント】

- 現場マネジメントの面では、部下への「期待感の伝達」、「ビジョン共有」、「理解とフィードバック」行動が部下のキャリア自律を促していた。

【業務経験・研修】

- 「キャリアカウンセリング」「自己啓発手当」「スキルアップ研修」などの教育研修は従業員のキャリア自律にプラスの影響。「キャリアカウンセリング」は影響が大きいですが、経験率は6.4%と少ない。
- 業務経験では、「新規プロジェクトの企画・立案」や、「部門横断プロジェクトへの参加経験」がキャリア自律にプラスの影響。

3.

キャリア自律は離職を促すのか？

【キャリア自律と転職との関係】

- キャリア自律と転職意向との関係を見るために、市場価値（自己認知）とキャリア自律度の関係を分析した。
市場価値が高い群ではキャリア自律度が高いと転職意向が「高く」、市場価値が低い群では逆にキャリア自律度が高いと転職意向が「低い」傾向が見られた。
 - ▶ 年代別に見ると、市場価値が高い群では、特に20代でキャリア自律度が高いと転職意向も高い傾向が見られる。
市場価値が低い群では、特に40・50代のミドル・シニア層でキャリア自律度が高いと転職意向が低い。
- **キャリア自律度と市場価値がともに高い人材の流出を防ぐには、社内での「昇進見込み」と「やりたい仕事ができる見込み」を与えることが重要。**
 - ▶ キャリア自律が高い群の転職意向に与える影響を見ると、市場価値が高い人では、「昇進の見通し」に次いで「やりたい仕事ができる見込み」が転職意向を下げる。一方、市場価値が低い人では、昇進よりも「ワークライフバランスへの見通し」が転職意向を下げる結果となった。

4. 若年層のキャリア自律と就活との関係

【若年層のキャリア自律と学生時代の就職活動との関係】

- 出身学校（高校・大学）の偏差値の高低はキャリア自律との関連は見られなかったが、大学選択の際の「自己決定の度合い」（意思の反映の程度）が高いと、入社後のキャリア自律度が高い傾向が見られた。
- 学生時代の経験として、「読書」「友人・異性交際」「勉強・研究」に時間を割いていた者ほど、入社後のキャリア自律度が高い。
- 就職活動時に、「目標の明確化」「自分らしい就活態度の確立」「不採用経験の振り返り」を行っていた学生は、入社後のキャリア自律度が高い関係が見られた。
 - ▶ 一方で、適性や本当の自分について考え込むような「自分探し迷子」タイプの就活方略を行なった者は、入社後のキャリア自律度が低い傾向があった。

提言

現在、就業価値観の多様化や希望退職募集の増加などを背景に、「キャリア自律」が注目を集めている。今回の調査でも、従業員のキャリア自律が高いことは、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、業務へのさまざまなプラスの影響が確認された。

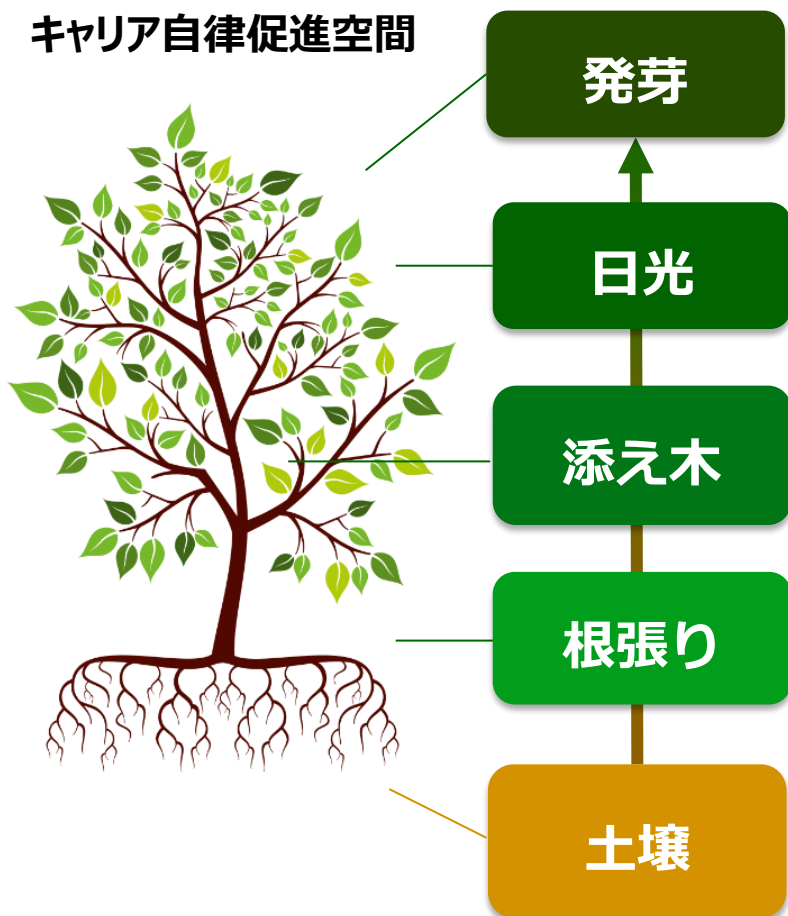
企業は従業員のキャリア自律のために何ができるだろうか。調査結果からは、組織内ポジションの透明性（ポストの見える化）や、キャリアへの希望が表明できる機会の整備、組織目標と個人目標の関連づけなど、人材マネジメント全体で自律を推進する必要性が示された。企業・人事は、個人にむけた単発の研修や啓蒙活動に偏ることなく、組織全体の環境づくりに取り組むことが求められる。（次ページ以降参考）

一方で、キャリア自律が高いことは、市場価値（自己認知）の高い若手の転職を促し、市場価値の低いミドル・シニアでは逆に転職意向を低める傾向が見られた。中高年層の流動性を高める狙いで提議されることも多いキャリア自律だが、そうした狙いと逆効果になる可能性が示唆されており、自律推進施策は、より総合的な視点で検討される必要がある。

キャリア自律のビオトープ・モデル (生息空間モデル)

従業員のキャリア自律を促すためには、単発施策や啓発だけではなく、
以下のようなトータルな視点で企業の人事管理全体を構築していくことが重要になる

キャリア自律促進空間



手が
挙げられる

キャリア意向の表明機会 (面談・手あげ機会など)

育ったあとの
見返りがわかる

貢献度に対する処遇の透明性

キャリアを伸ばす
目安がわかる

組織内の職務・ポジションの透明性

組織と
紐付いている

組織目標と個人目標の関連性

尊重しあう
企業風土がある

多様性・専門性・成果の尊重

キャリア自律のビオトープ・モデル (生息空間モデル)

キャリア自律促進のために、研修訓練や越境学習、意思を反映するジョブ・アサインなどの「肥料」を与えていくことが、人事やマネジメントには求められる。

土壤に与える「肥料」



各種研修訓練の手厚さ

キャリアプランニング研修、スキルアップ研修、
学習支援など

越境学習の機会

「新規プロジェクトの起案」「部門横断的なプロジェクト参加」
「経営陣の補佐」「副業・兼業」など

意思を反映する異動配置

社内公募による異動配置、ジョブ・アサインなど

キャリア自律のビオトープ・モデル (生息空間モデル)

キャリア自律促進のために、日々の業務遂行時の現場マネジメントにおいては、「期待伝達」「ビジョン共有」「理解とフィードバック」による「水やり」が求められる。

日々の「水やり」



期待の
伝達

部下のこれからのキャリアについて
期待感を伝える

ビジョンの
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
信じる

理解と
フィード
バック

仕事の振り返りの機会を与える

部下のスキルや経験、知識を把握する

1. キャリア自律の実態

属性別キャリア自律実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

※ 5：あてはまる～1：あてはまらないの5件法で聴取
 要因ごとに平均値を算出し、心理・行動・キャリア自律度それぞれ各要因の平均値を算出

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

α係数

キャリア自律度

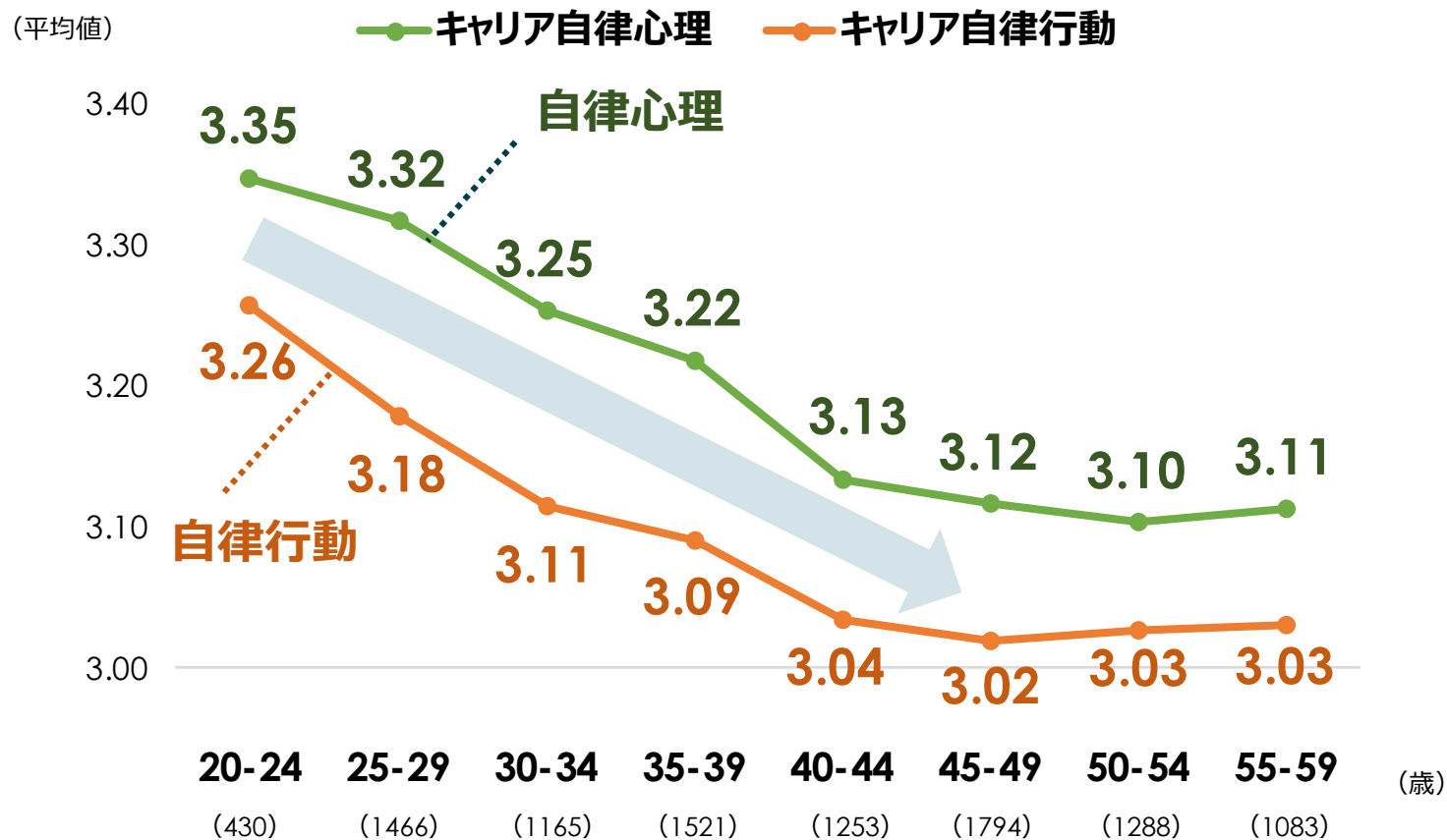
心理

行動

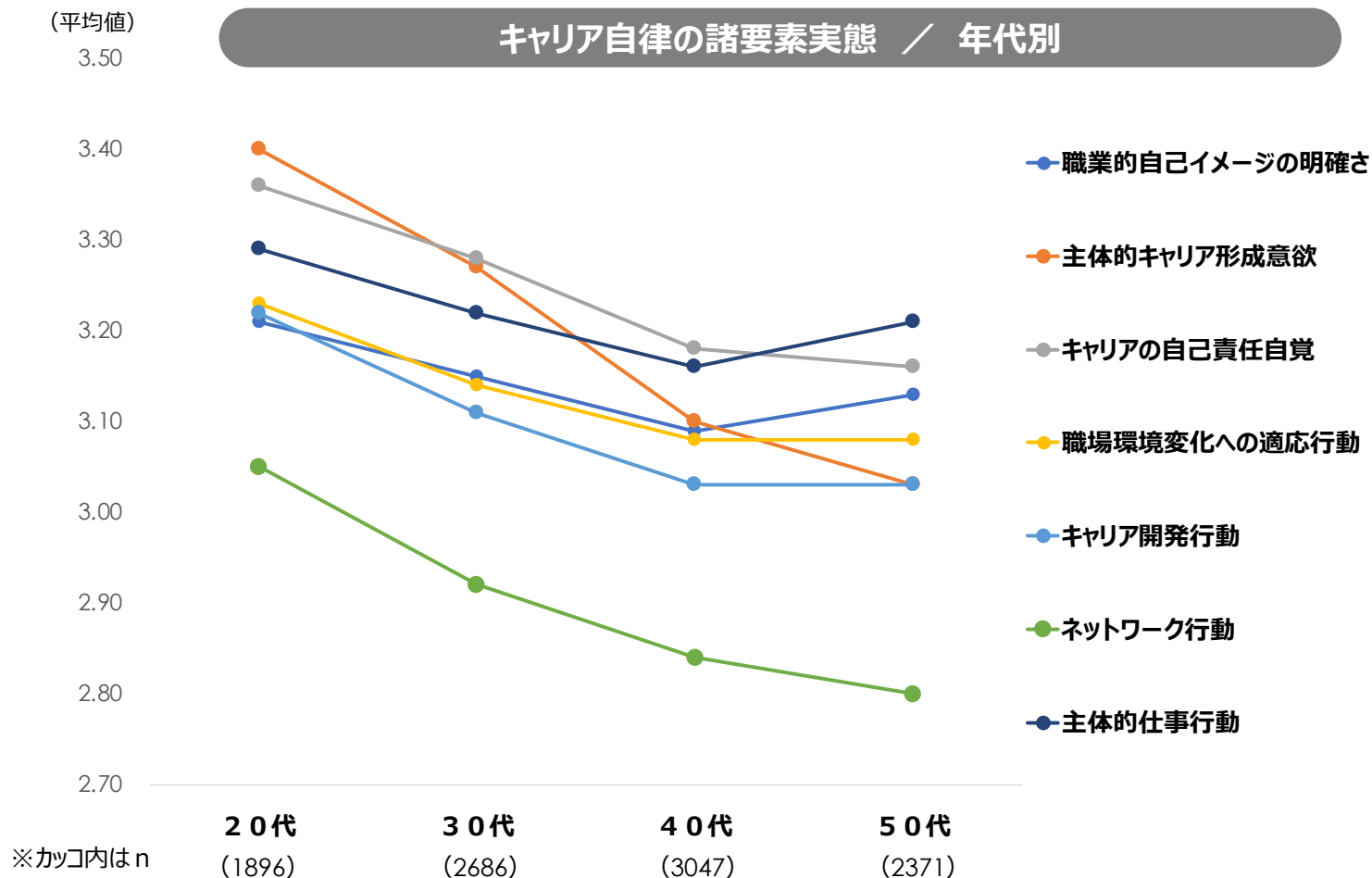
心理	職業的 自己イメージの 明確さ	「自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている」「自分はどんな仕事をやりたいのかわかである」「自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている」 「自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている」	.895 (4項目)
	主体的 キャリア形成意欲	「自分のこれからのキャリアについて関心が高い」「これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う」「キャリア設計（職業生活の設計）は、自分にとって重要な課題である」 「これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている」	.906 (4項目)
	キャリアの 自己責任自覚	「納得い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)
行動	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)

キャリア自律は心理面、行動面ともに、20代をピークに40代にかけて低下し、その後横ばいの傾向が見られる。

キャリア自律の心理面と行動面の実態 / 年代別

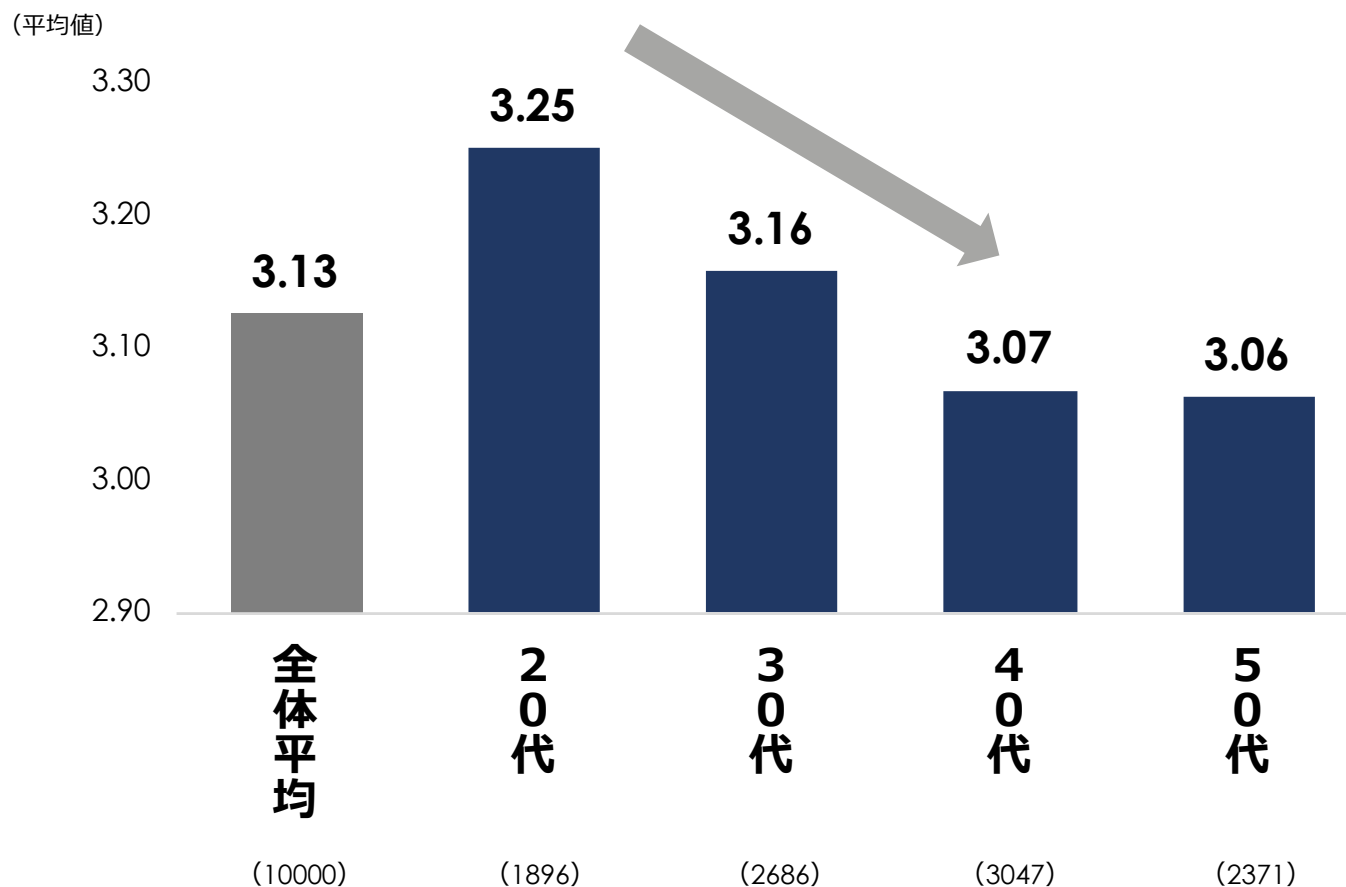


キャリア自律の要素別に見ると、多くの要素が20-40代にかけて低下する。
中でも「ネットワーク行動」が全年代通じて最も低い。



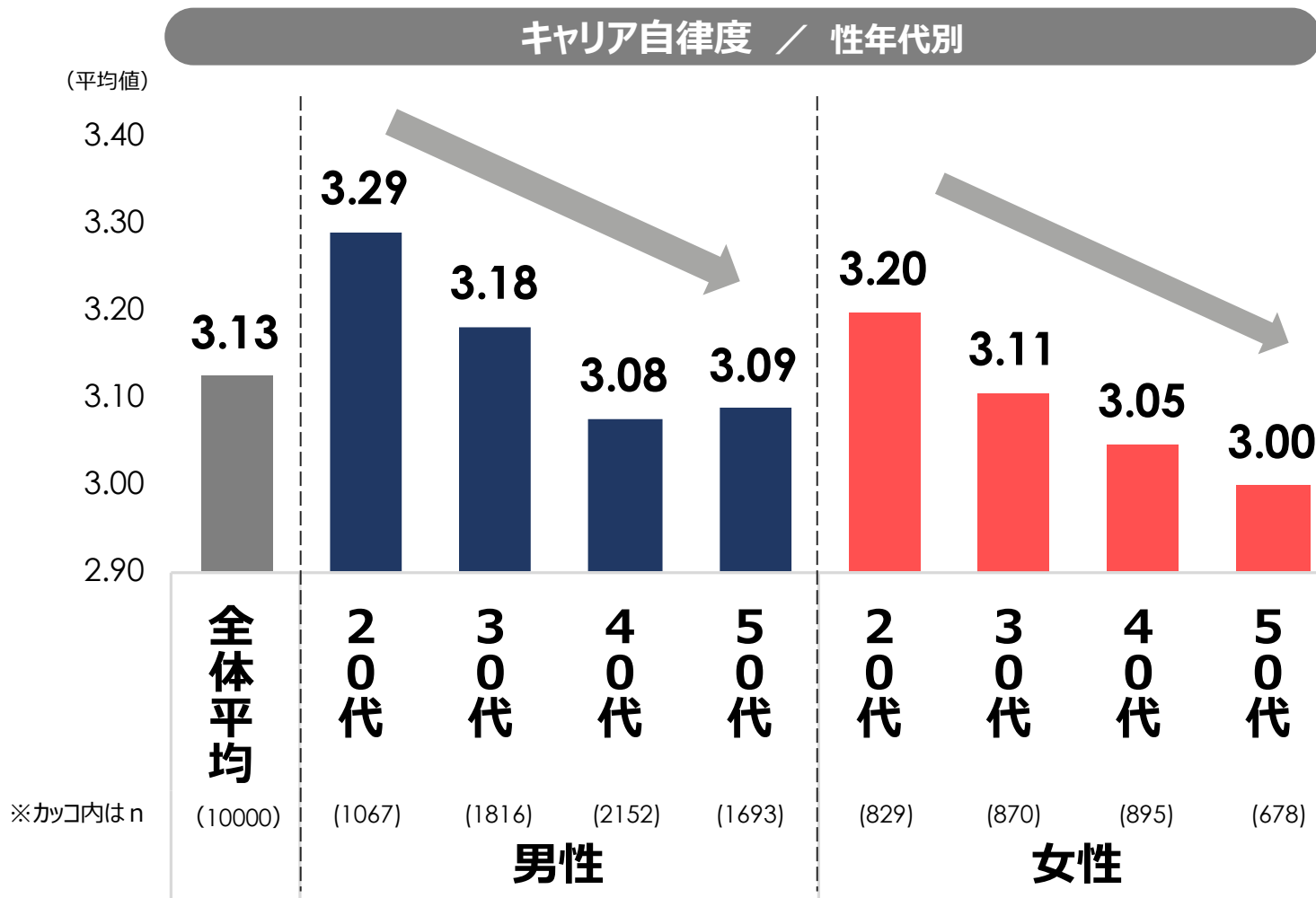
キャリア自律心理と行動を合わせた「キャリア自律度」は、
20代から40代にかけて低下する。

キャリア自律の諸要素実態 / 年代別

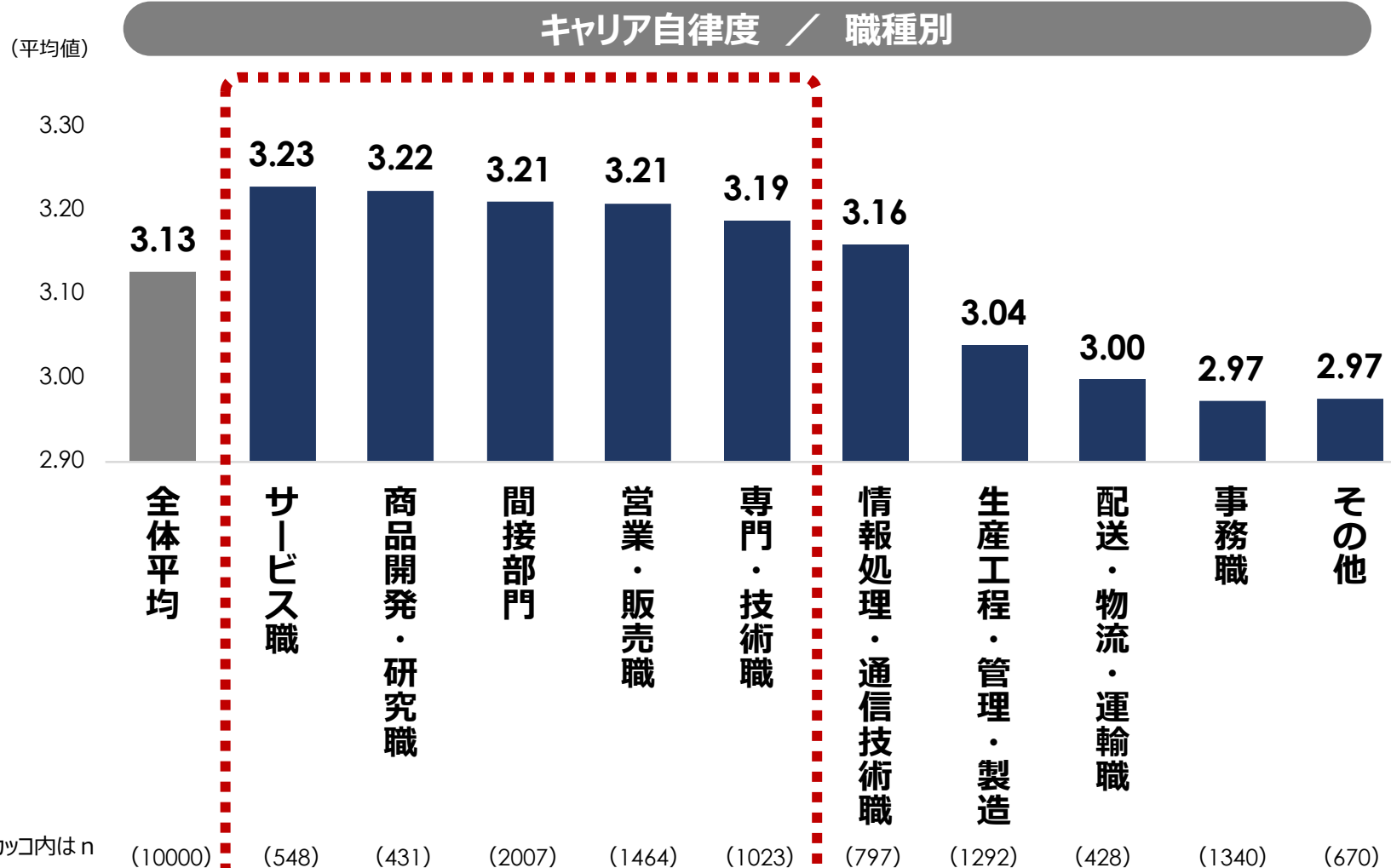


※カッコ内はn

男女別に見ても、20代のキャリア自律度が最も高く、30代、40代と下がっていく。



職種別に見ると、サービス職や商品開発・研究職、間接部門職、営業・販売職、専門・技術職でキャリア自律度が高く、生産工程・管理・製造、配送・物流・運輸職、事務職でキャリア自律度が低い。

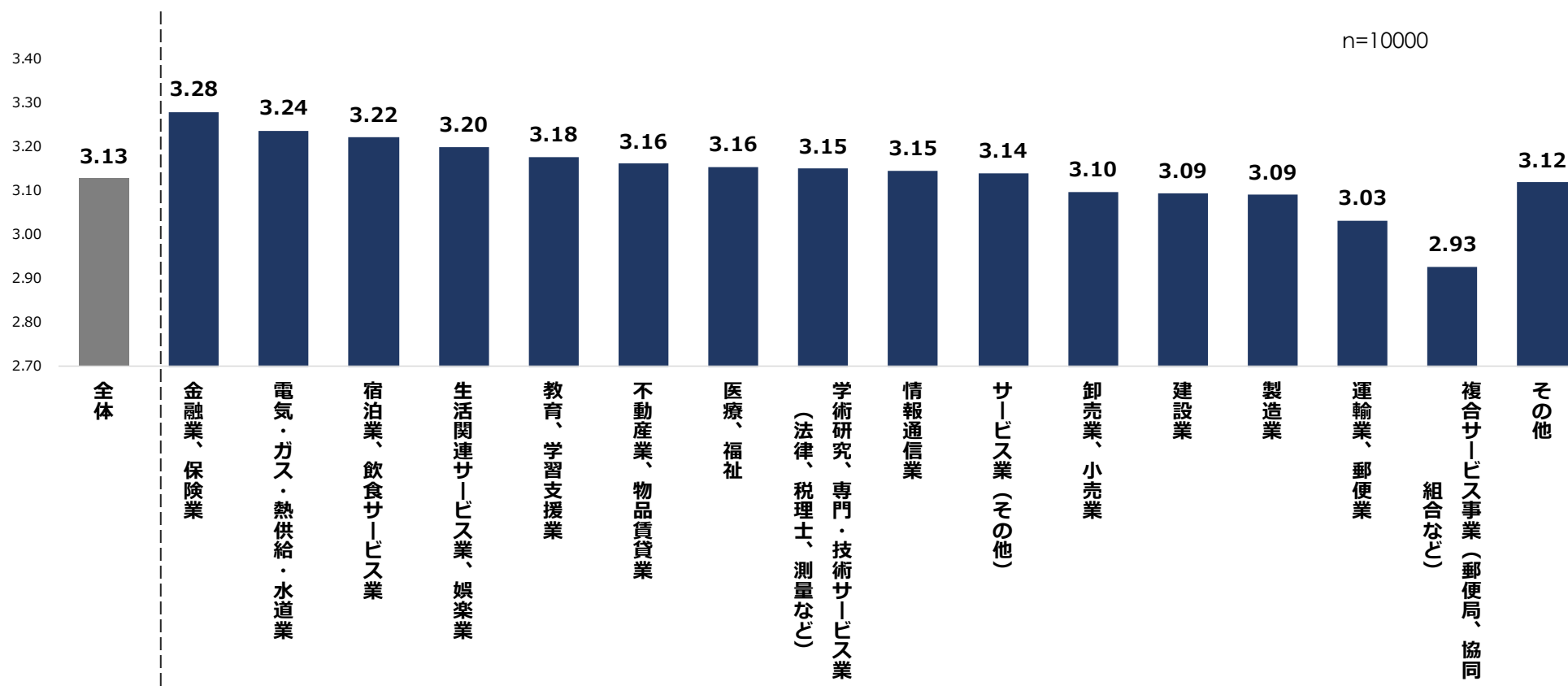


業種別に見ると、金融・保険業や電気・ガス・熱供給業、宿泊・飲食サービス業などでキャリア自律度が高く、製造業、運輸・郵便業、複合サービス事業などでキャリア自律度が低い。

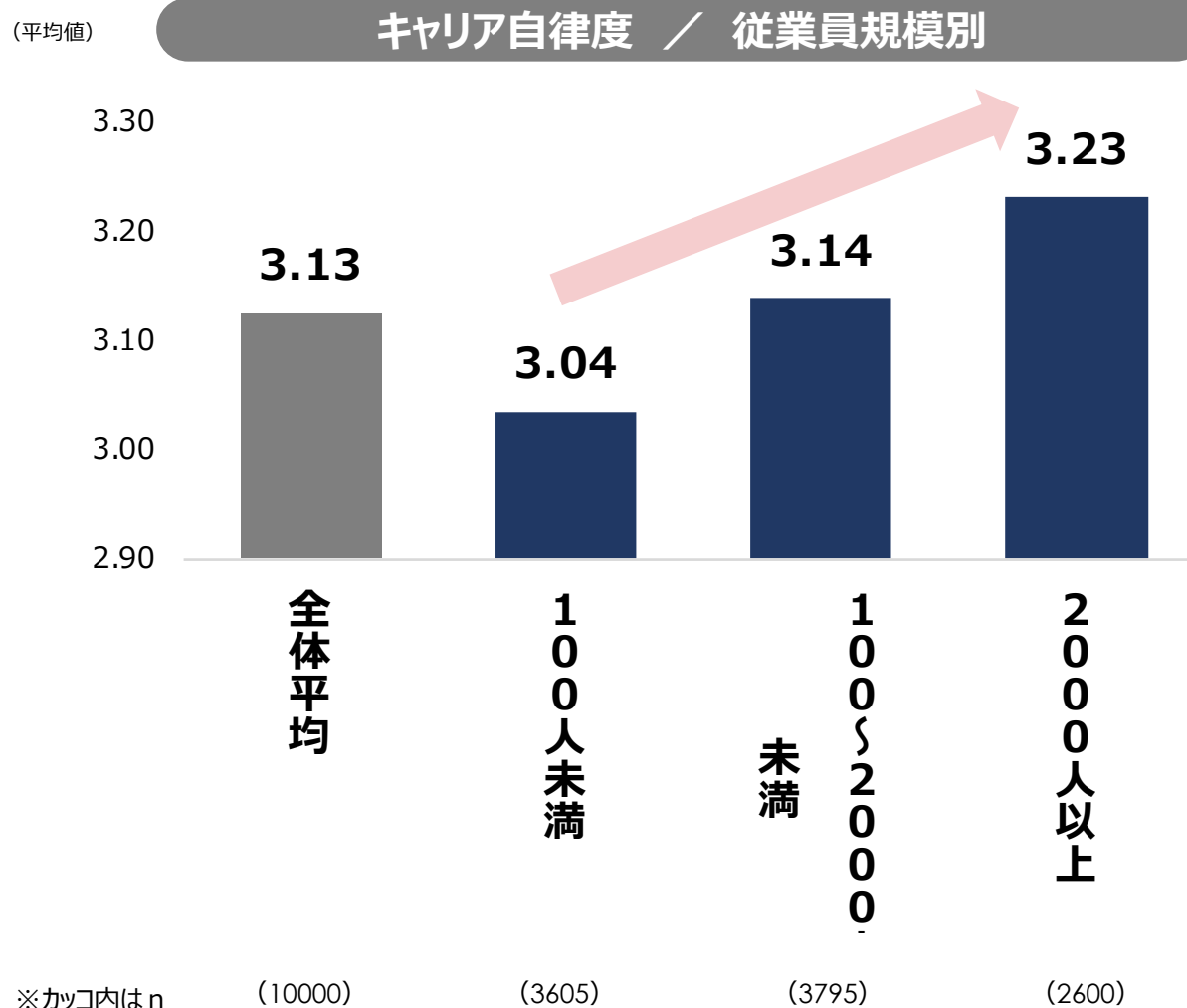
(平均値)

キャリア自律度 / 業種別

n=10000

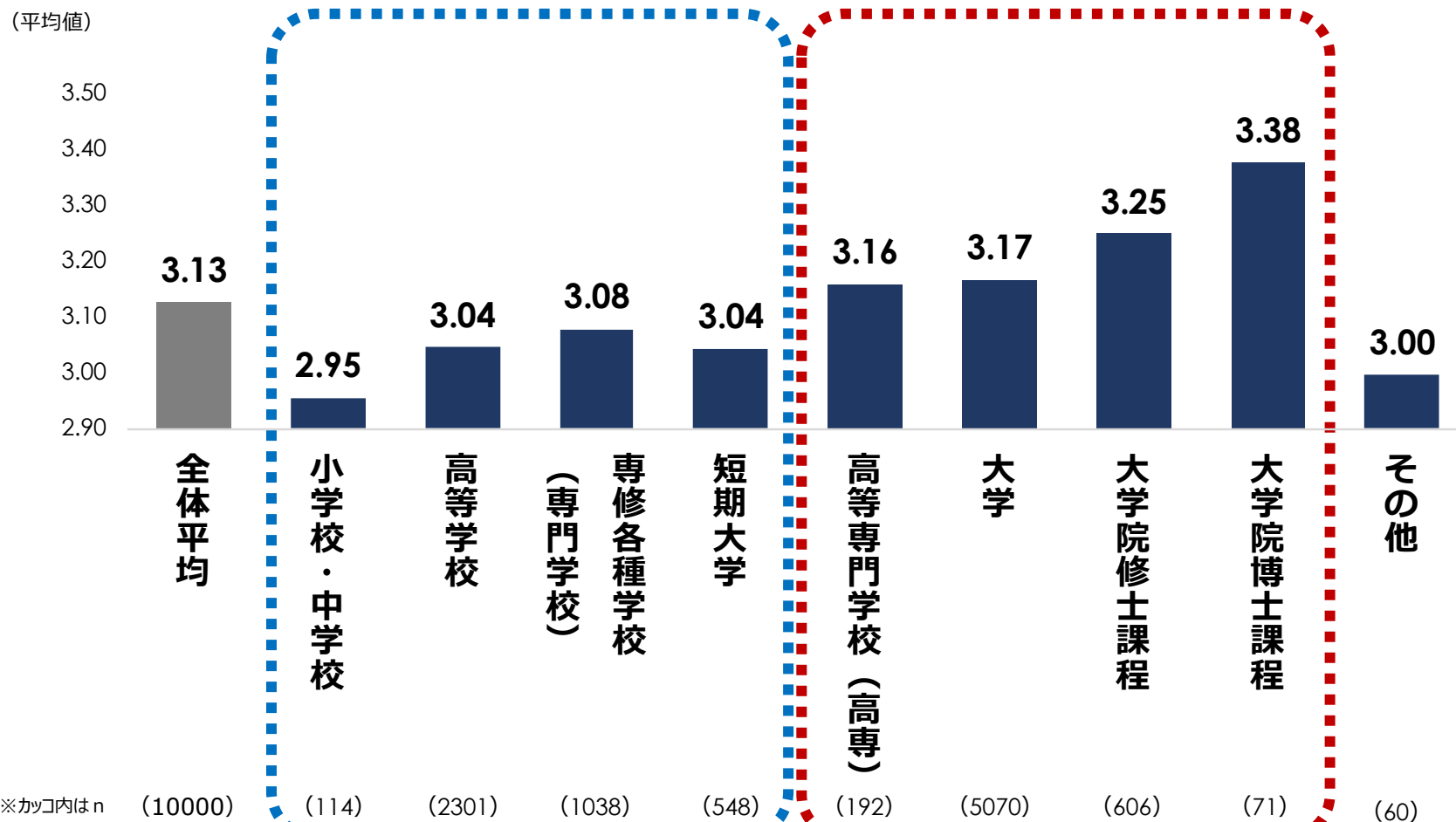


従業員規模が大きいほど、キャリア自律度が高い。



最終学歴別に見ると、高専・大学・大学院でキャリア自律度が高く、
小・中・高・専門学校・短大ではキャリア自律度が低い。

キャリア自律度 / 最終学歴別

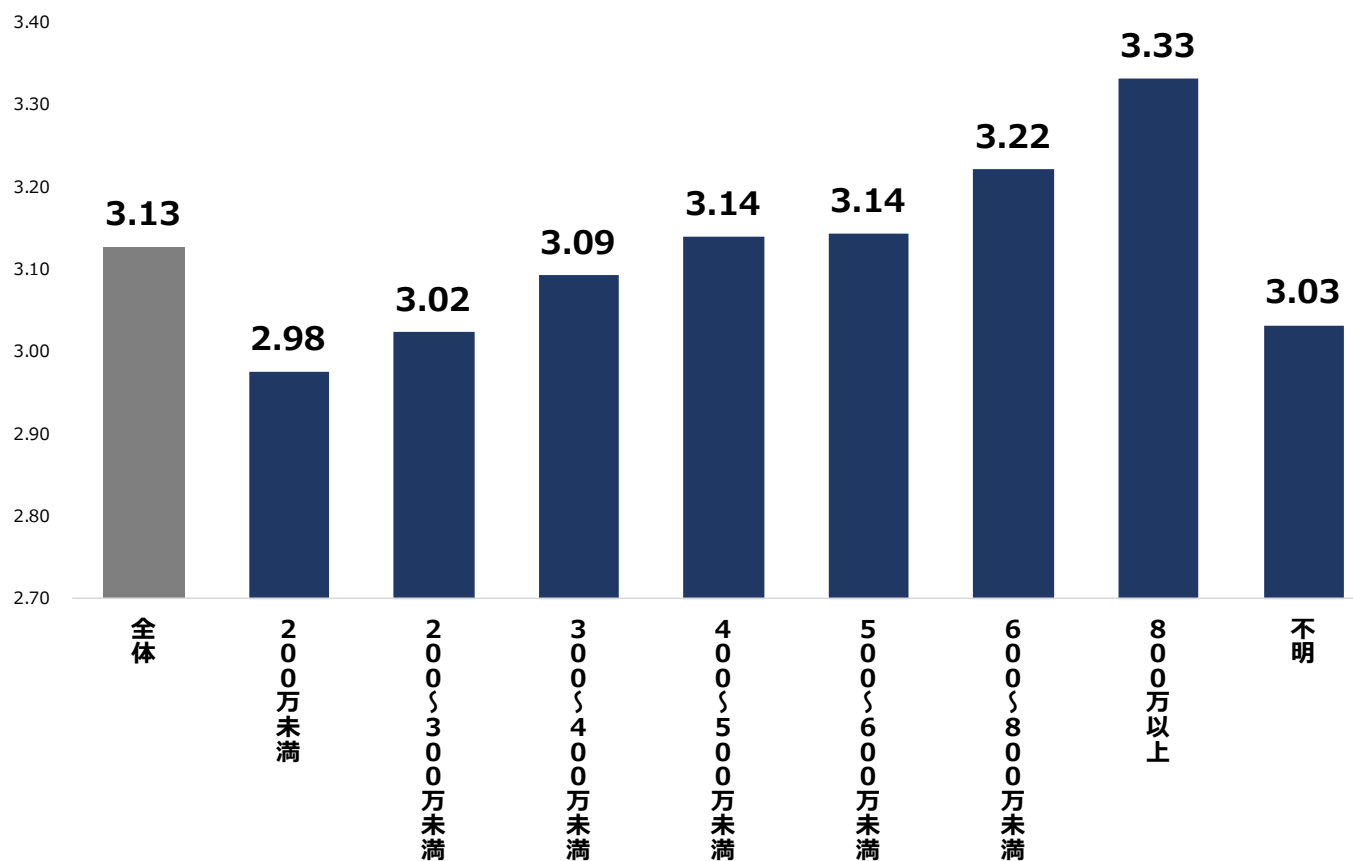


年収別に見ると、年収が高いほどキャリア自律の度合いは高い。

キャリア自律度 / 年収別

(平均値)

n=10000



属性別のキャリア自律度をまとめると、若年層や高学歴者、大企業勤務者、医療・福祉・教育や情報通信、サービス業、サービス職や商品開発・研究職、間接部門職、営業・販売職、専門・技術職でキャリア自律度が高い。

	キャリア自律度が高い属性	キャリア自律度が低い属性
性年代	20代・30代	40代・50代
最終学歴	高専・大学・大学院	小・中・高・専門学校・短大
従業員規模	多い (2000人以上)	少ない (100人未満)
業種	金融・保険業、電気・ガス・熱供給業、 宿泊業、飲食サービス業など	製造業、運輸・郵便業、 複合サービス事業 など
職種	サービス職、商品開発・研究職、 間接部門職、営業・販売職、 専門・技術職など	生産工程・管理・製造、 配送・物流・運輸職、事務職など
個人年収	高い	低い

2. キャリア自律を高めるメリット

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

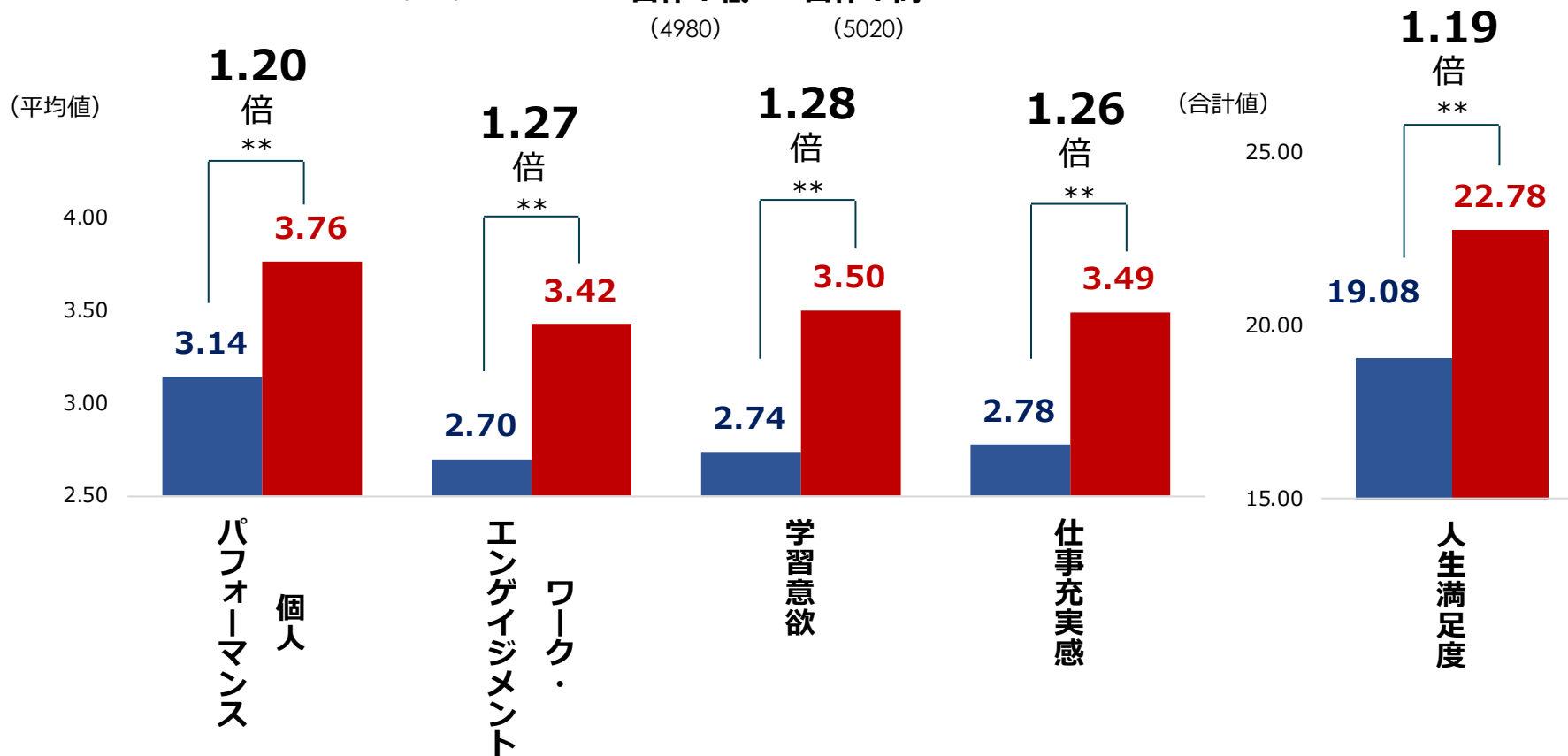
パーソル 総合研究所

キャリア自律度が高い層では、個人の仕事のパフォーマンスやワーク・エンゲイジメント、学習意欲が高く、
仕事充実感・人生満足度も高い。

キャリア自律と各成果指標 / キャリア自律度の高低別

※カッコ内はn. **: 1%水準で有意(t検定)

■ 自律：低 (4980) ■ 自律：高 (5020)



各種成果指標に対して、会社へのコミットメントや会社満足度よりもキャリア自律のほうがより強い影響が見られた。

※人生満足度を除く

■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 n=10000 ** : 1%水準で有意

各成果指標への影響

数値は標準化偏回帰係数

調整済R2乗値

	キャリア自律	会社へのコミットメント	会社満足度
.284 個人パフォーマンス	+ 0.443**	> + 0.080**	+ 0.081**
.353 周囲支援行動	+ 0.429**	> + 0.235**	—
.400 発案と提案行動	+ 0.448**	> + 0.263**	—
.518 学習意欲	+ 0.514**	> + 0.295**	—
.542 仕事充実感	+ 0.334**	> + 0.289**	+ 0.289**
.494 ワーク・エンゲイジメント	+ 0.414**	> + 0.368**	+ 0.047**
.375 人生満足度	+ 0.243**	+ 0.198**	< + 0.256**

3. キャリア自律は何によって促されるのか？

① 人事管理要因

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



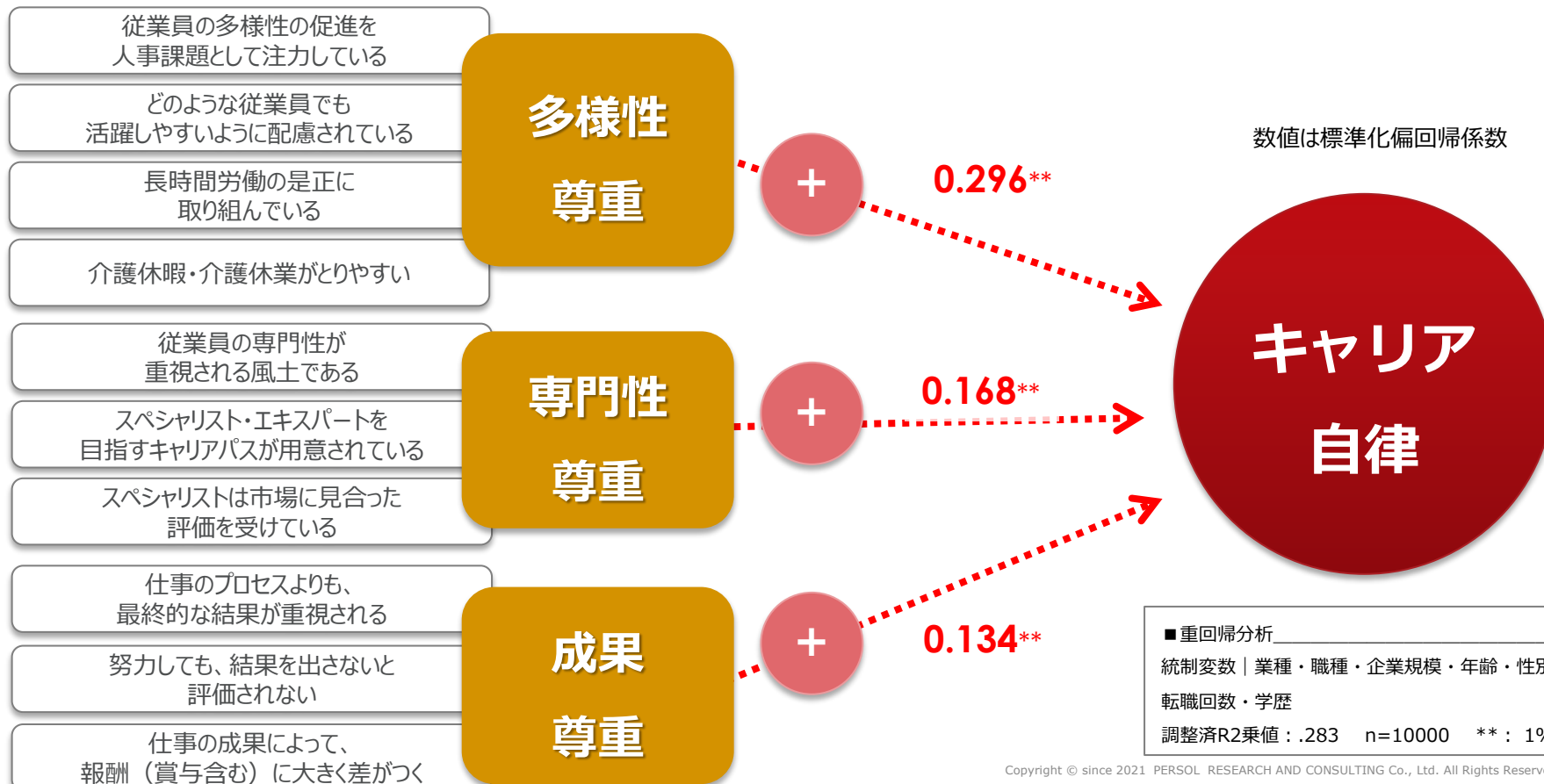
PERSOL

パーソル 総合研究所

企業の人事管理全体として、「多様性尊重」、「専門性尊重」、「成果尊重」の3点を重視する場合、従業員のキャリア自律を促している傾向が見られた。

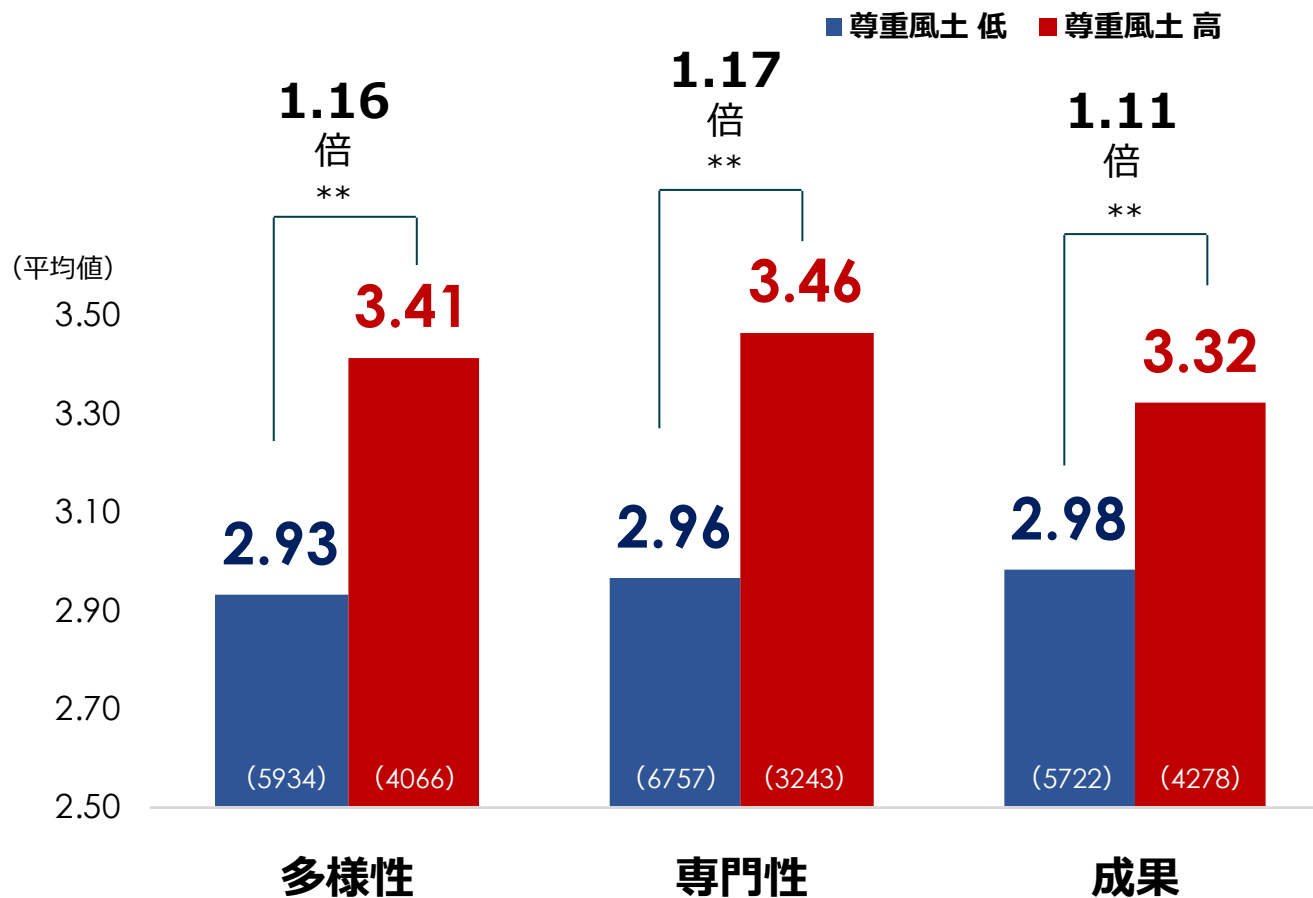
企業の人事管理ポリシーがキャリア自律に与える影響

人事ポリシー



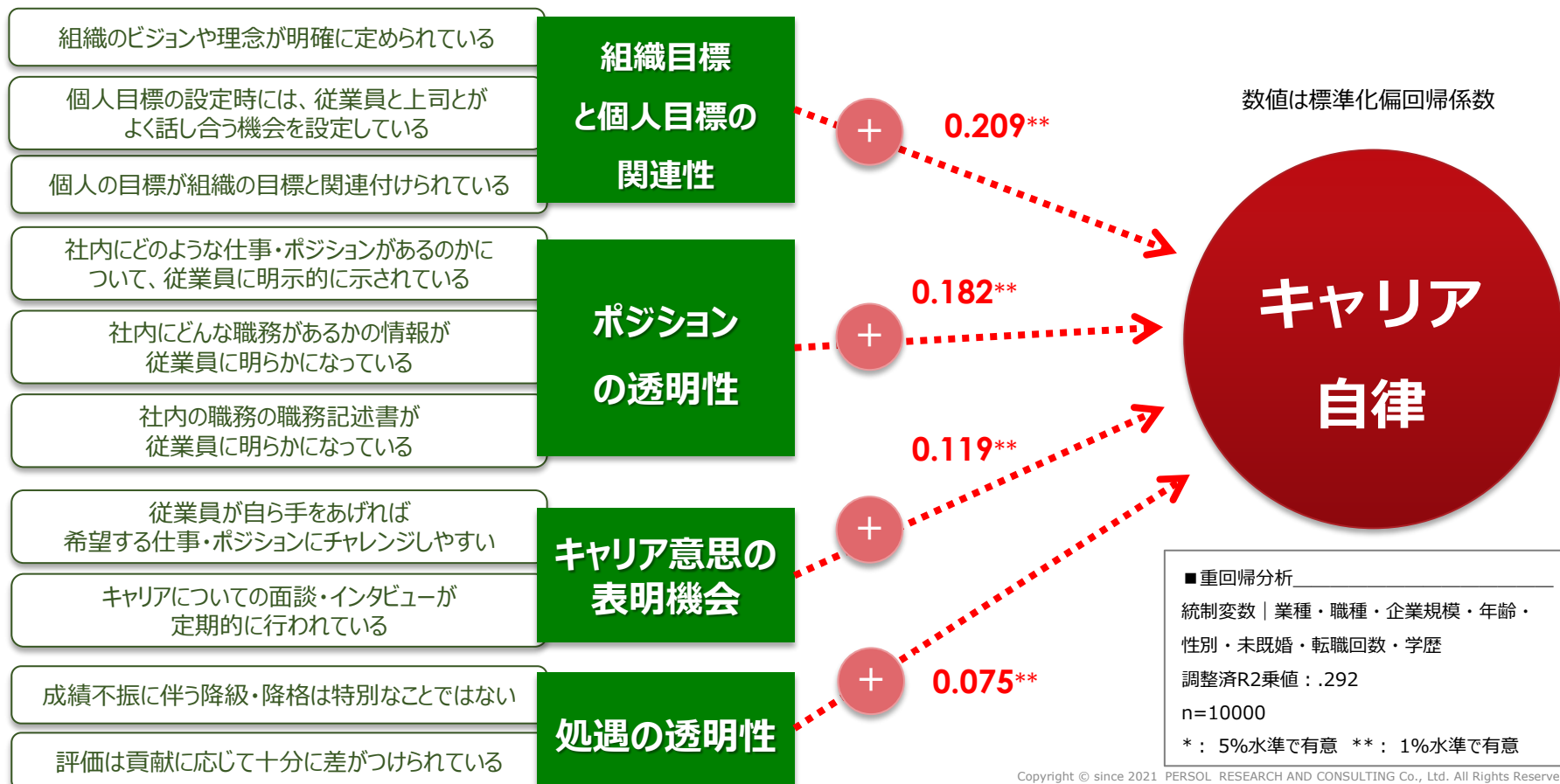
尊重風土の高低別にキャリア自律度を見ると、それぞれ高い群のほうがキャリア自律度が高い。

キャリア自律度 / 人事管理ポリシーの高低別



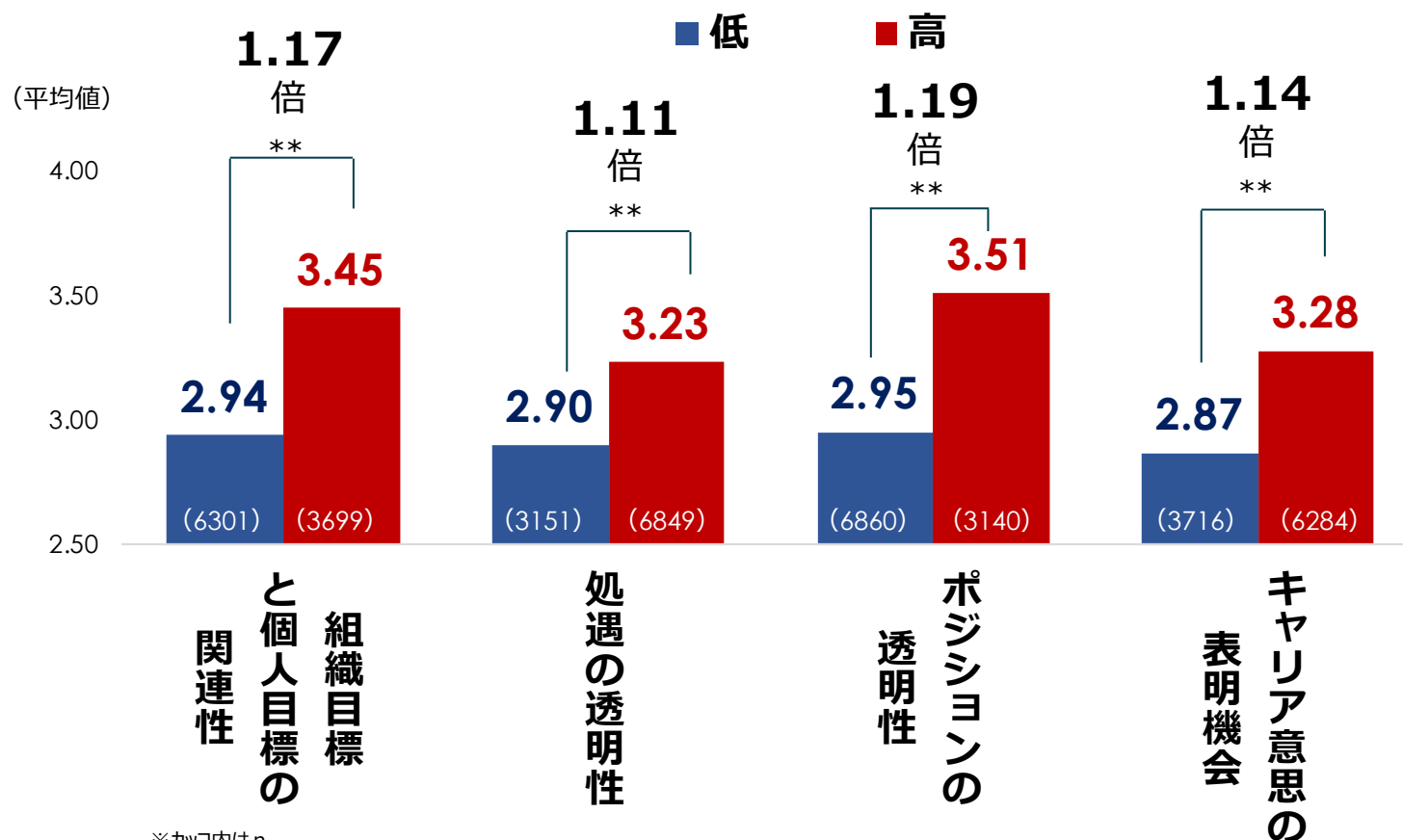
「組織目標と個人目標の関連性」、「処遇の透明性」、「社内の職務ポジションの透明性」、
そして「キャリア意思の表明機会」がキャリア自律を促していた。

人事管理の特徴がキャリア自律に与える影響



4つの要素の高低別にキャリア自律度を見ると、それぞれ高い群のほうがキャリア自律度が高い。

キャリア自律度と人事管理の関係

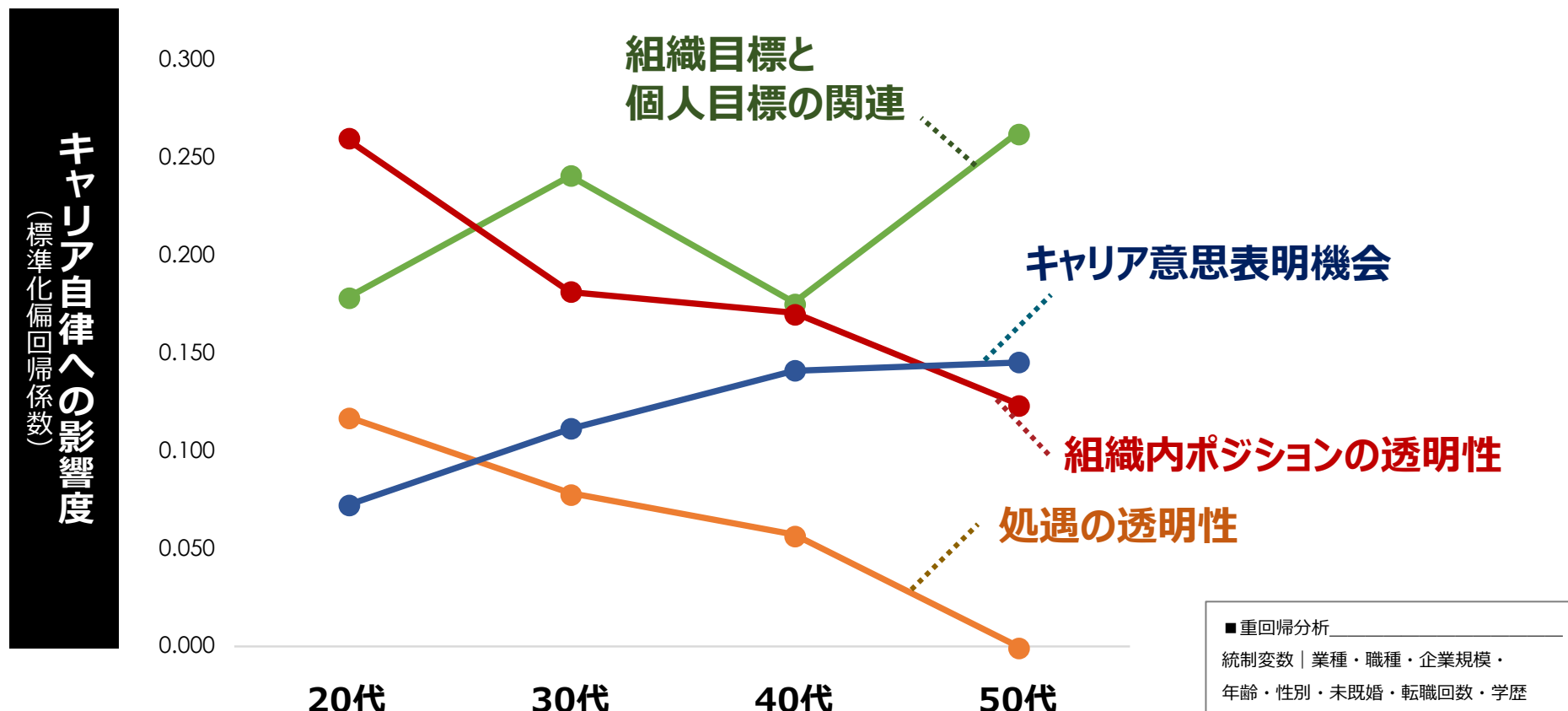


※カッコ内はn.
**：1%水準で有意(t検定)

年代別に見ると、年代が上がるにつれてポジションや処遇の透明性がキャリア自律に与える影響は相対的に弱くなり、
キャリア意思表明機会があることの影響が強くなる。

キャリア自律への影響 / 年代別

n=10000



前ページの分析詳細は以下。

キャリア自律への影響 / 年代別 (分析詳細)

	20代	30代	40代	50代
サンプル数	(1896)	(2686)	(3047)	(2371)
組織目標と個人目標の関連性	0.178**	0.241**	0.176**	0.263**
処遇の透明性	0.118**	0.078**	0.057**	—
ポジションの透明性	0.260**	0.182**	0.170**	0.124**
キャリア意思表明機会	0.073*	0.112**	0.141**	0.145**
調整済R2乗値	.327	.325	.254	.247

■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

* : 5%水準で有意 ** : 1%水準で有意

キャリア自律を促す人事管理の4要素の実態について、業種別に偏差値化して比較した。

金融・保険業や情報通信業は全体的に高く、学術研究、専門・技術サービス業や運輸業、郵便業で低い傾向。

業種	組織目標 と個人目標の 関連性	処遇の 透明性	ポジション の透明性	キャリア意思の 表明機会	TOTAL
金融業、保険業	72.7	78.3	73.6	70.6	74.3
情報通信業	59.9	60.3	56.0	61.4	59.8
電気・ガス・熱供給・水道業	60.2	52.9	59.2	61.0	59.0
宿泊業、飲食サービス業	49.2	54.9	54.6	50.5	52.0
教育、学習支援業	48.7	52.6	53.4	50.2	51.0
製造業	52.4	49.0	49.2	51.3	50.7
サービス業（その他）	48.4	50.4	51.0	50.3	49.9
生活関連サービス業、娯楽業	46.9	45.0	53.9	43.8	47.3
不動産業、物品賃貸業	46.7	49.5	48.5	44.5	47.0
卸売業、小売業	46.7	49.8	44.8	42.0	45.5
医療、福祉	44.4	40.4	49.5	45.5	44.9
建設業	39.4	39.8	42.2	40.3	40.1
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	41.0	47.7	37.1	36.0	39.8
運輸業、郵便業	40.1	40.1	39.6	38.6	39.2
学術研究、専門・技術サービス業（法律、税理士、測量など）	26.2	31.8	27.3	31.1	28.2

平均値からの偏差値化
n=10000

人事管理の4要素の実態について、職種別に偏差値化して比較した。

商品開発・研究職や営業・販売職で高く、配送・物流・運輸職や事務職で全体的に低い。

平均値からの偏差値化
n=10000

職種	組織目標 と個人目標の 関連性	処遇の 透明性	ポジション の透明性	キャリア意思の 表明機会	TOTAL
商品開発・研究職	66.9	55.8	54.5	66.7	60.8
営業・販売職	59.7	63.1	58.8	53.5	57.5
情報処理・通信技術職	56.1	61.6	52.6	60.7	56.7
サービス職	53.1	54.4	62.4	56.4	55.5
間接部門	53.1	54.4	54.6	54.6	53.6
生産工程・管理・製造	46.8	47.9	50.0	46.2	47.8
専門・技術職	46.9	40.6	50.9	47.7	47.2
事務職	40.3	37.8	34.8	38.4	39.5
配送・物流・運輸職	30.3	32.2	28.6	31.0	32.7

4. キャリア自律は何によって促されるのか？

② 現場マネジメント要因

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



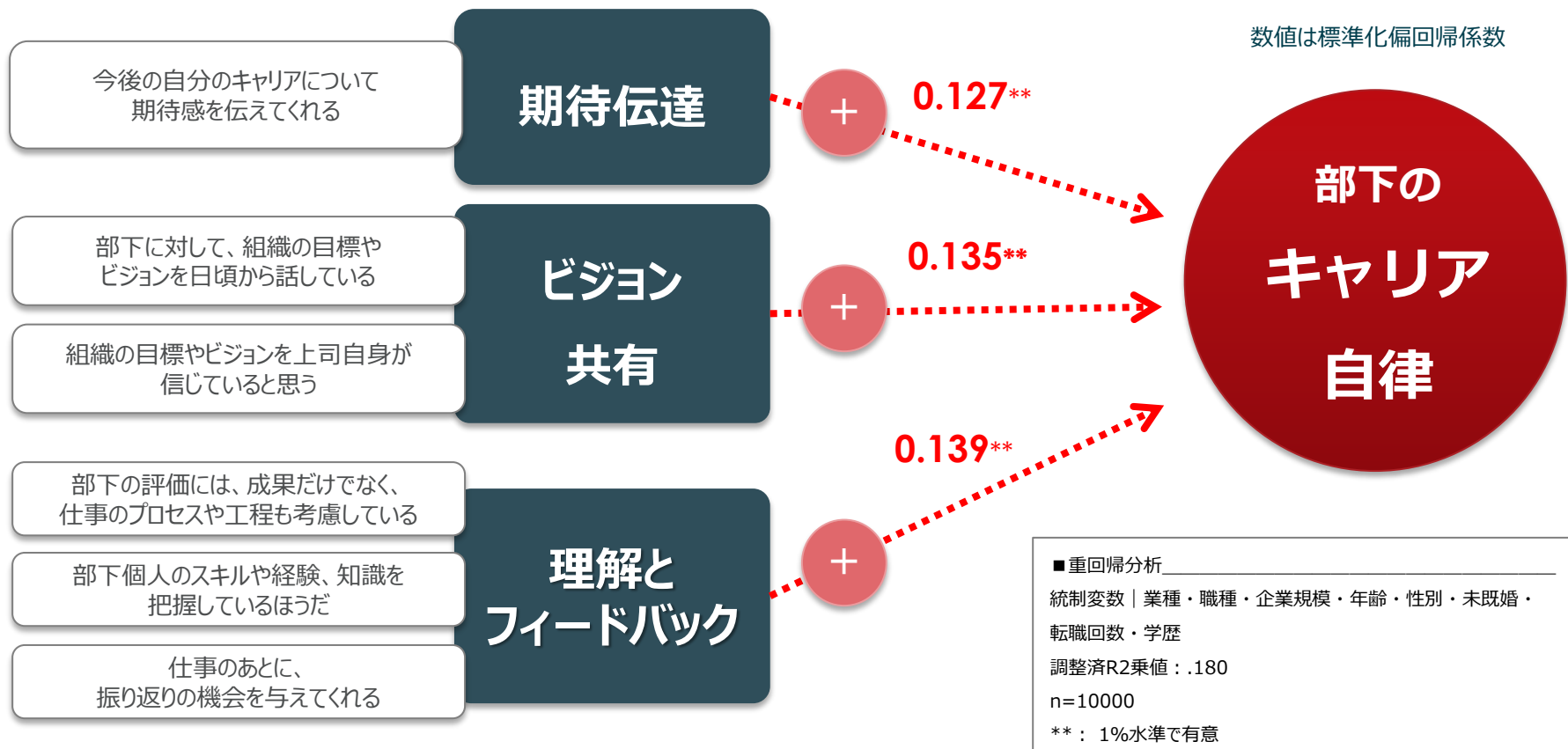
PERSOL

パーソル 総合研究所

キャリア自律を促す現場上司のマネジメント行動は、「部下のキャリアへの期待伝達」、
「組織のビジョンの共有」、「部下への理解とフィードバック」。

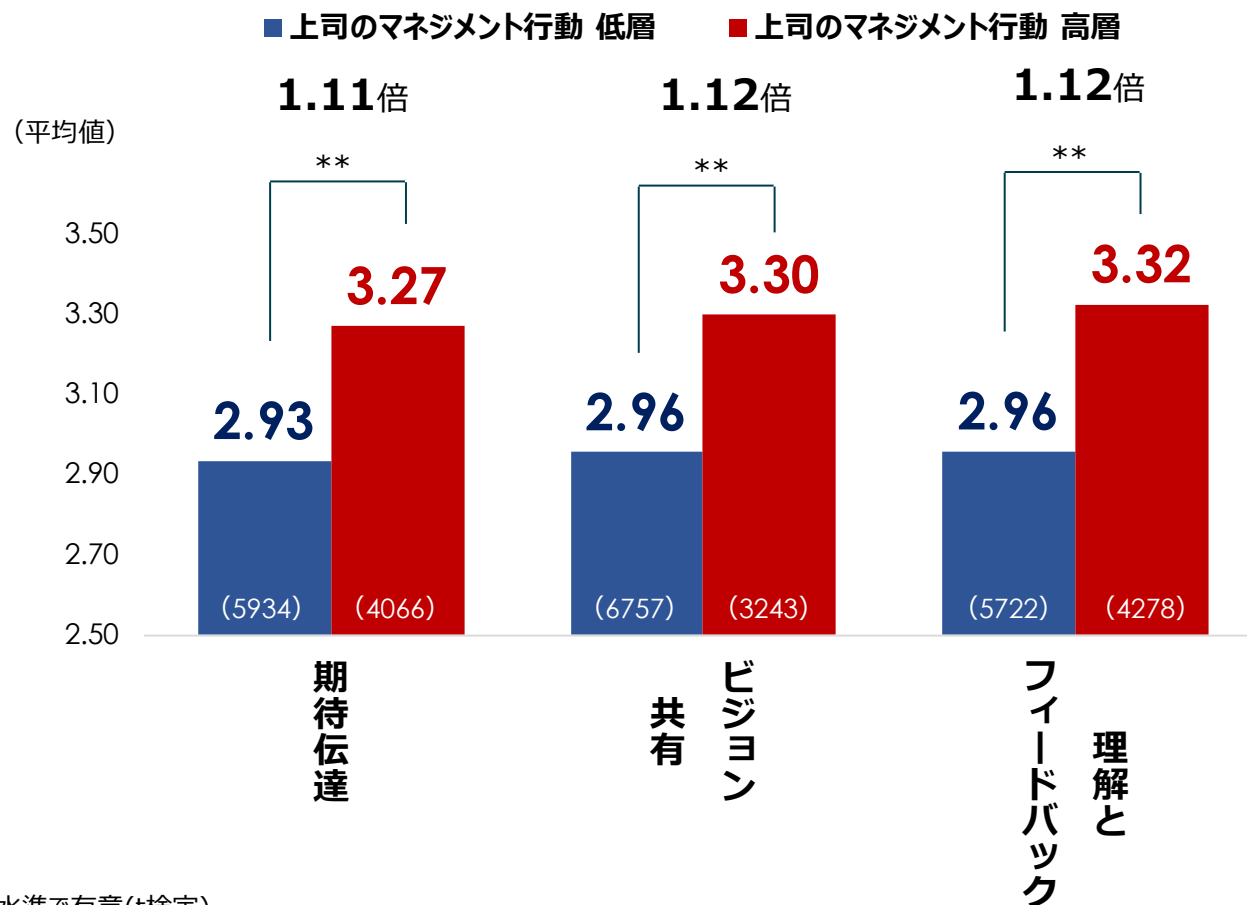
上司のマネジメント行動が部下のキャリア自律に与える影響

上司のマネジメント行動



直属上司のマネジメント行動の高低別に部下のキャリア自律度を見ると、
上司のマネジメント行動の実践度が高い場合は実践度が低い場合よりもキャリア自律度が高い。

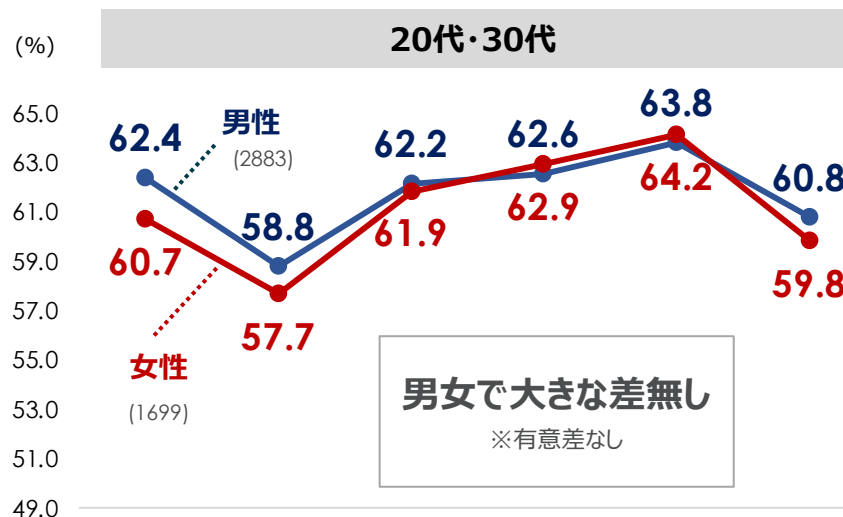
部下のキャリア自律度 / 上司のマネジメント行動の高低別



キャリア自律を促すマネジメント行動は、20代・30代では男女差がないが、40代・50代では女性よりも男性のほうがより実践されている。

上司のマネジメント行動の実践率 性年代別

直属上司についてかなり近い/近い/どちらかという/近いの回答割合



仕事のあとに、振り返りの機会を与えてくれる

部下個人のスキルや経験、知識を把握しているほうだ

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

組織の目標やビジョンを上司自身が信じていると思う

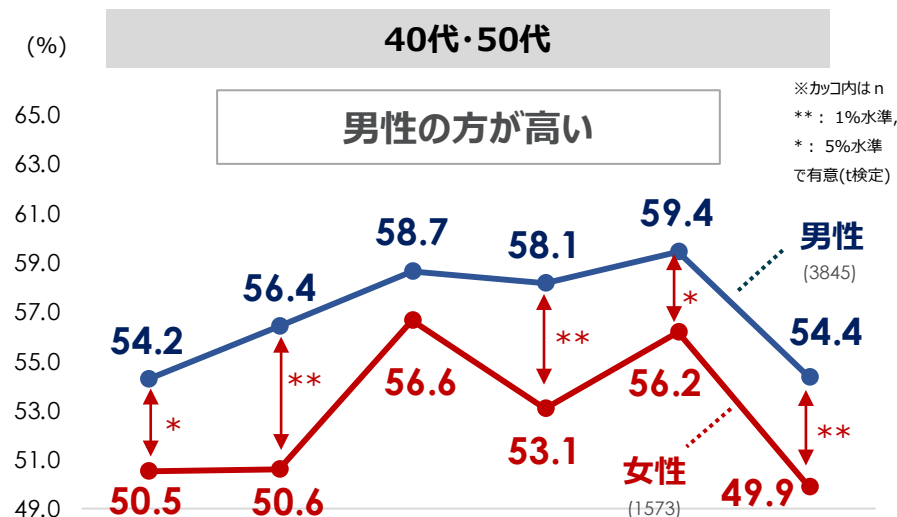
部下に対して、組織の目標やビジョンを口頭から話している

今後の自分のキャリアについて期待感を伝えてくれる

期待伝達

ビジョン共有

理解とフィードバック



仕事のあとに、振り返りの機会を与えてくれる

部下個人のスキルや経験、知識を把握しているほうだ

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

組織の目標やビジョンを上司自身が信じていると思う

部下に対して、組織の目標やビジョンを口頭から話している

今後の自分のキャリアについて期待感を伝えてくれる

期待伝達

ビジョン共有

理解とフィードバック

5. キャリア自律は何によって促されるのか？

③ 業務経験・研修

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

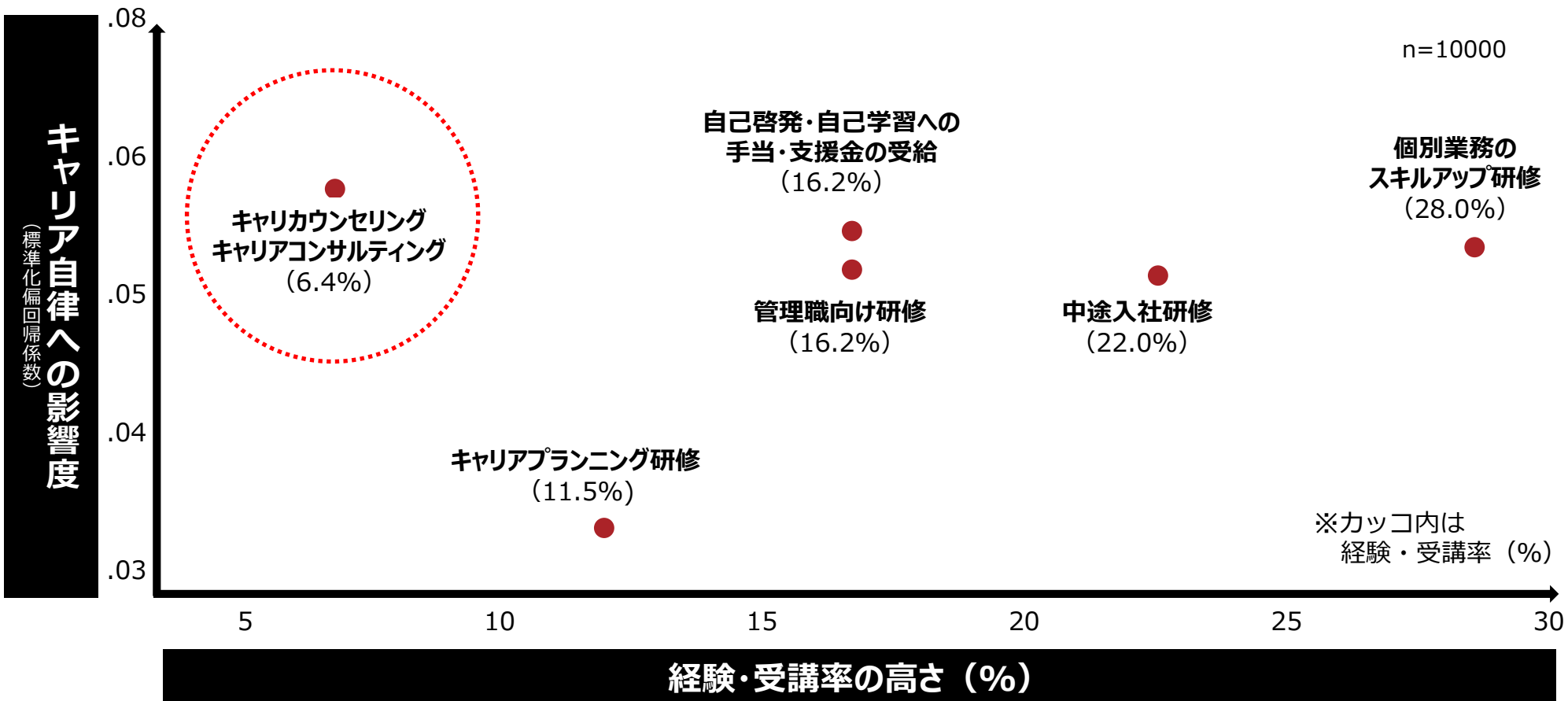


PERSOL

パーソル 総合研究所

教育研修施策の受講経験と、キャリア自律の向上効果をプロットした。「キャリアカウンセリング」「自己啓発手当」「スキルアップ研修」は、自律向上に相対的に大きく影響。「キャリアカウンセリング」は効果が大きいですが、経験率は6.4%と少ない。

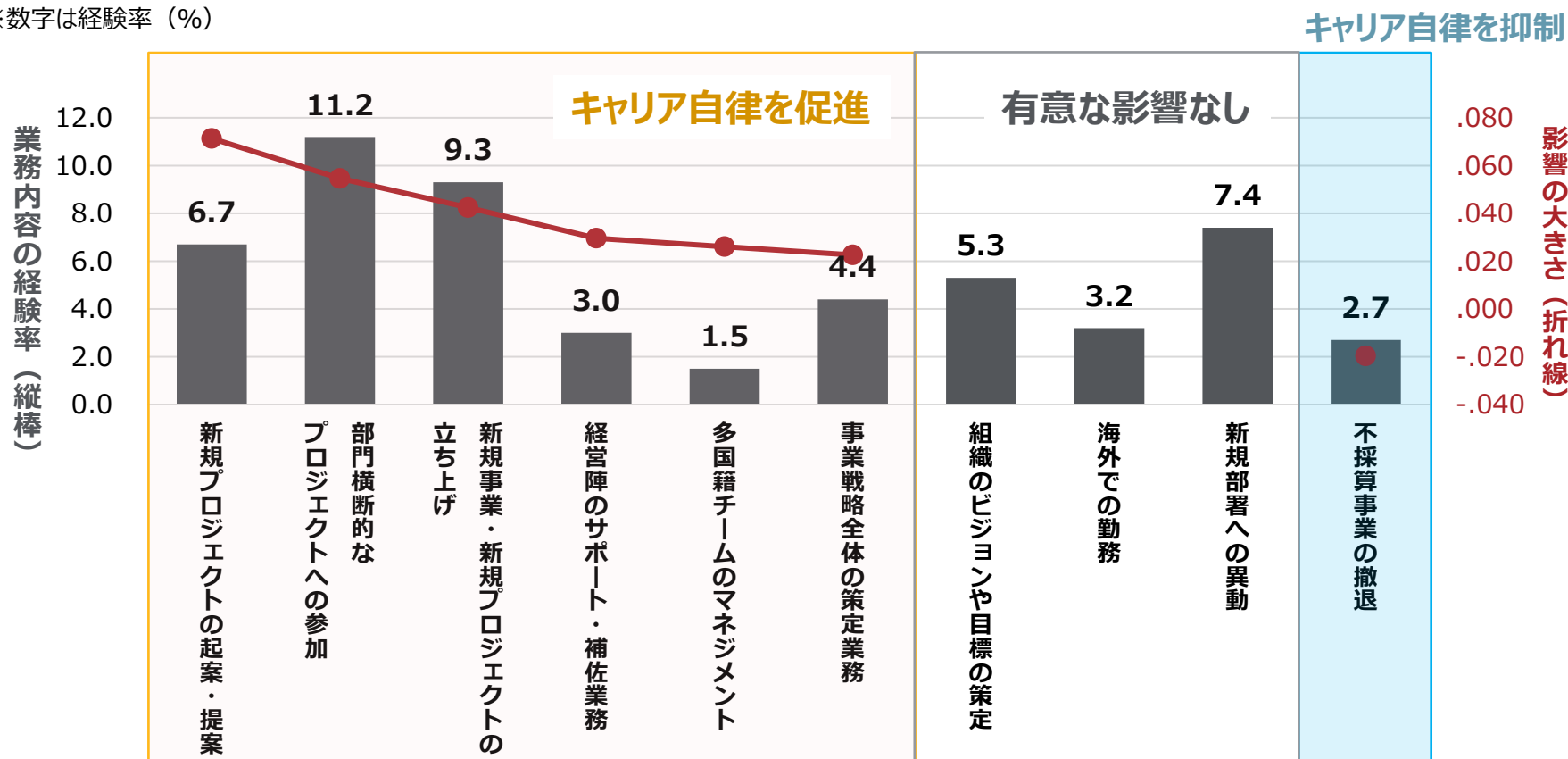
教育研修の経験・受講とキャリア自律向上効果のプロット図



過去の業務経験がキャリア自律に与える影響を見た。「新規プロジェクトの起案」「部門横断的なプロジェクト参加」「新規事業・新規プロジェクト立ち上げ」などが自律を促進する効果があった。一方、「不採算事業撤退」は抑制効果が見られた。

業務経験率とキャリア自律に対する影響（全年代）

※数字は経験率（%）



■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 = 10000 | 調整済R2乗値 | .118

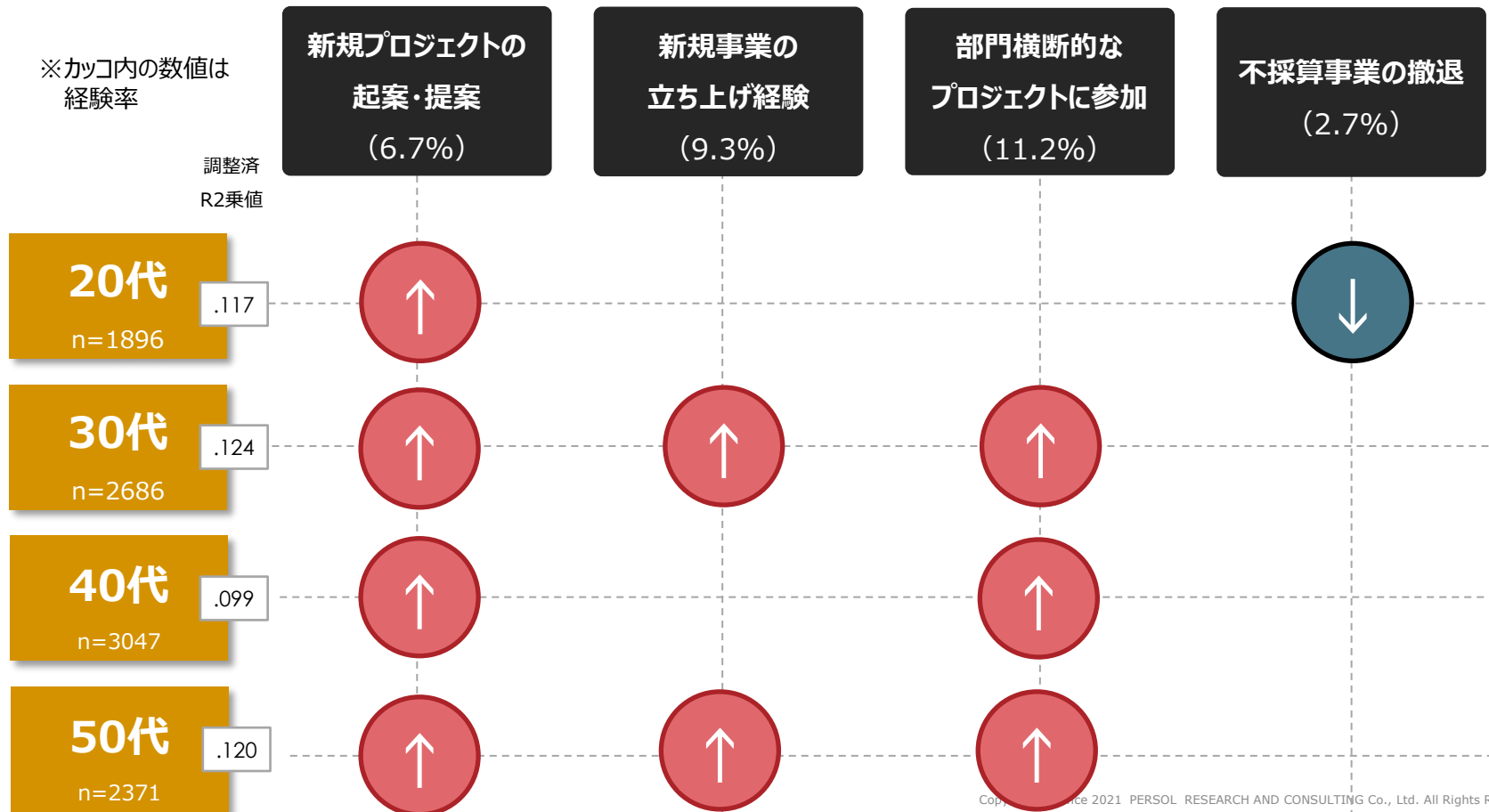
過去の業務経験がキャリア自律に与える影響を見た。

(詳細次ページ)

過去の業務経験がキャリア自律に与える影響

※カッコ内の数値は
経験率

調整済
R2乗値



過去の業務経験がキャリア自律に与える影響を見た。全年代で、「新しいプロジェクトの提案」や、「部門横断でのプロジェクトの参加」経験がキャリア自律を促進していた。20代では、事業撤退経験がキャリア自律を抑制していた。

過去の業務経験がキャリア自律に与える影響

※カッコ内の数値は
経験率

調整済
R2乗値

新規プロジェクトの
起案・提案
(6.7%)

新規事業の
立ち上げ経験
(9.3%)

部門横断的な
プロジェクトに参加
(11.2%)

不採算事業の撤退
(2.7%)

20代

(n=1896)

.117

30代

(n=2686)

.124

40代

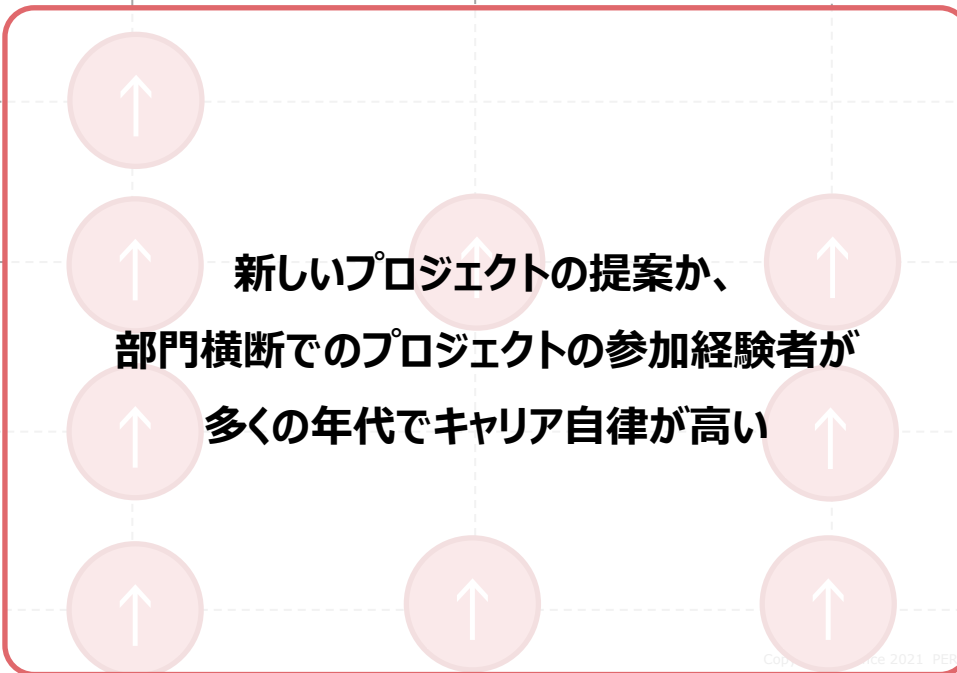
(n=3047)

.099

50代

(n=2371)

.120



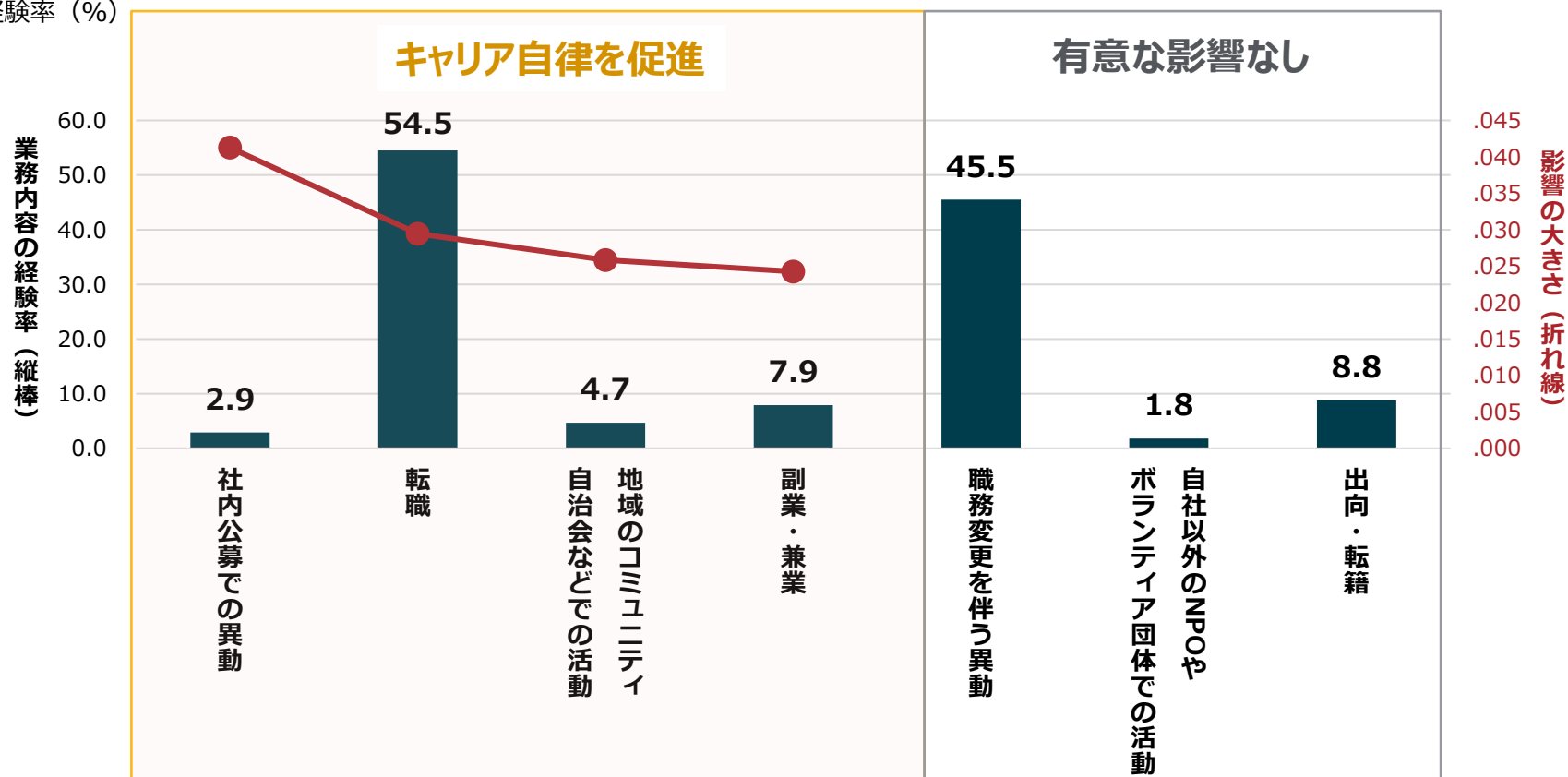
20代での事業
撤退経験者は、
キャリア自律が
低い

転職・異動・社外活動とキャリア自律との関係を見た。

「社内公募での異動」「転職」「地域のコミュニティ活動」「副業・兼業」経験者は、キャリア自律度が高い関係があった。

転職・異動・社外活動とキャリア自律に対する影響（全年代）

※数字は経験率（％）



■重回帰分析

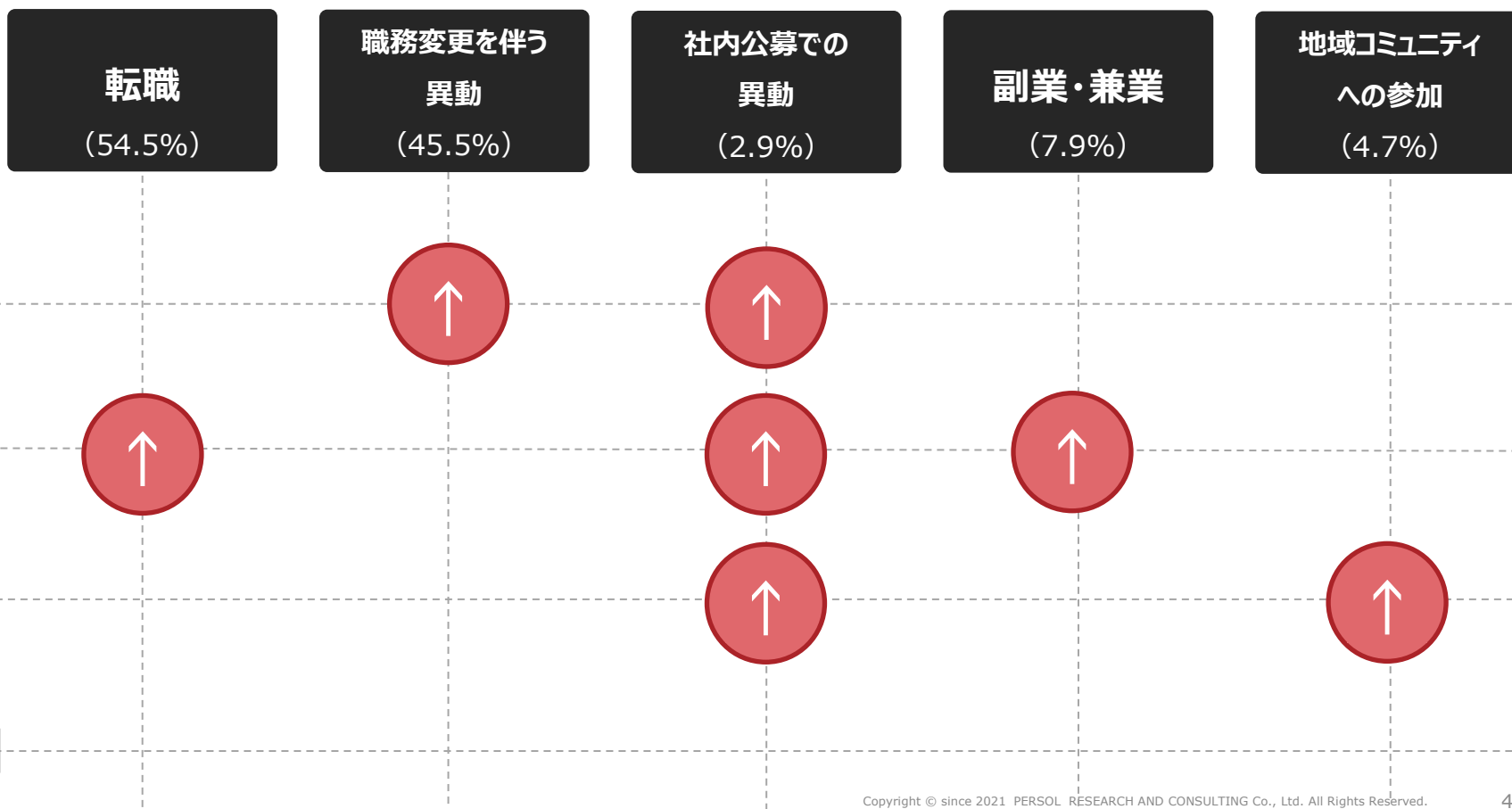
転職・異動・社外活動がキャリア自律に与える影響を見た。

(詳細は次ページ)

転職・異動・社外活動がキャリア自律に与える影響

※カッコ内の数値は
経験率

調整済
R2乗値

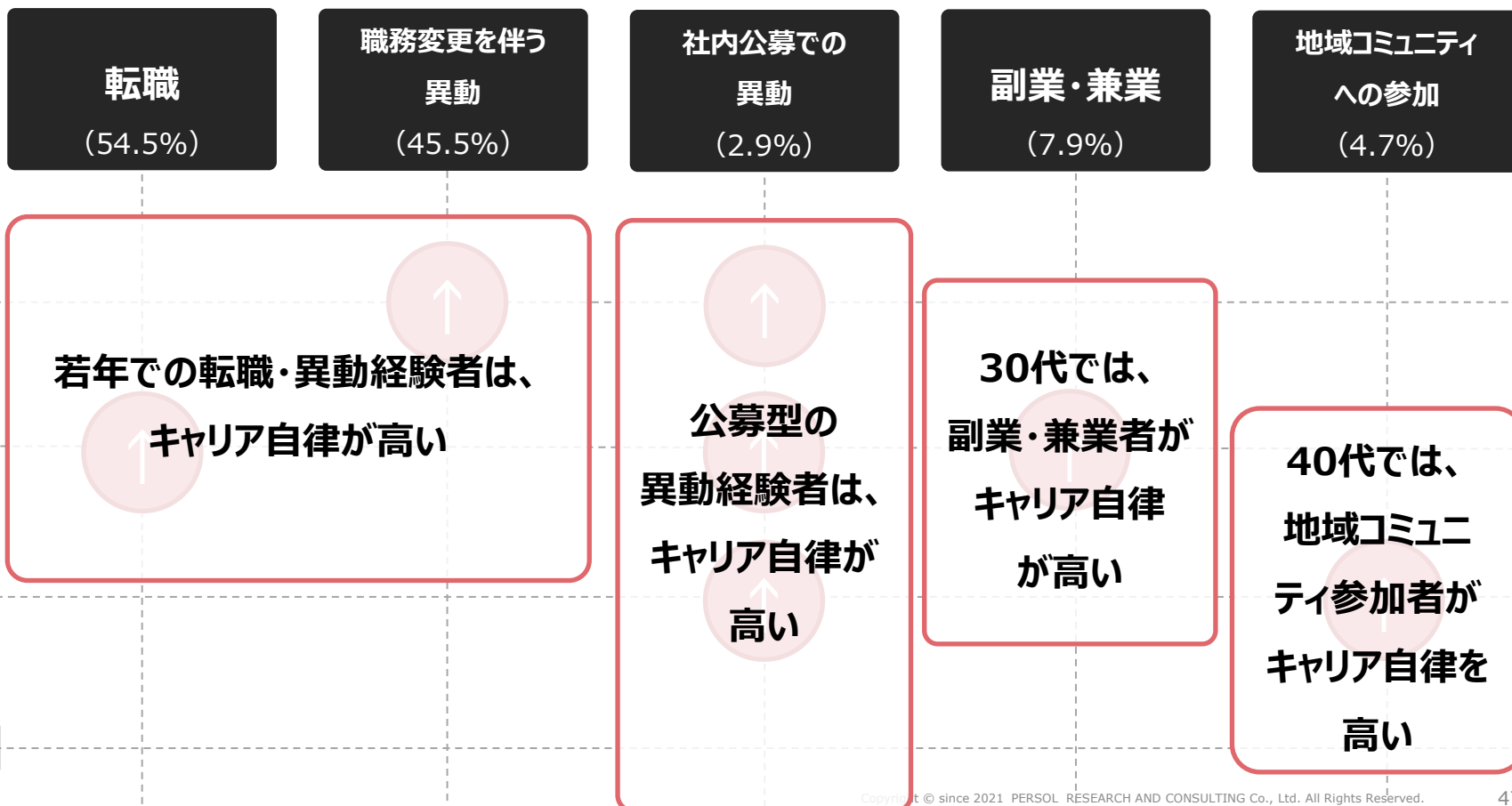


若年層では「異動」「転勤」経験者においてキャリア自律度が高く、30代では「副業・兼業」、40代では「地域コミュニティ参加」といった社外活動経験者でキャリア自律度が高い。

転職・異動・社外活動がキャリア自律に与える影響

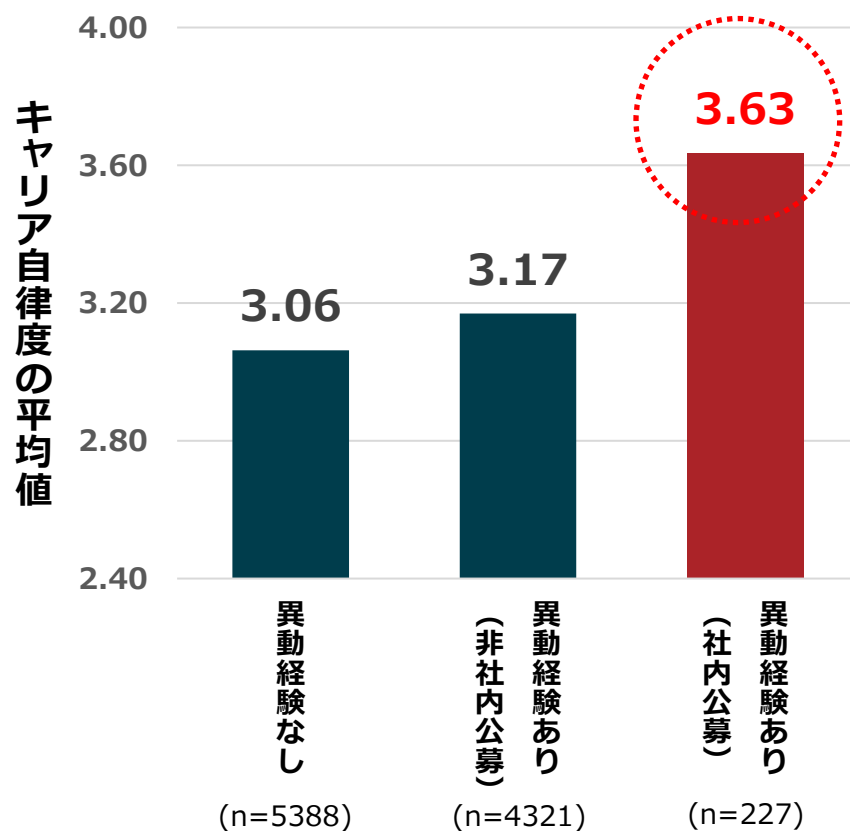
※カッコ内の数値は
経験率

調整済
R2乗値



異動の経験（職務変更を伴う異動）と、キャリア自律度の関係を見たところ、社内公募での異動経験者はキャリア自律度が高かった。

異動経験とキャリア自律の関係

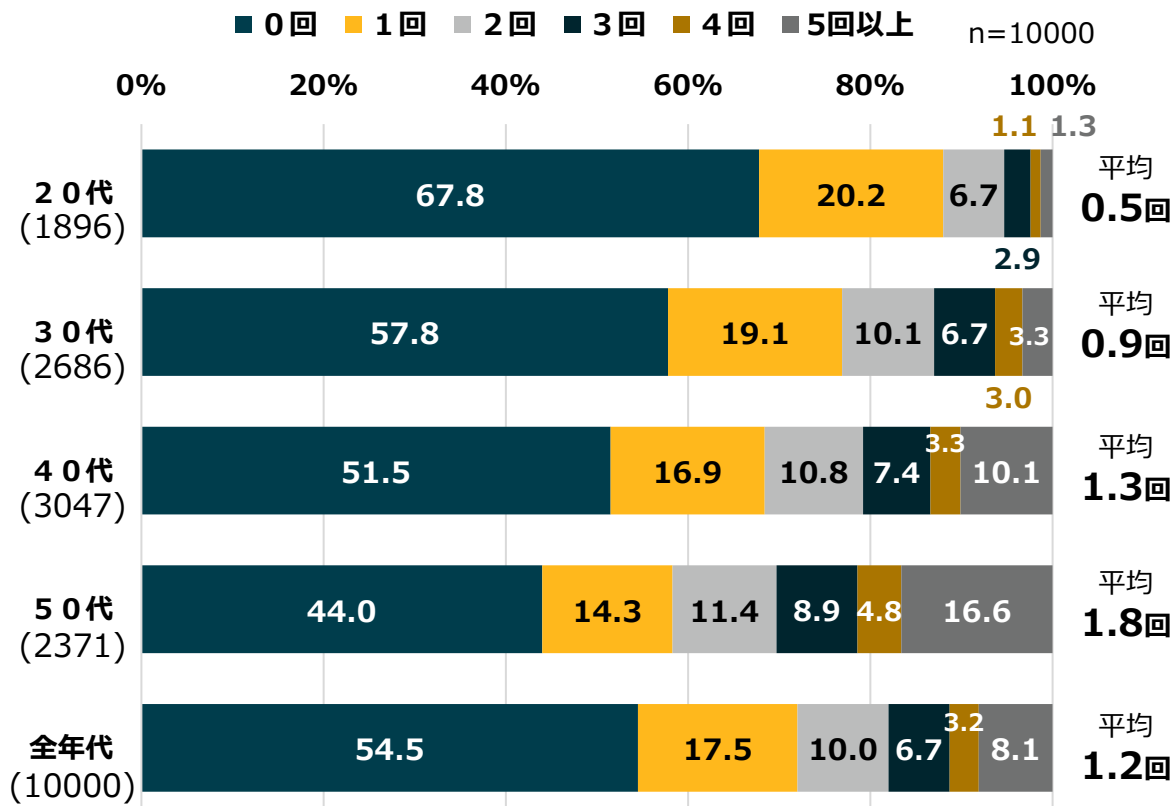


社内公募による異動経験がある層で
キャリア自律得点が高い

※職務変更を伴わない社内公募経験者(n=64)は、サンプルが少ないため集計から除外した

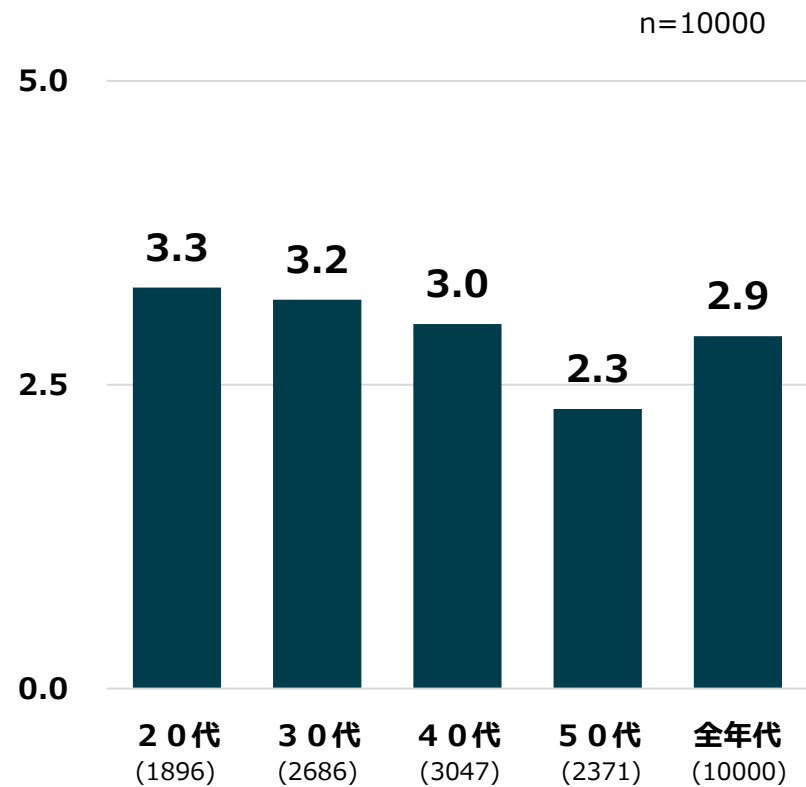
異動・社内公募経験の実態を見たところ、職務変更を伴う異動回数の平均値は、20代・30代で平均1回を下回り、40代で1.3回、50代で1.8回だった。社内公募での異動経験率は、2.3~3.3%と低い。

職務変更を伴う異動の経験 (%)



※カッコ内はn

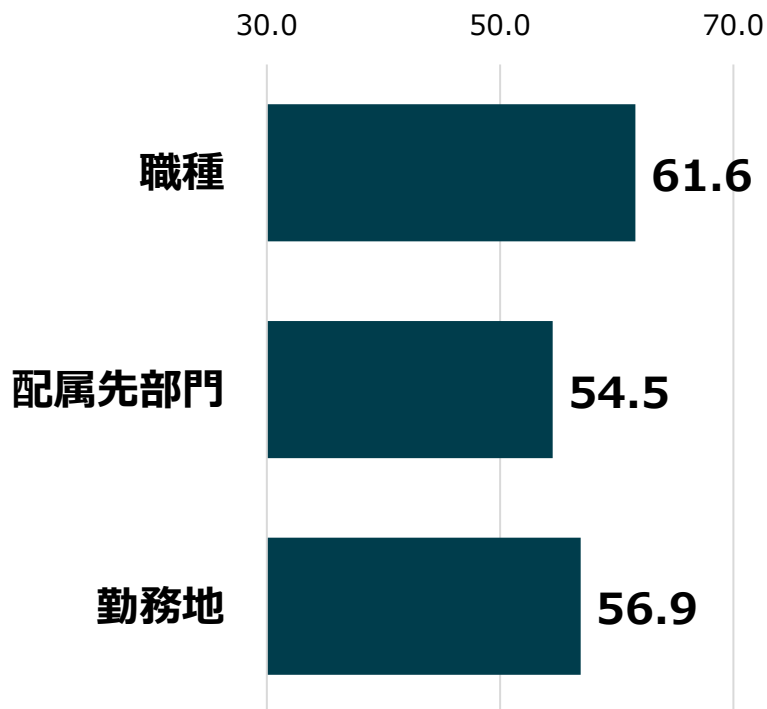
社内公募での異動経験 (%)



新卒採用時の配属希望の反映とキャリア自律の関係を見たところ、
新卒配属で自身の希望が反映されているほど、キャリア自律が高い関係が見られた。

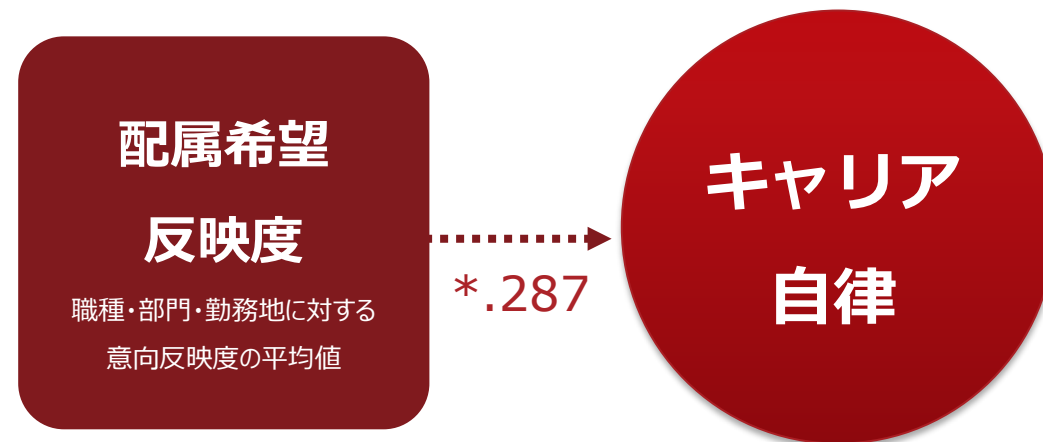
新卒配属に希望が反映された割合 (%)

n=1,000 (新卒5年目以内の大卒者・非役職者)



配属希望反映とキャリア自律との関連

※数値は標準化偏回帰係数 (影響度)



■ 2項ロジスティック回帰分析

対象者 | 新卒5年目以内の大卒者 (非役職者)

サンプル数 | n = 1000 (新卒5年目以内の大卒者) 調整済R2乗値 | .124

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

* 5%水準で有意

※6件法で聴取 (「1.まったく自分の意見が反映されなかった」～「6.かなり自分の意向が反映された」)
※反映割合は、「6.かなり自分の意向が反映された」+「5.自分の意見が反映された」を合算し算出

業種・企業規模別の配属希望の反映率は以下。

	職種	配属先部門	勤務地
教育、学習支援業	88.2	70.6	88.3
学術研究、専門・技術サービス業	81.3	75.0	87.6
宿泊業、飲食サービス業	76.9	76.9	80.7
医療、福祉	76.8	71.0	62.3
運輸業、郵便業	73.3	66.7	68.9
生活関連サービス業、娯楽業	69.0	62.0	75.9
建設業	62.0	54.0	56.0
製造業	59.6	50.9	53.8
卸売業、小売業	58.5	57.2	50.7
情報通信業	58.5	53.4	57.6
金融業、保険業	56.6	47.2	50.9
サービス業（その他）	53.0	39.8	47.0
不動産業、物品賃貸業	48.2	41.3	44.8
電気・ガス・熱供給・水道業	47.8	47.8	47.8
その他（上記以外）	61.9	57.8	57.7

	職種	配属先部門	勤務地
100人未満	57.4	56.2	61.9
100～300人未満	58.2	50.0	55.8
300～500人未満	62.9	52.8	55.0
500～1000人未満	62.4	50.5	57.5
1000～2000人未満	58.9	48.1	49.6
2000～1万人未満	64.4	57.1	54.2
1万人以上	65.6	60.2	60.7

希望が反映された割合：％
n=1000（新卒5年以内）

6. キャリア自律は離職を促すのか？

従業員の市場価値との関係性

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

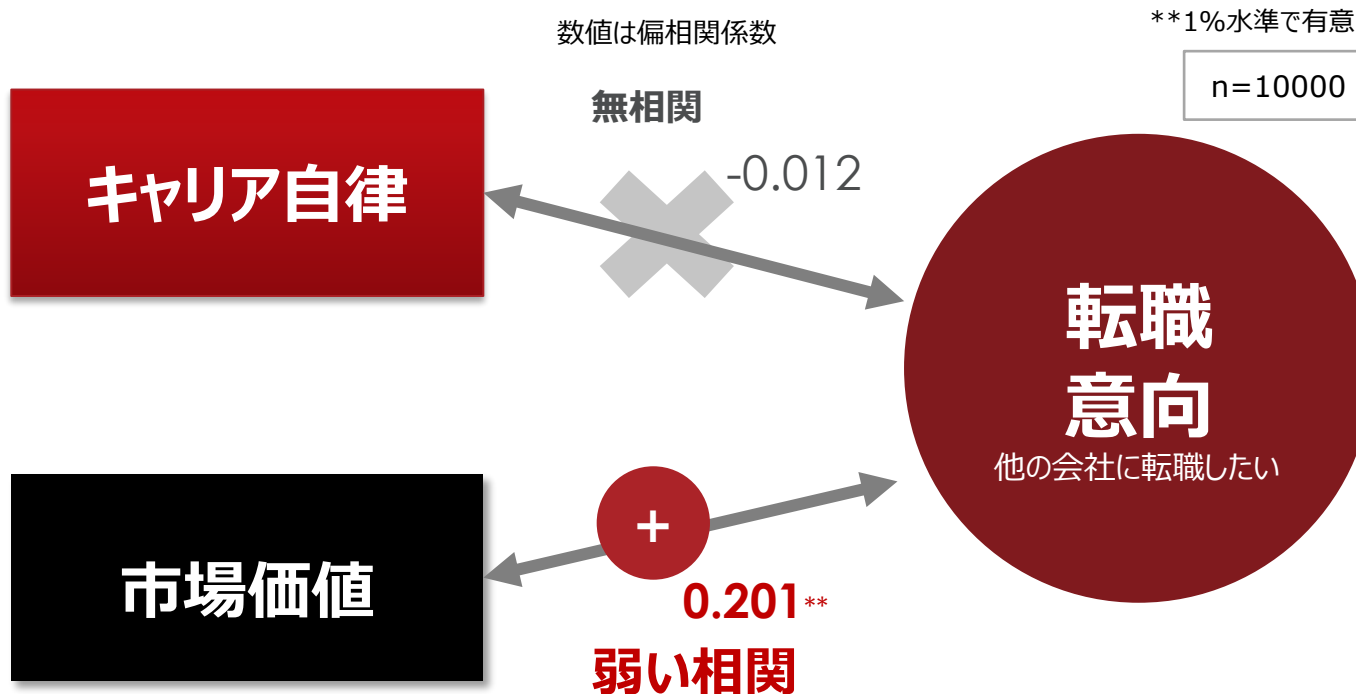


PERSOL

パーソル 総合研究所

キャリア自律度が高くても転職意向は相関しない一方で、
市場価値（転職市場における自身の価値認識の高さ）が高いほど転職意向は高い関係が見られた。

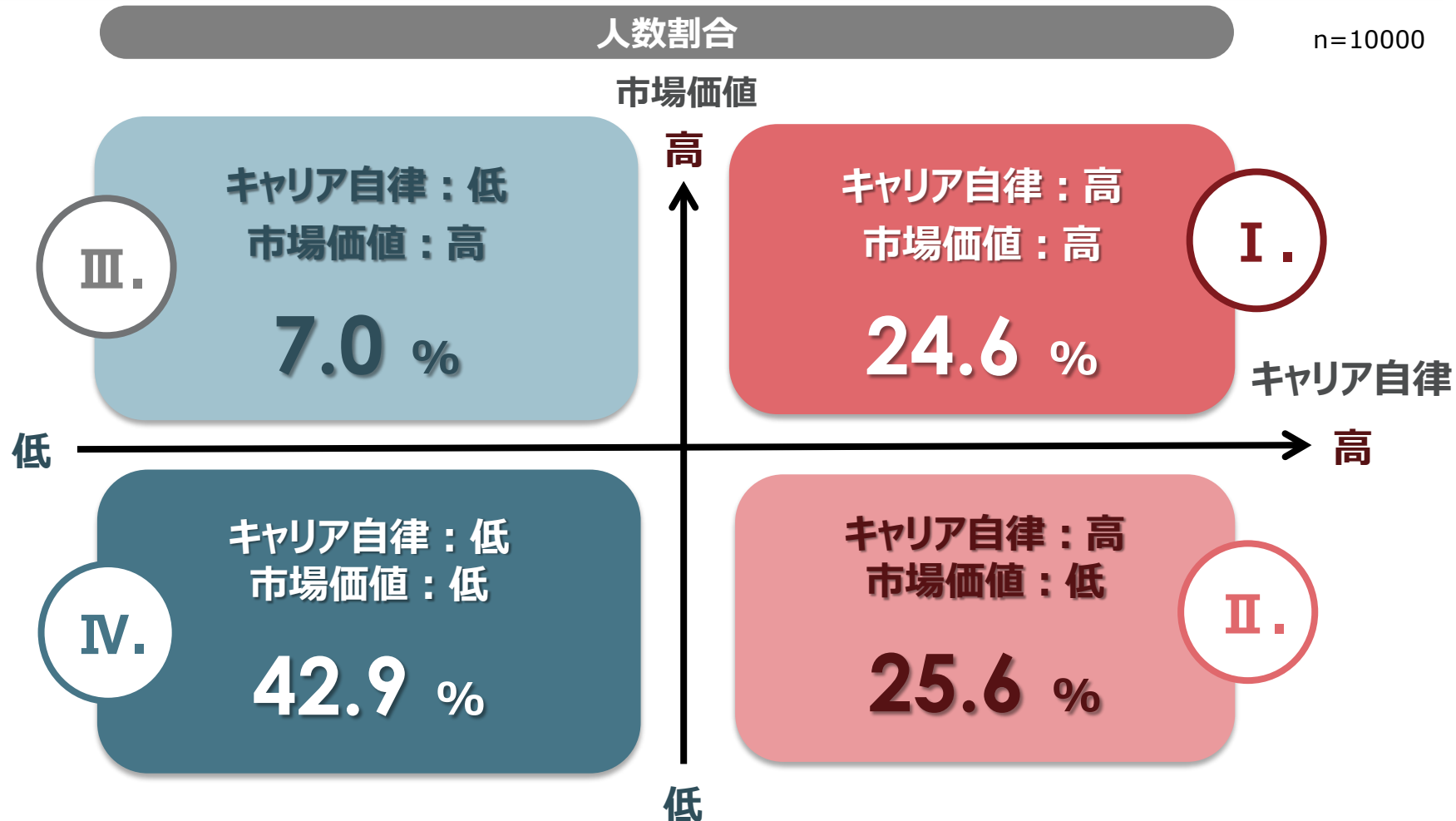
キャリア自律/市場価値と転職意向との関係



「現在の組織だけでなく、他でも通用する力をもっている」

「現在と同等以上の処遇、条件で転職できる能力をもっている」など

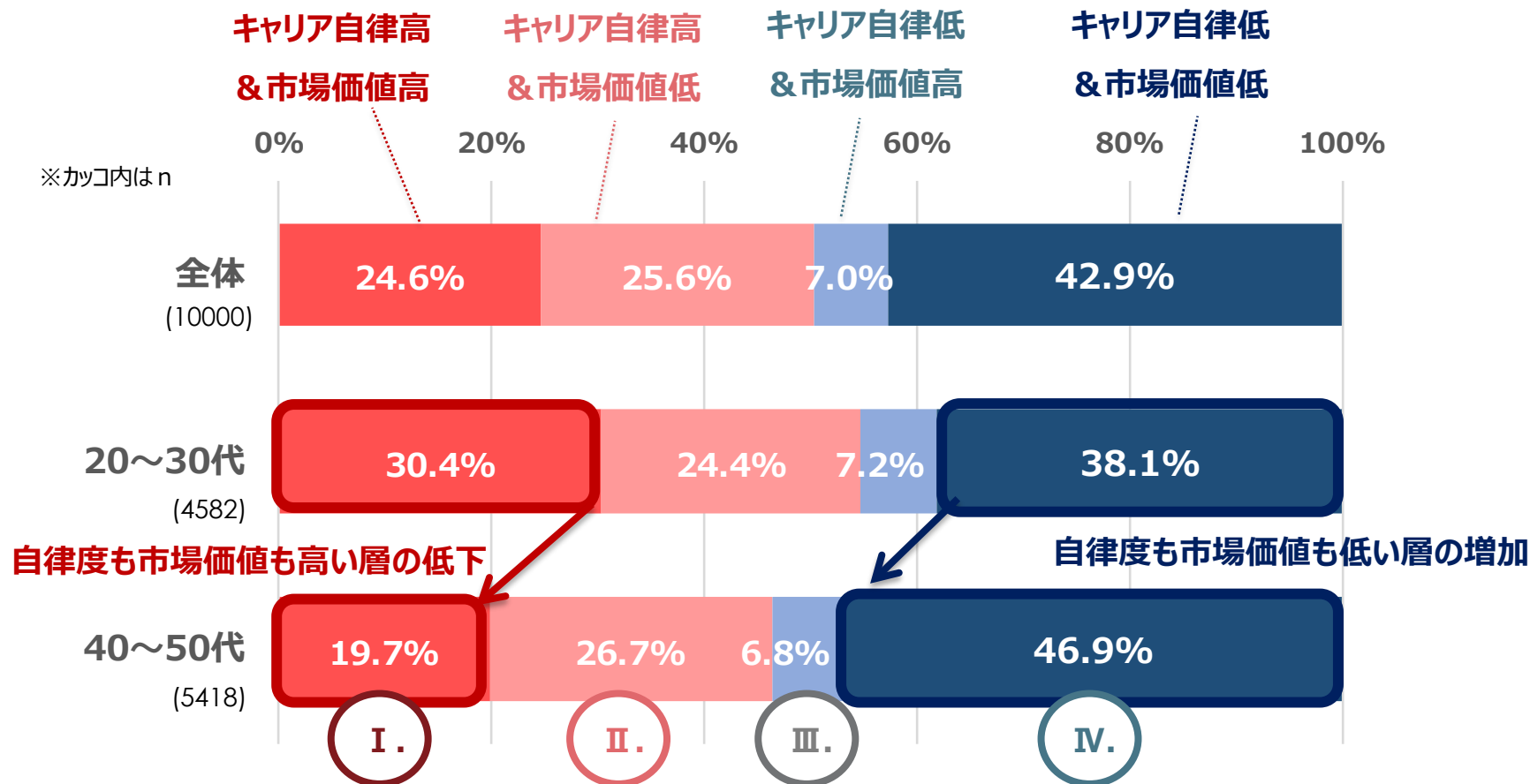
キャリア自律度の高低と市場価値の高低で4群に分類した。それぞれの割合は以下。



※四捨五入処理の関係で合計が100%にならない

20～30代と40～50代に分けてみると、キャリア自律度も市場価値も高い人は20～30代の3割を占めるが、40～50代では2割に留まる。また、40～50代では、キャリア自律度も市場価値も低い人が約半数を占める。

人数割合

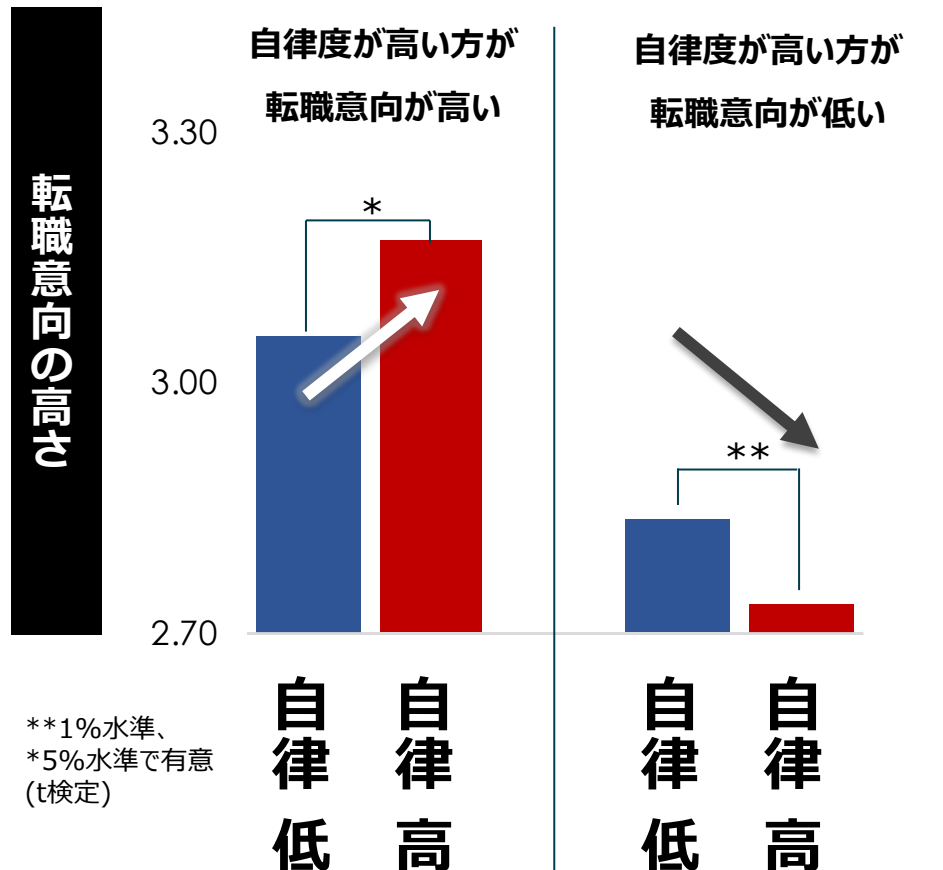


市場価値が高い群では、キャリア自律度が高い方が転職意向が高い。一方、市場価値が低い群では、キャリア自律度が高い方が転職意向が低いという逆の関係性が見られた。

(平均値)

市場価値【高群】

市場価値【低群】



**1%水準、
*5%水準で有意
(t検定)

転職意向

市場価値とキャリア自律 (カッコ内はn)	転職意向 (平均値)
I. 市場価値が高く、キャリア自律も高い群 (2459)	3.17
III. 市場価値が高いが、キャリア自律は低い群 (695)	3.06
IV. 市場価値が低く、キャリア自律も低い群 (4285)	2.84
II. 市場価値が低いが、キャリア自律は高い群 (2561)	2.73

市場価値が低いが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

市場価値が高い群では、20代でキャリア自律度が高いと転職意向も高い傾向が見られる。
市場価値が低い群では、40・50代の中高年層でキャリア自律度が高いと転職意向が低い。

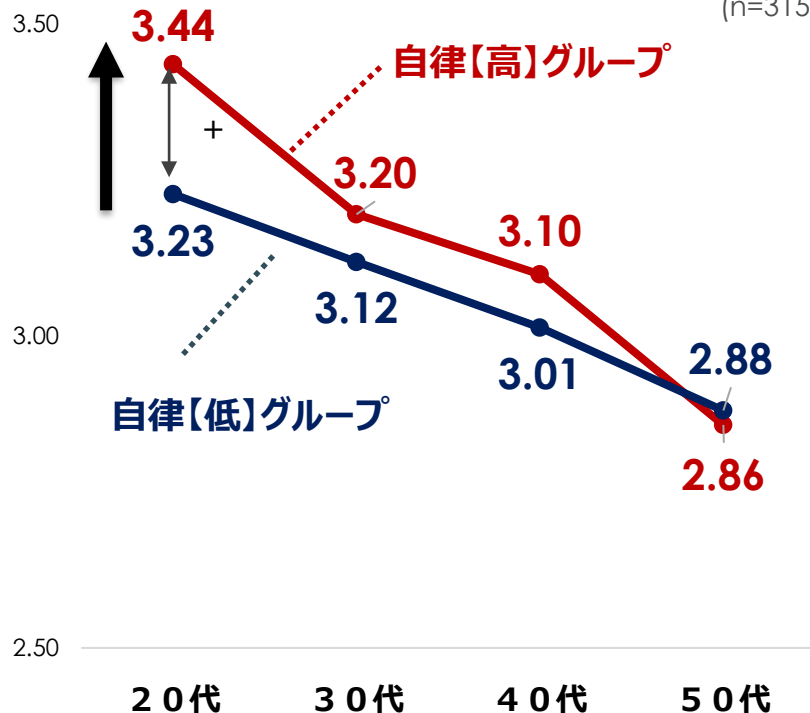
各年代の転職意向 / 市場価値とキャリア自律度の高低別

(平均値)

市場価値【高群】

若年層において、自律度が高いグループが転職意向が高い

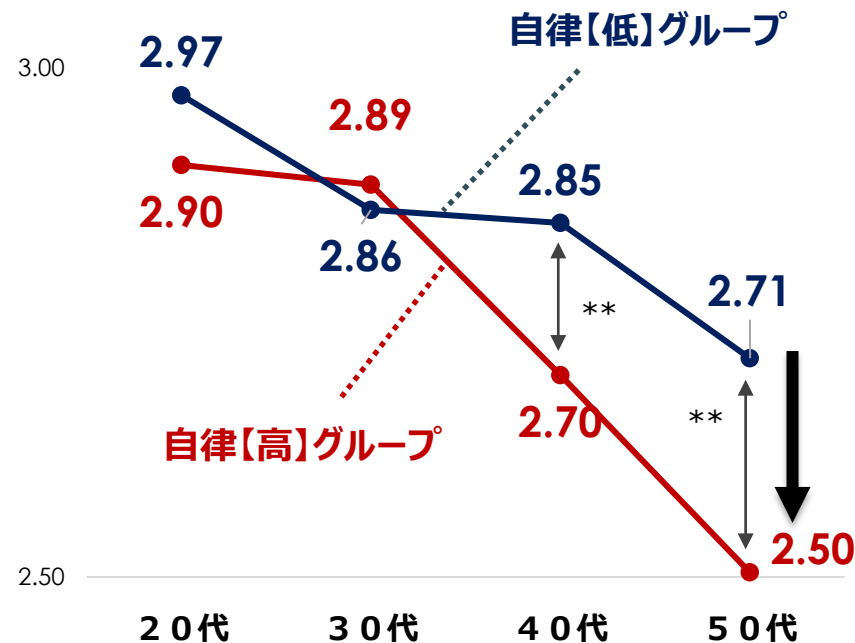
(n=3154)



市場価値【低群】

中高年層において、自律度が高いグループが転職意向が低い

(n=6846)



※カッコ内はn. **: 1%水準,+10%水準で有意(t検定)

今の会社での見通しが転職意向に与える影響を見ると、市場価値が高い群は、「昇進の見通し」「やりたい仕事ができる見込み」が転職意向を下げる一方、市場価値が低い群は、「ワークライフバランスへの見通し」が転職意向が低い。

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・未既婚・転職回数・学歴
** : 1%水準で有意

数値は標準化偏回帰係数

調整済
R2乗値

今の会社での見通し [説明変数]

キャリア自律度の高い2タイプ

I.

自律：高
市場価値：高
(2459)

.171

1位

昇進の見通し
-0.341**

2位

やりたい仕事ができる見込み
-0.117**

3位

ワークライフバランスがよいことへの見通し
-0.077**

II.

自律：高
市場価値：低
(2561)

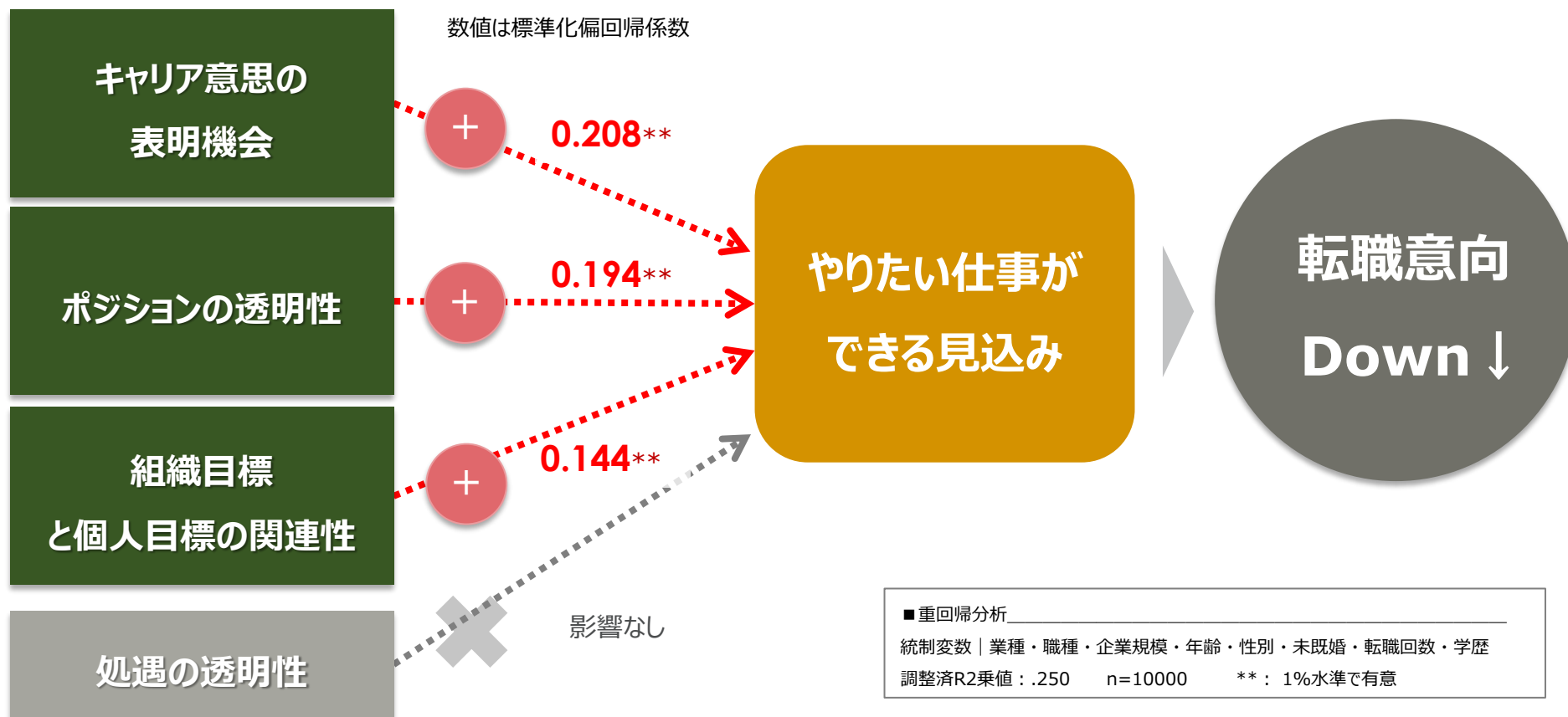
.184

ワークライフバランスがよいことへの見通し
-0.213**

昇進の見通し
-0.186**

やりたい仕事ができる見込み
-0.172**

手をあげれば希望する仕事にチャレンジしやすいといった「キャリア意思の表明機会」が「やりたい仕事ができる見込み」を最も促進していた。



7. 若年層のキャリア自律と就職活動 との関係

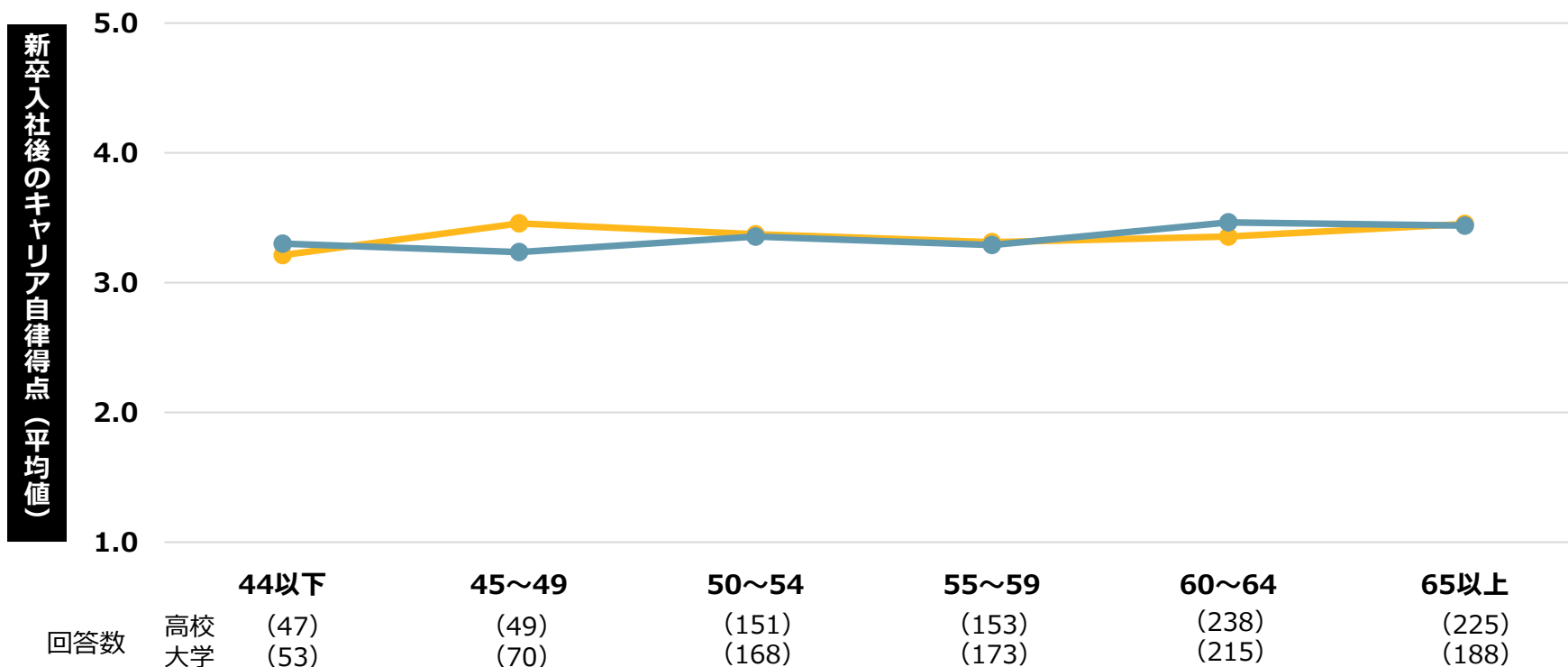
パーソル総合研究所
シンクタンク本部



出身学校の偏差値と入社後のキャリア自律との関係を見たところ、偏差値の高低によってキャリア自律に差は見られなかった。(年齢・性別・業界・職種・企業規模を統制した重回帰分析でも、出身学校の偏差値の影響は非有意)

出身学校の偏差値と入社後のキャリア自律得点の関係

● 高校の偏差値 ● 大学の偏差値 (所属学部・学科)

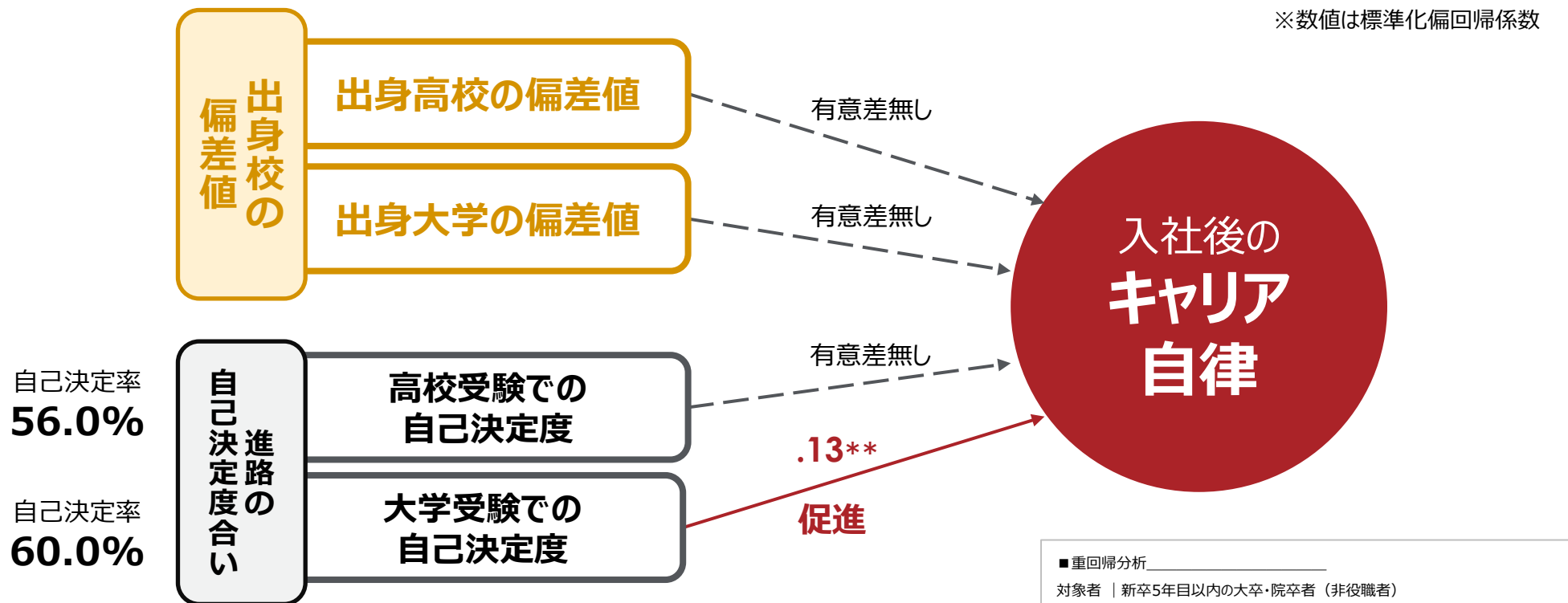


※対象者：新卒5年目以内の大卒・院卒者1000名（非役職者）
 ※未回答者（高校：137名、大学：133名）は分析対象外とした

出身校の偏差値と受験時の自己決定度合い（自分の意思の反映の程度）が入社後のキャリア自律に与える影響を分析した。出身校の偏差値ではなく、大学受験の際の自己決定の度合いがキャリア自律を高めていた。

偏差値・進路の自己決定が入社後のキャリア自律との関係

※数値は標準化偏回帰係数

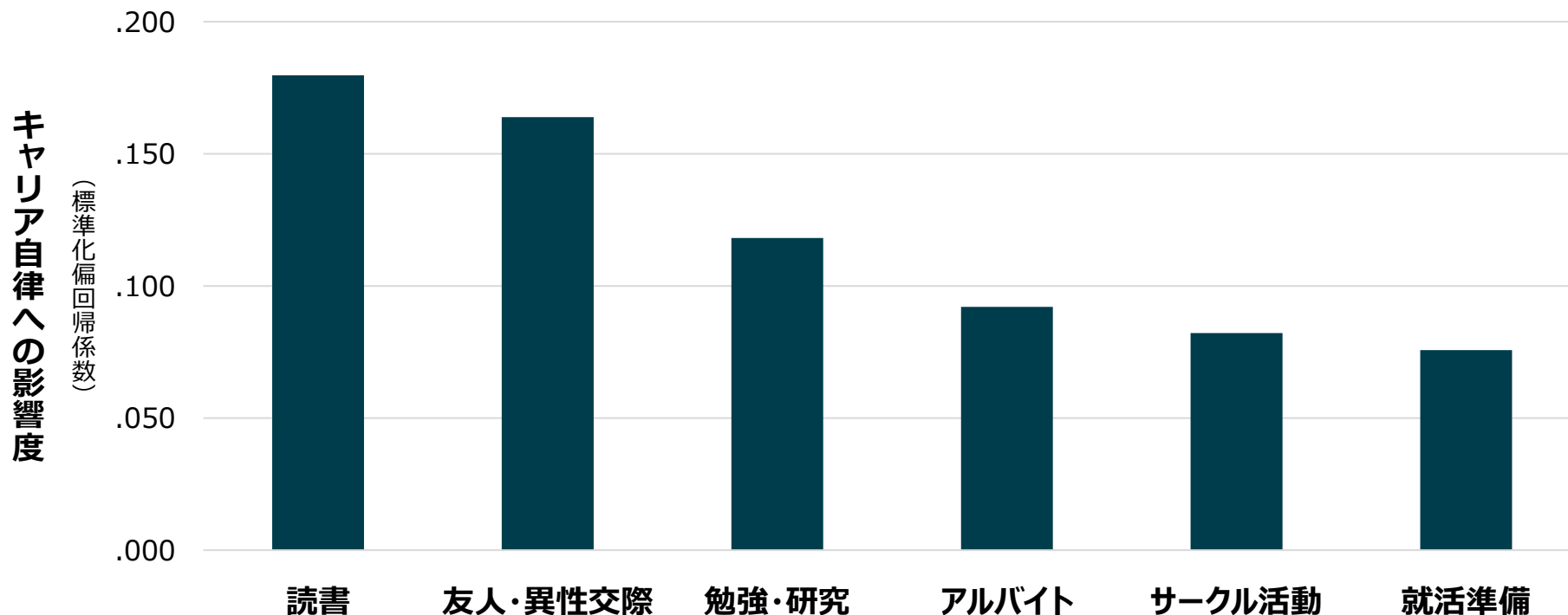


■重回帰分析
 対象者 | 新卒5年以内の大卒・院卒者（非役職者）
 サンプル数 | n = 856（偏差値未回答を除く） 調整済R2乗値 | .070
 統制変数 | 業種・職種・企業規模・年齢・性別・未既婚・転職回数
 * : 5%水準で有意 ** : 1%水準で有意

※自己決定の度合いは、高校・大学受験の際に、「どの程度、あなたの考えや意見が反映されていましたか」と聴取
 ※6件法で測定：「1.まったく自分の考えや意見が反映されなかった」～「6.かなり自分の考えや意見が反映された」
 ※自己決定率は「5.自分の考えや意見が反映された」+「6.かなり自分の意見や考えが反映された」を合算して算出

学生時代の時間の使い方（かけていた時間）と入社後のキャリア自律の関係を分析した。
「読書」「友人・異性交際」「勉強・研究」に時間を割いていた者ほど、入社後のキャリア自律が高い。

大学時代の時間の使い方と、入社後のキャリア自律との関係



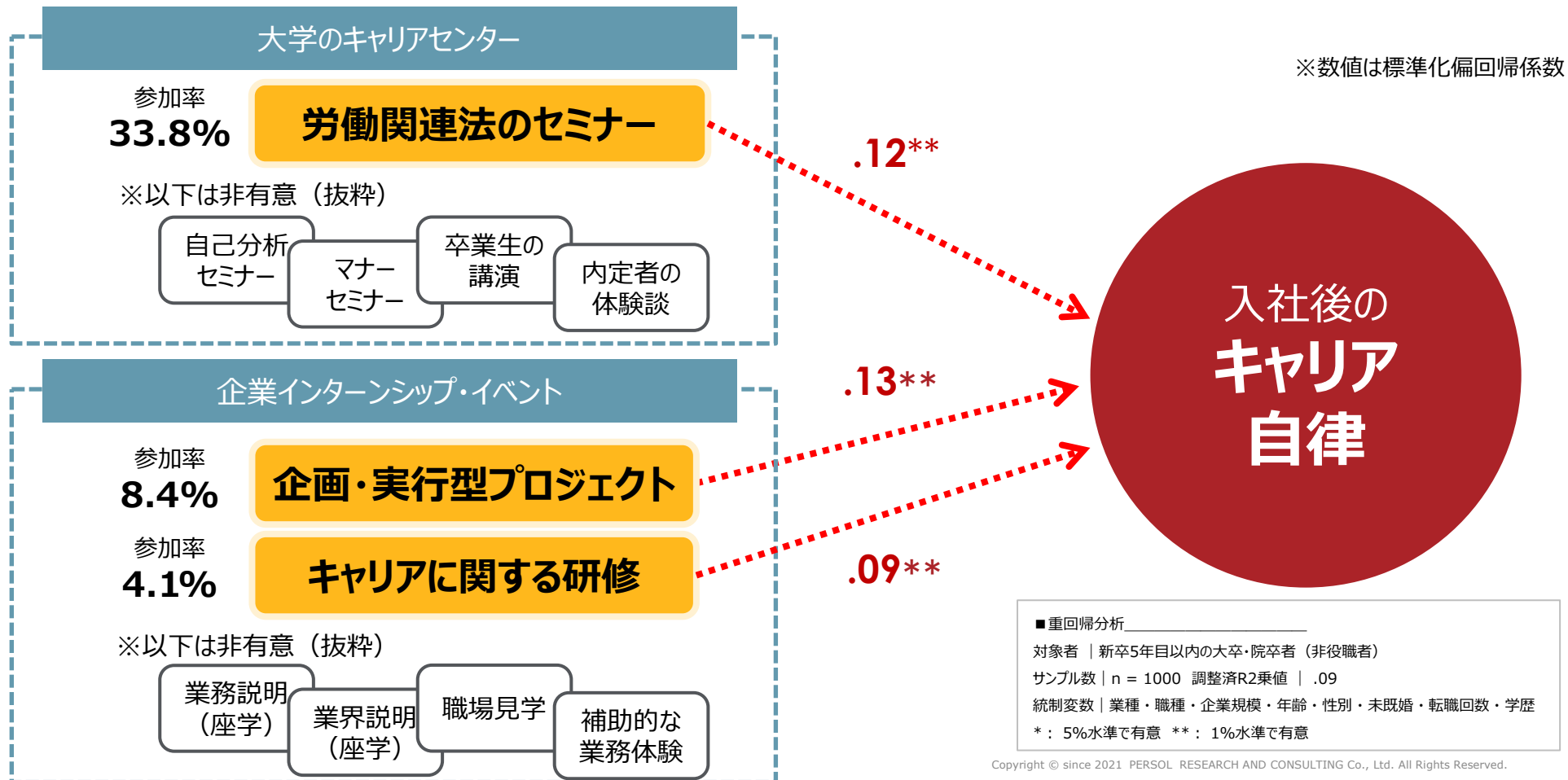
■重回帰分析

対象者 | 新卒5年以内の大卒・院卒者（非役職者） サンプル数 | n = 1000 調整済R2乗値 | .276

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

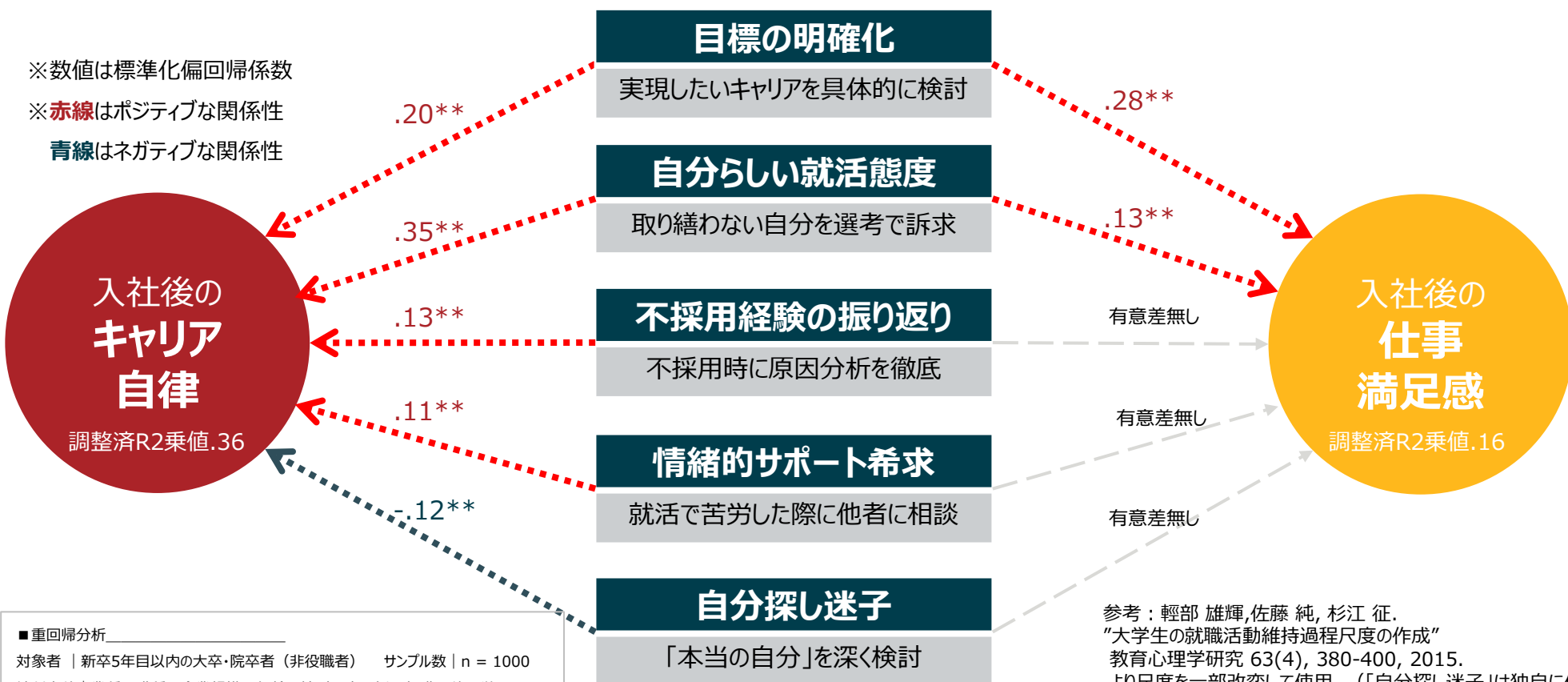
就活時に参加したセミナー/インターンシップと入社後のキャリア自律との関係を分析した。キャリア自律が高い者は、「労働関連法のセミナー」、「企画・実行型プロジェクト」、「キャリアに関する研修」に参加していた傾向が見られた。

就活時に参加したセミナー/インターンシップと入社後のキャリア自律の関係



就活のやり方（就活方略）と入社後のキャリア自律・仕事満足感との関係を見た。「目標の明確化」「自分らしい就活態度の確立」がキャリア自律・満足感の両方と正の関係。「自分探し迷子」は、キャリア自律とマイナスの関係が見られた。

就職活動方略とキャリア自律・仕事満足感との関係



■重回帰分析

対象者 | 新卒5年目以内の大卒・院卒者（非役職者） サンプル数 | n = 1000

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

* : 5%水準で有意 ** : 1%水準で有意

参考：軽部 雄輝, 佐藤 純, 杉江 征.
 “大学生の就職活動維持過程尺度の作成”
 教育心理学研究 63(4), 380-400, 2015.
 より尺度を一部改変して使用。（「自分探し迷子」は独自に作成）

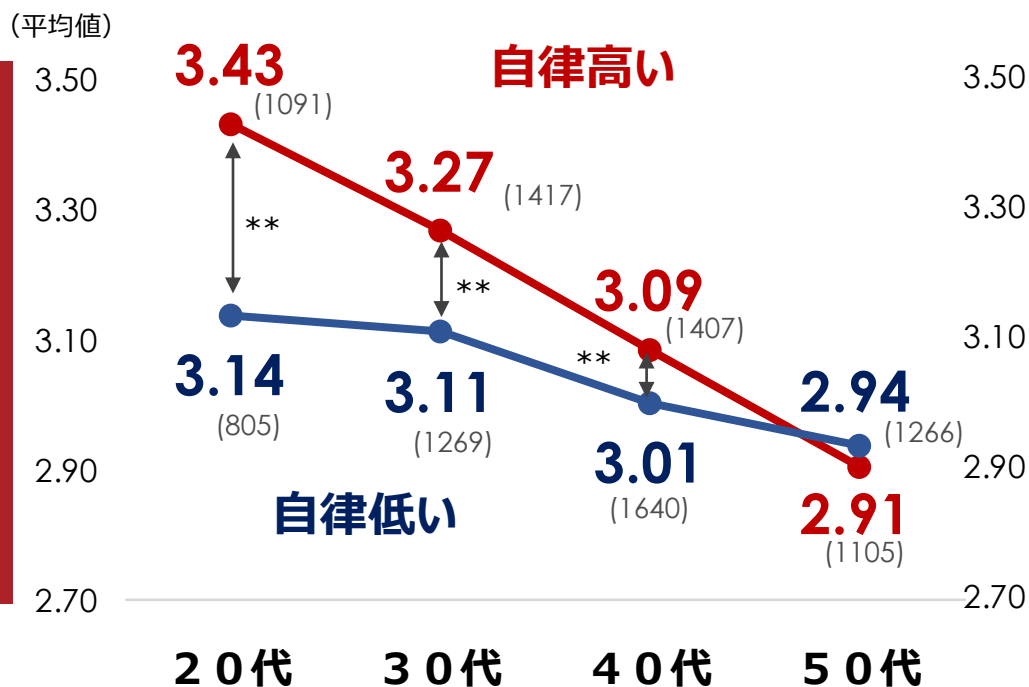
Appendix.

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



年代が若いほど、キャリア自律していると「キャリア不安」や「成長不安」が大きい。

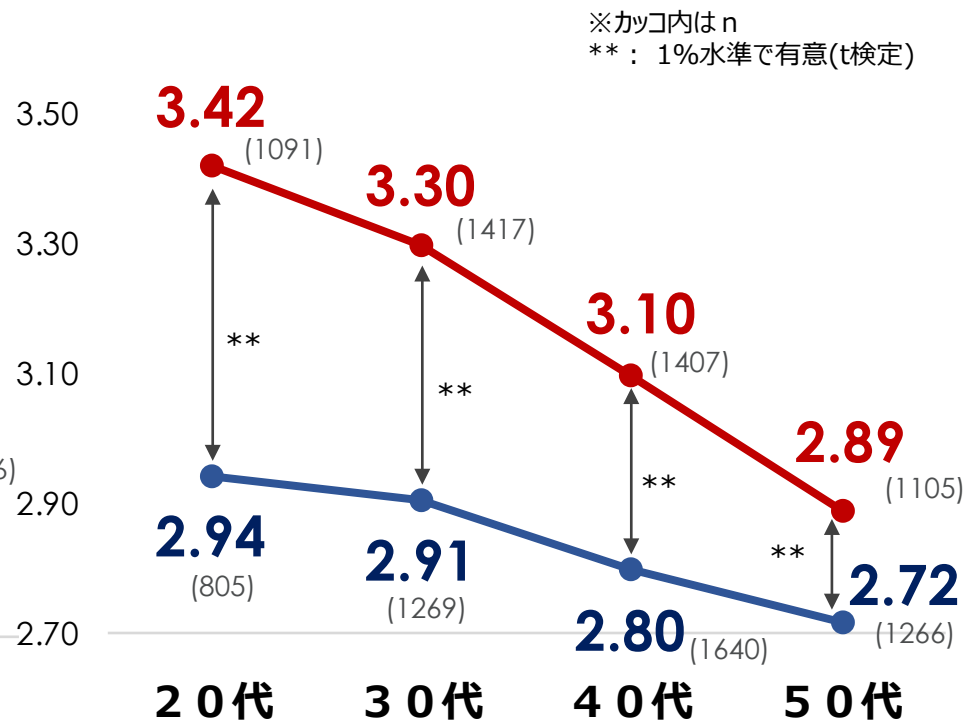
キャリア不安 各年代のキャリア自律度の高低別



【キャリア不安】

「仕事における自分の将来像が見えず、モヤモヤする」
「自分のキャリアはこれでいいのだろうかと思い悩んでいる」など

成長不安 各年代のキャリア自律度の高低別



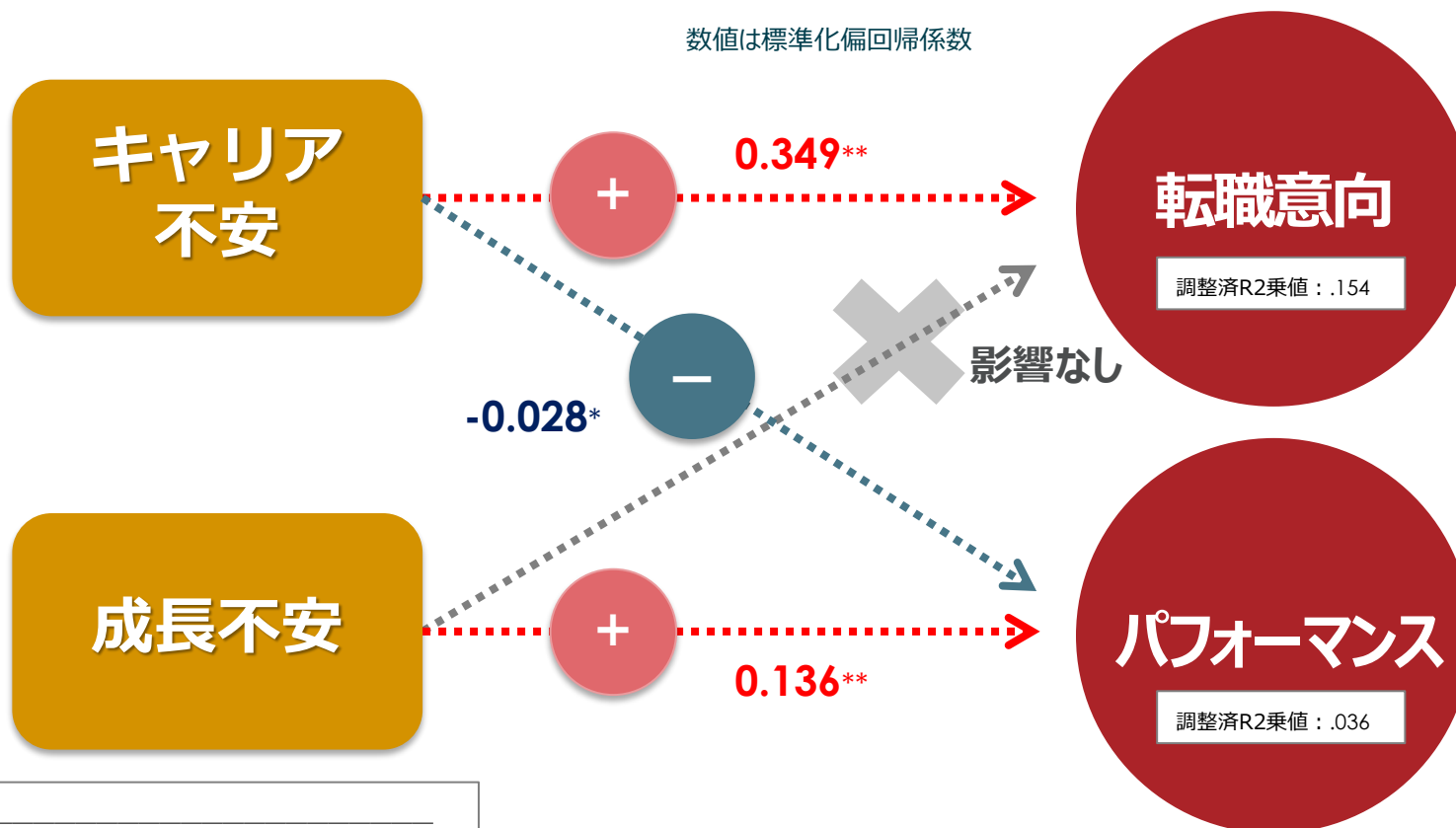
【成長不安】

「自分のキャリアの目標を達成するには、まだまだ努力が足りないのでは、と心配になる」「キャリアの目標に向かって前進していないと、落ち着かない」など

「キャリア不安」は転職意向を高め、パフォーマンスにマイナスに影響する。
一方で、「成長不安」は転職意向には影響せず、パフォーマンスを高める。

不安が転職意向・パフォーマンスに与える影響

数値は標準化偏回帰係数



■重回帰分析

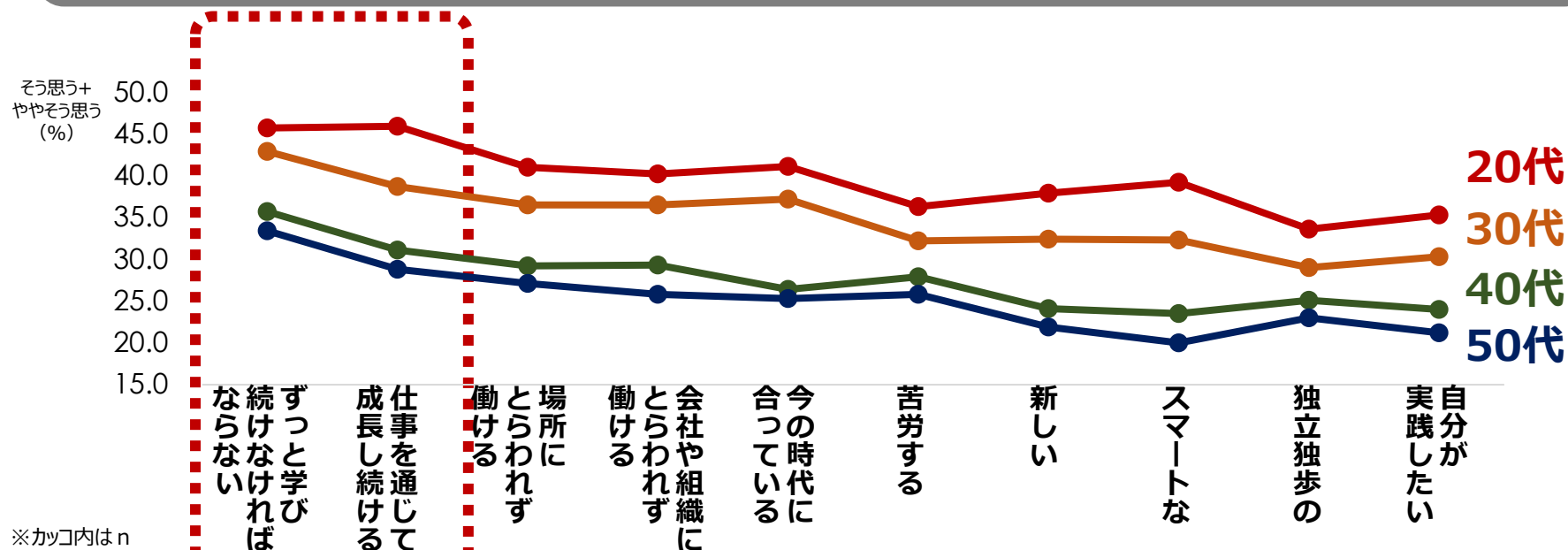
統制変数 | 業種・職種・企業規模・年齢・性別・未既婚・転職回数・学歴

n=10000

* : 5%水準で有意 ** : 1%水準で有意

年代を問わず、「自律的な働き方・自律的なキャリア」のイメージは「成長」や「学び」と紐づいている。

「自律的な働き方・自律的なキャリア」のイメージ 年代別



※カッコ内はn

	自分実践したい	独立独歩の	スマートな	新しい	苦勞する	今の時代に合っている	会社や組織にとらわれず働ける	場所にとらわれず働ける	仕事を通じて成長し続ける	ずっと学び続けなければならぬ
全体 (10000)	27.2	27.3	28.0	28.4	30.2	31.8	32.5	32.9	35.4	39.0
20代 (1896)	35.3	33.6	39.2	37.9	36.3	41.1	40.2	41.0	45.9	45.7
30代 (2686)	30.3	29.0	32.3	32.4	32.2	37.2	36.5	36.5	38.7	42.9
40代 (3047)	24.0	25.1	23.5	24.1	27.9	26.4	29.3	29.2	31.1	35.7
50代 (2371)	21.2	23.0	20.0	21.9	25.8	25.3	25.8	27.1	28.8	33.4

20代-50代の差

20代-50代の差	14.1	10.6	19.2	16.0	10.5	15.8	14.4	13.9	17.1	12.3
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

		α係数
個人 パフォーマンス	「任された役割を果たしている」「担当業務の責任を果たしている」「仕事でパフォーマンスを発揮している」 「会社から求められる仕事の成果を出している」	.893 (4項目)
周囲支援行動	「仕事が大変そうな同僚には積極的に声をかけサポートするようにしている」「私は仕事負担の多い同僚をよく助けている」「私は率先して同僚のために時間を割いている」	.874 (3項目)
発案と提案 行動	「ささいなことでもみな役に立つことを提案している」「上司や同僚たちに職場や会社の問題点を指摘している」 「周りの人達に、新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアを提案している」	.856 (3項目)
学習意欲	「私は、どうすれば今以上に自分を成長させることができるかを考えている」「私は、今以上に成長することにエネルギーを注いでいる」「私は、仕事で優れた成果を挙げるために、今以上に成長しようと努力し続けている」	.890 (3項目)
仕事充実感	「今の仕事は私にとってやりがいがある」「私は現在おこなっている仕事に意義を感じている」 「今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある」 「自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる」「仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている」	.927 (5項目)
ワーク・ エンゲイジメント	「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心である」 「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」	.889 (3項目)
人生満足度	「ほとんどの面で、私の人生は私の理想に近い」「私の人生は、とてもすばらしい状態だ」 「私は、自分の人生に満足している」「私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた」 「もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう」	.931 (5項目)

		α係数
多様性の尊重	「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」	.796 (4項目)
専門性の尊重	「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」	.822 (3項目)
成果の尊重	「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」	.712 (3項目)
目標の透明性	「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」「組織のビジョンや理念が明確に定められている」	.874 (3項目)
処遇の透明性	「成績不振に伴う降級・降格は特別なことではない」 「評価は貢献に応じて十分に差がつけられている」	.660 (2項目)
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」	.789 (3項目)
セルフキャリアパスの透明性	「従業員が自ら手をあ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」	.629 (2項目)

		α係数
期待感	「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	「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」	.838 (2項目)
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」	.848 (3項目)

※(R)は逆転項目

α係数

会社への コミットメント (情緒)	「この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」「この会社の一員であることを誇りに思う」 「この会社の一員であることを強く意識している」	.851 (3項目)
市場価値	「現在の組織だけでなく、他でも通用する力をもっている」「現在と同等以上の処遇、条件で転職できる能力をもっている」「もし解雇された場合は、すぐに同じ対価の仕事を見つけることができる」「求職を開始したら、別の仕事が見つかりと確信している」「現在の組織を辞めた場合、新しい仕事を見つけるのは難しいだろう (R)」	.772 (5項目)
昇進の見通し	「この会社で昇進できる見込みはない (R)」「この先、給与・報酬が高くなる見込みはない (R)」	.840 (2項目)
ワークライフ バランスがよい ことへの見通し	「心身ともに健康で働き続けられる」「プライベートと仕事が両立できる」	.797 (2項目)
キャリア不安	「仕事における自分の将来像が見えず、モヤモヤする」「自分のキャリアはこれでいいのだろうかと思い悩んでいる」 「今の仕事や働き方は、自分にとって望ましい状態ではない気がする」	.874 (3項目)
成長不安	「自分のキャリアの目標を達成するには、まだまだ努力が足りないのでは、と心配になる」「キャリアの目標に向かって前進していないと、落ち着かない」「将来やりたいことができるようになるためには、今のんびりしてはいられない」	.857 (3項目)