

2024年10月2日

「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」第三弾 「配置・配属理由の丁寧な説明」「仕事の社会的意義の言語化」 「上司の対話力」が個人の「キャリア自律意識」を高める

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査」を実施しました。第三弾の今回は、従業員のキャリア自律支援のための企業の組織・人材マネジメントの在り方について、分析・解説いたします。

解説：HR 統括編集長 藤井 薫

調査・分析：HR 横断リサーチ推進部 研究員 水野 理哉

日本の雇用慣行の転換を背景に、キャリア自律支援の重要性が高まっています。いまや、「十分なキャリア構築がされない」と判断された企業は、従業員をつなぎ留められないリスクがあります。「キャリア自律」への期待を抱く個人は、企業における「対話の質」に、大きな課題を感じているのです（第二弾調査）。では実際、どのような「対話」をすればよいのか。今回、企業において「キャリア自律意識」に影響を与える要因を調査しました。明らかになったポイントは以下の3つです。

POINT① 「配置や配属の理由や背景を丁寧に説明されている」個人ほど、キャリア自律意識が高い

「配置・配属のコミュニケーション」は「活躍実感」を高め、「キャリア自律意識」「仕事・組織への愛着・結びつき」の向上につながることが分かりました。なぜそのポジションに配置・配属されたかを、キャリアプランやスキル開発のポイント、そして、個人の強みの観点から丁寧に説明することが重要です。

POINT② 「仕事の社会的意義や価値を言語化できた」個人ほど、キャリア自律意識が高い

「仕事の社会的意義や価値を言語化できた」個人は、そうでない個人に比べて「キャリア自律意識」が高く、およそ3倍となりました。この結果は、自らの仕事を主体的に再設計するプロセスである「ジョブクラフティング」の中の認知クラフティング（仕事の捉え方を変えること）の重要性を示しています。上司は、メンバーとの日常対話の中で、そうした言語化を支援できるかどうか問われます。

POINT③ 「上司が社外の視点でのアドバイスをしてくれた」個人ほど、キャリア自律意識が高い

「上司が社外の視点でのアドバイスをしてくれた」個人は、そうでない個人に比べて「キャリア自律意識」が高く、約2.5倍となりました。同時に「上司から、新しい業務、機会を得られる経験やスキルの説明がなされた」「上司が、自分のモチベーションの源泉を探るようなコミュニケーションをしてくれた」「上司が、自分の仕事のスタイルを把握しようとしてくれた」など、個人の持ち味、やる気の源泉を、社外も含めた新たな機会に結ぶ、「上司の対話力」の重要性が明らかになりました。

企業寿命と職業寿命が逆転する変化の時代。今後も、自らの主体的なキャリア形成意欲を持つ個人、変化適応行動を望む個人、会社を超えたネットワーク行動を見つめる個人は、ますます増えるでしょう。そうした自らの「キャリア自律」に対して希望や課題意識を持つ個人に、企業がいかに向き合うか。全ては、「職場における上司の対話力」、それを支える「人事の支援力」にかかっているのではないのでしょうか。

2024年10月2日

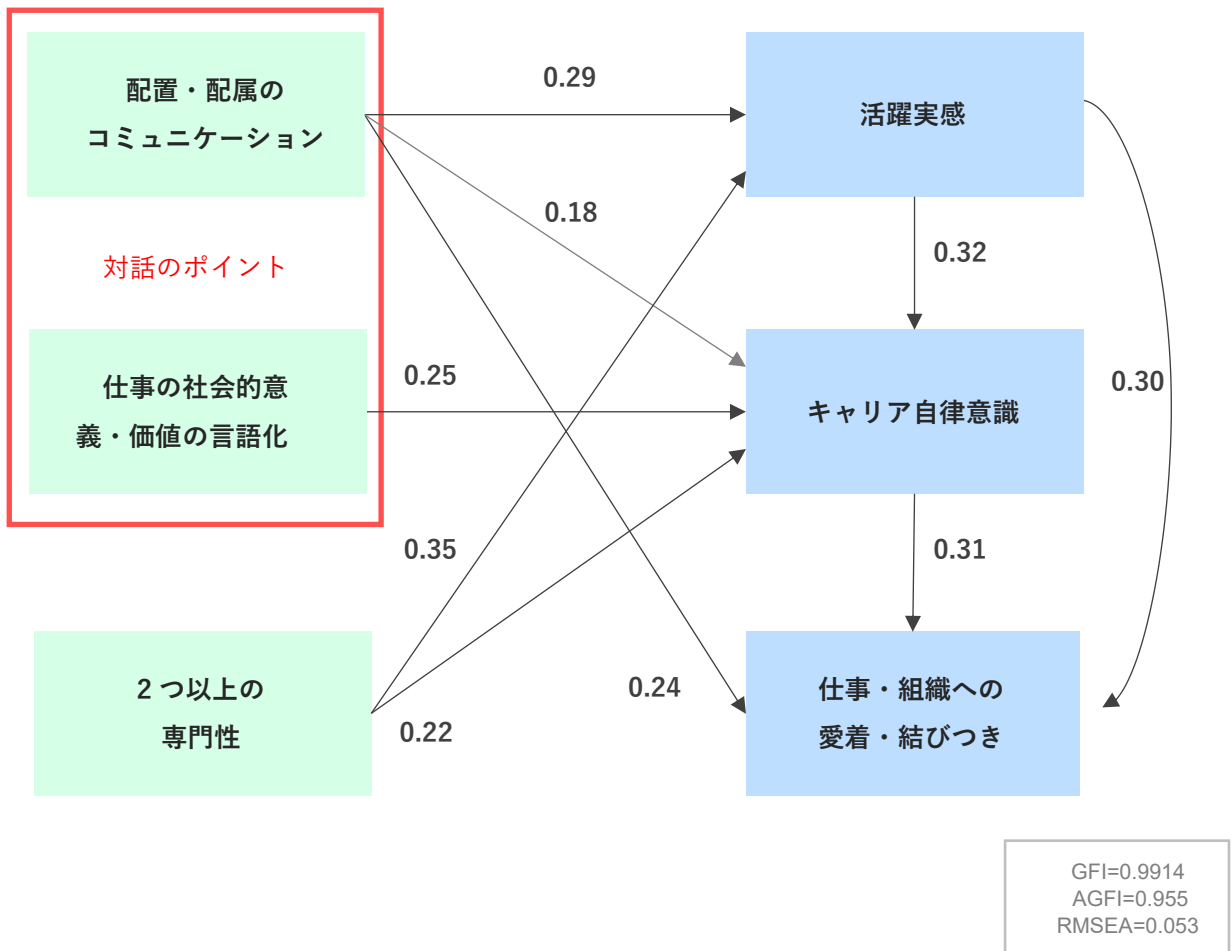
「配置・配属理由の丁寧な説明」「仕事の社会的意義の言語化」が個人の「キャリア自律意識」を高める

職場において「キャリア自律意識」および「仕事・組織への愛着・結びつき」に影響を与える要因を調査しました。分析の結果、「活躍実感」(0.32)、「仕事の社会的意義・価値の言語化」(0.25)、「2つ以上の専門性」(0.22)、「配置・配属のコミュニケーション」(0.18)が「キャリア自律意識」に正の影響を与えることが示されました。

「配置・配属のコミュニケーション」は「活躍実感」(0.29)に、そして「仕事・組織への愛着・結びつき」(0.24)にそれぞれ正の影響を及ぼすことが確認されました。

これらの結果は、配置に関する適切なコミュニケーションを行うこと、そして仕事の意義を明確にすること、組織において従業員の専門性を多様にすることが、従業員のキャリア自律意識を高めるために重要であることを示唆しています。

■ 「キャリア自律意識」「仕事・組織への愛着・結びつき」に関する構造方程式モデリングの分析 ・個人調査(全体/n=1,033)



※本モデルの適合度指標 (GFI=0.9914, AGFI=0.955, RMSEA=0.053) は良好であり、分析結果の信頼性を裏付けている。各項目の設問内容は調査概要の欄参考

2024年10月2日

配置の理由や背景を説明されている個人ほど、キャリア自律意識が高い

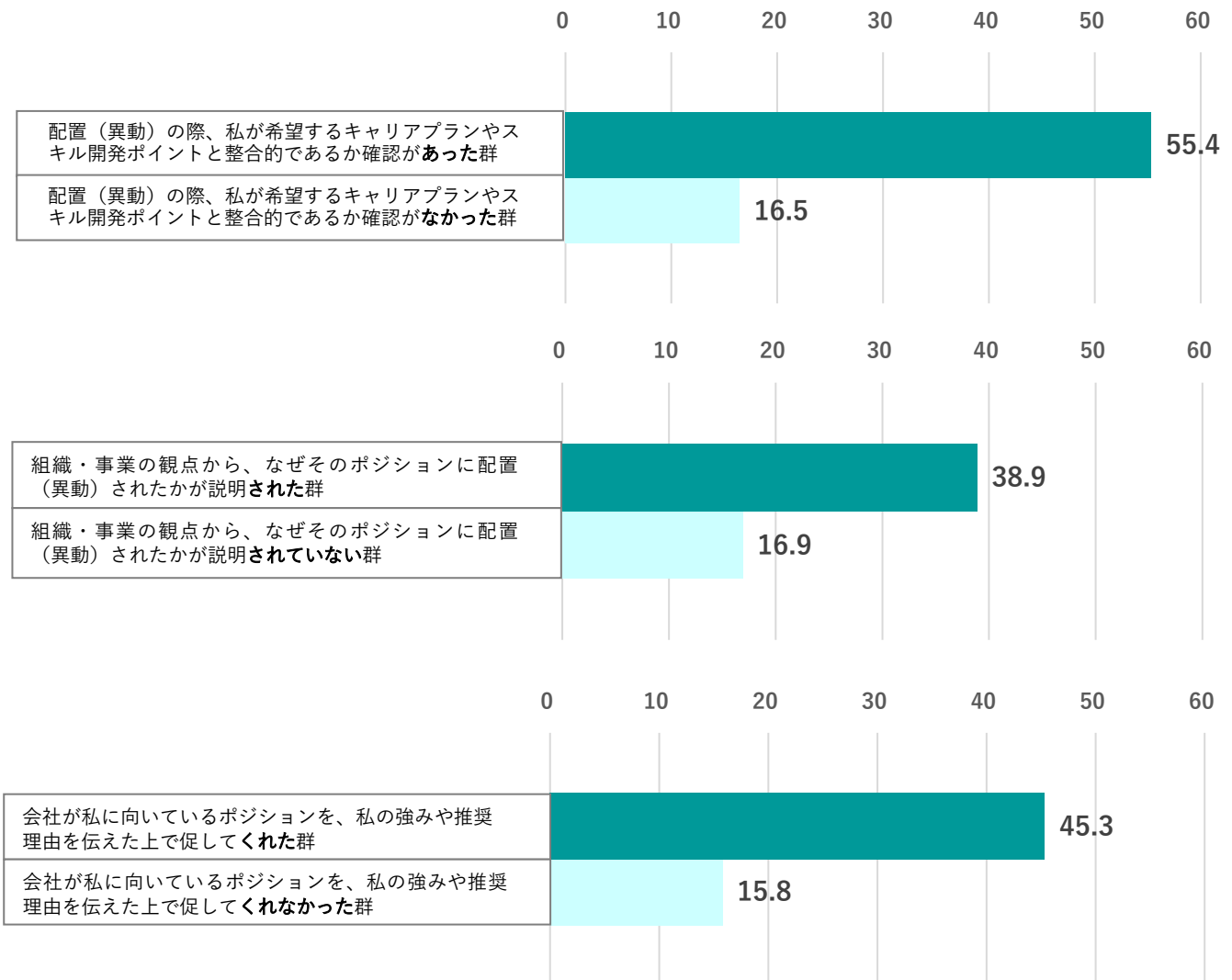
「配置（異動）の際、私が希望するキャリアプランやスキル開発ポイントと整合的であるか確認があった群」の55.4%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「確認がなかった群」は16.5%でした。

「会社が私に向いているポジションを、私の強みや推奨理由を伝えた上で促してくれた群」の45.3%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「促してくれなかった群」は15.8%でした。

■配置時の説明とキャリア自律意識の関係

・個人調査（働く個人／単一回答）

グラフの数値は「私はキャリア自律ができていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（%）



2024年10月2日

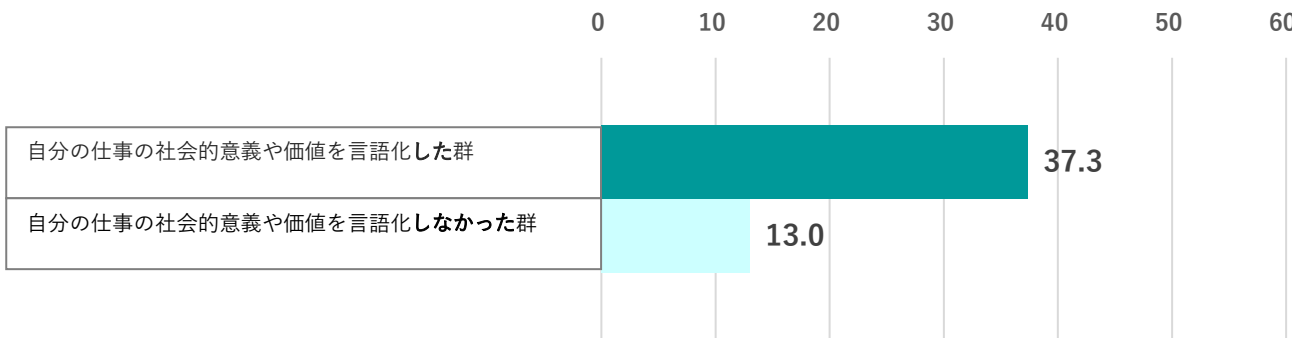
自分の仕事の社会的意義や価値を言語化した個人ほど、キャリア自律意識が高い

「自分の仕事の社会的意義や価値を言語化した群」の37.3%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「言語化しなかった群」は13.0%でした。

■仕事の社会的意義や価値の言語化とキャリア自律意識の関係

・個人調査（働く個人／単一回答）

グラフの数値は「私はキャリア自律ができていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（%）



【仕事の意義の対話の重要性】

Wrzesniewski と Dutton (2001) によって提唱されたジョブクラフティング (Job Crafting) は、従業員が自らの仕事に対する捉え方を変え、仕事の内容や行動を再設計するプロセスを指します。

ジョブクラフティングは主に以下の3つの要素から成り立っています。

タスククラフティング

自分の担当するタスクの内容や手順を工夫することです。目的のために必要と感じれば、自身の仕事に新たなタスクを追加することなどが挙げられます。（例：採用担当者が SNS マーケティングをタスクに加えてみる）

人間関係クラフティング

職場での人間関係を再設計することです。自身の仕事の顧客や仕事の関係者と積極的に関わることなどが挙げられます。これにより、従業員はより良い人間関係を築き、仕事の協力体制を強化することができます。（例：病院の清掃業務者が患者や病院スタッフ、訪問者とのコミュニケーションを増やしてみる）

認知クラフティング

仕事の捉え方を変えることです。自分の担当する仕事がより社会的意義や価値があるものだと再評価し、よりポジティブな視点で仕事に取り組むことができます。（例：事務職の従業員が自身の仕事を単なるデータ入力ではなく、顧客満足度を高めるための重要なプロセスの一部であると考えてみる）

先行研究 (Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, Kawakami, 2016) では、これらの手法が「ワークエンゲージメント」に有意な効果をもたらすことが確認されています。

2024年10月2日

社外の視点からのアドバイスのある対話、スキルの言語化の対話、モチベーションの源泉を探る対話を上司とした個人ほど、キャリア自律意識が高い

「上司が社外の視点でのアドバイスをしてくれた群」の42.4%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「してくれなかった群」は16.8%でした。

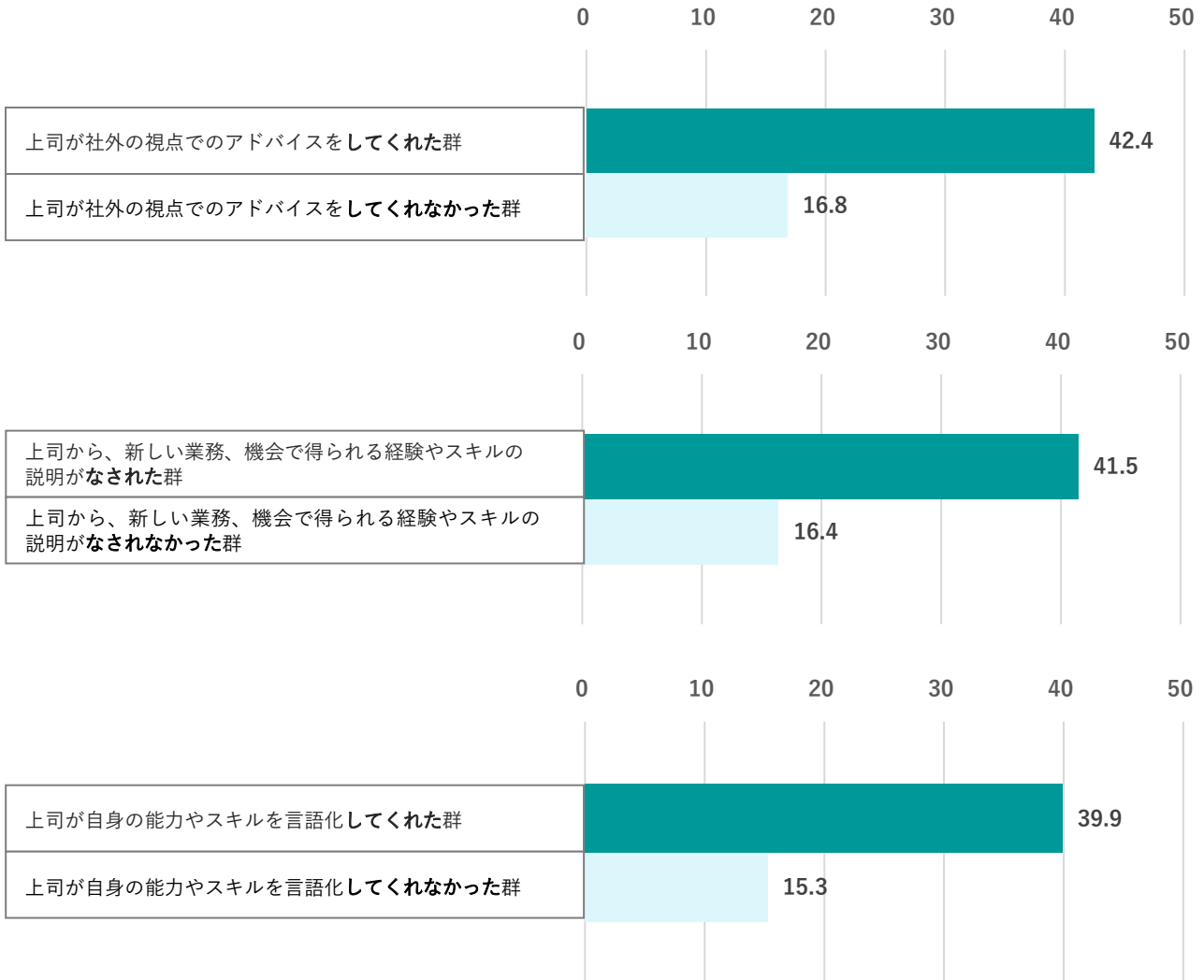
「上司が自身の能力やスキルを言語化してくれた群」の39.9%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「してくれなかった群」は15.3%でした。

「上司が、自分のモチベーションの源泉を探るようなコミュニケーションをしてくれた群」の36.7%が「私はキャリア自律ができていると思う」と答えたのに対し、「してくれなかった群」は16.8%でした。

■上司との対話内容とキャリア自律意識の関係

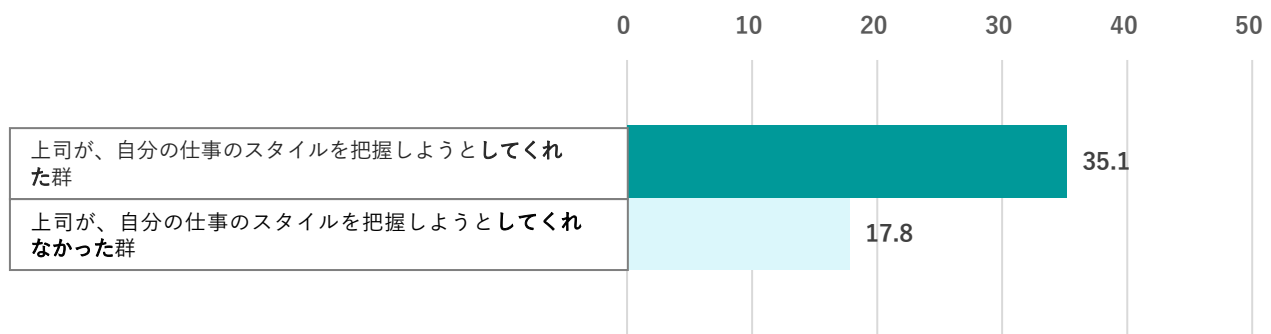
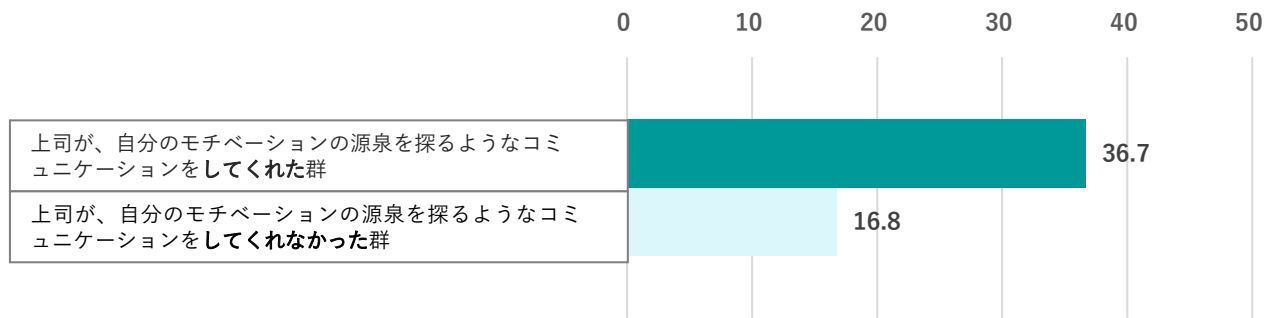
・個人調査（働く個人／単一回答）

グラフの数値は「私はキャリア自律ができていると思う」に対して「あてはまる」「ややあてはまる」の計（％）



Press Release

2024年10月2日



2024年10月2日

解説：リクルート HR 統括編集長 藤井 薫



HR 統括編集長。『リクナビ NEXT』編集長。1988年リクルート入社以来、人材事業に従事。TECH B-ing 編集長、Tech 総研編集長、アントレ編集長、リクルートワークス研究所 Works 編集部、リクルート経営コンピタンス研究所を歴任。デジタルハリウッド大学特任教授、情報経営イノベーション専門職大学客員教授、千葉大学客員教員。厚生労働省・採用関連調査研究会の委員歴任。著書に『働く喜び 未来のかたち』（言視舎）。

調査・分析：HR 横断リサーチ推進部 研究員 水野 理哉



証券会社での勤務を経て、不動産広告プラットフォームでメディア企画に携わり、その後リクルートの研究機関「就職みらい研究所」にて、若年雇用市場（新卒採用、採用コミュニケーション・情報開示）、内部労働市場（キャリア自律、エンゲージメント）、外部労働市場の研究と情報発信に従事。人々がよりイキイキと働ける社会の実現を目指し、リサーチと探求を続けています。

調査概要

「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」

【個人調査】

調査方法：インターネット調査

調査対象：就職活動中の学生、20代～60代の求職者を含む働く個人

有効回答数：1,033

調査実施期間：2024年3月23日～3月25日

調査機関：株式会社マクロミル

【人事調査】

調査方法：インターネット調査

調査対象：採用、人材育成・研修、人事制度の構築や運用を主の業務とする人事担当者

有効回答数：1,038

調査実施期間：2024年3月23日～3月25日

調査機関：株式会社マクロミル

2024年10月2日

※構造方程式モデリング（SEM）の各項目の設問内容

- 2つ以上の専門性・・・「私は、仕事で活用できる専門性が2つ以上あると思う」
- 仕事の社会的意義・価値の言語化・・・「自分の仕事の社会的意義や価値を言語化した」
- 配置・配属のコミュニケーション・・・「上司は、私の配置や配属・異動の理由を私の志向性に紐づけて説明している」「配置（異動）の際、私が希望するキャリアプランやスキル開発ポイントと整合的であるか確認があった」「私に対して、組織・事業の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかが説明された」「私に対して、本人のキャリアや成長の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかが説明された」「私に向いているポジションを、私の強みや推奨理由を伝えた上で促してくれた」の合成変数（クロンバック $\alpha = .87$ ）
- キャリア自律意識・・・「私は将来についてのおおよその計画がある」「私は人生の目的がある」「私は将来のありたい姿にイメージを持っている」「私は将来やりたいことにイメージを持っている」「私は過去を受け入れる」「私は未来に希望を持っている」「私は自身のキャリアに満足している」「私は仕事が好きである」「私は未経験の業界や職種に転職できると思う」「私は働くことに対して自信がある」「私は今後のキャリアの見通しが開けている」「私は、この会社で自分のキャリア目標を達成できていると感じている」の合成変数（クロンバック $\alpha = .91$ ）
- 仕事・組織への愛着・結びつき・・・「私は、職務に熱中して時が経つのを忘れる」「私は、担当している職務に夢中である」「私は、担当している職務と強く関わり合っていると感じる」「私は、担当する職務に完全に没頭している」「私は、この会社の一員であることをとても魅力的に感じていると思う」「私にとって、この会社で行われていることに関わることは心躍ることの一つだと思う」「私は、この会社の一員であることで生き生きしてられるように思う」「私にとって、この会社の一員であることは、明るい気分させると思う」「私は、この会社と強く関わり合っていると感じる」の合成変数（クロンバック $\alpha = .92$ ）

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>