

# わが国の職業キャリア形成を巡る 環境変化と求められる対応 ～「キャリア自律」を促す社会インフラづくりを～

法政大学 経営大学院教授  
山田 久

## 1 はじめに

コロナ禍を経て、わが国の職業キャリア形成を巡る環境に変化が生じている。いわゆる「終身雇用」を是とし、職務選択を会社に委ねる「メンバーシップ雇用」<sup>1</sup>を当然とする考え方に変化がみられる。日本生産性本部の調べによれば、希望する働き方として「同じ勤め先で長く働き、異動や転勤の命令は受け入れる」と答えた割合は2021年4月の41.3%から2023年7月には32.6%に低下した。対称的に「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」との回答割合は58.7%から67.4%に高まっている<sup>2</sup>。異なる調査(労働政策研究・研修機構)にはなるが、1999年から2015年まで終身雇用を支持する勤労者の割合が上昇傾向にあった<sup>3</sup>ことからすれば、大きなトレンドの変化が窺われる。

もっとも、終身雇用が崩壊に向かっているという言説は、過去にも繰り返し指摘されてきた。とりわけ1990年代から2000年代はじめにかけて、多くの大手企業が希望退職を募った時も、マスメディアで「終身雇用の崩壊」が喧伝された。しかし、上記の労働政策研究・研修機構の調査に示されるように、その後も労働者は終身雇用を支持してきた。実際の長期雇用の動向をみても、大手企業の離職率が1990年代末から2000年代はじめにかけて大きく上昇したものの、その後は緩やかに低下し、一般労働者全体で見た離職率はむしろ緩やかに低下する傾向を辿ってきた(厚生労働省「雇用動向調査」)。

こうしてみれば、足元でみられるキャリア意識の変化が持続性のあるものなのか、それが雇用の流動性の高まりにつながっていくものかについて、予断は禁物である。とはいえ、客観情勢を踏まえれば、従

来の在り方を変化させるファクターが強く働いており、今回は持続的な変化につながっていく可能性が高いと思われる。そうしてキャリア形成についての意識の変化に持続性があるならば、いわゆるメンバーシップ雇用を前提としてきた従来の労働法制や労働政策には、大きな見直しが求められることになる。

以上の現状認識・課題認識に立って、本稿では職業キャリア意識の変化が定着していくことを見越した議論を進めたい。まず、キャリア意識の変化が持続性のある形で生じていると判断される理由を述べ、その結果生じる課題を、キャリア自律の進む欧米の事情との比較を踏まえて指摘する。結論を先取りすれば、欧米では個々人のキャリア自律を支える「社会インフラ」が存在し、その未整備がわが国の課題のポイントである。この点を踏まえ、求められる労働法制や労働政策の在り方を考察し、「社会インフラ」の担い手としての労働組合に期待される役割について述べることにしたい。

## 2 キャリア意識の変化をもたらす ファクター

足元でみられるキャリア意識の変化に持続性があると判断される最大の要因は、人口動態変化に伴ってわが国企業の労働者属性が大きく変化していることである。一企業での継続雇用を前提に内部昇進を基本としてきた日本型のキャリア形成は、仕事内容や職務の決定を使用者に委ねるいわゆる「メンバーシップ雇用」を前提にしてきた。それは使用側の都合による配置転換や長時間の残業を当たり前とする働き方が基本形であり、労働者が個人生活を犠牲にし

でも会社業務を最優先するのが当然とされてきた。だが、こうした働き方が実際に当てはまるのは正社員のうちでも男性現役世代が大半であり、そこには毎年一定数の若い男性世代が入社することで、メンバーシップ雇用の働き方が適用されるコア労働力が十分確保できるという暗黙の前提があった。加えて、性別役割分担が前提としてあり、家事・育児をはじめとする家族のケアは妻である女性が全面的に行うことが想定されていた。

しかし、少子化の進行は若手男性労働力の減少をもたらし、ここにきて絶対的な若年労働力の不足に直面している。その結果、かつては定着率が高かった大手企業でも若年層の離職が増え、若い世代での終身雇用に対する期待が薄れている。日本能率協会の調べ<sup>4</sup>によれば、2010年代前半期には「定年まで勤めたい」との回答割合は40%台後半であったものが、2010年代終わりには30%を下回り、2020年には27.4%に落ち込んだ<sup>5</sup>。

実は「定年まで勤めたい」との回答割合は、90年代末から2000年代前半にかけて20%台から10%台後半にまで低下した局面があった。それは当時大手企業での希望退職の募集が広がり、終身雇用への信頼が大きく揺らいだため、経済情勢が落ち着いて雇用情勢が改善するにつれ、「定年まで勤めたい」との回答割合は40%台後半まで回復した。しかし、今回は雇用情勢が改善するなかで終身雇用への期待が薄れている点が大きく異なる。注目されるのは、従業員1,000人以上の企業の大卒従業員の場合、30歳代で転職の方が継続雇用者よりも給与が高くなっていることである<sup>6</sup>。若年人口の減少が続くなか、賃金増につながる転職機会が増えていることを踏まえれば、従来は定着率が高かった大手企業の若い世代での転職志向は、恒常的に高まっていくとみることが納得的であろう。

一方、男性現役世代の持続的減少はコア労働力の絶対的な減少を意味し、女性活躍の必要性を高めている。だが、そのためには妻であり母である女性が家事・育児を全面的に担うのが当然であった状況が変わる必要がある。家事や育児を男性も担うのが当たり前にならなければ、男女が対等な条件で働き、真に女性活躍ができる状況にはならない。その実現には残業を当然として職務編成が行われるのではなく、働き手の生活上の事情が考慮できるような柔軟な働き方が普及し、労働時間ではなく企業への貢献度によって処遇されることが求められる。実際、そうした方向で労働法制や企業人事制度の改革が進んでおり、勤務地限定正社員や短時間正社員など、男性正規労働者

者のなかにも脱メンバーシップ型の働き方を選ぶ人が徐々に増えつつある。

さらにはシニアを巡る就労環境が、メンバーシップ型キャリア形成のあり方を変えていくもう一つの原動力になっている。少子高齢化に伴う年金財政の悪化への対応から退職年齢の延長が求められる一方、健康年齢の延伸に伴い就労可能年数が平均的に伸びてきている。半面、技術革新や顧客ニーズの高度化により、産業構造変化のスピードが加速するなか、企業は中高年社員に対する処遇には厳しいスタンスを採るようになってきている。そうしたなか、働きがい・生きがいを求めて、中高年層には自らのキャリアを振り返り、転職や独立を志向する動きが見られる。

以上のようなキャリアを巡る意識や行動の変化は、コロナ禍の発生によって一層明確に認識されるようになった。パンデミックで多くの人が自宅待機や在宅勤務を余儀なくされ、物理的のみならず心理的にも個人と会社との間に距離が生まれた。その過程で多くの人が働き方やキャリアについて考え直す機会を、思いがけず得たことの影響が無視できない。

### 3 わが国のキャリア自律の現実と欧米の事実

#### (1) わが国のキャリア自律の現状

以上のように、コロナ禍を経てメンバーシップ雇用に対する懐疑的な見方が強まり、会社任せにせず自ら職業キャリアを考えていくべきだという認識が広がっている。過去にもみられた現象だが、人口動態からみて今回こそは持続性があるものと判断される。しかし、自らの考えで主体的にキャリアを築いていこうという意思を明確に持ち、それを行動に移す「キャリア自律」ができていない人は、少数派にとどまっているのが現実である。

この点を、労働政策研究・研修機構の調査<sup>7</sup>(調査時点2020年)によって確認しておこう。同調査によれば、自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「会社にキャリア計画を提示してほしい」と考えている就業者は、「どちらかといえば会社に提示してほしい」との回答も含め、3割程度にとどまる。もっとも、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答している。さらに、仕事を選ぶ上でのこだわりについての設問では、「世の中をよくするための仕事をしたい」「管理者、経営者になることを目指したい」「仕事の中で専門家とし

て能力を発揮したい」といった、積極的・主体的な考えを持っている人よりも、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的なスタンスでいる割合が多くなっている。キャリア自律の必要性を多くが認識するようになってきているが、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ている人は少ないことが窺われる。

さらに、国際比較の観点からは、わが国勤労者の自己啓発意欲の低さが大きな懸念材料になっている。パーソル総合研究所<sup>8</sup>によれば、「自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動」について「特に何も行っていない」と答えた割合は、わが国では半数近くに上っており、調査対象のアジア・オセアニア地域の14カ国・地域のなかで突出して高くなっている。また、総務省「社会生活基本調査」で1週間に「学業以外の学習・自己啓発・訓練」など「学び」関連に費やす時間をみると、年齢階層別には比較的多い25～34歳で1時間に満たず、45～54歳ではわずか20分にも達していない。わが国では自己啓発を行っている人が少ないが、中高年層でとりわけ学びの時間が少ないことが確認される。

## (2) 欧米から何を学べるか

以上のようにわが国の勤労者についてキャリア自律や自己啓発面で遅れが見られる背景には、長らくメンバーシップ雇用が前提であったことが影響している。仕事は会社から与えられるものであるという考え方が当然とされ、いわゆる終身雇用の慣行のもとで自主的なキャリア設計や主体的な学びは必要とされてこなかったからである。それが近年急に「キャリア自律だ、主体的な学びだ」といわれても、メンバーシップ雇用のもとで長らくキャリアを歩んできた、とりわけ中高年層にとっては、「今更急にルールを変えられても…」、ということになるのは当然と言えよう。

欧米人は職業キャリアを主体的に形成し、一般に「キャリア自律」ができていられると言われる。だがそれは、欧米人が日本人に比べ、個人として優秀な人材が多いからではない。見落とすべきでないのは、欧米人のキャリア自律の背景に、それを支える社会インフラが存在することである。その一つは職業教育や社会人教育の仕組みが整備されていることである。例えば米国では、学歴と職業との連動性が強く、学歴に紐付いた職種の違いによって給与水準も大きく異なる<sup>9</sup>。つまり、高等教育を受けることが特定職種のスキルを身につけ、収入を増やす有効な手段になっており、キャリア自律を支えている。

そうした教育インフラの代表例がMBAの取得ができるビジネススクールである。そこで学ぶ学生の年齢は多様であり、トップ25大学の学生の平均入学年齢は27～29歳だが、例えばスタンフォード大学では、37～38歳の学生が学び、ペンシルバニア大学（ウォートン校）でも40歳前後の中高年が入学する<sup>10</sup>。俗にわが国で転職年齢の壁とされる35歳を超えても、専門職大学院で学ぶことで職業キャリアの展望を拓くことのできる環境がある。

米国にはコミュニティーカレッジという4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関もある。学生の年齢別構成をみると、約半数が22歳以上であり、40歳以上が1割を占める（American Association of Community Colleges）。教員はパートタイムが多く、実践的スキルを身につけた現役が多い。現役の第一線で働いているエキスパートを招いて、企業向けの訓練コースの編成も行われる<sup>11</sup>。「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の企業や産業の人材育成の中継点（ハブ）」<sup>12</sup>となっている。

「キャリア自律」を支える社会インフラとしてもう一つ見逃せないのが、同じ職業に属する人々からなる「職業コミュニティー」である。米国には、職業を同じとするプロフェッショナルワーカーの様々な「職能団体（アソシエーション）」が存在し、能力認定制度の整備やネットワーキング、行動規範の策定を通じた当該職業の社会的地位の向上などに努めている<sup>13</sup>。個人はこうした職能団体に加盟することで、帰属意識を会社よりも職業に置くようになり、会社依存ではなく、特定の職業分野での専門スキルの向上や人脈形成を通じた文字通りの職業キャリアの形成が可能になっている。

欧州では、産業別組合がそうした職業コミュニティーの役割を果たしているが、なかでも注目されるのはSACOと呼ばれるスウェーデンのプロフェッショナル労働組合である。ホワイトカラー専門職やエンジニア、医療関連専門職など、大卒プロフェッショナル労働のための労働組合の中央組織で、失業時の所得保障業務のほか、各種セミナーやネットワーキング、キャリア・アドバイスやマネージャー業務支援などのサービスを提供している<sup>14</sup>。

## 4 キャリア自律の支援策と 労働組合の役割

2010年代半ば以降、自公政権は労働市場改革に継続して注力してきており、その基本的な考え方には脱メンバーシップ型の雇用システムの創出があり、個々の労働者のキャリア自律を促すことが目指されてきた。すなわち、2017年策定の「働き方改革実行計画」には、「働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革」「労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計できる」ようになることを目指すことが謳われている。昨年6月にまとめられた「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」でも、「「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた」とされ、「リ・スキリングによる能力向上支援」が重視されている。

こうした政府の方針は大きな方向性としては妥当であり、個人のキャリア自律や人への投資が促されることは望ましい。そうした延長線上に、「5年で1兆円」の人的資本投資への支援策も表明されている。だが、問題は本当に実効性のある人材投資が行われるかにある。わが国の人材育成のあり方として、OJT偏重のあり方が批判されているが、「ロミンガーの法則<sup>15)</sup>」にもあるように、実践的な職業能力を身につけるには、実際に働く経験は欠かせない。わが国の問題はOJTが現場任せになってきたことにあり、雇用の現場である地域ごとに、地域の産業ニーズを取り込んだ育成プログラムを標準化された仕組みとして、職場での実習を組み込んだ形で産官学が連携して創出していくことが肝要である。

労働組合としても、個人のキャリア意識の変化を踏まえ、すべての従業員が能力開発やキャリア形成の支援策を受けられる仕組みづくりに向けて、企業と丁寧に協議していくことが今後の活動として重要である。さらに、キャリア自律の社会インフラとしての「職業コミュニティー」として、組合が貢献していくことが強く期待される。具体的にはスウェーデンのSACOのように、各種セミナーやネットワーキング、キャリア・アドバイスなどのサービスを、働き手の視点に立って提供することが考えられる。この観点は政府の施策から欠落しているだけに、新たな時代の労働組合の役割としてとりわけ注力すべきテーマであろう。

- 1 「メンバーシップ」の名づけ親である濱口桂一郎氏は「どの職務に従事するかは、基本的には使用者の命令によって決まる」「職務のない雇用契約」と表現している（濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会』岩波書店、3-4頁）。
- 2 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」、[https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/13th\\_workers\\_report.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/13th_workers_report.pdf)
- 3 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160923.pdf>
- 4 日本能率協会「新入社員意識調査」
- 5 その後調査項目が変わったため単純比較はできなくなったが、2023年調査においても「定年まで一つの会社に勤めたい」との回答割合は32.1%にとどまっている。
- 6 厚生労働省「賃金構造基本調査」によれば、1000人以上規模企業における30～34歳大卒・大学院卒の2021年の転職者（勤続年数ゼロ）の所定内給与は37.0万円と、一般労働者平均の33.3万円対比11.3%高くなっている。
- 7 労働政策研究・研修機構（2021）「就業者のライフキャリア意識調査－仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208
- 8 パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」
- 9 例えば、植田統「ジョブ型雇用の米国企業は、学歴で年収が何倍も違う知的階級社会だ」ダイヤモンド・オンライン記事（2022年3月3日）（<https://diamond.jp/articles/-/297157>）。
- 10 JOHN A. BYRNE “Average Age & Work Experience At Top MBA Programs” NOVEMBER 27, 2019 (<https://poetsandquants.com/>)
- 11 黒澤昌子（1999）「高等教育市場の変遷：米国における例をもとに」八代尚宏編『市場重視の教育改革』日本経済新聞社、第6章、163-164頁。
- 12 黒澤昌子（1999）163頁。
- 13 楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版、「第1章 アメリカモデルと日本モデルの特性と成立の条件」竹内一夫氏・執筆部分を参考にした。
- 14 SACOホームページ（<https://www.saco.se/en/english/about-saco/>）
- 15 例えば、高橋潔(2013)「全球的人材育成のためのラーニング：積極的忘却ノススメ」『成果福祉研究』85号、[https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw\\_no85\\_feature\\_2.pdf](https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw_no85_feature_2.pdf)