

2026年6月

## 日・米・中における 2014→2025 年の就業価値観変化

### 失われた「やりがい・出世」と、三者三様のキャリア・リアリズム

マーケティング戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 林 裕之

未来社会・経済研究室 室長 森 健

#### ■ サマリー：日・米・中ではこの 11 年間で「働く意味」の変容と新たな適応が進む

- 野村総合研究所（NRI）は、2025年に日本・米国・中国・ドイツを対象とした「AI 利用に関する国際比較調査」を実施した。この調査は各国の AI 利用実態および AI 利用に対する考え方の違いを把握することが目的であったが、11 年前の 2014 年に「日・米・中インターネット生活者調査」で聴取していた【生活価値観】【家族観】【消費価値観】【理想の暮らし】【就業価値観】と同一項目を調査することで、日本・米国・中国におけるこの 11 年間の価値観変化を把握できるようにした。この間には 2020 年に勃発し世界を揺るがしたコロナ禍があり、我々の調査からは、コロナ禍がもたらした「新常态」の姿が浮かび上がっていると見えよう。本稿では【就業価値観】について、日本・米国・中国の変化を考察する。
- 2014 年から 2025 年の 11 年間で俯瞰すると、パンデミックに伴う働き方の変化やインフレの進行は、3 カ国の生活者から「仕事に対する過剰な期待（やりがいや出世）」を奪い去った。3 カ国ともに本業における「出世や自己実現」への意欲が低下している。しかしその適応戦略は全く異なり、日本が「徹底した省エネと防衛的副業」へ向かう一方、米国は「副業・独立でのアグレッシブなサバイバル」へ走り、中国は「長く働かざるを得ない経済的現実」に直面している。

## 日本：「やりがい・上昇志向」からの撤退と、防衛的な「省エネ×副業」

図 1 は日本における【就業価値観】の変化を示したものである。日本における就業価値観の変化は、仕事に「自己実現」や「社会的な承認」を求めることからの明確な撤退と、「無理をしない省エネな働き方」の定着を示している。

図 1：2014 年から 2025 年における就業価値観の変化（日本）

	2014年	2025年	差分
本業以外の仕事も持ちたい	48.1	55.1	7.0
人並み程度の仕事をすればよい	62.0	67.3	5.3
現在の就業ステイタス（雇用形態や無職を含む職の有無）に満足している	49.4	51.8	2.5
できれば自分で独立して事業をおこしたい	37.5	39.3	1.8
会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい	76.1	76.7	0.6
たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい	51.6	49.9	-1.8
自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい	66.1	59.8	-6.3
たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をした	62.8	56.2	-6.5
出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい	46.7	37.2	-9.5
高齢者であっても、元気なうちは長く働く方がよい	83.0	70.6	-12.4

※「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそうは思わない」「そうは思わない」の 4 段階で質問しており、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計を算出している。

※2014 年と 2025 年の割合は小数点以下第 2 位を四捨五入して表示しているが、両者の差分は四捨五入する前の数値で計算しているため、表示上 2025 年から 2014 年を引いた値と合わない場合がある。

出所) NRI「AI 利用に関する国際比較調査」(2025 年)、NRI「日・米・中インターネット生活者調査」(2014 年)

### ① 「頑張らない働き方」の完全な定着

「出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい」(46.7%→37.2%、-9.5pt) が大きく低下しただけでなく、「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」(66.1%→59.8%、-6.3pt)、「たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をした」(62.8%→56.2%、-6.5pt) といった「やりがい・自己実現」を求める意識も軒並み萎縮している。代わりに「人並み程度の仕事をすればよい」

(62.0%→67.3%、+5.3pt) が上昇した。

2025 年のデータを詳しく見ると、「人並み程度の仕事をすればよい」という意識は、男性よりも女性で高く、年代別では 20 代や 30 代の若年層で 7 割を超える高い支持を集めている。また高所得層になるほどこの割合は低下する傾向にある。社会全体に「頑張らない働き方」のトレンドが、経済的・精神的余裕の喪失と相まって、もはや不可逆なものとして定着している。

## ② 「生涯現役モデル」の後退と「防衛的副業」の台頭

かつて推奨された「高齢者であっても、元気なうちは長く働く方がよい」(83.0%→70.6%、-12.4pt) が大幅に低下した。年代別に見ると、この「長く働くべき」という意識は 60 代のシニア層で最も高く、若年層になるほど低くなる。定年後の生活不安から、シニア層が長く働き続けざるを得ない現実が浮かび上がる。

一方で、「本業以外の仕事も持ちたい」(48.1%→55.1%、+7.0pt) は着実に上昇している。前述した「人並程度の仕事をするればよい」という意識の高まりと合わせて、このような傾向は「静かな退職」と呼ばれる現象に合致している。退職はしないが今の職場で必要最低限の責務だけを果たすという姿勢である。

なお、この副業意欲は男性や 20 代・30 代の若年層で高く、また世帯年収 1,000 万円以上の高所得層においても高い水準にある。これは、単なる生活苦からの副業という側面だけでなく、本業の将来性に見切りをつけ、早い段階から自衛として収入源の多角化（複業）を図ろうとする、若手や高所得層のドライなキャリア防衛策の表れとも解釈できる。

## 米国：本業への「静かな退職」と、サバイバルのための「副業・独立ブーム」

図 2 を見ると、米国では企業へのロイヤリティや本業でのやりがい低下する一方で、「副業や独立でアグレッシブに稼ぐ」という強烈な二刀流サバイバルが起きていることがわかる。

図 2：2014 年から 2025 年における就業価値観の変化（米国）

	2014年	2025年	差分
本業以外の仕事も持ちたい	38.5	57.1	18.6
できれば自分で独立して事業をおこしたい	56.8	67.6	10.9
人並み程度の仕事をすればよい	54.2	61.9	7.8
現在の就業ステイタス（雇用形態や無職を含む職の有無）に満足している	68.8	72.6	3.7
たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい	56.2	58.9	2.6
自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい	73.9	70.2	-3.8
出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい	75.8	71.4	-4.4
会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい	88.5	82.4	-6.1
たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい	82.8	73.5	-9.3
高齢者であっても、元気なうちは長く働く方がよい	78.5	63.2	-15.3

※注および出所は図 1 と同じ

### ① 本業における「静かな退職（Quiet Quitting）」

「たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい」（82.8%→73.5%、-9.3pt）や、「出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい」（75.8%→71.4%、-4.4pt）が低下する一方、「人並み程度の仕事をすればよい」（54.2%→61.9%、+7.8pt）が上昇した。米国においても、日本と同様本業に対して必要以上のコミットメントを行わない「静かな退職」のメンタリティが明確に表れている。また、「高齢者であっても長く働く方がよい」（78.5%→63.2%、-15.3pt）も大幅に低下している。2025 年のデータを見ると、60 代のシニア層ではまだ 7 割以上の支持があるものの、20 代から 50 代の現役世代では軒並み 6 割前後に留まっており、長期間の企業労働から早期リタイアを望む声強い。

### ② サバイバル戦略としての「副業・独立起業」の爆発

しかし、日本と大きく異なるのは外へのエネルギーである。「本業以外の仕事も持ちたい」（38.5%→57.1%、+18.6pt）と、「できれば自分で独立して事業をおこしたい」（56.8%→67.6%、+10.9pt）が全項目中で大きな上昇を見せた。

2025年の属性データを見ると、これらの副業・独立志向は女性よりも男性で高く、特に20代・30代の若年層で極めて高い数値を記録している。前述したように、米国では高齢者になっても働こうという意欲は低下しているが、副業も含めて若いうちになるべく稼いでおきたいという傾向が見て取れる。米国と言えばそもそも起業が盛んな印象があるものの、実は開業率は1980年代の13~15%から2010年代の9-10%台へと低下傾向にあった。しかし2020年代にはいると、開業率がふたたび上昇傾向にあり、米国ではギグワークや起業を通じて自ら複数の収入源を開拓する、タフで野心的なキャリア戦略が若い世代を中心に米国社会に広がりつつあるように見える。

### 中国：過酷な競争からの精神的離脱と、逃れられない長期就労の現実

図3に示したように、中国においては過酷な生存競争に疲弊した若年層の「競争からの離脱（寝そべり）」と、それに反比例するようにならざるを得ない「長く働かざるを得ない経済的現実」という残酷なアンビバレンスが生じている。

図3：2014年から2025年における就業価値観の変化（中国）

	2014年	2025年	差分
高齢者であっても、元気なうちは長く働く方がよい	57.8	70.3	12.6
たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい	66.3	73.2	6.8
現在の就業ステイタス（雇用形態や無職を含む職の有無）に満足している	71.9	75.8	3.9
たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい	73.9	77.7	3.8
人並み程度の仕事をすればよい	62.3	61.5	-0.8
本業以外の仕事も持ちたい	75.6	74.2	-1.4
会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい	83.8	81.6	-2.2
自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい	88.5	85.9	-2.5
できれば自分で独立して事業をおこしたい	77.5	72.7	-4.8
出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい	82.7	75.1	-7.6

※注および出所は図1と同じ

## ① 「野心」の喪失と「時短・やりがい」への逃避

「出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい」（82.7%→75.1%、-7.6pt）や、「できれば自分で独立して事業をおこしたい」（77.5%→72.7%、-4.8pt）といった、かつての中国の凄まじい成長を牽引した「ハングリーな野心」が後退している。代わりに「たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい」（66.3%→73.2%、+6.8pt）や、「やりたい仕事をしたい」（73.9%→77.7%、+3.8pt）が上昇している。

2025年のデータを見ると、「出世のために我慢する」という意識は各年代で7割以上と依然として高い水準にはあるものの、過去と比べるとその勢いは後退している。「勤務時間が短い方がよい」という意識が20代から40代の現役層で軒並み7割を超えていることから、過重労働に対する拒否感と、出世や成功といった建前を捨て、等身大の生活を守ろうとする意識の変化が生じているのではないかと推察される。

## ② 迫り来る「長期就労」の現実

日・米が「高齢者になっても可能な限り働く」というスタイルを忌避しているのに対し、中国だけが「高齢者であっても、元気なうちは長く働く方がよい」（57.8%→70.3%、+12.6pt）を急上昇させている点は極めて象徴的である。

2025年の年代別データを見ると、この「長く働くべき」という意識は、50代を中心とする親世代や、30代の中堅層で特に高く出ている。この回答には、「長く働きたい」という願望に加えて、「長く働かざるを得ない」という諦観も含まれているのではないかと推察される。中国では若年層（16-24歳）の失業率が14~18%と高止まりするなど、若年層の深刻な就職難により「若者の親依存（スネかじり）」が常態化し、親世代はリタイアできずに家計を支えざるを得ない、という現実が垣間見られる。同時に、30代などの現役層も「公的な社会保障だけでは逃げ切れない」という強い将来不安から、自ら長期就労を覚悟せざるを得ない厳しいリアリズムが突きつけられているのではないかと推察される。

## ■ 企業への示唆：画一的な人材マネジメントの終焉とモチベーションの多様化

最後に、日本だけでなく米国や中国でも事業を行う企業への示唆を述べたい。日米中のいずれにおいても、企業が出世や昇進を餌にして従業員をコントロールできた時代は完全に終わったという事実である。仕事のやりがいについても、日米ではこの要因が従業員を惹きつける力は弱くなっている（中国だけはこの項目をより重視する傾向がある）。この背景には、収入源の1つとしての株式・投資信託が活発化したこともあるだろう。中国では依然として不動産投資が大きな比率を占めているものの、日米中それぞれの国で金融資産に占める株式・投資信託の比率は過去10年間で上昇している。このような賃金以外の収入源が拡大していることも、本稿で示した就業価値観変化に影響を及ぼしているのではないか。グローバル化からローカリゼーションのフェーズに移行する中、グローバル企業が人的資本を最大化するためには、各国の「働くことへのリアルなモチベーション」に即した人事戦略が不可欠である。

- 日本においては、「成長」や「キャリアアップ」を過度に強要するマネジメントは、従業員のエンゲージメントを逆に低下させるリスクがある。「頑張らない働き方（人並み志向）」を許容しつつ、労働生産性を高めるためのテクノロジー導入（省エネ化）や、生活防衛としての柔軟な副業制度の解禁など、従業員の「心理的安全性」に寄り添う環境整備が求められる。
- 米国においては、本業を「ベースキャンプ」と見なし、外（副業・独立）でアグレッシブに活動していきたいという意向が強い。若年層や男性を中心に広がるこの活力を無理に社内に囲い込むのではなく、社内起業制度の拡充や、個人の副業スキルを本業に還元させるような柔軟な評価・インセンティブ設計など、彼らの「野心」を組織の活力に転換する仕組みがカギとなる。
  - 中国においては、過労による燃え尽き（バーンアウト）と将来への不安が最大の課題である。際限なく競わせる労働環境ではなく、メンタルヘルスケアや確かな福利厚生（将来の長期就労不安の払拭）を提供することで、疲弊した全世代の従業員に「安心感」を与え、持続可能な働き方を再構築することが重要ではないか。

### 【ご参考】調査概要

- 調査名 「AI 利用に関する国際比較調査」
  - 実施時期 2025 年 9 月
  - 調査方法 インターネット調査  
※各国における実査は、現地での調査資格を有する企業に委託して実施
  - 調査対象 満 15～69 歳の男女個人
  - 有効回答数 日本 3,148 人、米国 3,107 人、中国 3,147 人、ドイツ 3,113 人
  - 主な調査項目 生活価値観、家族観、消費価値観、イノベータ度、  
就業状況、就業価値観、  
個人における生成 AI 利用状況・利用用途・受容性、  
(日本のみ) 企業における AI 活用状況、AI 導入の効果・課題、  
基本属性
- 
- 調査名 「日・米・中インターネット生活者調査」
  - 実施時期 2014 年 8 月
  - 調査方法 インターネット調査  
※各国における実査は、現地での調査資格を有する企業に委託して実施
  - 調査対象 満 15～69 歳の男女個人
  - 有効回答数 日本 3,161 人、米国 3,115 人、中国 3,134 人
  - 主な調査項目 生活価値観、家族観、消費価値観、イノベータ度、  
就業状況、就業価値観、  
消費行動、ICT 利用実態、今後利用してみたいサービス、  
基本属性