

日本型雇用の崩壊と 孤立する個人。 社会の視点が示す突破口とは

——— 大嶋 寧子



Yasuko Oshima: リクルートワークス研究所 主任研究員
東京大学大学院農学生命科学研究科修了。民間シンクタンク、
外務省経済局勤務を経て、2017年より現職。多様な人材の活
躍に関わる人事施策や政策支援、働き方の変化と家族のあり
方を研究。著書に『「雇用断層」の研究』(共著、東洋経済新報
社)、『不安家族一働けない転落社会を克服せよ』(日本経済
新聞出版)、『30代の働く地図』(共著、岩波書店)ほか。「ブラン
クからのキャリア再開発」「十人十色のキャリア選択を支える
社会」研究プロジェクトのリーダーを務めた。

「キャリアの共助」という 新たな視点からの提言

企業社会が揺らぐなか、個人にはキャリアの自立が強く求められている。しかし現実には8割が希望のキャリアを見いだせず、4割が仕事に関わる挑戦を諦めている。一人ひとりが希望の生き方を選択できる社会の突破口はどこにあるのか。これまでの過度な自己責任論を離れ、新たな視点から提言する。

希望の生き方を実現できない国、ニッポン

日本人のキャリアをめぐる状況は、大きく変わった。これまでのように一つの企業や職業で生涯を全うする前提は崩れ、今や就業者の7割が退職経験を持つ。企業で働く人のうち4割が正社員以外の人であるほか、5割を女性やシニアが占めるようになった。第4次産業革命と呼ばれる経営環境の変化により、企業はこれまでの雇用慣行の見直しを急いでおり、個人には自分の価値観に向き合いながら、主体的に次の生き方や働き方を選択するキャリアの自立が求められるようになった。

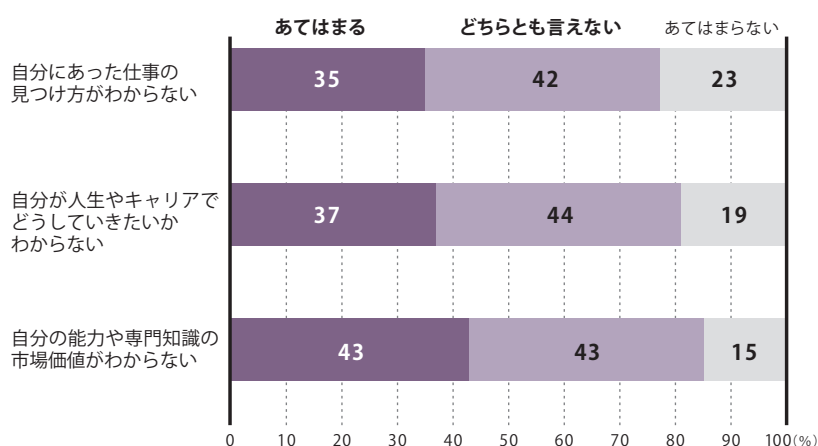
しかし現実はいまだこれとかけ離れている。自分のキャリアに自信が持てず、この先のキャリアの希望にも答えを出せない人、希望の生き方の実現やキャリアの挑戦を諦める人が多い。筆者がリーダーを務め、リクルートワークス研究所の5人のチームで実施した「十人十色のキャリア選択を支える社会」研究プロジェクトは、この問題に正面から取り組んだ。以下では、プロジェクトの成果を踏まえながら、日本型雇用の崩壊のなかで個人のキャリアが孤立し、希望の選択を行いにくなっていること、キャリアを支え合う「共助」を広げることがその突破口になることを説明したい。

8割がキャリアの迷子

まずは日本人のキャリアをめぐる現状を確認しよう。図表①は、2020年に行った「働く人の共助・公助に関する意識調査」(以下、断りがない場合はこの調査を用いる)より、「自分にあった仕事の見つけ方がわからない」「自分が人生やキャリアでどうしていきたいかわからない」「自分の能力や専門知識の市場価値がわからない」というキャリアの悩みに、自分はどの程度あてはまるかを尋ねた結果を示している。

これによると、「あてはまらない」と回答した人はそれぞれ約2割に過ぎず、8割は職業人生の基礎となる能力や専門知識の評価だけでなく、仕事の見つけ方やこの先のキャリアの希望にもはっきりとした答えを持ってない状態、いわば“キャリアの迷子”に陥っていた。

図表① キャリアの悩みへの該当状況



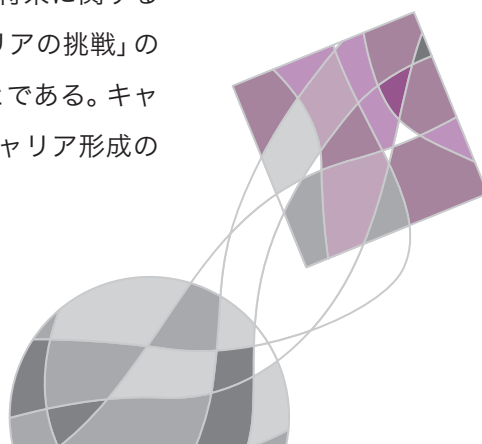
注: 四捨五入により、合計が100とならない場合がある。

出典: リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

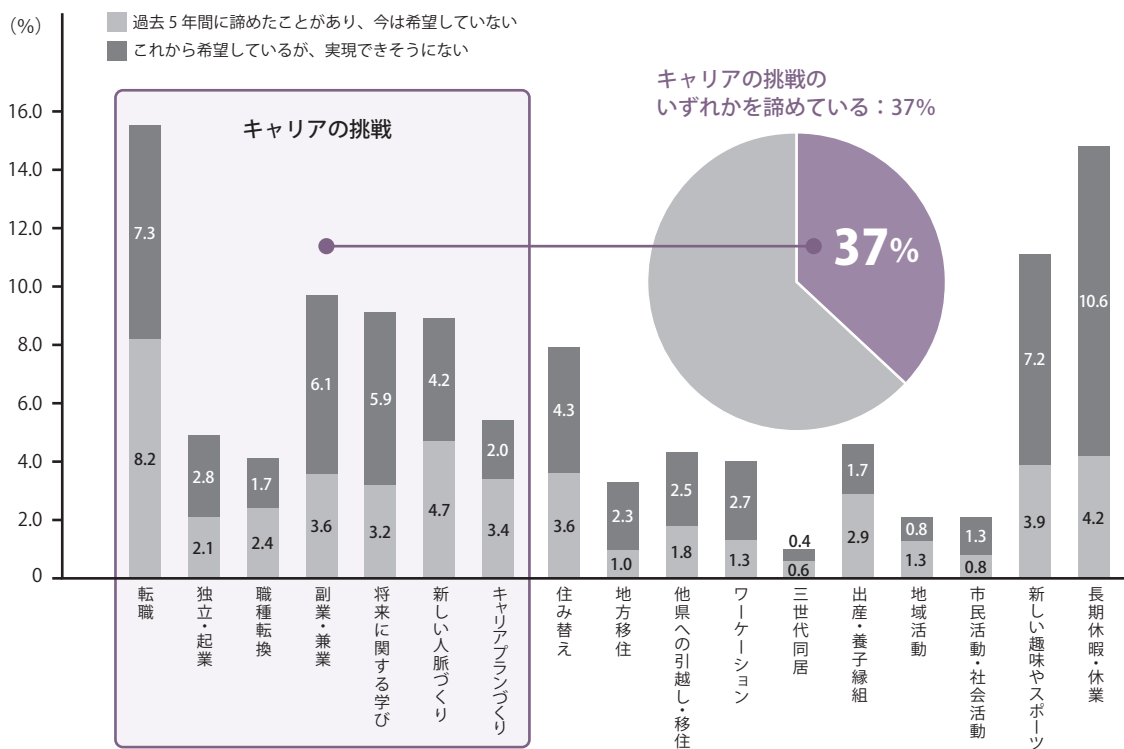
4割がキャリアの挑戦を諦めている

人生やキャリアの挑戦を諦める人も多い。図表②は転職、独立・起業、職種転換から地域活動、市民活動・社会活動、新しい趣味やスポーツ、長期休暇・休業までライフキャリアに関わる17の行動について、「諦めている人」(過去5年間に諦めたことがあり、今は希望していない人と、これから希望しているが、実現できそうにないと考えている人の合計)の割合を見たものだ。これによると転職や長期休暇・休業を諦めている人が最も多く、それぞれ15%に上るほか、副業・兼業や将来に関する学び、新しい人脈づくり、住み替え、新しい趣味やスポーツを諦める人も多い。

特に懸念されるのは、転職、独立・起業、職種転換、副業・兼業、将来に関する学び、新しい人脈づくり、キャリアプランづくりといった「キャリアの挑戦」のいずれか1つ以上を「諦めている人」が、約4割(37%)に上ったことである。キャリアを主体的に選ぶことが求められる時代に、約4割もの人がキャリア形成のための行動を諦めているというのはとても残念な状況だ。



図表② ライフキャリアの行動を諦めている人の割合



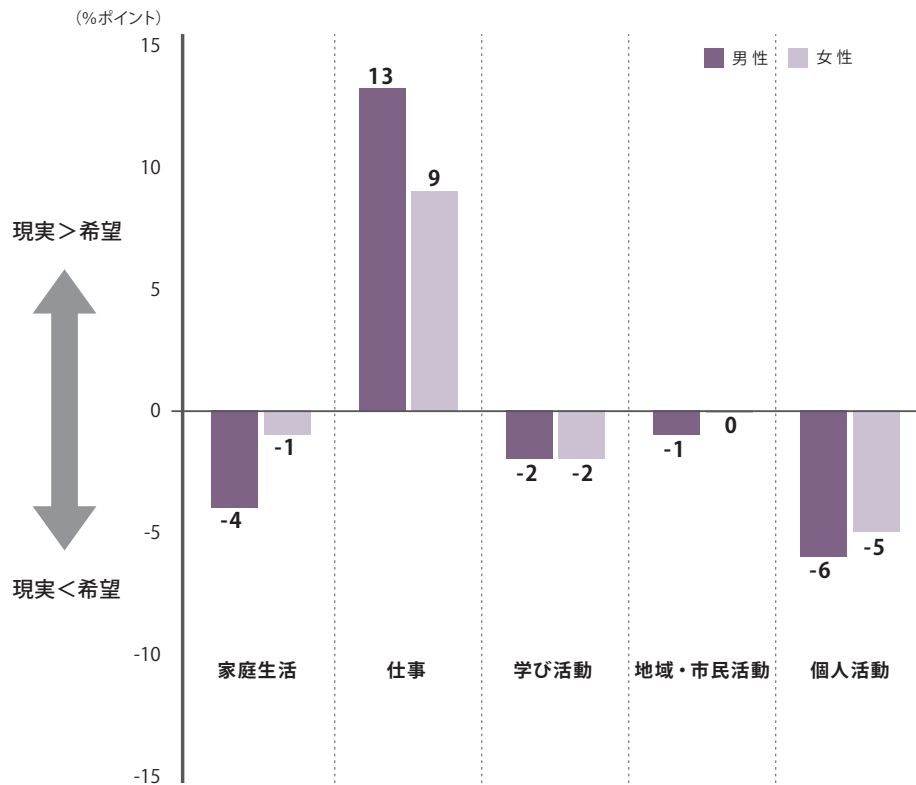
注：働き方や生き方に関する17の行動について、過去5年間に諦めたことがあるかどうか、これから希望しているかどうか、その希望について実現できると考えているかどうかを尋ねた設問の結果を踏まえて作成。

出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』

今もこの先も、自分の生き方に満足しづらい

現状に不満があっても変えるための行動ができないならば、納得できる生き方を実現することも難しくなる。図表③は、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動について現実と希望の配分を尋ね、その結果をもとに希望と現実のギャップがどのくらい大きな形で生じているのかを活動領域別に見たものだ。これによると、男女ともに「仕事」の現実が希望を大きく上回り、その裏側で、趣味やスポーツ、親しい人との関わりなど本当の豊かさに関わる「個人活動」、家族関係の維持や支え合いに関わる「家庭生活」、成長やこれからの人生の足固めに関わる「学び活動」は現実が希望より少なくなっている。その結果、これら5つの活動への時間配分に満足している人は全体の3割にとどまった。さらに5年後に時間配分の希望が叶っていると考える人も3割と、現在も未来も希望の生き方を実現しにくいと考えている人が多い状況が浮き彫りになった。

図表③ 5つの活動への時間配分に関わる希望と現実のギャップ



注：睡眠などを除く生活時間を100とした時の、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動への希望の配分と現実の配分を求めた結果に基づき、差を求めたもの。「家庭生活」は家事、育児、介護、家族や親族との交流や関わりなど、「仕事」は現在の仕事に関わる活動、副業・兼業に関わる活動など、「学び活動」は現在の仕事に関する学び、現在の仕事に関係しない学びなど、「地域・市民活動」はNPO活動、ボランティア、自治会、PTAなど、「個人活動」は芸術、趣味、スポーツなどの活動、くつろぎ、休息、知人との交流など。

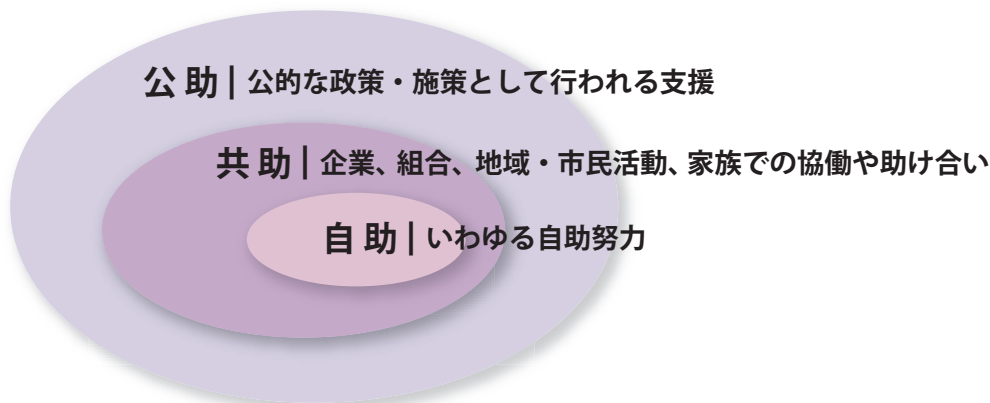
出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—

個人から社会へ、視点を変える必要がある

このような状況を変えていく鍵はどこにあるのだろうか。一つ確実にいえるのは、個人にひたすら自助努力を求めるだけでは、個人が主体的に希望のキャリアや人生を選びとる社会は実現しないということだ。ふりかえれば特に2000年代以降、日本では個人がキャリアの面で自立/自律する必要があると、繰り返し指摘されてきた。しかし2021年の今、日本型雇用が大きく揺らぐなかでも、多くの人は希望の人生を選択できず、次の一步を諦めている人も少なくない。そのような現実があるならば、これまでとは違うアプローチが必要なのではないか。

今必要なのは、個人のキャリアの選択を社会の視点で捉えなおすことだろう。社会の視点で見ると、個人の選択は重層的な「助」によって支えられていることがわかる(図表④)。その中心はもちろん「自助」だが、その周囲には家族・親族

図表④ 自助・共助・公助からなる社会



注：自助・共助・公助の定義は論者によって異なることがある。

や地域、仲間同士、市民活動や労働組合、企業など様々な形の支え合い、すなわち共助がある。さらにその周りには、社会保障や福祉など公的な施策や制度として提供される「公助」がある。

ここで重要なのは、自助・共助・公助は「自助でどうしても駄目なら共助」「共助で駄目なら公助」という排他的な関係ではない、ということだ。一人ではなく、仲間と一緒にだから一歩踏み出せることがある。失業時や困窮時の生活を支える公的支援の存在が、とにかくやってみようという気持ちを抱きやすくすることもある。実際、心理学の分野では、困った時に励ましてくれる人間関係が、新たな挑戦や探索を支えてくれることが指摘されている。共助と公助は、自助がより良く発揮されるための支えと見るべきだ。

企業が多様な価値を提供してきた日本

問題は今、自助・共助・公助のバランスが大きく崩れていることだ。高度経済成長期以降の日本では、企業という共助が個人の人生を強固に支えてきた。少なくとも男性の多くは、会社に就職しメンバーシップを得ることで、家族を養える安定した仕事や賃金、組織内でのキャリア、そして居場所を確保することが可能であった。

もちろんそれには、個人が思い通りの人生を選ぶことが難しくなる、という代償もあった。企業には転勤や異動を命じる人事権が広く認められており、個人が自分のキャリアを主体的に選択することは至難の業だった。長時間労働の傾向は、働く人が仕事以外の人生を充実させることを難しくしてきたし、男性の家事や育児への参画のしづらさは、女性が働く機会を狭めてきた。それでも多くの人が会社で働くことを選んできたのは、会社が提供する共助を得ること

が、自分と家族の生活を安定させ、次世代を生み育てる上で、最も現実的な道だったからだ。

このように企業が個人の人生やキャリアを支えてきた裏側で、日本では会社以外の共助や公助が十分に発達してこなかった。共助について見れば、日本は世界のなかでも「見知らぬ人への手助け」「ボランティア」「寄付」に関する行動が少ないとされている*1。人間関係は会社と個人に閉じがちで、後述するように周囲からキャリアの新たな挑戦を支えてくれるつながりを持つ人は1割にとどまる*2。さらに仕事やキャリア形成を支える公助も弱く、OECD社会支出統計によれば、日本の失業給付などの「消極的措置」と、公共職業サービスや公共職業訓練など再就職を支える「積極的措置」に対する公的支出は合計でもGDP比0.3%と、OECD加盟国平均(GDP比1.1%)を大きく下回っている。

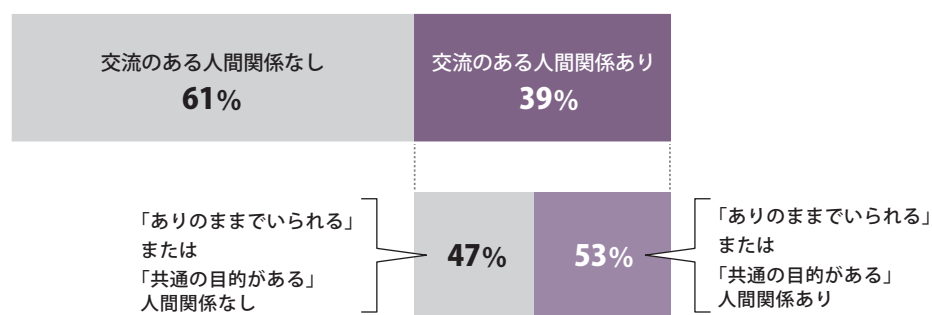
*1 英国の非営利団体が主催する「世界寄付指数(World Giving Index)」では過去1カ月間の「見知らぬ人への手助け」「ボランティア」「寄付」に関する調査をもとにランキングを作成しており、2019年版の調査では日本は126カ国中107位であった。

*2 リクルートワークス研究所(2020)「マルチレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」

企業社会の崩壊で、孤立する個人の選択

そして今、会社はこれまで担ってきた役割を手放しつつある。冒頭で述べたように安定した雇用やキャリアが保証されない非正規雇用は拡大を続けており、会社が早期退職の募集などを通じて、大勢の社員と雇用関係の終了を模索することも珍しくなくなった。職場の人間関係も希薄化しており、職場にふだん交流のある人間関係があると答えた人は雇用者の39%にとどまる。さらにその人間関係が「ありのままにいられる」「共通の目的がある」のどちらか1つでもあてはまると回答した人は半分程度であることも踏まえれば、会社で良質な人間関係を築くことは今や相当に難度が高くなっているといえる(図表⑤)。個人は共助や公助の支えが少ないなかで、キャリアや人生の選択を迫られる「キャリア孤立」の状態に置かれている。

図表⑤ 雇用者の職場の人間関係



注：雇用者。回答者にふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」(最大10)を具体的に挙げてもらい、それぞれの場面、性格、受け取っている価値などを質問した。グラフは①ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」のうち「職場」に該当するものがあるかどうか、②ある場合にその人間関係(1個以上)のなかに「ありのままにいられる」「共通の目的がある」のいずれかに該当するものがあるかどうか(両方を兼ね備えるものを含む)を求め、作成した。

出典：リクルートワークス研究所(2020)「働く人のリレーション調査」

キャリアの共助が突破口となる4つの理由

このような閉塞感の突破口はどこにあるのだろうか。

先に結論を述べるなら、その鍵となるのが「キャリアの共助」である。ここでいうキャリアの共助とは、個人のキャリアを支え合うつながりを指す。例えば、互いのキャリアを応援し合う夫婦の関係、地域や市民活動の仲間、労働組合、同じ職種や業界、課題を抱える人がつどい学び合うコミュニティなどがあてはまる。

共助に期待できる理由は主に4つある。1つ目の理由が、「支え合う」関係性が持つ強みだ。このことをわかりやすく示すため、図表⑥で公助と比べた時の共助の特徴を整理した。例えば公助は、あらかじめ規定された困難やリスクに直面した個人を支援するが、対象者や支援条件が厳密に決まっており、また個人は「支援してもらおう」立場に固定されているために、長く続けても自尊心を高めることにはつながりにくい。

一方、共助は困難な時だけでなく、ふだんから個人が参加し、多様な価値を持ち帰ることができるほか、参加する人の思いに沿って多種多様な価値を提供することが可能である。また、「おたがいさま」の関係だからこそ、自分自身も何かを提供したり、支える側に回ったりする場面があり、新たな視点や成長の機会を得やすい。「おたがいさま」の関係があることは、その人を勇気づけたりもする。

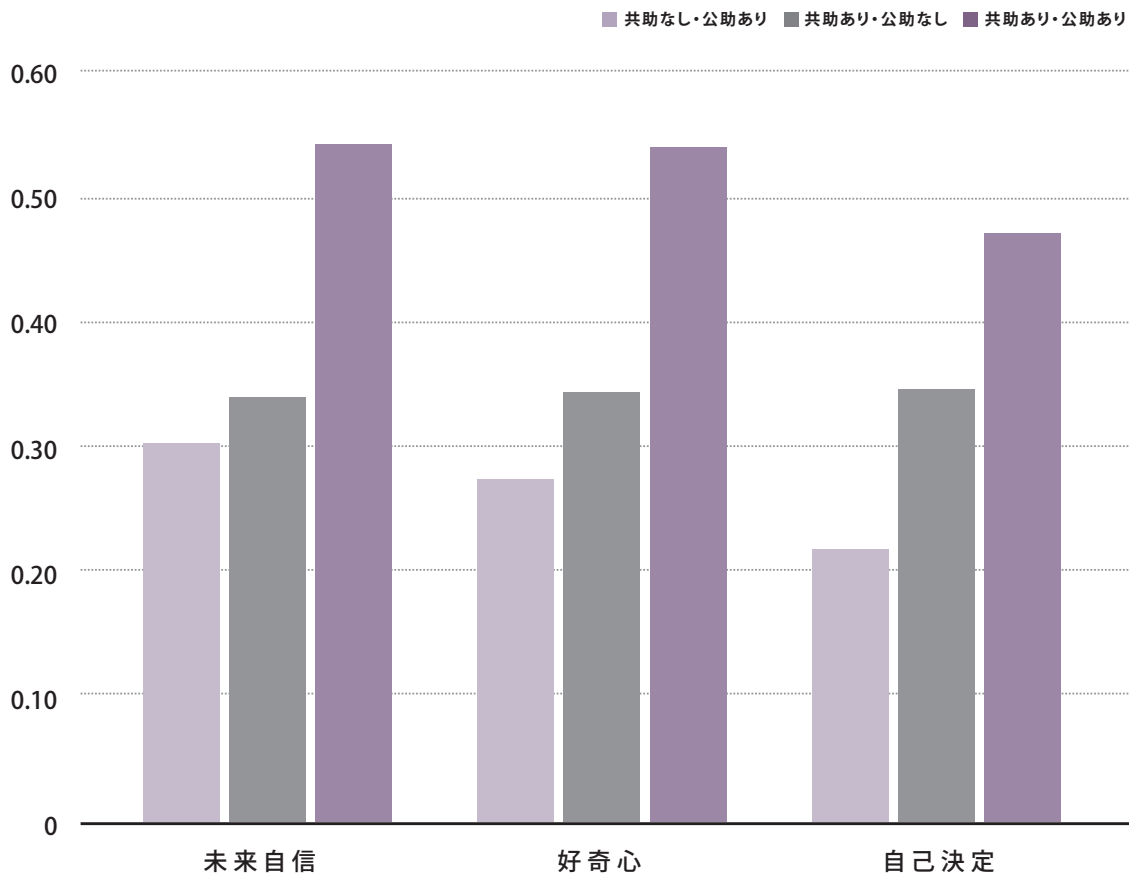
図表⑥ キャリア形成における公助と共助の違い

	公 助	共 助
場面	失業や所得減少などの困難なことが生じた場面で利用可能	困難な場面だけでなく、ふだんの生活のなかで参加し、価値を持ち帰ることが可能
制度の基盤	公的保険や公的資金を基盤とするため、一定の要件を満たすリスクに対して大規模に支援を行うことが可能	寄付、助成、公的部門からの委託費、ボランティアによって運営されるため、財政基盤が弱くなりやすい
柔軟性	対象者や利用可能な条件を厳密に規定しているために、柔軟な対応が難しいか、時間がかかる	多種多様な価値を柔軟に提供することができる
個人の立ち位置	個人は一方的に支援される立場	学び合いや支える側に回る経験を通じて、新たな視点や成長の機会が生じやすい

出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』



図表⑦ キャリアの共助・公助の保有と主体的なキャリア選択



注:「未来自信」「好奇心」「自己決定」は、北村(2021)*3を参考に作成したキャリア・アダプタビリティの尺度への回答を因子分析した結果、得られた3つの変数。グラフはこれら3変数を被説明変数に、キャリアの共助(会社以外にキャリアの支援を得られる組織・団体の有無)および公助(困難な状況になった時に頼れると思う公的支援制度の有無)の保有パターンを説明変数とする重回帰分析を行った結果(すべて1%有意水準)。分析ではコントロール変数として性別、勤め先規模、正社員かどうか、簡易版BIG5を考慮した。簡易版BIG5は、小塩ほか(2012)「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』21(1)に基づく。

出典:リクルートワークス研究所(2021)「『つながり』のキャリア論—希望を叶える6つの共助—」

2つ目の理由が、会社の外にキャリアの共助を持つことが、環境変化に適応しながら、自らのキャリアを主体的に築く姿勢と結びついていることである。図表⑦はそのことを確認するために行った分析の結果を示したものだ。ここではまず、キャリアの研究を踏まえて、①未来の自分に自信を持ち肯定的に展望する姿勢(未来自信)、②キャリアにつながる情報収集や機会探索を積極的に行う姿勢(好奇心)、③キャリアを自ら決定しようとする姿勢(自己決定)を表す3つの変数を作成した。その上で、この3つの変数が、キャリアの共助や公助の存在によってどう変わるのかを確認した。

ここでの棒グラフの高さは、頼りにできる公助も企業以外の共助も持たない場合と比べた違いを示しており、「共助あり・公助あり」「共助あり・公助なし」「共助なし・公助あり」の順に、3つの変数が高くなる傾向があった。つまり、企業の外にキャリアの共助を持つことは、公助以上に個人の主体的なキャリア選択を支える可能性があるといえる。

*3 北村雅昭(2021)「大学生を対象としたキャリア・アダプタビリティ尺度の開発」『ビジネス実務論集』No.39

デンマークと米国、 対照的な2つの国を支える共助の姿

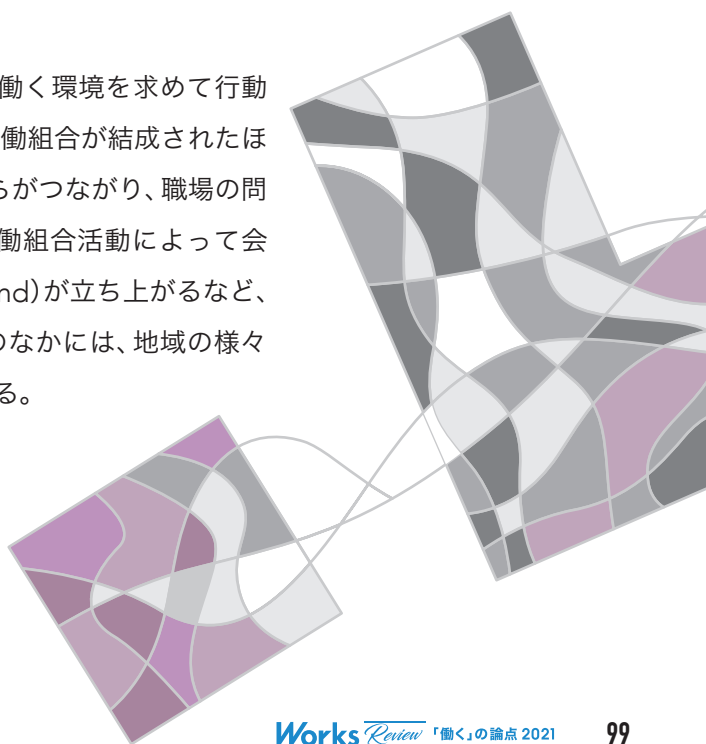
3つ目の理由は、海外では「キャリア孤立」は決して当たり前ではなく、労働組合、NPO、労働者協同組合など多様なキャリアの共助が個人の仕事や人生の選択を支えていることだ。

例えば、フレキシキュリティの国として知られ、平均勤続年数が約7年と雇用が流動的なことで知られるデンマークの例を挙げよう。デンマークは失業時の所得保障や再就職支援の規模がGDP比で3.3%と日本の10倍の規模に上る公助が充実した国だ。しかしそれだけでなく、個人の次のキャリアを後押しするために、企業によるキャリアの面談、職種別労働組合による会社横断での支援、そして国によるオンラインでのキャリアガイダンスが重層的に提供されている。

なかでも重要な役割を担うのが、職種別労働組合である。デンマークでは7割の人がエンジニア、事務職員など、職種別労働組合に加入しており、この組合が個人のキャリア選択を支えたり、ガイドしたりする役割を担っている。例えば、労働者がキャリアチェンジしたいと思った時、職種別労働組合が相談に乗り、新たな機会を提示する。職種別労働組合は今どんなスキルや専門性が求められているかの情報を収集しているので、会社を超えたキャリア相談について有益な情報を提供できるのだ。このほかにも企業内でのキャリアのための面談や、職種別労働組合でも対応できないケースのための国によるキャリア相談の仕組みも整備されている。

一方米国は、日本と同様に公的支援の規模が小さく、失業時の所得保障や再就職支援の規模はGDP比で0.3%である。しかし非営利部門の就業者は製造業と小売業に次いで多く、そこで働く人の賃金水準はほかのセクターに遜色ない水準である。このうち社会支援や教育支援サービス(学校を除く)に関わる人は2017年に約160万人に上る。

さらに近年、労働者同士がつながり、希望の働き方や働く環境を求めて行動する動きが目立っている。Googleなど巨大IT企業で労働組合が結成されたほか、オンライン上では、同じ企業に勤める社員や元同僚らがつながり、職場の問題に取り組むプラットフォーム(Coworker.org)や、労働組合活動によって会社から解雇された労働者を支援する基金(Solidarity Fund)が立ち上がるなど、新たな連帯の形も模索されている。旧来型の労働組合のなかには、地域の様々な団体と協働し、共通の目標のために活動する動きもある。

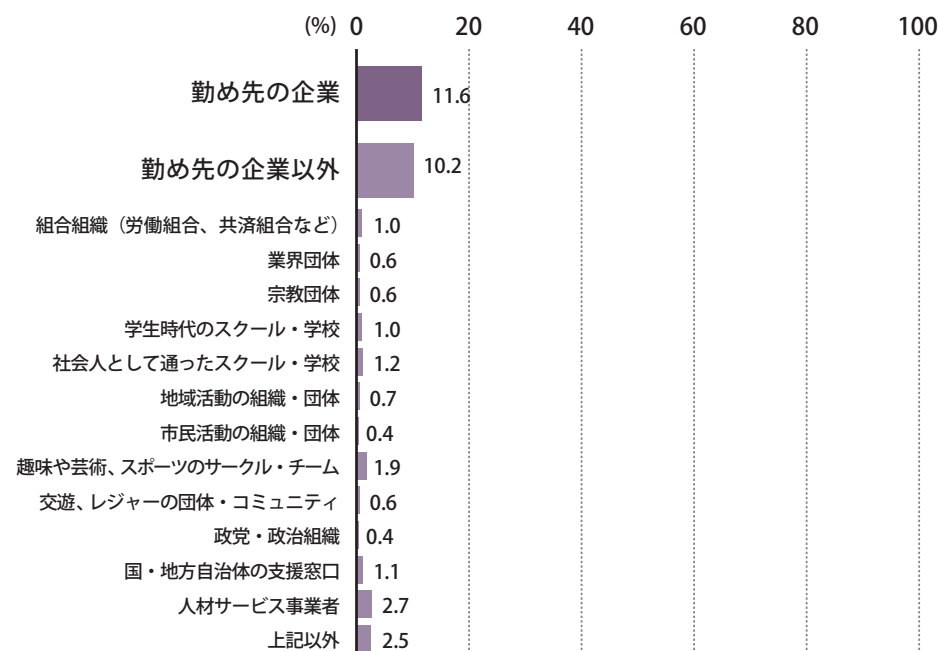


つながりが、これからのキャリアを創る

4つ目の理由は、日本ではキャリアの共助に大きな「伸びしろ」があることだ。確かに今の時点では、キャリアの共助を持つ人はとても少ない。図表⑧で示すように、会社の外に「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」組織・団体との関わりを持つ人は1割程度にとどまる。

その一方で共助に期待し、参加したいと考える人も多い。共助・支え合いの活動経験と今後の意向を見ると、共助・支え合いに参加したことのない人(全体の約75%)のうち6割以上が「今後活動したい」と回答している(図表⑨)。

図表⑧ 「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」組織・団体との関わり(保有率)



注: 雇用者についての数値。該当する場や機会があると回答した人の割合(%)。重複して関わりを持つ場合があるため、「勤め先の企業以外」の割合とその内訳の合計は一致しない。

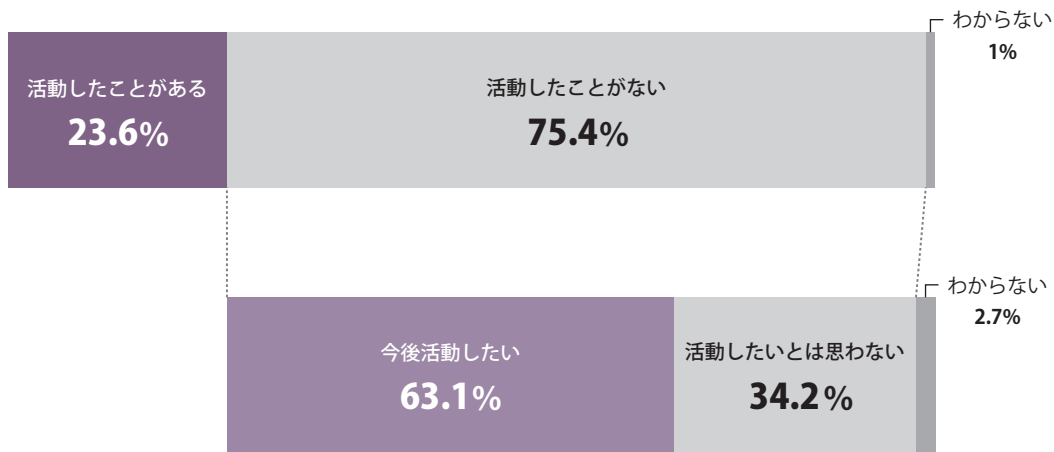
出典: リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

変化の時代だからこそ、 孤立せずキャリアをつくれる社会を実現しよう

これからは、キャリアや人生の王道はなくなり、個人はそれぞれの希望に沿って、多様な選択を迫られるようになる。起業や独立、副業や兼業、仕事を一旦離れても学び直しなど、多様な機会を模索する人も増えていくと考えられる。不確実で不透明な環境を乗り越え、一人ひとりが希望の生き方や働き方を選択できるようにするためには、自助や公助だけでなく、キャリアを支え合う共助を日本にはりめぐらせていくことが重要だ。



図表⑨ 共助・支え合いの活動経験と今後の意向



出典:内閣府「平成30年度世論調査 NPO 法人に関する調査」

キャリアの共助にあふれる社会を実現することなど難しいと感じる人もいるかもしれない。しかしよく目をこらせば、社会の様々な場所でキャリアの共助が増え始めていることがわかる。実際、近年は仕事に関する同じ目的や悩みを抱える人同士で助け合いや学び合いのコミュニティを作ったり、仕事のヒントを提供し合う横断的なコミュニティや組織が新たに立ち上がる動きがあるほか、これまで活動してきたコミュニティがオンライン上でも活動し、多様な地域の人がつながる場へと進化する変化も見られる。新型コロナウイルス感染症の流行により、簡単に人と会えなくなるなかで、人と人のつながりやコミュニティの重要性を新たに認識した人も少なくないはずだ。

キャリアの共助にはどのような形があり、どのような価値を提供しているのか。また社会にキャリアの共助を広げるために、政府や企業、そして個人ができることは何だろうか。その詳細については次ページからの「勉強会、労働組合、NPO、県人会、同窓会を『キャリアの共助』とまとめた理由」をご覧ください。