

# 2040年の 「働く」を考える プロジェクト

2040年の  
「働く」を考える  
プロジェクト



# CONTENTS

## はじめに 03

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 理事長 平野 裕之

### 第1部

#### ● 2040年の「働く」を取り巻く環境 04

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員 古野 庸一

#### コラム

#### ● キャリアに関する新しい概念や枠組み Baruch & Sullivan(2022)を下敷きに 12

京都産業大学 経営学部 教授 高尾 義明

### 第2部

#### ● 2040年の未来にキャリアコンサルタントはなにができるのか 15

株式会社パーソル総合研究所 主席研究員 小林 祐児

### 第3部

#### ● 第1章 技術革新による変化を機会とする 20

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹 入江 崇介

#### ● 第2章 高齢者の「働く」を考える 25

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員 大庭 りり子

#### ● 第3章 個人が働き方の多様性と柔軟性を活かすために 30

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 技術開発統括部 主任研究員 阿久津 徹

#### ● 第4章 働く意味の再考 37

京都産業大学 経営学部 教授 高尾 義明

#### ● 第5章 労働移動のサポート 42

リクルートワークス研究所 アドバイザー 奥本 英宏

#### ● 第6章 意図的に「つながり」をつくる 45

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員 古野 庸一

#### ● 第7章 企業のあり方が変わっていく 54

大学院大学至善館 副学長 兼 教授 吉川 克彦

#### ● 第8章 2040年のキャリア教育を考える 59

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 会長 藤田 真也

### 第4部

#### ● 2040年に向けてキャリアコンサルタントに求められるもの 64

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 会長 藤田 真也

## おわりに 68

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 理事長 平野 裕之

## はじめに

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 理事長 平野 裕之(ひらのひろゆき)

1991年株式会社リクルート人材センター入社。株式会社リクルートキャリア執行役員(人材紹介事業部門)、株式会社リクルートキャリアコンサルティング執行役員本部長(再就職支援事業)を経て、2020年よりキャリアカウンセリング協会事務局長、2024年6月より現任。



今から10年後、20年後、私たちはどのように働いているのだろうか。

少子高齢化が進む中、多くの人が70歳を過ぎても働き続けているかもしれない。そしてその時、十分な年金を確保できていない可能性もある。また、これまで蓄積してきたスキルは将来も求められるのだろうか。そもそも、現在の業種や職種は存続しているのだろうか。AIやロボットが進化する中で、人間に残される仕事とはどのようなものなのか。

こうした未来に対する展望は、希望に満ちたものとは言い難く、閉塞感や不安感が支配的な世界観となるかもしれない。過去に様々なキャリア理論家が提唱した「楽観性」「挑戦心」「好奇心」といった前向きなマインドは、内発的には生まれにくく、生きていくための対策として、自分を鼓舞するための言葉として捉えたほうがしっくりくるかもしれない。

一方で、「未来はどうなるかわからないのだから、いまここを生きることが重要だ」という意見も、その通りであると考えられる。

しかしながら、想定しうる未来を視野に入れ、「働くこと」やキャリアを考えることが、私たちキャリアコンサルタントには求められている。不確実で正解のない時代だからこそ、人々の不安に寄り添うキャリアコンサルタントの役割は、ますます重要になっていくのではないだろうか。

こうした背景を受けて、キャリアカウンセリング協会(以下、CCA)では、2040年の近未来を想定し、その時代に求められるキャリアコンサルタントの役割を考えるプロジェクトを2023年12月に発足し、約1年半にわたる活動を行った。本提言は、そのプロジェクトを通じて見えてきたことを、メンバーが中心となってまとめたものである。

#### ■プロジェクト概要

本プロジェクトでは、キャリアに関する有識者で構成される「研究会」と、キャリアコンサルタント有志による「ワークショップ」を中心に活動を展開した。

#### ■研究会

研究会は、京都産業大学経営学部の高尾義明教授を座長とし、国内の主要なキャリア関連研究機関であるリクルートワークス研究所、パーソル総合研究所、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の研究員を委員として発足。また、経済産業省 経済産業政策局 産業人材課の方々にもオブザーバーとしてご参加いただいた。

隔月で計7回の研究会を開催し、様々なキャリア関連テーマについて、有識者をゲストに招き議論を行った。

#### ■ワークショップ

CCA登録会員のキャリアコンサルタントから有志を募り、20名を選抜。大学院大学至善館の副学長 兼 教授の吉川克彦氏のファシリテーションのもと、2024年4月から3か月間で計5回のワークショップを実施。「働くこと」に関する5つのテーマを自主的に設定し、各グループに分かれて「現状の掘り下げ」→「未来の構想」→「変化のシナリオ作成」という流れで提言活動を行った。

研究会委員およびワークショップメンバーの皆様には、ご多忙の中、献身的にご協力いただいた。この場を借りて、深く御礼申し上げる。

## 各部の構成

### 第1部

「働くこと」に関する社会の動きを整理。具体的には、人口動態、技術の発展、社会課題、価値観の変化についてまとめており、「働くこと」を議論する際の共通知識として活用できる内容となっている。また、キャリア論の変遷についてのコラムも掲載。キャリアコンサルタントとして既に知っている内容もあるかもしれないが、新しい概念も提示されており、クライアント対応の際に新たな視点として活用いただけるだろう。

### 第2部

キャリアコンサルタント365人と一般就業者1941人を対象に実施した調査の結果をまとめた。働くことに関する意識調査に加え、「2040年未来予測調査」も実施。キャリアコンサルタントと一般の人々の認識の違いや、未来を楽観視する人と悲観視する人の違いなど、興味深い視点を提供している。必要に応じて、ぜひご覧いただきたい。

### 第3部

2040年の「働く環境」を見据え、関連する8つのテーマを取り上げた。それぞれ、「背景」「現状と2040年に向けて」「キャリアコンサルタントに求められること」の形式で整理。各テーマは独立しているため、関心のあるテーマから自由に読み進めていただきたい。

### 第4部

2040年に向けて、キャリアコンサルタントに求められる役割を総括。第3部で示した各テーマの内容を踏まえ、包括的に整理した。本章のみを読んでも理解できるが、他の章と併せて読むことで、より深くご理解いただけるだろう。

本提言には至らぬ点多々あるかもしれないが、キャリアコンサルタントの皆様が未来を考える際の一助となれば、望外の喜びである。

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 平野 裕之

# 第1部 2040年の「働く」を取り巻く環境

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員 古野 庸一(ふるのよういち)

1987年東京大学工学部卒業後、株式会社リクルートに入社。南カリフォルニア大学でMBA取得。キャリア開発に関する事業開発、NPOキャリアカウンセリング協会設立に参画する一方で、リクルートワークス研究所にてリーダーシップ開発、キャリア開発研究に従事。2009年より組織行動研究所所長、2024年より現職。



2024年の年末、厚生労働省が公表した人口動態統計によると、2024年上半年に生まれた子供(日本人のみ)の数は、32万9998人とどまり、2024年の一年間の出生数が70万人を割る公算が大きくなった。

国立社会保障・人口問題研究所が2017年に予測した「日本の将来推計人口」では、出生数(出生中位推計)が70万人を割るのは2046年とされていた。つまり、29年後と予測されたものが7年後に到達してしまったのである。

この事実の意味合いは2つある。

ひとつは、少子化の勢いは増しているということ。

もうひとつは、未来予測の中でも、最も予測が確実といわれている人口の推計でさえ、ブレ幅が大きく、未来を予測するのは難しいということである。

未来予測は難しいものの、「働くこと」に関して、ベースになる流れについておさえてみるということを第1部ではトライシ

ていく。ベースになる流れは、様々な観点はあると思われるが、以下の4つを主なものとして取り上げる。

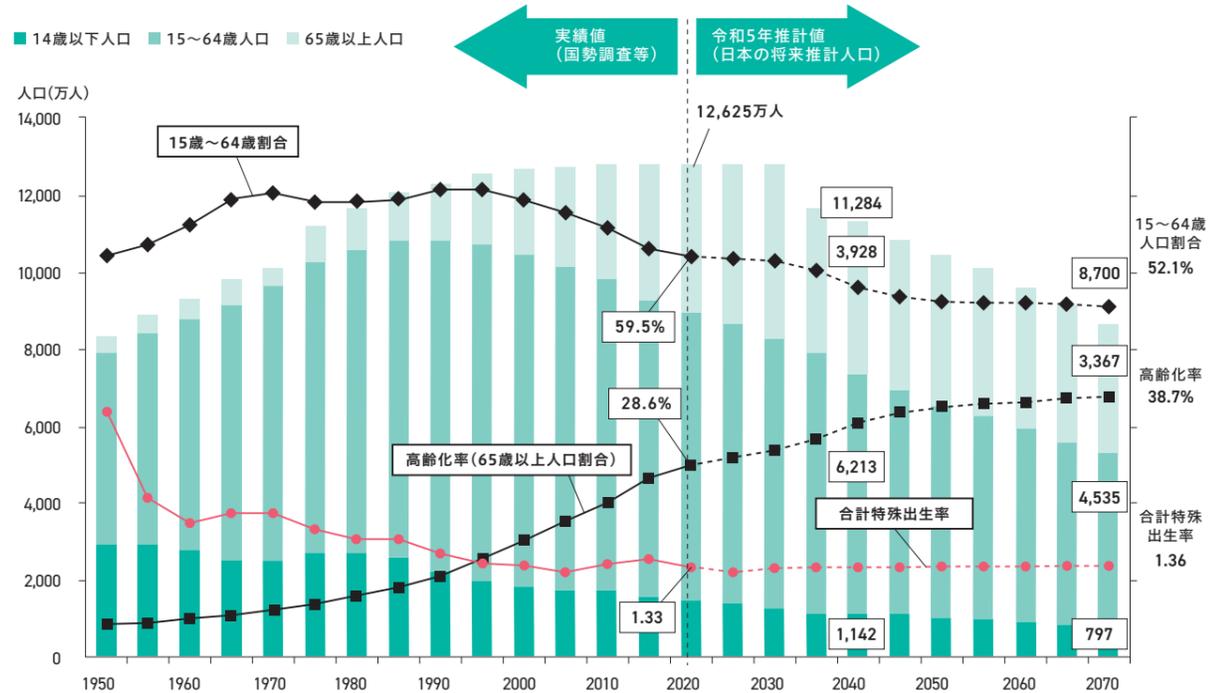
- ベース1 人口動態
- ベース2 技術の発展
- ベース3 社会課題
- ベース4 価値観変化

## ベース1 人口動態

国立社会保障・人口問題研究所(令和5年推計)によると、日本の総人口は2020年1億2625万人から2070年8700万人に減少。同時に、高齢化も進行して、65歳以上人口の割合は2020年28.6%から2070年38.7%と上昇する(図1)。

生産年齢人口(15歳~64歳人口)は、2020年7508万人から2040年6213万人、2070年4535万人に減少することが見込まれており、長期的に人材不足が大きな課題になる。

図1 日本の人口推移



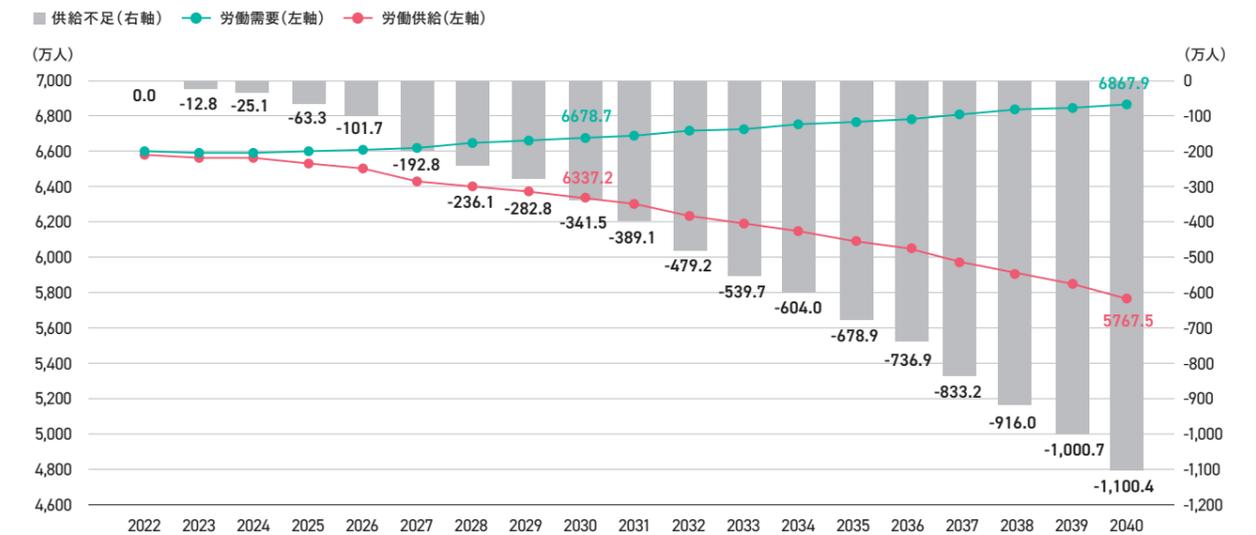
出所:2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(出生中位(死亡中位)推計)

2023年に、リクルートワークス研究所は2040年の労働需給シミュレーションを行い、1100万人の働き手が不足することを発表した(図2)¹。図を見てわかるのは、需給ギャップが加速的に増えていることである。現在でも様々な業界において人手不足の声を聞くが、このままでは、人手不足はさらに加速していくことを意味している。

リクルートワークス研究所の報告書によると、社会生活を支えるサービス職における労働供給不足が著しい。例えば、

「輸送・機械運転・運搬」職種(ドライバー)であれば、2040年の労働需要(413.2万人)に対して約100万人の労働供給不足に達すると予測されており、配送ができないことや遅配が当たり前になってくるとされる。同様に、建設、生産、商品販売、介護、接客、保健医療の職種で労働供給不足が予測されている。いずれの分野も私たちが生活していくうえで、欠かせない領域であり、社会全体で対応していく必要がある。

図2 労働需給シミュレーション



出所:リクルートワークス研究所(2023)『未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる』

リクルートワークス研究所は、以下の4つの解決策を提案している。

### ①徹底的な機械化/自動化

自動運転や倉庫作業での機械化は、運輸業界の人手不足解消につながると思われる。同様に、建設現場、生産現場、接客現場での自動化は、進んでいくと考えられる(第3部第1章参照)。

### ②ワーキッシュアクトという選択肢

ワーキッシュアクト(Workish act)とは、リクルートワークス研究所の造語で、本業の仕事以外で、社会に対して何らかの貢献している活動である。具体的には、副業、兼業、プロボノ、地域活動、ボランティア活動を指す。リクルートワークス研究所が調査を行ったところ、現在でも、20~69歳の約4分の1がいくつかの活動を行っている。フルタイムではないものの、そのような活動が広がっていけば、人手不足の解消につながる。

### ③シニアの小さな活動

前述したように、今後、高齢者は増える。高齢であったとしても無理なく社会とつながり、貢献できることに喜びを感じ

るシニアも多いと考えられる。そうはいつても、現役時代と同じようなペースで働くのは難しいので、小さな仕事を行うことが現実的であると考えられる。ワーキッシュアクトと同様、シニアの小さな仕事によって、人手不足の解消をうながす。

### ④企業内のムダをなくす

労働供給に制約があれば、企業内でムダな業務を減らすことが人手不足の解消につながる。同研究所の調査によると、全業務の30%以上がムダであると回答した人が2割強いることがわかった。

人口動態とそれに対する動きを考えていくと、働く人にとっては、以下のような影響があると思われる。

- 人が足りないのであれば、必然的に雇う側から雇われる側へパワーシフトが起こってくる。個人の都合に合わせた働き方が増えていき、職場に不満があれば、他社へ転職することが加速していくことが予想される(第3部第7章参照)。
- 自動運転、無人レジ、配膳ロボット、生産現場/建設現場での機械の活用等々、機械化によって、今まで人が行っていた仕事は、

1) リクルートワークス研究所(2023)『未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる』

なくなることや変わることが当たり前になる。熟練工の仕事が機械に置き換わることで、これまでの経験はムダになり、行う仕事も熟練の技を使うのではなく、機械のスイッチを押すことや機械が正常に動いているかを監視することに変わる。変化していく仕事に対して柔軟に対応していくこととその仕事をする際の意味合いを考えていくことが求められる。

- ワーキュアクトやシニアの小さな仕事は、人によっては仕事観が変わる活動である。つまり、収入を得るためにやりたくないことをやるのではなく、趣味の延長で好きなことをやることで社会に役に立つからその活動を行う。あるいは、社会とつながることや社会に貢献できていることに喜びを感じ、そのために行う。人によっては仕事とプライベートの境目が変わることであったり、仕事観が変わることになったりする。
- 労働供給が制約されていけば、生活インフラも危うくなる。自分たちの生活インフラは自分たちで守る意識が求められる。あるいは、お客様として、高いサービスを求めるのではなく、セルフレジのように自分で仕事の肩代わりをすることになる。ここでも、仕事とプライベートの境が曖昧になる。

ベース2 技術の発展

技術の発展により、ビジネスのあり方、働き方、仕事そのものは大きく変わってくる(第3部第1章参照)。なくなる仕事もあれば、新しく生まれる仕事もある。

例えば、日本の書店数は、2003年2万880店から2023年1万918店へおおおそ半分になっている<sup>2</sup>。あるいは、2008年1億2000万台の出荷数があったデジタルカメラは、2023年には772万台になっており、2008年比で6.4%。つまり9割以上激減していることになる<sup>3</sup>。書店あるいはデジタルカメラに携わっている人の数も、それに依じて少なくなっており、技術の発展は、私たちの仕事に大きな影響を与える。

いわゆる情報通信の分野での発展は凄まじく、指数関数的に発展すると言われていた。2005年と比べて、現在では1ドルで買える計算能力は1万1200倍になっており、これから先も同様に指数関数的に伸びていくと予想されている<sup>4</sup>。スマホは普及し、SNSで全世界の半分の人とつながり、クイズ、将棋、囲碁の領域で機械は人を凌駕し、クルマの運転もして、ガンの診断も正確に早く見極め、翻訳をするようになった。

10年前、AIによる翻訳の精度は必ずしも高くなく、使う場面も限られていた。それが数年前から大きな支障なく使えるようになってきており、今では、AIによる翻訳は、普通の人が翻訳するよりも優れていると言う人も多い。AIが更に発展し、

学習するようになっていくと、多くの翻訳家は失業していくことが予想される。

自動運転の技術も飛躍的に伸びており、2020年には米国アリゾナ州において、一般客向けに完全自動運転のタクシー配車サービスが行われ、他の都市にも広がりを見せている。10年後、20年後を考えると、様々な障害はあるものの、日本でも完全自動運転が普及していくと思われる。ドライバーの人材不足が普及の後押しをする要素になる。社会としては、人材が足りない分を機械が補ってくれるわけだから、嬉しい話だが、現在、トラックやタクシーのドライバーをしている人にとっては悩ましい話である。

翻訳家の話もドライバーの話も、技術の発達によって脅かされる仕事のほんの一部である。オックスフォード大学のカール・ベネディクト・フレイとマイケル・オズボーンは、全職種の半数以上で、自動化する可能性が50%を超えていることを発表し、全世界に衝撃を与えた<sup>5</sup>。その後、日本でもフレイおよびオズボーンと野村総合研究所と共同研究により、日本の労働人口の49%がAIやロボットによって代替可能であることを発表した<sup>6</sup>。代替可能性が高い職種100と代替可能性が低い職種100も同時に発表された(表1、表2)。

表1 代替可能性が高い100職種(50音順)

IC生産オペレーター	金属熱処理工
一般事務員	金属プレス工
鋳物工	クリーニング取次店員
医療事務員	計器組立工
受付係	警備員
AV・通信機器組立・修理工	経理事務員
駅務員	検収・検品係員
NC研削盤工	検針員
NC施盤工	建設作業員
会計監査係員	ゴム製品成形工(タイヤ成形を除く)
加工紙製造工	こん包工
貸付係事務員	サッシ工
学校事務員	産業廃棄物収集運搬作業員
カメラ組立工	紙器製造工
機械木工	自動車組立工
寄宿舎・寮・マンション管理人	自動車塗装工
CADオペレーター	出荷・発送係員
給食調理人	じんかい収集作業員
教育・研修事務員	人事係事務員
行政事務員(国)	新聞配達員
行政事務員(区市町村)	診療情報管理士
銀行窓口係	水産ねり製造製造工
金属加工・金属製品検査工	スーパー店員
金属研磨工	生産現場事務員
金属材料製造検査工	製パン工

製粉工	バイク便配達員
製本作業員	発電員
清涼飲料ルートセールス員	非破壊検査員
石油精製オペレーター	ビル施設管理技術者
セメント生産オペレーター	ビル清掃員
繊維製品検査工	物品購買事務員
倉庫作業員	プラスチック製品成形工
惣菜製造工	プロセス製版オペレーター
測量士	ボイラーオペレーター
宝くじ販売人	貿易事務員
タクシー運転者	包装作業員
宅配便配達員	保管・管理係員
鍛造工	保険事務員
駐車場管理人	ホテル客室係
通関士	マシニングセンター・オペレーター
通信販売受付事務員	ミシン縫製工
積卸作業員	めっき工
データ入力係	めん類製造工
電気通信技術者	郵便外務員
電算写植オペレーター	郵便事務員
電子計算機保守員(IT保守員)	有料道路料金収受員
電子部品製造工	レジ係
電車運転士	列車清掃員
道路バートルール隊員	レンタカー営業所員
日用品修理ショップ店員	路線バス運転者

表2 代替可能性が低い100職種(50音順)

アートディレクター	雑誌編集者
アウトドアインストラクター	産業カウンセラー
アナウンサー	産婦人科医
アロマセラピスト	歯科医師
犬訓練士	児童厚生員
医療ソーシャルワーカー	シナリオライター
インテリアコーディネーター	社会学研究者
インテリアデザイナー	社会教育主事
映画カメラマン	社会福祉施設介護職員
映画監督	社会福祉施設指導員
エコノミスト	獣医師
音楽教室講師	柔道整復師
学芸員	ジュエリーデザイナー
学校カウンセラー	小学校教員
観光バスガイド	産業カメラマン
教育カウンセラー	小児科医
クラシック演奏家	商品開発部員
グラフィックデザイナー	助産師
ケアマネージャー	心理学研究者
経営コンサルタント	人類学者
芸能マネージャー	スタイリスト
ゲームクリエイター	スポーツインストラクター
外科医	スポーツライター
言語聴覚士	声楽家
工業デザイナー	精神科医
広告ディレクター	ソムリエ
国際協力専門家	大学・短期大学教員
コピーライター	中学校教員
作業療法士	中小企業診断士
作詞家	ツアーコンダクター
作曲家	ディスクジョッキー

ディスプレイデザイナー	プロデューサー
デスク	ペンション経営者
テレビカメラマン	保育士
テレビタレント	放送記者
図書編集者	放送ディレクター
内科医	報道カメラマン
日本語教師	法務教官
ネイル・アーティスト	マーケティング・リサーチャー
バーテンダー	マンガ家
俳優	ミュージシャン
はり師・きゆう師	メイクアップアーティスト
美容師	盲・ろう・養護学校教員
評論家	幼稚園教員
ファッションデザイナー	理学療法士
フードコーディネーター	料理研究家
舞台演出家	旅行会社カウンター係
舞台美術家	レコードプロデューサー
フラワーデザイナー	レストラン支配人
フリーライター	録音エンジニア

いずれのリストも興味深いリストであるが、内容はあくまでも可能性である。代替されないと考えていても代替されることもあるし、その逆も然りである。しかしながら、言えることは、技術の発展のスピードが従来よりも速くなり、あっという間に仕事なくなる、あるいは、なくなるまでも仕事の仕方が変わるということは確実に起こってくる。変化に対応し、環境に適応するということは、どの職種の働く人にとっても必要なスタンスである。

フレイとオズボーンの発表後、同様の調査・研究が行われているが、AIやロボットでなくなる仕事のリストは似たような結果になっており、この10年、20年の間に、私たちの仕事そのものは、激変していくことが予測される。

技術によって、仕事も変わるが、働き方も変わる。コロナ禍を経験し、私たちは、多くの仕事がテレワーク可能ということがわかった。テレワークによって、場所に制限されない柔軟な働き方が可能になった。ただ、社会がテレワーク化に向かったかと問われれば、各種の統計データを見ると、そうでもないことがわかる。技術的に可能なこととそれを実際に行うことは違うのである。仕事も同様で、技術的には代替可能であるが、引き続き人が行うこともあると考えられ、未来予測に関しては、慎重に見極めていくことが求められる。

ベース3 社会課題

貧困問題、環境問題、食糧問題、経済的格差、人権問題、地域格差等々、社会課題は多数ある。ここでは、2040年の「働く」を考える上で、関連する社会課題に触れていく。

1つめは、「少子高齢化の影響」という観点である。ベース1人口動態に関連して、少子高齢化の影響が大きな社会課題の一つとして挙げられる。少子高齢化は、支える若者が減って支えられる高齢者が増えるという点で、年金や医療費の問題

2) 出版科学研究所ウェブサイト <https://shuppankagaku.com/knowledge/bookstores/>  
 3) 一般社団法人カメラ映像機器工業会ホームページ(<https://www.cipa.jp/j/stats/dc.html>)を参照  
 4) レイ・カーツワイル(2024)『シグニフィカンスはより近く 人類がAIと融合するとき』高橋則明訳 NHK出版  
 5) Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" (Oxford Martin School, September 17, 2013)  
 6) <https://www.nri.com/content/900037164.pdf>

につながっている。2000年に78.4兆円だった社会保障給付費は2022年には131.1兆円になっている。国内総生産は、537.6兆円(2000年)から564.6兆円(2022年)ということを見ると、国内総生産に比して、社会保障給付費の負担が重くなっていることがわかる(2000年14.6%→2022年23.2%)。そういう意味で、高齢者に長く働いてもらい、社会の負担になる存在ではなく社会を支える側になってほしいという圧力は、今後強くなると考えられる。

実際、2020年に改正高年齢者雇用安定法が成立し、「70歳までの就業機会確保措置」(2021年4月施行)が努力義務化している。実態として女性の29.2%、男性の45.7%は70歳でも働いており(2020年)、2040年には、70歳を超えて、もっと長く働くのが「当たり前」の時代になると思われる(第3部第2章参照)。

2つめは、「関係性の変化」という観点である。未婚率の上昇、高齢化の影響で単身世帯が増えており、今後もその傾向は続くと思われている(単身世帯の割合2000年27.6%→2020年38.0%→2040年43.5%予想<sup>7)</sup>)。会社でのつながりや地域でのつながりも希薄になっていることもあり、2021年3月、政府は内閣官房孤独・孤立対策担当室を設置した。同室で調査を行い、孤独感を聞いている。「あなたはどの程度、孤独であると感じることがありますか」という直接質問に対し「しばしばある・常にある」「時々ある」「たまにある」と答えた人の割合の合計は39.3%。また、「UCLA孤独感尺度」(間接質問)でのスコアでは「常にある」「時々ある」を合わせると47.0%である。おおよそ日本人の4割強が孤独を感じていると言える<sup>8)</sup>。

また、失業中の人に限って見てみると、直接質問に対しては54.9%、間接質問に対しては63.2%の人が孤独を感じており、仕事をしている人と比べると孤独感スコアが高くなっている。中高年の引きこもりは、主に職場内での不応が引き金になっていることもわかっており、職場での孤独・孤立を軽減することは、社会から孤立する中高年を少なくすることにつながると考えられる。2040年の「働く」を考える上で、今後もますます希薄になると思われる「つながり」に関して、企業の中、職場、そして国・地方自治体での施策が求められる(第3部第6章参照)。

3つめは、「多様な人材を活かす」という観点である。生産年齢人口が減少していくので、女性、性的マイノリティ、高齢者、外国人、障害者など多様な属性の人と働くことが一般的になる。そもそも人は多様である。経験も知識も能力も価値観も志向も人それぞれである。これまで個人が組織の論理に合わせていたのだが、人材不足とともに組織から個人へパ

ワーがシフトしていくとなると、組織が、個人の意向に耳を傾ける場面は増えていこう。つまり、多様な価値観や働き方をする人たちと働くことも当たり前になっていく。

その傾向は、人権という観点で、より加速していくと思われる。1948年に世界人権宣言が採択され、「すべての人間は、生まれながらに自由であり、かつ、尊厳と権利とについて平等である」と述べられている。それにもかかわらず、1990年代においても、先進国企業が安価な労働力を求めて、新興国でビジネスを展開し、そこでは劣悪な労働環境、児童労働がなされていたことが報告されている。それまで、どちらかといえば、国が人権の保護を行っていたが、社会の中で大きな役割を持つ企業もその責任を担うべきであるという議論を経て、1998年に「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」が採択された。

性差別は、人権問題の一つとして問題視されている。男女間の差であるジェンダーギャップにおいて、日本は146カ国中125位(2023年)である。賃金格差や女性管理職比率の低さの問題で性差別があると認識されている。

マジョリティの人は、マジョリティであるがゆえの特権があることを自覚して行動する必要があるし、マイノリティの人に対する合理的な配慮が求められる。また、マイノリティの人は、マイノリティゆえに控えるのではなく、必要なことを周囲に要請していくことが求められる。マジョリティ、マイノリティというカテゴリーを超えて、それぞれが多様であり、その多様性が尊重されること、つまりインクルージョン(包摂性)が職場では求められる。そういう意味では、職場におけるマネジャーは、それぞれの多様性を尊重し、それぞれの持ち味を活かしていくマネジメントが必要になってくる。メンバーは、自分の主張をしつつも他者の主張にも耳を傾ける技術が要求される。多様化の時代、「主張する技術」「傾聴する技術」のいずれも大切になってくる。一朝一夕で身につく技術ではないが、チームで力を合わせて仕事をするうえで、最も大切な技術になっていくと考えられる。

4つめは「社会課題の解決を企業に求めている」という観点である。先の人権問題もそうだが、環境問題に関して、企業側が動いていかないと解決を図っていくことは難しい。世界最大の経営学会組織Academy of Managementの2016年年次大会において、企業はより良い世界をつくるべくことが求められていると多くの著名な経営学者から発言されていた<sup>9)</sup>。それは、前年、国連総会で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」としてのSDGsとつながっている。その後、2020年ダボス会議においても、ステイクホルダー資本主義が提唱され、具体的には、環境破壊の防

止、企業がオフィスを構える地域社会への投資、従業員への公正な賃金の支払い、労働者間の格差の是正、適切な納税などが企業には求められていることを発表し、社会的課題の解決を企業に求める流れは、継承されている。

日本においても持続可能な社会に貢献姿勢を示す統合報告書を作成する企業数は2010年22社から2023年1017社へと年々増えており、社会的課題解決を意識する企業は増加中である<sup>10)</sup>。この流れは、環境問題の深刻さが増す中、今後も増えていくと考えられ、働く人にも影響を及ぼす。

つまり、社会課題を解決しようとしている会社かどうか企業が企業選びの選択肢になりえるし、働く意味のひとつにもなりえるだろう。「いい大学に行って、いい会社に入って、昇進していき、定年まで勤めあげる」というようなわかりやすい物語が現実的でなくなっていく中、会社が掲げる社会課題解決を含む「パーパス」は、働く人に共感を与え、働く意味のひとつになるのではないかと考えられる。

#### ベース4 価値観の変化

人口動態や技術発展に比べて、価値観の変化を予測していくことは難しい。とり急ぎ、ここでは、過去から現在までの「働く目的」と「将来不安」について、個人の意識の変化を見ていく。

内閣府では、毎年、世論調査で、働く目的を聞いている<sup>11)</sup>。2024年の結果は、「お金を得るために働く」62.9%、「社会の一員として、務めを果たすために働く」10.5%、「自分の才能や能力を発揮するために働く」6.9%、「生きがいをみつけるために働く」13.3%になっている。2001年の「お金のために働く」人の割合は49.5%であった。働く目的が「お金」である人の割合は、ゆっくりであるが増加傾向にある(第3部第3章、第4章参照)。

統計数理研究所においては、1953年から5年ごとに日本人の価値観を調査しており、その中で「お金と仕事」に関することを聞いている<sup>12)</sup>。「もし、一生楽に生活できるだけのお金がたまったとしたら、あなたはずっと働きますか、それとも働くのをやめますか?」という設問である。「ずっと働く」と回答した人の割合は、1998年の64%から2018年には55%に減少している。このことは、お金のために働く人の割合が増えていることと通じていると考えられる。働くのはお金のため、逆に、お金があれば働かないと考える人が増えていると解釈できる。

公益財団法人日本生産性本部は、新入社員に「働くこと意識」調査を行っていたが、「働く目的」は、2000年代に入ってから、「楽しい生活をしたい」(2019年39.6%)が最も多い回答で、「経済的に豊かになる」(2019年28.2%)が続いている。さらに、同調査では、就労意識についても聞いているが、「仕事はお金を稼ぐための手段であって面白いものではない」とい

う設問に対して、肯定的な回答者は増えている(2014年32.7%→2019年42.3%)。また、「あまり収入がよくなくても、やり甲斐のある仕事をしたい」という設問に対する肯定的な回答者は減っている(2014年62.9%→2019年48.0%)。この調査でも働くのはお金のためであると考えられる若者が増えていることがわかる。

働いた経験がほとんどない新入社員の意識調査ではあるが、仕事は手段であり、仕事そのものの魅力は減っているように認知されている。学校を卒業するまでの学校内外の教育、経験によって意識は形成されていくが、このままでもいいのか再考する余地はありそうである(第3部第8章参照)。仕事そのものは、昔に比べて、やりがいもなく面白くなっているのか、それとも実態としては変わらないのだが、若い人にその面白さを伝えるのを失敗しているのか、どちらともあるのか、検討していくことが求められる。

内閣府の調査では、将来への不安を聞いている。例えば、「老後の生活についての不安」は、2004年に51.8%であったものが2024年には63.8%になっている。また、「今後の収入や資産の見通しへの不安」は2001年38.7%であったものが2024年には50.1%になっており、昔と比べて不安は増している。老後の生活や今後の収入だけではなく、健康などの設問でも、不安に思う人が増えている。つまり、長期的に、全般的に、将来に対する不安は増加傾向にある。

前述しているが、少子高齢化による社会保障給付費の増加、生産年齢人口減少、技術発展に伴う仕事周辺の環境変化の激しさ、生物多様性の減少、異常気象などの地球環境の悪化、国としての競争力の劣化などが不安の要因になっている。そのような不安と向き合い、対応していくことが求められる。

不安を払拭するために、「お金を貯める」「健康に留意し、運動をする」「雇用される力を高める」「つながりをつくる」ことを行っていく(第2部参照)。しかしながら、不安の要因を考えると、そう簡単に対処できるものではない。不安やリスクに関して、人は敏感であり、安心材料を揃えたところで、何かしら不安を感じる。つまり、不安感を払拭することには限度がある。であれば、単に安心材料を揃えるのではなく、不安に対する耐性を高めることが求められる。何かあっても対処できるということがわかっていれば、不安感は緩和される。不安に対する耐性とは、何かあっても回復する力があること(レジリエンス)、あるいは解決策が見つからなくてもそれに耐えられる力(ネガティブティ・ケイパビリティ)を高めることだと考えられる。

7) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(令和6年推計)

8) 内閣府(2024)『人々のつながりに関する基礎調査(令和5年)』

9) リクルートマネジメントソリューションズHP「Academy of Management(米国経営学会)2016 参加報告<前編>」参照  
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference\_report/0000000513/

10) 「国内自己表明型統合報告書発行企業等リスト2023年版」

11) 内閣府(2024)『国民生活に関する世論調査』

12) 統計数理研究所「日本人の国民性調査」

レジリエンスは、「回復力」「弾性」を意味する英単語であり、困難な状況や過度なストレスがかかった場面に遭遇しても、立ち直ることができる能力を指す。もともとは物体の弾性を指す言葉であったが、心の回復力を説明するものとして使われるようになっていく。

困難な状況に陥ったときに、人はどのように対応していくのか。それらを調べるために、ミシガン大学では、シニア夫婦の死別後の配偶者の状態を調査した<sup>13</sup>。配偶者の状態は、(1)慢性的な抑うつ状態、(2)慢性的な悲しみ、(3)抑うつ状態の改善、(4)悲しみからの回復、(5)死別直後も深刻な悲しみはみられない、に分けられた。(1)(2)の人は全体の約25%、(3)は3.9%、(4)は約20%、(5)は45.9%であった。7割程度の人は、困難ことが起こっても、それを乗り越える力「レジリエンス」を持っている。そのような割合は、自然災害時やテロ攻撃などの衝撃的な出来事の後でも同様の割合が確認されている。

そのようなレジリエンスはどのようにして身につけるのか。社会的な要因もあるが、個人的な要因もある。

社会的な要因としては、コミュニティの存在がある。孤独・孤立よりも良好なつながりを持っているほうが逆境からの立ち直りを促進する。同様の困難を抱えるグループは、励まし合うとともに、それぞれの経験を分かち合うことで、具体的に立ち直る処方箋を互いに提供し合い、その結果、困難を乗り越えていることが観察されている。

個人的な要因としては、身体運動が挙げられる。体を動かすことによって、ストレスを低減させ、免疫力を高めることがわかっている。

また、ある種の思考の転換がレジリエンスの土台になっているという調査もたくさんある。病気や事故や災害などの悲劇的な出来事が起こった後、その経験を肯定的にとらえなおすことによって、回復を超えて、成長する人がいる。戦争によって悲劇を経験した人が反戦運動を人生の目的にするように、悲劇的な出来事をきっかけに「人生の目的」の設定が行われる。あるいは、悲劇があったことで、逆に平凡な毎日に「感謝」することや日々を精一杯生きることが心掛けている人もいる<sup>14</sup>。そのような思考の転換は、本人自ら気がつくこともあれば、他者からの問いかけによって発見していくこともある。

ネガティブ・ケイパビリティは、「どうにも答えが出ない、どうにも対処しようのない事態に耐える能力」を指す。イギリスの詩人ジョン・キーツが提唱したと言われている。現代社会においては、問題が起こった際に、的確に迅速に対処する能力を求められる。学校教育や企業の中で培われ、尊ばれる能力である。

一方で、ネガティブ・ケイパビリティは、その裏返しの能力である。どうしても決められない問題に対して、宙ぶらりんの状態を回避せず、耐え抜く力である。

私たちは、悲劇的な出来事は起こらなくても、悩みの種は尽きない。上司との相性が悪い。職場の仲間と分かち合えない。部下から信頼されていない。子供が不登校気味である。親が認知症を抱えている。小さい悩みが重なり、夜眠れなくなり、抑うつ状態になる。そう簡単に現状を打破することもできない。そういう状態のときに必要な能力がネガティブ・ケイパビリティである。そのような状態の特効薬はないが、一緒に伴走してくれる人がいれば、いずれ時が解決し、悩んだ日々が未来の糧になることもある。

レジリエンスやネイティブ・ケイパビリティを高めるためのキーワードとして、「希望」がある。「希望」があったがゆえに、悲劇的な状況乗り越えられたということもあれば、悲劇的な状況からあらたな「希望」を見つけることもある。どうにも対処ができず、宙ぶらりんの状態であっても、そのうちどうにかなるといふ微かな「希望」によって耐え忍ぶことができる。

日本人の若者のおおよそ3人に2人は、自分の将来について明るい希望を持っている<sup>15</sup>。将来に対する不安は高まっている、安心を求めているが、求めても求めても安心はなかなか手に入らない。一方で、希望は持つことはできる。「希望は何ですか」とたずねてもすぐには答えられないが、それでも時間をかけて聞いていくうちに、希望が浮かび上がることがある。希望がないと当初思っていた人が、あせらず時間をかけて自分の頭で考え、希望を見つける過程で、自分の物語がつくられていくことが多いという見解もある<sup>16</sup>。面白い物語は、最初からずっと上手くいくわけではなく、波乱万丈があって、失敗しても新たな希望に向かっていくような物語である。失敗、挫折、悲劇的な出来事、不安、葛藤などを通じて、成長していると思え、それらは明るい未来のためにあると開き直ったときに、次に進むエネルギーになる。

第1部では、2040年の「働く」を考える上で、ベースになる流れを俯瞰した。具体的には、「人口動態」「技術の発展」「社会課題」「価値観変化」という観点で見えてきた。

少子高齢化により、生産年齢人口が減少し、エッセンシャルワーカーを中心に、労働供給制約社会になっていくと考えられる。働き手が足りないことと社会保障給付費の増大ということを考えていくと高齢者が働くことが推奨されていく。一方で、AI、ロボットなどの技術の発展により、人が行っていた仕事を機械が代替することも起こってくる。人材不足は、技術発展へ

のインセンティブとして働くということも考えられ、機械とともに働くというのが私たちの働き方のベースになる。

技術の発展に伴い、ビジネスは変わり、仕事や働き方も変わっていく。仕事そのものがなくなることもあり、働く人には、仕事、働き方、キャリアを変えていくことがより頻繁になることが予想され、環境に適応する能力が求められる。

社会課題は多数あるが、本稿では「少子高齢化」「関係性の変化」「多様性」そして「企業による社会課題解決」という面から働くことへの影響を見てみた。生産年齢人口の減少とつながっているが、労働の需給バランスを考えたとき、組織側から個人側へパワーシフトしていくことが予想される。それゆえに、抑えられていた個性が表出し、組織は多様な人々をマネジメントすることが求められる。立場的には、個人は強くなるのだが、自分で自分のつながりを意図的につくっていくことが求められる。つまり、これまでは、企業や地域に属していることで、黙っていても提供されていた関係性を、個人が意図的につくっていかないといけない時代になるということである。

「価値観の変化」という観点では、「仕事の目的」ならびに「将

来不安」について見てみた。仕事以外にも楽しみが多い時代、正解がなく何が起きてもおかしくない時代を反映して、仕事の中心性は下がり、将来不安は増加傾向にある。仕事そのものは面白くないのか、面白くできるのか、面白くできるとしたらどのようにやればいいのか、検討に値すると思われる。また、将来に対する不安を軽減することには限界があるということを考えて、不安に対処していくことが求められる。不安に対処できる能力として「レジリエンス」と「ネガティブ・ケイパビリティ」があるのではないと思われる。そのような能力を身につけるために、個人としてできること、さらに、組織、コミュニティがサポートできることについて、議論していくことが求められている。

以上、2040年の「働く」を考える上で、ベースになる流れを概観したが、ベースになる流れから派生するテーマについては、第3部で扱っていく。関心のあるテーマについて読んでいただければ幸いである。

## コラム

03

## 本格的な労働供給制約社会の到来 (第2回研究会2024年2月14日(水))

09

リクルートワークス研究所 奥本 英宏

- 今後の日本は景況感に関係なく労働力が不足する「労働供給制約社会」となり、2022年を基準として、2030年に約341万人、2040年に約1100万人労働力が不足する。約1000万人というのは製造業就業者や近畿圏就業者数に匹敵する規模。
- 職種別ではドライバー、建設作業員、介護職、調理といったノンデスクワーカー等のエッセンシャルワーカーの不足感が強く、日常生活に著しい支障を来す可能性もある。
- 労働力不足を解決するうえで供給増と需要減という2つのアプローチがある。前者では「機械化・自動化」「ワーキングシユアクト」「シニアの小さな仕事」、後者では「ムダ削減」が考えられ、幾つかの具体事例が共有された。

※[https://www.career-npo.org/files/2040pjt\\_2\\_okumoto.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pjt_2_okumoto.pdf)

13) Boerner, K., Wortman, C. B., & Bonanno, G. A. (2005). Resilient or at risk? A 4-year study of older adults who initially showed high or low distress following conjugal loss. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 60(2), P67-P73.

14) スティーヴン・ジョゼフ(2013)『トラウマ後成長と回復 心の傷を超えるための6つのステップ』北川知子訳 筑摩書房

15) こども家庭庁(2023)『こども・若者の意識と生活に関する調査』

16) 玄田有史(2010)『希望のつくり方』岩波書店

## キャリアに関する新しい概念や枠組み Baruch & Sullivan(2022)を下敷きに

京都産業大学 経営学部 教授 高尾 義明(たかお よしあき)

京都大学教育学部教育社会学科卒業後、大手素材企業勤務を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。流通科学大学情報学部助教授、東京都立大学大学院経営学研究科経営学専攻教授などをを経て2025年4月より現職。専門は、経営組織論、組織行動論。



技術革新や社会変化が加速する中、キャリアを取り巻く環境も流動化がさらに進んでいる。このような状況を背景に、欧米のキャリア研究では、キャリアに関する新しい概念や枠組みが次々と提示されてきた。もっとも、そうした研究が前提としている欧米のキャリアをめぐる環境と日本における環境では仕事やキャリアをめぐるさまざまな要素や背景に違いがあり、そうした新たな概念がそのまま日本に適用できるとは限らない。

だが、日本におけるキャリア論のこれまでの展開を概観すれば、タイミングのずれやインパクトの違いはあるものの、欧米のキャリア研究で提示された概念や枠組みが次第に日本においても当てはまるようになることが少なくなかった。そこで、本コラムではキャリア研究の泰斗によって最近執筆されたレビュー論文(Baruch & Sullivan, 2022)をもとに、近年注目を集めているキャリアに関する概念や枠組みを紹介する。そこで取り上げられている、欧米において近年提示された新たなキャリア概念は、今後のキャリア、さらにキャリアコンサルタントのあり方を考える手がかりとなりうるだろう。

### 1. ニューキャリア論: 現代キャリア論の第1世代

Baruch & Sullivan(2022)は、新たな概念を紹介する前にそれまでのキャリア論について簡単に紹介している。まず、伝統的なキャリアモデルとして、スーパーのキャリア段階モデルを取り上げている。そこでは、組織内でキャリアを形成する男性の直線的なキャリアが暗黙裡に想定されていたが、職場環境の変化が激しくなる中で現代キャリア論が勃興してきた。その第1世代の主要な概念として取り上げられているのが、バウンダリーレス・キャリアとプロティアン・キャリアである。

Arthur & Rousseau(1996)によって提唱されたバウンダリーレス・キャリアとは、「従来の組織的キャリア形成に依存するのではなく、そこから自立したもの」であり、「単一の雇用主にとどまらない機会」を含むものである(DeFillippi & Arthur, 1996, p. 116)。

一方、Hall(1996, 2002)によって提唱された概念であるプロティアン・キャリアとは、ギリシャ神話の自由に姿を変えるプロテウスにその名前を由来する。プロティアン・キャリア

は、移り変わる環境に対して変幻自在に適応していくキャリアのあり方を意味すると同時に、他者からの評価よりも、個人の有する価値を軸とした心理的成功を目指すことによって特徴づけられる。

バウンダリーレス・キャリア、プロティアン・キャリアの2つの概念に共通するのは、組織によるキャリア管理から、従業員が自身のキャリアの計画、管理、評価に責任を持つという転換を強く示している点である。

### 2. 第2世代のキャリア論

それらに続き、Baruch & Sullivan(2022)では現代キャリア論の第2世代として、以下の6つの概念や理論が挙げられている。

第2世代のキャリア論の概念や理論	主な提唱者
①キャリア構築理論(Career construction theory)	Mark L. Savickas
②エンプロイアビリティ(Employability)	Mel Fugate
③万華鏡キャリアモデル(Kaleidoscope career model)	Sherry E. Sullivan
④偶発的出来事とショック(Chance events & Shock)	Jos Akkermans; Jim Bright
⑤キャリア・エコシステム(Career ecosystem)	Yehuda Baruch
⑥サステイナブル・キャリア(Sustainable careers)	Ans De Vos; Beatrice Van der Heijden

Baruch & Sullivan(2022)では第1世代と第2世代の間のギャップについて明示されていないが、第1世代がキャリアにおける個人の主体性が強調されていたことに対して、第2世代では激変する環境下でいかに個人が主体性を発揮するのかという問題関心が反映されていること、さらに仕事以外の領域も視野に入れてキャリアを捉えようという志向が見いだせる。以下では、上に挙げた6つの概念や理論枠組みについてメリハリをつけながら紹介する。

#### ①キャリア構築理論(Career construction theory)

キャリア構築理論では、個人は生涯にわたる多層的な解釈のおよび対人プロセスを通じて、環境への適応によっ

てキャリア開発を推進しながら、自分自身とキャリアの物語を構築すると仮定されている。キャリア構築理論の中心となる心理社会的構成概念はキャリア・アダプタビリティであり、キャリア上の将来に対する「関心(concern)」、自身の将来に対して備えようと試みることを示す「コントロール(control)」、自身の可能性や将来のシナリオを探究しようとする「好奇心(curiosity)」、自身の希望を追求することを示す「自信(confidence)」の4つの下位次元から構成される。

#### ②エンプロイアビリティ(Employability)

エンプロイアビリティという用語については日本の実務界でも2000年頃から「雇用される能力」という意味で用いられているが、キャリア論においては2000年前半から取り上げられるようになった。ここでいう、エンプロイアビリティとは、「適応的な認知、行動、感情を促進する個人の特性を体現し、個人と仕事のインターフェースを強化する心理社会的な構成概念」(Fugate et al., 2004)と定義されており、人事管理における概念とは異なっている部分もある。しかし、高いエンプロイアビリティを有することで、環境からの要求に効果的に対応し、継続的な学習に主体的に取り組み、起こりうる変化に備えて変化を起こすとされており、共通する部分も少なくない。

#### ③万華鏡キャリアモデル(Kaleidoscope career model: KCM)

KCMは、自分らしさ(authenticity)、バランス、チャレンジという相互作用する3つの要素に焦点を当てている(Sullivan et al., 2009)。自分らしさとは、価値観、行動、態度を一致させ、ありのままの自分に忠実であることを選択することを指す。一方、バランスとは人生における仕事と仕事以外の側面の均衡を求めることであり、チャレンジは刺激的な仕事、成長、昇進を望むことである。これら3つは、常に変化しながら、キャリアに関する意思決定に影響を与える。たとえば、若い頃は「挑戦」を優先し、中年期には「バランス」に重点が移ることが見られるように、このモデルは、時間の経過やライフイベントに応じてこれらの間の優先順位が変化し、それがキャリアの選択や移行に影響を与えることを説明しようとしている。線形的な伝統的キャリアモデルと対比するならば、非線形的で個別化されたキャリア選択も視野に入れていることが特徴といえる。また、第1世代と比べると、仕事と仕事以外の側面との「バランス」を取り上げていることもまたその特徴といえる。

#### ④偶発的出来事とショック(Chance events & Shock)

予測不可能で、運に基づく偶発的出来事によって、個人のキャリアが大きく左右されることがある。すなわち、そうした個人にコントロールできない出来事をきっかけとしてキャリアを考え直すことになるのがキャリア・ショックである(Akkermans et al., 2018)。COVID-19のパンデミック、

会社の倒産やM&A、思いもかけぬ配置転換、重大な病気やケガなど、予想しえないさまざまな出来事がキャリアを左右しうる。そうしたショックはネガティブなものだけでなく、ポジティブなもの(たとえば、予期せぬ昇進や引き抜き、プライベートでの新たな出会いなど)もありうる。もっとも、会社のリストラによって職を失ったという出来事は、良いキャリアチェンジのきっかけになることもあるように、ポジティブ/ネガティブを単純に切り分けることができず、ポジティブな(ネガティブな)偶発的出来事が必ずしもポジティブな(ネガティブな)キャリアの結果につながるとは限らないことも指摘されている。

#### ⑤キャリア・エコシステム(Career ecosystem)

キャリア・エコシステムとは、多様なアクターが交わる労働市場のエコシステムからキャリアを捉えようとする枠組みである(Baruch, 2015)。ここでいうアクターとは、働き手として雇用される個人や雇用する側の組織にとどまらず政府や社会も含んでおり、グローバル化の進展によって自国内のアクターにとどまらない。

エコシステムとはもともと生態系生態学(ecosystem ecology)に由来する用語だが、近年では組織間関係の複雑性を扱うためのメタファーとしてビジネス・エコシステムという用語が実務界・学術界で用いられているように、数多くの多様なアクターが存在し、直接的な影響関係のみならず間接的な影響を相互に及ぼし合うような状況において適用される。キャリア・エコシステムという概念が提唱された重要な背景の一つとして、グローバル化の進展により国境を越えた人の移動が著しく増加したことが指摘されている。

伝統的なキャリア論が重視していた当該個人やその個人が直接関わっている(雇用されている)組織及びそれらの変化だけでなく、経済的、技術的、社会的、法的、政治的な力やその絶えざる変化にキャリアが左右されるようになっていることに注目すべきという主張が、キャリア・エコシステム概念の提唱から読み取れる。さまざまなアクター間の動的な相互作用は不確実性のいっそうの増大を引き起こしており、そうした中でキャリアを歩んでいくには学習やレジリエンスが求められることになる。

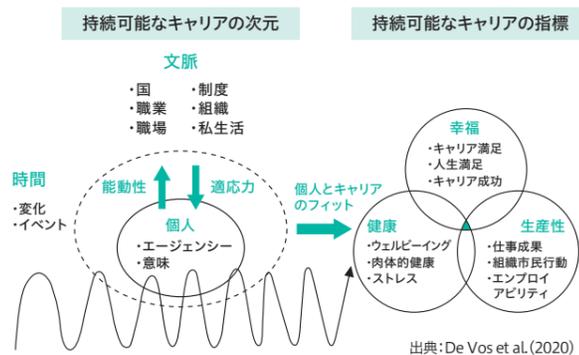
#### ⑥サステイナブル・キャリア(Sustainable careers)

サステイナブル・キャリアについてはさまざまな定義がなされているが、ここでは概念の提唱者たちによるもの(Van der Heijden & De Vos, 2015:p. 7)を紹介する。サステイナブル・キャリアとは、さまざまな継続性のパターンを通して反映され、個人の行為主体性に特徴づけられたキャリア経験の連なりを指すが、さまざまな継続性のパターンが複数の社会空間の横断にかかわっていることや、個人の行為主体性が意味をもたらすこともその定義に含まれている。

De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2020)によ

れば、サステナブル・キャリアは下図に示すような3つの次元(個人、文脈、時間)から構成され、その成果は幸福、健康、生産性という3つの指標の総和として示される。

図 持続可能なキャリアのプロセスモデル



### 3.おわりに

以上で簡単に紹介した6つの概念や理論枠組みの焦点はもちろん異なるものの、その背景や提示している方向性にはいくつかの共通点が見られる。まず、環境の変化はますます激しくなり、事前に予想できないような形で個人のキャリアに影響を及ぼすというのが共通した前提となっている。その上で、そうした変化に対して個人が受け身的に対応するのではなく、個人は学習を続けながら、自らの価値観を踏まえてキャリア構築において主体性を発揮していくことを適応性と捉えていることも概ね共通している。また、一律に参照すべきキャリアモデルは

存在せず、仕事以外の諸側面とのバランスも含め、一人ひとりがそれぞれのキャリアを歩むという多様性も、暗黙裡に前提とされていることが読み取れる。

これらの概念や枠組みで求められる適応性をいかに自ら育んでいくかに関する処方箋は、十分に示されているわけではない。そこで、ここではそれに向けた一つの手がかりとして、Hall & Las Heras(2010)が示したスマート・ジョブという概念を取り上げたい。Hall & Las Heras(2010)は、キャリアがそれまでに経験してきた個々の仕事の集積であることを改めて確認した上で、自己覚知と適応性といったメタコンピテンシーを育み、同時に発達のネットワーク(発達に資する人的ネットワーク)を提供するようデザインされた仕事としてスマート・ジョブという概念を提唱している。プロティアン・キャリアの提唱者でもあるHallは、そうしたメタコンピテンシーが、職場において他者と関わりながらさまざまな学習の機会を得ていくことで高められていくことを想定している。もっとも、現代においてそうした特徴をもつスマート・ジョブが所与のものとして組織から提供されることはほとんど期待できない。したがって、自らが従事している仕事やそれに関わる人間関係を素材としてスマート・ジョブに自ら作り上げるためのアクションを、個人が能動的に取っていく必要がある。そうしたアクションは、ジョブ・クラフティング(Wrzesniewski & Dutton, 2001; 高尾・森永, 2023)やキャリア・クラフティング(Lee et al., 2021; Tims & Akkermans, 2020)と呼ぶものであり、それらに関する知見も参照しながら、その都度スマート・ジョブを作り続けることを持続していくことが、激変する環境下での適応性の維持・向上につながるのではないだろうか。

文献  
 Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.  
 Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). Oxford University Press.  
 Baruch, Y. (2015). Organizational and labor market as career eco-system. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 164-180). Edward Elgar.  
 Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: A review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135-159.  
 De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-13.  
 DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 116-131). Oxford University Press.  
 Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.  
 Hall, D. T. (1996). *The career is dead—Long live the career*. Jossey-Bass.  
 Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.  
 Hall, D. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but "smart" jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 448-462.  
 Lee, J. Y., Chen, C. L., Kolokowsky, E., Hong, S., Siegel, J. T., & Donaldson, S. I. (2021). Development and validation of the Career Crafting Assessment (CCA). *Journal of Career Assessment*, 29(4), 717-736.  
 Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Wiley.  
 Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.  
 Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carragher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.  
 Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. In J. W. Hedge & G. W. Carter (Eds.), *Career Pathways: From School to Retirement* (pp. 165-190). Oxford University Press.  
 Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Edward Elgar.  
 Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.  
 北村雅昭 (2022). 『持続可能なキャリア—不確実の時代を生き抜くヒント—』大学教育出版.  
 高尾義明・森永雄太 (2023). 『ジョブ・クラフティング: 仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房.

## 2040年の未来に キャリアコンサルタントはなにができるのか

株式会社パーソル総合研究所 主席研究員 小林 祐児(こばやし ゆうじ)

上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年よりパーソル総合研究所。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行う。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。



### 【1】キャリアコンサルタントが眺める未来はどんなものか

#### ■未来予測への「二面鏡」としての調査データ

2040年、今から15年先の近未来において、「働く」の世界はどのようになっているのだろうか。

それは筆者のような雇用関連の研究者にとってはもちろん、多くの働く個人にとっても関心の高い話題だろう。昨今のテクノロジーや社会変化の様子を見れば、多種多様な想像やイメージが膨らんでいく問いでもある。

では、「働く」に対する個人に寄り添うキャリアコンサルタントたちは、日本社会の近未来をどのようなイメージで見通しているのか。その点を明らかにするために、今回我々は、キャリアカウンセリング協会に登録しているキャリアコンサルタントに対して、定量的な調査を実施した(2040未来予測調査)。また、一般の働いている就業者にも同様の調査を実施し、その比較から見てくる特徴を整理した。

調査の回答者の属性を確認しておくと、キャリアコンサルタント側は平均56歳の365人の回答が集まった(男性128人、女性225人、その他・未回答12人)、一般の就業者は、従業員数50人以上の企業に勤める22歳~55歳の正社員(役員含む)、合計1941人を有効サンプルとして分析した。キャリアコンサルタントと比べて、一般調査のほうが、男性が相対的に多く、年齢が若いことには注意が必要だ。

このデータによって、読者の方は、自分の未来への像を他のキャリアコンサルタントが考えている像と比較することができる。またそれらをより一般的な働く人々の感覚とも比較する

ことができる。つまり、今回のデータは、未来に想像を巡らせるとき、「二面鏡」として活用することができるものだ。

その鏡を覗くことで見えてきたことを先に述べれば、キャリアコンサルタントは、雇用社会の変化に対して、やや「悲観的」な見通しをもっており、かつやや「過剰に」見積もっている様子が見られる。それは、一般の就業者と比べた点でもそうだし、現実のトレンドと照らしたときにも指摘できる事実だ。詳細を見ていこう。

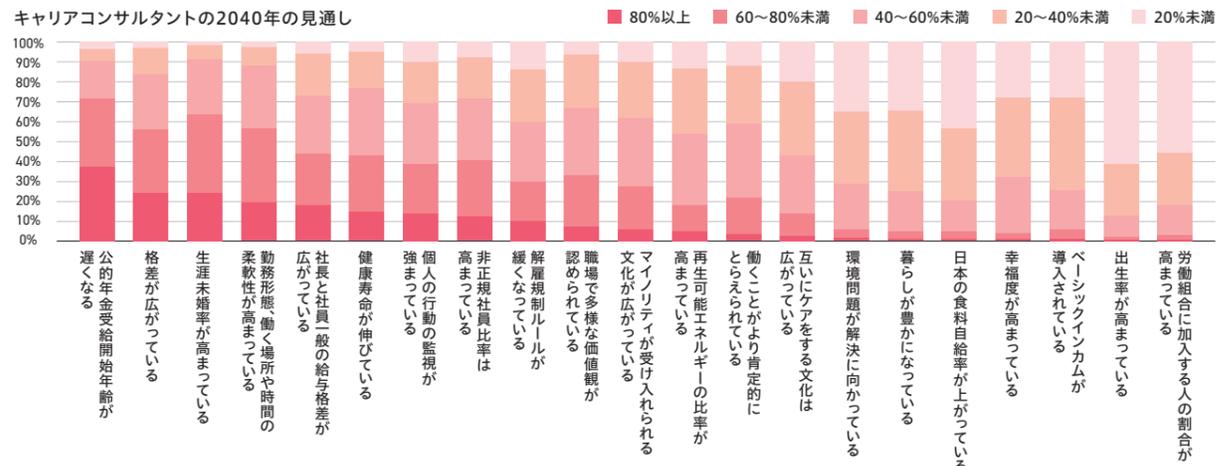
#### ■キャリアコンサルタントは、これからの社会をどう見通しているか

まずは、日本社会の未来展望として、キャリアコンサルタントの見通しを見てみよう。これは、それぞれの社会変化について、2040年のタイミングで「何パーセントの確率で実現していそうか」を予想してもらったものだ。

ここでは、実現しそうだと予想された順に、「公的年金受給開始年齢が遅くなる」「格差が広がっている」「生涯未婚率が高まっている」「勤務形態、働く場所や時間の柔軟性が高まっている」となった。この4項目は、半数以上のキャリアコンサルタントが60%以上の可能性で実現しているだろうと予想した。一方で、実現していないと考えられたのは、「ベーシックインカムが導入されている」「出生率が高まっている」「労働組合に加入する人の割合が高まっている」などの項目だ。これらは「そうっていないだろう」と予想する人が多い変化だった。

こうした見通し全体を通して言えることは、社会のポジティブな変化については、その可能性が低く見積もられており、やや悲観的な見通しが目立つことだ。

質問:あなたは、2040年の日本において、以下のような変化がどの程度の確率で起きると予想しますか。



出所:キャリアカウンセリング協会「2040未来予測調査」

例えば、「格差が広がっている」というネガティブな変化と比較して、「幸福度が高まっている」「暮らしが豊かになっている」といった、ポジティブな見通しは極めて低くなっている。また、「働くことがより肯定的にとらえられている」という雇用社会全体への希望的見通しも弱く、総体的に雇用社会がいい方向に向かうという前向きさがあまり感じられない。働くことに悩みや課題を抱えている人をカウンセリングしているからだろうか。キャリアコンサルタントという、人のキャリアを扱う職業においては、やや気にかかる結果である。

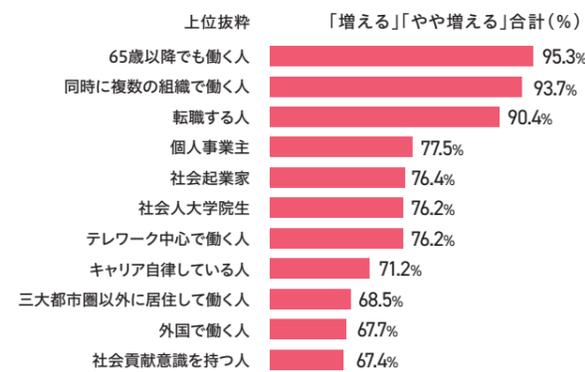
また、2040年に右図のような人が増えるか、減るかという見通しも聴取している。右図では増えるという見通しが強い上位のものを抜粋したが、65歳以降でも働く人、同時に複数の組織で働く人、転職する人、個人事業主、社会起業家といった人たちが増えそうだという見通しが強いことがわかる。

■キャリアコンサルタントの見通しは「一般的」なのか

では次に、一般の就業者とキャリアコンサルタントの見通しを比較してみよう。下図では、「80%以上」「60~80%未満」と高く予想された割合を合計し、その差分を取り出して図示した。つまり、上位項目は、キャリアコンサルタントのほうが一般よりも高く予想した項目として読むことができる。

一見して明らかなことは、全体的に、キャリアコンサルタントの予想のほうが「大胆」である。多くの項目で、キャリアコンサルタントのほうが予想を強く、より実現確率の高いものとして見通している。差分が下位の項目は、そもそも予想確率そのものが低水準の項目が多く、キャリアコンサルタントがより先鋭

質問:あなたは、2040年の日本において、以下のような変化がどの程度の確率で起きると予想しますか。

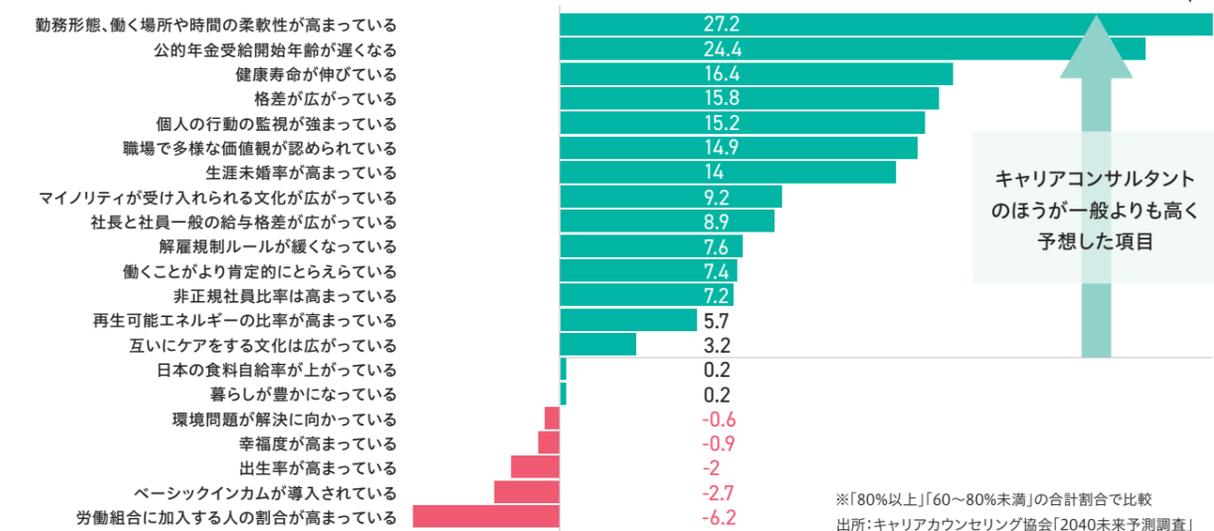


出所:キャリアカウンセリング協会「2040未来予測調査」

的に見通しを立てている、という傾向があらわになっている。

つまり、キャリアコンサルタントは、一般の就業者よりも変化に「敏感」であり、よりダイナミックに変化するという見通しのもと、キャリアカウンセリングを行っていることが示唆される。そして全体的には、やや「悲観的」でもある。裏を返せば、今後の環境変化に対して、キャリアコンサルタントよりもクライアントは、「のんびり」「楽天的に」考えていることが多いということだ。筆者自身の経験でも、一般的な働く個人は、自分の仕事環境をかなり安定的に考えている印象は強い。その認識の差は多かれ少なかれ、カウンセリングの内容や受け答え・コミュニケーションにも影響しているだろう。

キャリアコンサルタントと一般の就業者の差 (pt)



■キャリアコンサルタントの「予想」は当たるのか

では、こうしたキャリアコンサルタントの予想は、2040年の未来に「当たる」のだろうか。もちろん、未来のことは確定的なことは言えないが、個々の目立つトピックに対して、現状までのトレンドや客観的データと照らして考察を加えていこう。

まず、ほぼ間違いなく「実現する」といって差し支えないのは、マクロな人口動態に関連するような見通しである。

例えば、今後も続く超高齢社会において、年金受給の開始は、そのタイミングは不透明ながら伸びていくことが予想される。また、生涯未婚率も今のペースでは伸びていることがほぼ間違いなさだろう。健康寿命も、ロングトレンドを確認すれば着実に伸びてきており、15年後の未来でも延伸トレンドとみて間違いはない。こうした見通しにおいては、確度高く見積もってよいと思われる。

■慎重さが求められる未来予想

一方で、キャリアコンサルタントの予想では増えるという予想に偏っているが、それほど劇的に変化するかは不明瞭であるものもある。

代表的なものが、転職や雇用の流動性に関わる項目である。キャリアコンサルタントの9割以上が「増える」と見通した転職者だが、確かに増加は見込まれるものの、転職率の中長期的実態を見れば、景気に左右されながら、平均的にはほぼ横ばいの傾向が続いている<sup>1</sup>。また、就業者の高齢化も転職を抑制する。景気循環の波によっては、2040年は転職が減少していることも十分にありうる。

こうした日本の流動性の停滞が直感にやや反するのは、転職の増加は、メディアや各種マーケティングにおいてしばしば強調されがちな事柄だからだ。リーマンショックやコロナ禍といった経済停滞期には、「終身雇用崩壊」といったメッセージも財界からしばしば発せられる。人材サービス業の普及とともに、転職へのポジティブなイメージはかなり伸びてきたが、実態としては慎重に見るべき論点だ。

また、「解雇規制ルールが緩くなっている」という予想も高かったが、これも慎重さが求められる。近年、行政で議論されているのは、「解雇の金銭解決ルール」の議論であり、それすらも昨今は議論の進展が見られない。金銭解決も不当解雇の際の「労働者からの申し立て」の場合に限定されており、企業=使用者側が金銭を提示することによって解雇をしやすくするような方向性ではない<sup>2</sup>。「解雇規制」そのものを緩和する法改正が2040年までに行われる確率は、現状はかなり低い状況だ。2024年の自民党総裁選でも一時的に議論の混乱が見られたが、解雇を巡っては、イメージ先行の議論がされやすいので注意が必要だ。

【II】未来に対して今何ができるのか

■働く個人はどう未来に備えようとしているのか

さて、次に主題にするべきは、こうした一定の変化がある未来に対して、「どのように対応していくか」という点である。私たちは雇用環境の変化に対して受動的に適応していくと同時に、雇用の未来を自ら創っていく必要も出てくる。そこで一般就業者に対して、未来に対する備えとして「どのような対応をしていきたいか」を聴取したデータを見てみよう。

この結果を見ると、一般就業者の未来への備えとしては、「健康に気を配る」「資産形成をする」の2つが50%を超え、圧倒的に高くなっている。3位として、大きく離れて「趣味をもつ」が挙がる。

ここから読み取れるのは2つのことだ。まず、未来のキャリアのために能動的な行動を増やすよりも、「自らの仕事に何かあったらどうするか」という発想に対してのディフェンシブな

もう一つの論点は、「働く場所の柔軟性」についてだ。テレワーク・テクノロジーの進展とノマドワーカーやコワーキングスペースなどの流行によって、どこでも働ける就業者が増えるという未来予想はしばしばされるし、キャリアコンサルタントの見通しも高い。

しかし、過去10回繰り返してきたパーソル総合研究所の大規模なテレワーク実態調査においても、2024年7月の正規雇用者のテレワーク実施率は22.6%。コロナ禍でのピークだった2020年4月の27.9%よりも5.3ポイント落ち、中期トレンドとしてはほとんどの職種・雇用形態・地域で入社回帰の方向で動いてきた<sup>3</sup>。その様子は、その他の調査でも確認されてきた頑強な事実だ。

そもそも都心部で暮らしていると、2020年ですらほとんど誰もテレワークしていなかった多くの地方企業との認知ギャップも大きい。また、就業者の一部であるITエンジニアのような職業の動向が過剰に見積もられることも多い。このようなデータを見れば、2040年のタイミングで遠隔勤務が今よりも進んでいることは、(コロナ禍が再度起らない限り)相当に可能性が低いと筆者は考えている。

このように、客観的データや情報を見れば、2040年の変化のダイナミズムは、個々の領域ごとに慎重に判断されるべきである。雇用社会の世間のイメージは、メディアや広告での表現や、一部有識者の意見に流されすぎていることもしばしばある。キャリアコンサルタントという「働くこと」の専門性が求められる職業においては、過度なダイナミズムを予想・期待しすぎてもいけない。冷静かつ客観的に雇用市場を見る目と知識のアップデートは怠るべきではないだろう。

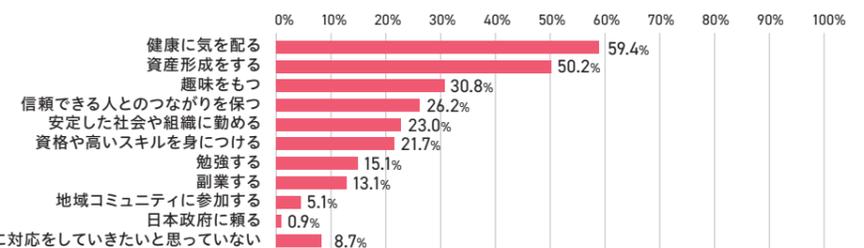
回答が前にでている。健康に気を配り、貯金・投資でお金の備えをし、無理のない範囲で趣味を持つくらい活動にとどめたい、そういった防衛的な意識が高いように見える。

その反転として、「資格や高いスキルを身につける」「勉強する」「副業をする」といったキャリアの拡張的な行動の意欲が低いことも気にかかる。パーソル総合研究所のグローバル調査<sup>4</sup>でも明らかになっている通り、国際的に見ても日本の就業者の学習行動は極めて低い。社会人になってからの大学院の入学者数も長らく横ばいが続いている。そうした学びへの消極的な姿勢がここでも強く出ている。

2つ目の特徴は、「個」を単位とした対策が前面にでてくることだ。「信頼できる人とのつながりを保つ」はまだ多いが、「地域コミュニティに参加する」などは、人生を豊かにする要素ではあるが、わずか5.1%しかいない。ここでも地縁の少なさが指摘される日本らしい特徴が出ている。

質問:未来に対する備えとして、あなたはどのような対応をしていきたいと思いますか。(3つまで)

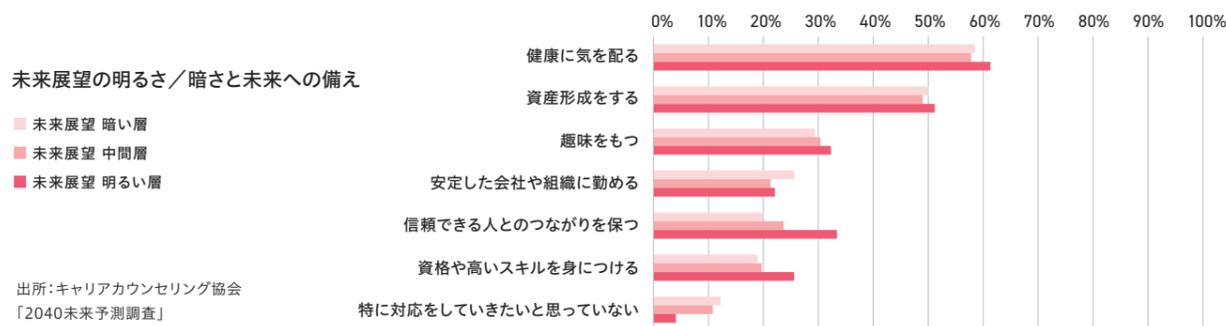
出所:キャリアカウンセリング協会「2040未来予測調査」



■未来展望の「差」が未来への備えを左右する

これらの点について、さらに分析を深掘りすると興味深い事実もわかってきた。本調査では、既存の学術的尺度を参考に、「自分の未来は明るいと思う」や「自分の未来に対して期待することがたくさんある」といった未来への展望の明るさの度合いを聴取している。当然、自分の未来が暗いと考える人もいれば、明るいとも考える人もいるわけだが、その程度によって、先ほどの「未来への備え」がどう異なるかを見たのが下のグラフだ。

まず、上位の備えである「健康に気を配る」「資産形成をする」「趣味をもつ」については、未来展望が明るくても暗くても、同じくらい考えていることが読み取れるだろう。その一方で、未



来展望が暗い層は、「信頼できる人とのつながりを保つ」「資格や高いスキルを身につける」という備えが減り、「特に対応をしていきたいと思っていない」が顕著に増えている。

この傾向から示唆されることは、未来に対してネガティブに考えている人ほど、「つながり」や「学び」といった能動的な行動への「ハードルが高くなっている」ということだ。未来が暗ければ暗いほど、そこに防衛的に立ちすくんでしまう個人が増える、と解釈することができるかもしれない。これは、何かしらのキャリア課題を抱えるクライアントの未来をサポートするにあたって、重要な視点を提供してくれる。

【III】キャリアコンサルタントは「未来」に対して何が出来るか

■個人の未来を、キャリアコンサルタントはどのように支援できるか

では、キャリアコンサルタントがそうしたクライアントの未来をどのように支援していけるか、という点について考えていきたい。キャリアカウンセリングという営為は、一般的には、クライアントが過去や現在を振り返る支援・介入・相談などを行うことにより、未来への見通しや行動、意識などを変化させていく。個人の未来展望に対して、キャリアをどう引き受けていくのか、未来への「構え」や「備え」の方向性を

変えることが、キャリアコンサルタントの中心的役割の一つと言える。

キャリアや中長期的な計画について職場では全く話さない人も、キャリアコンサルタントとの面談においてはそうした未来を主体的に考える機会を持つ。そうした介入によって、この「未来への構え」を前向きな方向へとサポートしていくことができるし、たとえ一時的であっても、キャリアコンサルタントとの出会いが、クライアントにとって信頼可能な他者とのつながりそのものになる可能性にも開かれている。

■キャリア対話の具体的な効果とは何か

キャリアカウンセリングの効果については、過去にもさまざまなに論じられてきているが、近年のパーソル総合研究所の定性調査では、自己のキャリアや仕事に対する第三者との面談による効果として、以下のような6つの効果が確かめられている<sup>6</sup>。



出所: パーソル総合研究所 キャリア対話に関する定性調査

それぞれの効果の概要だけ簡単に確認しよう。

「解放」の効果とは、普段言えない悩みやスッキリ感を感じる効果、「内省」の効果とは、人と話すことによって過去や自身の強みを振り返る機会になるという効果、「整理」の効果とは、キャリアに対する自分の気持ちや考えを細かく深掘りされることで思考が整理され、今後向かうべきキャリアの方向性を検討しようとする、前向きな気持ちが醸成される効果だ。

さらに、第三者からの問いかけに対して気持ちを言語化したことで、自分でも気づいていなかった潜在的な気持ちに「気づき」の効果や、職場で言えなかった気持ちを聞いてもらい、対話相手と気持ちを分かち合えて嬉しい、聞いてもらえて嬉しいという「交響」の効果、自身の仕事や会社についての想いを「言葉」にすることで現実をより明示的な形で固定化させる、「言葉」の効果が確かめられた。

こうした効果は、すべて「独白」では生まれえない、2者以上の相互的な対話dialogueだけが持ちうる効果である。働く個人本人になりかわることはできない、「他者」だからこそこうした効果を発揮できる。もちろん、現実のキャリアカウンセリングの現場では、より複雑かつ具体的な情報のもと、クライアントのキャリア課題に対して、もっと多様でメッシュの細やかな効果がありえるだろう。

■補論: キャリアカウンセリングは生成AIに代替されるのか

さて、未来においてやはり気になるのは、昨今深化と普及が著しい生成AIのテクノロジーの領域である。特に自然かつ即時的な口語表現が、音声でもチャットでもますます可能になってきているし、2040年にはかなりの精度になっていることは容易に想像できる。今もすでに、生成AIを使ったチャットでのキャリアカウンセリングやコーチングへの転用は、各所で研究・開発が進んでいる最中だ。補論的にはなるが、キャリアカウンセリングは生成AIに代替されるのだろうか、という点についても考えておこう。

そうした視線で先ほどの6つの効果を改めて眺めてみれば、AIによって代替できそうなものと、代替するのが難しそうなものがあることに気が付く。

例えば、「気づき」、「整理」、「内省」といった点は、AIとのやり取りの中で、クライアント側が過去や現在の仕事やキャリアを言語化していくプロセスにおいて、可能性を与えることはできそうである。特に生成AIからの「問いかけ」や深掘りが充実し自然なものになれば、クライアント側で言葉を紡いでいくことの助けとしては機能する可能性は高い。

その一方で、カウンセラーの情緒的反応や、人格的なリアク

■まとめ

今回の独自調査データや各種調査からの考察を踏まえて、見えてきたことを改めてまとめておこう。

キャリアコンサルタントの未来予想は、一般就業者や中長期のトレンドと比べ、ややダイナミックすぎる傾向にある。変化する未来を予期しそれに十分に備えていくという姿勢は否定するべきものではないが、「正しく、恐れ」「正しく、構える」という客観性は重要だ。働く人の心に寄り添うだけでなく、より正確な雇用社会への理解がまず望まれるところである。

2つ目に、やってくる未来に対する働き手の「構え」に対して、

先ほどの見通しと構えのデータと合わせて考えれば、キャリアコンサルタントは、こうした対話的效果を生み出すことにより、クライアントのより能動的かつ前向きなキャリアへの構えを創るサポートをしていくことが役割になる。また、一時的かもしれないが、「信頼して話すことができる人」として、希薄になりがちな他者とのつながりそのものを提供することもできるだろう。

シヨンが伴わなければおそらく効果を出すのが難しいものもある。例えば、話してみてもスッキリ感を与える「解放」や、聞いてくれて嬉しいといった「交響」、言ったからには現実化・客観化しなければと思わせる「言葉」といった効果は、聞き手の呼応的な態度を前提としているからこそ成り立つものだろう。

まとめれば、生成AIの限界は、カウンセリング・シーンにおける「人としての呼応可能性」を与えることができない点にある。生成AIはこちらがインプットすれば何らかの反応をすることが「当たり前」であるからこそ、そこに独自の効果は期待しにくい(あっても薄いものになるだろう)。押したら必ず音が鳴るスイッチに感動する人はいない。そしてもちろん、生成AIは、信頼できる他者との「つながり」を直接与えることもできない。

このように考えれば、生成AIが現状の延長線上で進化したとしても、キャリアカウンセリングが人間によって行われることの意味は失われるものではないだろう。むしろ、生成AIと伝統的なキャリアカウンセリング手法を組み合わせることによって、キャリアカウンセリングのハードルが下がったり、新しい手法が開かれたりすることのほうが十分ありうると筆者は考えている。例えば、キャリア面談に生成AIが「仲立ち」的に入ることや、カウンセリングの前に事前整理としてAIとの面談を挟むなどのやり方が考えられる。

キャリアコンサルタントが果たす役割はやはり大きいと言える。特に未来に対してネガティブな展望を持ってしまっている人に対して、より前向きな行動を移してもらえるかは、やはりキャリアへのパースペクティブを変える具体的な「効果」をもたらすような対話の意義は大きいだろう。それらは、AIによって代替されるような効果もあれば、代替できない効果もあり、いずれにしても、日本社会の「未来」は、クライアント一人ひとりの未来そのものであると同時に、そこに寄り添うキャリアコンサルタントがどのような存在意義を発揮していくかは、個々の具体的なカウンセリング行動の積み重ねに左右されるはずだ。

1) 独立行政法人労働政策研究・研修機構の長期労働統計・入職率、離職率データなどを参照のこと。  
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0210.html>  
 2) 大内伸哉, 川口大司, 「解雇規制を問い直す - 金銭解決の制度設計」, 有斐閣, 2018, 厚労省「2022年12月第185回労働政策審議会労働条件分科会 議事録」など参照のこと。[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_31608.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_31608.html)  
 3) パーソル総合研究所「第九回・テレワークに関する調査」  
 4) パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)」  
 5) 姜信善; 下田亜由美. 不安に対する態度が未来展望に及ぼす影響. 2002. PhD Thesis. University of Toyama.  
 6) パーソル総合研究所「キャリア対話に関する定性調査」参照。この調査は、キャリアに対する対話を行った後にすぐその対話でのやりとりに対してどのように感じていたかを振り返るという実験的な手法で行われたものである。こうすることで、研究者やインタビューアの勝手な解釈ではなく、就業者本人の中での意味づけや実感としてキャリア対話の効果を同定することができた。

# 第1章 技術革新による変化を機会とする

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹 入江 崇介(いりえ しゅうすけ)

2002年株式会社リクルートマネジメントソリューションズ入社。アセスメント、トレーニング、組織開発の商品開発・研究に携わり、現在は組織行動に関する研究、人事データ活用等に従事する。日本学術会議協力学術研究団体人材育成学会常任理事。一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会上席研究員。昭和女子大学非常勤講師。新たな公務員人事管理に関する勉強会委員。



## 背景

社会、そして産業構造や雇用・労働のありようには、産業革命に代表されるように技術(テクノロジー)の革新が大きな影響を与えてきた。

たとえば第一次産業革命では、蒸気機関による動力の開発・改良が進み、産業面では機械化による生産性向上が起こった。また、蒸気機関車ができたことで交通の利便性が高まった。このように、技術革新は社会にプラスの変化を及ぼす。一方、たとえば手動の織機で行われていた織物の生産が水力や蒸気機関を動力源とした紡績機で行われるようになった結果、多くの労働者が職を失うこととなった。このように、技術革新には「仕事を奪う」という側面もあり、さらには、長時間労働のような労働条件の悪化、資本家と労働者の間の格差の拡大など、マイナスの変化を及ぼすこともある。これらの結果として、英国では1810年代に機械打ちこわし運動である「ラッドライト運動」が起きた。

また、技術革新には、同じ仕事を続けるにしても、その仕事に求められるスキルや知識を変える側面もある。たとえば農業であれば、耕うんのために鋤や鍬の代わりにトラクターを用いるようになったり、農薬散布のためにドローンを用いるようになったり、さらにはスマート農業という形で温度管理や水やりにAIやロボットを活用するようになっていたりする。

このように、技術革新は雇用や労働にさまざまな変化をもたらすが、鶴(2015)<sup>1)</sup>にあるように、技術によってなくなる産業や仕事があったとしても、労働生産性の向上が所得水準の向上につながり、新たな需要に対応する産業や企業が現れ、新たな雇用が生まれ、雇用全体は増加してきたというのがこれまでの歴史である。しかし、技術革新の渦中にある個々の企業や人の中には、技術革新による恩恵をうけるものだけでなく、その変化への適応に苦慮するものもあるというのが実態であろう。

そこで本稿では、近年の技術革新に目を向け、それらがこれからの雇用・労働にどのような影響を与えるのか、その中で個人はどのように変化に立ち向かっていくのか、そして、その個人に対してキャリアコンサルタントはどのような支援ができるのかについて考えていきたい。

## 現状と2040年に向けて

### ■技術革新により生まれる仕事、なくなる仕事

技術革新は、新たな仕事を生み出すとともに、それまであった仕事をなくすこともある。

まず、新たに生まれた仕事の例としてYouTuberなどの動画配信者についてイメージをしていただきたい。かつては、動画配信の中心はテレビであった。テレビは、録画や録音や編集などに専門的な機材が用いられ、その結果できた映像を国の認可を得た事業者が配信するというものである。対して現在は、インターネットが発展し、動画投稿・視聴のアプリケーションが開発され、免許不要、かつ、簡便に動画の配信ができるようになった。また、動画の撮影・加工がスマートフォンでも行えるほど簡便になった。その結果、本業であるか副業であるかを問わず、多くの動画配信者が存在している。

一方で、新たに生まれた仕事であっても、その仕事が存在し続けるわけではない。たとえば、タイピストやワードプロセッサ操作員について考えてみよう。これらの仕事は、手書きの原稿をもとにタイプライターやワードプロセッサという機械を用いて清書するものである。時代をさかのぼれば、これらはタイプライターやワードプロセッサという新たに普及した機械を用いる仕事であり、新しいスキルを持った人しかできない花形の仕事であり、従事者数も増えた仕事だ。しかし、パーソナルコンピュータが普及し、多くの人が自らテキスト編集ツールで文書作成をするようになった結果、これらの仕事はほとんど需要がなくなった。実際、従事者数が減った結果、中島(2018)<sup>2)</sup>にあるように現在では国勢調査で用いられている職業分類から、これらの仕事は削除されている。

また、機械やコンピュータによる代替という観点では、自動改札の普及により切符の内容を確かめたり、欠入れをしたりしていた改札係員の仕事が減少したことなどがある。フレイトオズボーンズが10年～20年内に自動化される確率が高い仕事に従事している人の割合が米国では47%に上るという推計結果を2013年に論文<sup>3)</sup>で発表し、大きな話題となった(第1部参照)。

1) 技術革新は職を奪うか <https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/tsuru/29.html>  
 2) 国勢調査から消えた「平成の職業」 [https://chikouken.org/report/report\\_cat01/8795/](https://chikouken.org/report/report_cat01/8795/)  
 3) Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). "The future of employment". <https://oms-www.files.svcdcdn.com/production/downloads/academic/future-of-employment.pdf>

もちろん、技術のみでなく、たとえば環境保全の重視のような世の中のトレンドも相まって、縮小する産業や職種もあれば、拡大する産業や職種もある。世界経済フォーラムが2025年1月に発表した『Future of Jobs Report 2025』<sup>4)</sup>では、2030年までに世界で9200万程度の雇用が失われ、代わりに1億7000万程度の雇用が新たに生まれるという推定が示されている。このような推定結果は、新たに生まれる仕事の方が多という面で明るい可能性を示すものであると同時に、わずか5年程度でも雇用・労働には大きな変化が起きえるというチャレンジングな可能性を示唆するものでもある。

### ■急速なAI技術の発展

さまざまな技術革新のうち、近年特に注目を集めているものの一つにAI(人工知能)があるが、歴史をさかのぼると、多くの技術同様にAIも、期待が高まる「春の時代」を迎え、その後、期待との乖離により関心が低下する「冬の時代」を迎えることを繰り返してきた。具体的には、コンピュータによる「探索と推論」が実現したことで起きた第一次AIブームは、複雑な課題への対応ができないことが分かり下火となった。また、専門家の知識をプログラミングすることで専門家のような振る舞いを行う「エキスパートシステム」などが実現した1980年代に起きた第二次AIブームは、莫大な知識をプログラミングしなくてはならないという制約があったことから、1990年代半ばには下火になった。

では、2025年現在はどうかであろうか。ディープラーニング技術に代表されるようなコンピュータが学習を自律的に行う機械学習技術が実用化された2010年ころから始まる第三次AIブーム、そしてChatGPTに代表される生成AIが実用化された2020年ころから始まる第四次AIブームが連続して起きている。これらの技術も、いずれ下火になる可能性はあるし、さらに新たなAI技術に置き換えられる可能性があるが、現時点では、さまざまな分野で応用がされており、少なくとも一過性のブームとはいえないような大きな影響を社会に与えている。

なお、現在のAI技術の特徴として、2022年にOpenAIが

ローンチした言語系生成AIであるChatGPTのアクティブユーザーが、わずか2か月程度という短い期間で1億人に達したことに象徴されるように、「浸透の速さ」が挙げられる。また、第三次AIブームと第四次AIブームが同時進行で起こっているような「進展の速さ」も特徴の一つといえよう。そして、情報の要約などの定型的なタスクにとどまらず、複雑な数学の問題を解くことが可能な生成AIモデルが現れていたり、アイデア創出～実験の実行～論文の執筆といった研究のサイクルを自動的に遂行するThe AI Scientist<sup>5)</sup>が発表されていたりするように、これまで「人間でなければできない」と思われていた知的タスク、また、創造的なタスクまで、機械で行えるようになってきていることも、これまでにない大きな特徴といえる。

カーツワイルなどが提唱する「技術的特異点(シンギュラリティ)」が来る・来ないにかかわらず、多くの人が予想しなかった、あるいは実現するとは思わなかったことが起こること、あるいはそのような変化が思いのほか急速に起きえることが、近年のAI技術の発展から垣間見える。

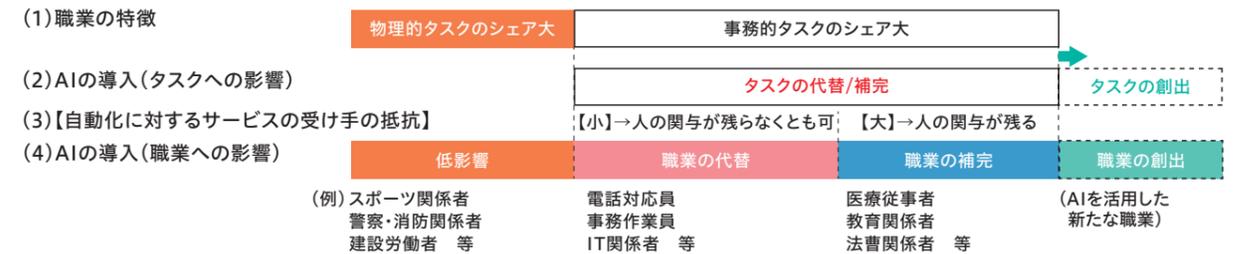
### ■「代替と補完」という視点

「これまでの仕事はなくなる、新しい仕事は生まれる」という話は、「失業する、新たに就業する」のように、「従事する仕事が丸々なくなったり、生まれたり」というイメージで語られる。しかし、たとえば岩本(2019)<sup>6)</sup>にまとめられているように、「機械やコンピュータに置き換えられるのはタスクであって、ジョブではない」という指摘もなされている。たとえば表計算ソフトで作ったグラフをプレゼンテーションツールにカット・アンド・ペーストするという作業をRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)で自動化することによって、その作業がコンピュータに「代替」されるというイメージだ。

また、技術は私たちの仕事を「補完」する面もある。たとえば、医師による病気の画像診断にAIを用いることで、画像診断の生産性や精度を高めることなどは技術による補完の一例といえる。内閣府の『世界経済の潮流2024』の中で示されている、Cazzanigaらの研究<sup>7)</sup>などにに基づきAI導入がタスク・職業にもたらす影響のイメージを整理したものが下図である。

図 AI導入がタスク・職業にもたらす影響のイメージ

(備考)Cazzaniga et al. (2024)等より内閣府作成。



4) The Future of Jobs Report 2025 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>  
 5) 「AIサイエンティスト」: AIが自ら研究する時代へ <https://sakana.ai/ai-scientist-jp/>  
 6) 人工知能(AI)等と「雇用の未来」 「人材育成・働き方」 <https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/iwamoto-koichi/27.html>  
 7) Cazzaniga, M., Jaumotte, M. F., Li, L., Melina, M. G., Panton, A. J., Pizzinelli, C., ... & Tavares, M. M. M. (2024). Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work. International Monetary Fund.

AI導入がタスク・職業にもたらす影響は、以下のようにまとめられる。

- デスクワークのような事務的タスクのシェアが大きな職業と比較して、大きな身体活動をともなうような物理的なタスクのシェアが大きな職業は、AIの導入から受ける影響が小さい
- AIによってサービスが自動化されることにサービスの受け手の抵抗が小さな職業は、AIの導入によって将来的に雇用が減少する可能性がある
- 自動化への受け手の抵抗が大きな職業は、人の関与が残り、AI導入によって生産性と質が高まる可能性がある
- AIの活用により新たな職業・雇用が創出される可能性がある

中長期的には技術革新によって、私たちが現在従事している仕事が無くなったり、新しい仕事が生れたりするかもしれないが、多くの場合はその手前で、このような「機械やコンピュータによる仕事の代替・補完」が起こると考えられる。

「仕事が無くなる」ということの恐怖は強いものだが、それは徐々に起こるものが多くあり、現時点で働き手である私たちが考えるべきことは、このような「代替」や「補完」によって変化する仕事への適応ではなからうか。

#### ■さまざまな環境要因の影響

技術革新が雇用や労働に及ぼす影響を考える際、「技術そのもの」以外にも目を向ける必要がある。なぜなら、さまざまな要因が技術の普及に影響を及ぼすからだ。

まずは「コスト」である。たとえば自動車は、当初はとても高額で少数の裕福な人しか保有できないものであった。それが、フォード社による量産化で価格が低下し、より多くの人々が保有できるようになった。この例のように、「コスト」が一定の水準を下回ることで、技術が普及することがある。

また、「使いやすさ」も技術の普及に影響を与える。たとえば、パーソナルコンピュータについて考えてみよう。パーソナルコンピュータが現在のように多くのユーザーに使われるようになった大きな転機は、Microsoftが行った1995年のWindows95というOSのリリースである。Windows95は、ユーザーインターフェースの改善、マウスの利用による操作性の向上、インターネット機能の充実など、多くの人にとって現在に通ずる「使いやすさ」を備えたものであった。それによって、パーソナルコンピュータという技術が飛躍的に活用されるようになった。このように「使いやすさ」が一定レベルを超えることで、技術の普及が進むことがある。

法律やガイドラインなどの、さまざまな「制度」も技術の普及に影響を与える。たとえば、CO<sub>2</sub>削減という国際的な目標が設定されたことが、自動車や家電などの環境技術の向上に影響を与えているといえよう。そして、「予期せぬ社会活動の変化」も、技術の普及に大きな影響を及ぼす。直近の例で

いえば、コロナ禍によるリモートワークの普及がその一例である。オンライン会議などの仕組み、それを活用したリモートワークは、それ以前から普及のための活動がされていたが、コロナ禍による行動制限で、一気に普及した。

このように、さまざまな環境要因が、技術の普及に影響を及ぼす。そして、技術による「代替」や「補完」が起こったり、リモートワークのような「働き方の変化」が起こったりする。これらの変化は、時に急速なものもある。このような急速な変化に対し、私たちはしなやかな対応が求められる。

#### ■労働供給制約社会に不可欠な技術活用

第1部にあるとおり、日本はすでに少子高齢化により人口減少局面に入っており、2040年に向けては労働供給が労働需要を下回る労働供給制約社会となる可能性が高い。すなわち、個人個人にとっては「技術により仕事が無くなる」という恐怖があるかもしれないが、社会全体としては需給のギャップを埋めるための対策が必要になる。

2025年現在においても、人手不足の状況にある業界、たとえばコンビニエンスストアでは自動レジが導入されていたり、飲食店では配膳ロボットが導入されていたりする。ドライバーが不足する運輸業においては、自動運転の導入が検討されている。このように、需給ギャップを埋めるための「技術による代替」は、すでに起こりつつある。

また、たとえば介護の現場では、人を抱きかかえて体位変換を行う際の腰への負荷を軽減するためのCYBERDYNE社のHALのような機械が活用されている。このような「技術による補完」によって、労働の負荷を低減するような試みも、すでに行われつつある。

本稿での議論の範囲を超える話ではあるが、肉体的・精神的負荷が高いにもかかわらず賃金が低くとどまる一部のエッセンシャルワークについては、このような技術活用により、仕事の負荷を下げたり、魅力を高めたり、生産性を向上することによって賃金水準を高めたりすることが求められ、AI技術の発展などにより生産性が高まり余剰となった事務職の労働者がこうした分野に移動できる仕組みを整えることも重要になるのではなからうか。

#### キャリアコンサルタントに求めること

##### ■学び続ける意欲、力を育む支援を行う

AIに限らず、さまざまな技術により、私たちの仕事は変化する。よって、働き手である私たちは新しい技術を使ったり、技術によって代替された結果生じた新しい仕事に必要な知識を学んだりすることが求められる。

そのとき、「新しい技術は難しそう」というイメージで、新しい技術にチャレンジすることをあきらめないことが大切である。たとえば言語系生成AIであれば、ChatGPTのように無料のクラウドサービスであれば、すぐに試しに利用することができる。

また、業務用のアプリケーション開発というかなり高度なイメージを持たれるかもしれない。しかし、ローコードやノーコード<sup>8)</sup>のツールを用いれば、プログラミングの知識や技術がほとんどなくても、ほぼドラッグ・アンド・ドロップだけでアプリケーション開発を行うこともできる。また、もしプログラミングの学習をしたいということであれば、無料のオンラインコンテンツを活用して、かなり専門的な学習をすることも可能である。

企業としては、個人が新しい技術や知識を身につけることを応援するとともに、その技術や知識を生かす場を提供するようにすることで、学んだ個人に報いるとともに、企業としても新たな力を得ることができただろう。転じて言えば、個人の学ぶ意欲を喚起するためには、企業は個人の学びに報いるための備えを欠かさないようにする必要があるといえる。

また、現在自分が携わっている仕事の先行きに不安を感じていたり、新たな仕事へのチャレンジを模索したりしているクライアントに向き合うキャリアコンサルタントは、クライアントの関心や強みを探りながら、新たな技術や知識を身につけるための学びを後押しすることが求められるのではなからうか。さらには、「どのような技術や知識を身に着けるべきか」に迷うクライアントも少なくないと考えられるため、将来の仕事内容の変化も見据えながら、何を学ぶかを共に寄り添って考えるための知見も今まで以上に求められる。

##### ■強みを生かすための支援を行う

技術により産業や仕事に変化する。結果として、自らが働いている産業が無くなったり、仕事が無くなったりする可能性もある。その際には、先述の通り、新たな知識やスキルを身につけることが必要になる。一方で、それまで身につけた知識やスキルが、新しい職業においてすべて使えなくなるわけではない。たとえば、営業職として培ったコミュニケーション力、管理職として培ったリーダーシップなどは、他のさまざまな職業でも引き続き重要となるスキルであると考えられる。

よって、働き手である私たちは、「自らの強みが何か」を自覚し、その強みがどこで生かせるかということを考えることが大切となる。近年、企業でもスキルの可視化の取り組みなどがされているが、個々人の持つ強みを理解するという点では、このような取り組みを今後も続けるべきであろう。

自らの仕事が無くなるかもしれないと危惧するクライアントは、「新しいことをしなくては」というプレッシャーに強くさらされることも少なくないだろう。そのようなクライアントと向き合うキャリアコンサルタントは、一歩引いた視点で、個々が強みを自覚するための支援、個々の強みが生かせる仕事をマッチングすることが求められるかもしれない。

また、中長期的に、あるいは予期せぬ環境変化により短期的になくなる産業や職種があるということも事実である。

そのような産業や職種に従事し、不安を抱えるクライアントに対しては、不安に寄り添いながら、新しく必要になる知識・技術、そして、引き続き生かせる知識・技術、その双方の面からアドバイスを行えるようになることが必要になろう。

##### ■技術により、自らの仕事を拡張する

技術による仕事の代替や補完は、キャリアコンサルタントの仕事にも訪れるものである。たとえば、個人に合った仕事をレコメンデーションしたり、個人に合ったキャリアパスを提示したりということは、今後ますますAI技術によって代替、あるいは補完されると予想される。よって、キャリアコンサルタントは、AI技術をどのように生かすかということに向き合わなくてはならない。

では、AI技術が発展した際に、キャリアコンサルタントにはどのようなスキルが求められるのだろうか。たとえば明示的にクライアントが言語化できる知識・スキルや経験、あるいは希望については、それをシステムに入力することで、さまざまなレコメンデーションを得られるようになる。しかし、言語化できていないことはレコメンデーションの条件からは除外されてしまう。そのようなことを考えると、クライアントが自覚していない強みや関心などの言語化を支援することで、レコメンデーションの精度を高められる可能性がある。

これからのキャリアコンサルタントに求められるのは、先述した「クライアントの不安に寄り添うこと」や、ここで述べた「自覚されていない強みや関心を引き出すこと」のように、これまで以上に相手の立場に立ち、深く個人と関わることもかもしれない。

#### おわりに

技術革新は、私たちにとって機会になる側面もあれば、脅威となる側面もある。「先端技術は道具として用いればよい」という論も多いが、個々に目を向ければ、そのような環境にない人や、そのように思うことができない人が少なくないのが現実であろう。「技術は格差を大きくするか、小さくするか」という議論もある。

技術革新のスピードは速く、その影響の予測は簡単ではなく、キャッチアップすることも簡単ではない。そのような中ではあるが、ぜひ、一市民として、また、一職業人として、自身にとってどのように行動すれば「よい機会」とできるかを今後も考えていただきたい。あわせて、キャリアコンサルタント諸氏には、技術革新をよい機会とするためのクライアントへの支援のあり方を考え続けていただきたい。

8) 「ローコード」「ノーコード」とは、コンピューターへの指示を記述するソースコードを書くことなく、あるいは記述量を抑えてアプリケーションやシステムを開発するためのテクノロジー

## 生成AIと人間の仕事について (第3回研究会2024年4月17日(水))

日本マイクロソフト株式会社 宮崎 翔太

- ChatGPTは、自然言語で指示できるのが特徴。日本は意外にも世界3位のシェアで、利用が進んでいると言える。マイクロソフト社はOpenAI社と提携し、AI機能の製品への搭載を進めている。
- 立場や視点を割り当て、ターゲットや目的を明確にすれば、アイデアの壁打ちも出来る。本質以外を徹底的に効率化し、重要なことに時間を割けるようになる。あくまで中心にあるのは人であり、AIは手段。
- キャリアカウンセリングという観点でChatGPTを考えると、話しかけやすいということと、人件費が不要であることが従来のように人間がやる場合とは異なる。ただし、表情や本当に言いたいことを汲み取れるか? 自己理解が深まっている感覚を与えられるか? という部分について、現状は課題がある。

※ [https://www.career-npo.org/files/2040pjt\\_3\\_miyazaki.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pjt_3_miyazaki.pdf)

## 2040年の人間らしさ、その支援 99

2040ワークショップ【F not yet グループ】発表(2024年6月24日(月))

- AIをはじめとしたテクノロジーの進展は著しく、産業革命と同様に避けられない進展だ。人間の仕事や役割が脅かされる懸念もあり、人間らしさとは何か、ということを探求し続ける必要がある。情報格差が意思決定の格差につながり、結果としての二極化は避けられない。これを課題と捉えるかどうかは個人によるだろう。
- 議論の結果、キャリアコンサルタントの役割は、クライアントの意思決定を支援することだと考えた。今とさして変わらないが、職業人生だけにとどまらず、個々の生き方全体を見ていく必要がある。特に、自己決定権の尊重・多様性の受容(非合理的・非生産的な意思決定も含む)が大切だ。
- 2040年の人間らしさとは、テクノロジーの進化により人間の活動範囲が奪われることがあっても、自分の人生については自分で意思決定することだと定義した。この意思決定は必ずしも論理的ではなく、直感的なものも含まれる。また、その意思決定を受容することも抵抗することも同価値だと考えて向き合う必要がある。
- キャリアコンサルタントの役割は職業人生の支援だけでなく、人間全体の生き方の支援へとアップデートする必要があり、それを怠ればキャリアコンサルタントという職種自体が不要になる可能性がある。また、生成AIの活用がクライアントにとって好ましい結果をもたらすなら、それを活用することも必要である。

第2章  
高齢者<sup>1)</sup>の「働く」を考える

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員 大庭 りり子(おおばりりこ)

民間企業および国立大学法人にて、人事・研究推進業務等に従事。2023年より現職。機関誌『RMS Message』企画・編集、各種調査・分析、新卒新入社員や転職活動に関する研究を行っている



## 背景

日本では高齢化が進行しており、生産年齢人口(15~64歳)は1995年の8716万人(総人口に占める割合は69.5%)<sup>1)</sup>をピークに減少を続け、2022年には7420万8000人(総人口に占める割合は59.4%)<sup>1)</sup>と過去最低を記録した。こういった人口動態の変化により、労働力不足が深刻化しているため、かつては仕事から離れている場合も少なくなかった属性の人も、働くことが増えている。たとえば、共働き世帯は年々増加し、2023年には約1270万世帯となり、専業主婦世帯の約550万世帯を大きく上回った<sup>2)</sup>。こういった変化は高齢者においても加速していくと考えられる。2040年の「働く」ということを考えるにあたって、高齢者が働く機会が多くなるであろうということに鑑み、その際に生じうることを明らかにするのが本章の目的である。

## 現状と2040年に向けて

## ■ 高齢者が働く必要があるのか

高齢者が働く必要は本当にあるのだろうか。前提として、年齢を問わず、「働く」かどうかは当人の自由である。そのうえで、高齢者就労に対する社会からの要請について確認したい。2021年4月施行の高年齢者雇用安定法の改正で「少子高齢化が急速に進展し、人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため」<sup>3)</sup>と掲げられているように、労働人口の減少への対応策のひとつとして、高齢者の労働力を社会は必要としている。2040年の人口構成は、65歳以上が全体の35%を占める見込みだ(国立社会保障・人口問題研究所、2023)<sup>4)</sup>。日本老年学会・日本老年医学会「高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書」(2017)においても、65~74歳では心身の健康が保たれており、活発な社会活動が可能な人が大多数を占めていることから、「准高齢者」と呼び社会の担い手として捉え直すことを提言している<sup>5)</sup>。高齢者自身が求めるサービスは労働集約的なものが多い<sup>6)</sup>ことに鑑みても、社会の担い手としての役割も一定果たすのが望ましいという見方は理にかなっていると言える。それでは、高齢者個人の観点から見たとき、「働く」ことはどう捉えられるのだろうか。

1) 令和2年国勢調査によると、70歳以上の就業者数は491万人(就業者全体の8.5%)、就業率は19.6%(男性27.5%、女性13.9%)である<sup>1)</sup>。また、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部が改正され、令和3年から施行されているが、その内容としては、70歳までの定年の引上げや定年制の廃止、70歳までの継続雇用制度の導入などが挙げられており<sup>2)</sup>、70歳以上の就業者数は今後より一層増えていくことだろう。なお、高齢者の定義は法律によってさまざまであり、たとえば「改正道路交通法」では70歳以上を高齢者としている一方、「高齢者の医療の確保に関する法律」においては65歳以上を高齢者とし、65~74歳を前期高齢者、75歳以上を後期高齢者と区別している。日本老年学会・日本老年医学会「高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書」(平成29年3月)においても、近年の高齢者の心身の老化現象に関する種々のデータの経年的変化を検討した結果、75歳以上を高齢者の新たな定義とすることが提案されている<sup>3)</sup>。しかし本章では、先述の法改正で70歳という年齢が明記されていたこともふまえ、便宜上、2040年時点で70歳以上の人を想定し、彼らの「働く」について考えていくこととする。

ここでは2040年時点の高齢者を考察するものであるが、その姿の手がかりとして、今日における高齢者の実態に目を向けてみたい。まず、「何歳まで収入を伴う仕事をしたいか」という質問に対する回答として、70歳以上および「働けるうちはいつまでも」を足すと、37.3%であった。なお、いま働いている人に限って見ると、63.6%にものぼった(内閣府、2019)<sup>4)</sup>。同調査において、実際に定年後も働いている人が働き続ける理由としては、「収入がほしいから」と並んで「働くのは体によいから、老化を防ぐから」「仕事そのものが面白いから、自分の知識・能力を生かせるから」などが多く挙げられていた。そして、年齢が上がるほど、後者2つの出現率が高くなる傾向があった。

とはいえ、老いてもなお働き続けることはつらいのではないかと、という疑問も頭をもたげる。特に、現在必死に働いている40、50代の方からすれば、この負荷がずっと続くなんて耐えられない、と暗澹たる気持ちになってしまう方も少なくないかもしれない。しかし、興味深いことに、高齢者の仕事に関する指標は、いわゆる現役世代のそれと比べてポジティブなものが多いのだ。まず、就業時間増減希望の有無に関して、65歳以上は「増減希望なし」という回答が83.9%と最も多く(総務省、2019)<sup>5)</sup>、この結果からは、多くの高齢者が現状の就業時間に満足している、つまり無理のない範囲で働けていることがうかがえる。それでは、負荷が低すぎて充実感を

得られていないのかという、能力に比して仕事の内容が適切だと感じる65歳以上の人の割合は58.6%と過半数を占めている(リクルートワークス研究所, 2021)<sup>10</sup>。また、リクルートワークス研究所(2024)による年齢別で幸福を感じている働く人の割合を見てみると、65歳以上は正規・非正規・自営業などの労働形態を問わず過半数と、おしなべて高かった<sup>11</sup>。仕事量や労働時間の負荷、そして教育費や住宅費によるプレッシャーなどが過剰となりやすい現役世代と比較し、ちょうどよい負荷で健やかに働く高齢者像が見えてくる。

ただし、現代の高齢者と2040年の高齢者は状況が異なるだろう、ということも当然に考えられる。現代の65歳以上の7割の人が「経済的な心配はない」と回答していた(内閣府, 2020)<sup>12</sup>。「年金2000万問題」が世間を賑わせてから早くも5年が経とうとしているが、生活が立ち行かないため嫌々働いている人は今のところは多数派ではないようだ。しかし、年金制度の改定や物価の上昇などによって、今後、「経済的な心配はない」人の割合は減少傾向となる可能性が高いのではないかと考えられる。それに伴い、働きたくないのに働かざるをえない人が増え、連動して幸福感などのポジティブな指標は低下する可能性があると考えられる。

仕事をしたい人は働くことができ、仕事をしたい人は無理に働かなくてもよいという社会は、理想の社会のひとつと考えられる。しかしながら、仕事は「生きがい」を提供してくれる。やりたくなかった仕事もやってみたら生きがいにつながるという可能性もある。今の60歳以上の人が「生きがいを感じている」比率を見てみると、仕事をしている人が85%、仕事をしていない人が76.4%という結果であった<sup>8</sup>。仕事をしている人は、していない人よりも生きがいを感じている傾向にある。これは、仕事をもたらす金銭以外の対価を示唆していると言えるのではないかと考えられる。「生きがいを感じている人だから働いている(心身ともに働ける元気がある)」という因果関係の可能性も否定できないものの、仕事は生きがいの一因となっていると考えられる。

ここまで挙げた実態をふまえると、高齢者が働くということは、現状おむね肯定的に受け止められるであろうことがわかった。今後は意向と反して就労せざるを得ない人が増える可能性はあるが、とはいえ働くことにはポジティブな側面がありそうだ。なお、「日々の活動が心に占める割合」の平均値を見ると、70歳以上の人であっても4割が「仕事」だという調査結果もある<sup>10</sup>。50代以下は平均5割程度であったが、70歳以上でもそれと大きく変わらない割合を「仕事」が占め続けていることは、驚くべきことではないだろうか。「心に占める」というのは、たとえば仕事が好きで人生の核のように感じられるという場合もあれば、不安で頭から離れないという場合もあるだろうが、前者が少しでも多くあってほしいものである。それでは、どういった働き方や仕事が高齢者にとって望ましいのだろうか。

### ■高齢者の「働く」の理想——他者貢献、モザイク型就労

檜山(2017)<sup>13</sup>、定年退職後のシニアが働く場合、収入を得られることよりも、健康維持、達成感、新しい人と知り合いになれること、自己成長や世の中への貢献を重視していると指摘している<sup>13</sup>。この指摘は、リクルートワークス研究所(2021)<sup>14</sup>において、「働くうえで大切にしていること」として、「他者への貢献」「体を動かすこと」の選択率が高齢になるほど高いという結果であったこととも符合している。そして、現在の高齢者の職種を見てみると、農業、ビル等管理人・販売に従事している比率が高い<sup>13</sup>。前述の指摘をふまえると、高齢者就労という観点では、これらは、ある意味、理想的な仕事であると言えるのではないかと考えられる。また、円滑な人間関係を築くための「対人能力」と自分の感情などを制御するための「対自己能力」は高齢になっても伸び続けると感じている人が多いという調査結果もある(リクルートワークス研究所, 2021)<sup>15</sup>。現在の高齢者が多く就いている仕事のひとつである販売職は、対人能力を直接活かすことができるうえに、クレーム対応なども発生しうるため、同時に対自己能力も求められるだろう。伸び続けている、つまり自分が成長していると感じられる能力を活かせるという点は、自己成長を重視する傾向にも合致していると捉えられる。

これらをふまえると、現在の高齢者が多く就いている仕事は、彼らの価値観に合致している傾向にある。2040年の高齢者の価値観が同様であると断言はできないが、すべてが様変わりするとも考えづらく、参考になる点は大いにあるだろう。

ただし、近年、セルフレジの普及などによって商品販売の仕事が減少しつつあることは留意しなければならない。そういった意味では、需要の高まりも相まって、免許を要さない介護補助のような仕事に就く高齢者が増えるかもしれない。介護の仕事は「他者への貢献」「体を動かすこと」に合致している仕事のひとつと言えるだろう。介護ロボットの導入などに伴い、介護職の主な担い手は元気な高齢者に移行していく可能性がありそうだ。

ここまで、仕事の内容について確認したが、働き方はどうだろうか。正規で雇用される、非正規で雇用される、起業する、フリーランスとして業務委託を受けるなど、さまざまな形があるだろう。檜山(2017)<sup>13</sup>は、高齢者にとって無理のない働き方として、「モザイク型就労」を提唱している。時間・空間・スキルを適宜組み合わせ、複数人で1人分の仕事を行うという考えだ。雇用・起業・業務委託などのうち、どれか1つを選び取るのではなく、さまざまな形で少しずつ働くという形が、今後はより広がっていくのかもしれない。現役時代の副業の増加などもあり、2040年の高齢者にとっては今の高齢者よりも馴染みやすい在り方のようにも思う。また、「モザイク型就労」は、坂本(2022)<sup>17</sup>が提唱する「小さな仕事」とも通じる部分がある。「小さな仕事」とは、主に高齢者が、無理のない労働時間で地域の現場仕事などに従事し、月額10万

円程度稼ぐことを指している。これまでは、1つの場所で可能な限り長い時間、その場で求められるスキルを持っている1人の人間が働くということを基本とし、それに対応できる人のみが就労していた。しかし現在、さまざまな理由でそれが難しい人であっても、無理なく働ける社会であることが求められている。「働きたくないのに働かざるをえない」高齢者が増える可能性がある2040年では、なおのことであろう。「月額10万円程度」という金額はさておき、このような働き方は、未来を考えるうえで有用ではないか。

なお、テクノロジーの進化による働き方の変化や、現在の高齢者と2040年の高齢者のスキルの違いなど、高齢者が「働く」ことを現在の延長線上では捉えきれない要因もある。これらは、「働く」の理想に影響するとともに、新たな障壁を生み出すかもしれない。次の節では、その両面を検討したい。

### ■高齢者の「働く」の障壁——健康、介護、適応力、世代間対立

本田(2024)<sup>16</sup>において、現在働いている70歳以上の人が「仕事を辞めることになるだろうと思われる状態」として、回答者の70%以上が「健康状態が悪化した」場合を選択しており、また、回答者の20%程度が「家族の見守り時間が増えた」場合を選択していた。これらから、自身の健康と家族の介護が障壁となりうるということがわかる。ただし、自身の健康状態の悪化には多様性があることも考えられる。たとえば、足腰が弱って出勤が難しい、といった場合に関しては、リモートワークの普及やVRの活用などによって打破できる可能性があるだろう。従業員100人以上の企業においてインターネット利用率はほぼ100%(総務省)<sup>17</sup>であることから、2040年時点の高齢者は、現在の高齢者と比較して、現役時代を通じてテクノロジーを活用してきた人の割合が高いため、老後もリモートワークと親和性が高い仕事に就き続ける人が増えると考えられるのではないかと考えられる。前述の「体を動かすこと」を重視する志向とは矛盾するものの、働きたい、ないしは働かざるをえない人の足腰の機能の低下による離職を減らせることは、前向きに捉えてよいだろう。ただし一方で、リモートワークの増加がシニアの健康に悪影響を与える可能性も鑑みたい。コロナ禍にテレワークが増加した高齢者は、半数以上が体力の低下や足腰の弱まりを感じているという調査結果があった(NRI社会情報システム, 2021)<sup>18</sup>。つまり、健康状態を損ないつつあるものの、就労する意欲や必要性がある場合、働き続けられる可能性は現在と比較して高まると予測できるが、リモートワークによって更に健康状態を損なう可能性もある点は留意する必要があると言えよう。

次に、家族の介護に関して確認することとする。介護を要する人を支えるために必要な介護職員の数は、2040年度には272万人となり、57万人不足すると推計されている(厚生労働省, 2024)<sup>19</sup>。また、死亡の場所は、自宅・介護施設等が増加傾向にあり、なおかつ、死亡数は2040年がピークになる

と予想されている(厚生労働省, 2022)<sup>20</sup>。すなわち、亡くなるまで自宅で介護をするケースが2040年には多くなるのだろう。2022年の段階で自宅での介護者(要介護者ではない)は70歳以上が全体の46.9%を占めているが<sup>4</sup>、2040年は家族の介護に従事する高齢者が更に増加していると予想できる。もはや「8050問題」どころか、「10070問題」が迫ってきているのかもしれない。老々介護がごく一般的である超高齢社会においては、語弊を恐れずに言えば、介護の合間の気晴らしになりうるような形の「働く」も含め、介護との両立が可能な働き方を幅広く模索する必要があるのではないかと考えられる。

また、その他障壁になりうるものとして、必要とされる適応力の程度の変化も挙げたい。たとえば、テクノロジーやイノベーションを受け入れ、活用することが必要とされる仕事は少なくない。家電などの新製品の普及速度は年々上昇している(Christophe, 2002)<sup>21</sup>一方で、20代と60代のスマートフォンの普及速度を比べると、普及率50%を越えるまでに要した時間に約3倍の開きが見られた(宮崎, 2024)<sup>22</sup>という。つまり、テクノロジーやイノベーションの普及速度は上昇傾向があるにもかかわらず、年齢が上がるほど、テクノロジーやイノベーションへの適応は遅くなってしまふと考えられる。このことは、未来の高齢者の就労の障壁になり得るのではないかと考えられる。今後、なくなる仕事や新たに生まれる仕事にも依存するが、それらにまったく適応できていない人とできている人を比べた際に、前者のほうが仕事を得られない可能性が高いと考えることが自然であろう。

そして、若年者との関係性に変化が見られつつあることにも言及しておきたい。「働く」とき、上司や同僚として、若年者との関わりが生じる。フリーランスや起業家といった立場で「働く」場合であっても、顧客や取引相手には若年者がいる可能性が高い。かつて、高齢者は希少で敬われる存在であった。しかし、少子高齢化が進み、また長く日本の不景気が続いている中で、世代間対立は昨今激化しているように見受けられる。小田(2014)<sup>23</sup>によると、世代間対立の議論に大きな影響を与えたのが世代会計と呼ばれる年金や医療など社会保障の受益と負担の将来推計であり、これによって1990年代より若年者の不利益(負担超)が具体的な数値で明示されるようになったことから世代間対立の議論は広く関心を呼ぶようになった。現物給付(教育・医療・介護)を含む現実最終消費の観点では後の世代のほうが利益を享受できているとの声もある(前田ら, 2022)<sup>24</sup>が、若年者の経済的負担増加は必至と広く共有されている以上、高齢者にネガティブな印象を持つ若年者が上司や同僚となる可能性もあるだろう。その印象を完全に払拭することは難儀かもしれないが、その可能性を留意し、個人単位では良い関係を築けるよう努める必要があると考える。

また、子を持たない高齢者の増加にも注目しなければならない。OECD(2024)<sup>25</sup>によると、日本において子どもがいない1975年生まれの女性の割合は28.3%であった。1955年生ま

れの女性の生涯無子率は12%だったことから、やはり現在の高齢者と比較し、2040年の高齢者は子を持たない人の割合が大きく増えるのだ。このことも、若年者と高齢者が関わる機会の減少から、世代間対立のひとつの原因になりうるのではないかと考えられる。年齢層が多様な構成員から成る職場やボランティア活動の現場などに長く関わっている高齢者であればほど問題にはならないかもしれないが、そうではない場合、高齢者と若年者が相互に必要な配慮に欠けた言動をしてしまったり、とっつきづらさを感じてしまったりする可能性がある。むしろ、子の有無が他の世代とのコミュニケーションの円滑さに直結するものではないが、ひとつの要因にはなりえよう。

本節では、高齢者が就労するにあたって障壁になりうるものとして、まず、本人の健康と家族の介護を挙げた。これらは、2040年を待たずして、既に問題になっていることであるが、更に問題が顕在化するのではないかと予想している。そして、それらに追加して、適応力と世代間対立について述べた。これらは現時点ではさほど大きな問題にはなっていないという認識であるが、2040年を見据えたとき、必要な観点ではないかと考え言及した。ここまでで、理想と障壁について大まかに確認をしたが、これらをふまえ、キャリアコンサルタントはどうあるべきなのだろうか。

#### キャリアコンサルタントに求められる役割

まず、現在のキャリアコンサルタントと高齢者の接点は少ないというのが実際のところだろう。高齢者をメインターゲットに据えた場合は、シルバー人材センターやハローワークのシニア就労コーナーくらいだろうか。高齢者は民間職業紹介所経由での就職が少ないことが、現役世代との違いのひとつに挙げられる。民間職業紹介所経由での就職が最も多い20代後半においては入職経路全体の約9.7%を占めているのに対し、60代前半では約1.5%、60代後半以上では約3.3%である(厚生労働省,2019)<sup>\*26</sup>。現役世代の転職においては、正式なキャリアコンサルティングを受けることはなかったとしても、転職エージェントのスタッフのサポートによって自身のキャリアの棚卸しなどをスムーズに行える場合が少なくないと考えられる。しかし、これまでの人生経験が豊富な高齢者こそ、この点に難航してしまう恐れがあるため、そのサポートの担い手が必要なのではないか。高齢者が「働く」ことと「キャリア」という言葉は、親和性がないように感じる方も多岐にわたるが、これから就く仕事というものを点で捉えるのではなく、これまでの経験や仕事以外の人生のさまざまな要素と関連付けて線として捉えられれば、仕事の選択肢に広がりや生まれ、働くことの受け止め方が好転したりする可能性がある。

また、「65歳以上になった際、どのような働き方を希望するか」という調査において、回答者の75.5%は「現役時代と同じ会社で働きたい」を選択していた(日本労働組合総連合会、

2020)<sup>\*27</sup>。このように、高齢者になっても現役時代と変わらない扱いを受け必要なスキルに極力変化のない環境で働き続けたいという考えをもつ人は少なくないだろう。しかし一方で、実際に働く高齢者は、前述のとおり「新しい人と知り合いになれること」や「他者への貢献」、「体を動かすこと」などを重視している。これを見ると、現役時代と近い形で働くことが叶わなかったとしても、異なる形で満足いく働き方を実現することが可能だと言えよう。今後のキャリアコンサルタントにとっては、そういった事例を交えて対話しつつ、働き方の理想の再創造を支援することが、ますます重要な役割になるだろう。また、現役時代とその後のキャリアのスムーズな移行を目指すにあたっては、早期の介入も検討する必要がある。定年後は50代から検討するべきである(楠木,2017)<sup>\*28</sup>との指摘もあるので、介入のタイミングについても同様だと考えられるだろう。

最後に、高齢者の状況には、非常に多様性がある。むしろ、どの世代の人にも多様性は当然あるのだが、学校の同級生や新卒入社した同期生などは近いバックグラウンドを持った人が集まりやすく、また、若いほど、給与なども横並びの傾向があるだろう。しかし、高齢者ともなると、過去のキャリア、健康状態、家族構成、資産など、長年のさまざまな側面での違いが積み重なり、総合的に近い状況の人を見つけることが難しいと考えられる。つまり、ロールモデル不在の世代と言えるだろう。ロールモデルとなるような、実現可能な範囲で理想的な人物が身近にいれば、それを参考に、自身のキャリアを紡いでいけるかもしれないが、それが難しい世代だからこそ、やはりキャリアコンサルタントが果たせる役割は大きいと考えられる。画一的ではない、それぞれのキャリアと向き合う。すなわち、高齢者のライフキャリアの多様性に寄り添うことが重要なのだ。

言い換えると、高齢者のキャリアを考えるときには、仕事だけにとどまらない視点が求められる。現役時代よりも殊更、仕事は生活の数ある要素のひとつであり、家族や地域活動、趣味などを、各人の希望に沿った形で組み合わせることとなる。また、健康状態や経済状況によって、その希望が変化したり、また意に反して変化を強いられたりもするはずだ。キャリアコンサルタントは、それらをすべて視野に入れる必要がある。しかしながら、それらすべてに関する専門性を1人のキャリアコンサルタントが担うことはなかなか難しいだろう。先ほど多様性の観点で触れた資産に関する相談なども含め、適宜他の分野の専門家とも連携していくことが、今まで以上に望まれる。

高齢者が「働く」に際して、狭義のキャリアだけでなく、これまで、そしてこれからの人生の多様な役割や経験について、ともに考えてくれるキャリアコンサルタントに出会えたら、人生を更に豊かなものにできるだろう。そういった高齢者との関わり方が、2040年のキャリアコンサルタントの大きな責務のひとつとなるのではないだろうか。

## シニア活性化のために(第2回研究会2024年2月14日(水))

パーソル総合研究所 小林 祐児

- 65歳以上まで働ける企業の割合は年々増加しており(39.9%、2023年)、65歳以上の就業者数も増加している(909万人、2021年)。今後もこの傾向は続きそう。
- 一方で組織においてはモチベーションの低さやマネジメントのしにくさ等、中高年に関する様々な課題が顕在化している。
- シニア・マネジメント課題は、シニアになる前の「変化適応力」の向上が重要。対策として「対話型ジョブマッチングシステム」の構築があり、中でも鍵になるのは「対話」であり、組織内において対話機会を広げることが肝要である。
- 今後のシニア・マネジメントは福祉型雇用から能力・価値発揮型に移行すると思われる。

※[https://www.career-npo.org/files/2040pjt\\_2\\_kobayashi.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pjt_2_kobayashi.pdf)

\*1 総務省統計局。(2022)。人口推計(令和4年10月確定値)。 <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2022np/index.html>

\*2 日本労働研究機構。(2023)。労働力調査(2023年データ)。 <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0212.html>

\*3 厚生労働省。(2023)。高齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～。

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html)

\*4 総務省統計局。(2020)。令和2年国勢調査結果。 <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>

\*5 日本老年学会・日本老年医学会。(2017)。高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書。 [https://geront.jp/news/pdf/topic\\_170420\\_01\\_01.pdf](https://geront.jp/news/pdf/topic_170420_01_01.pdf)

\*6 国立社会保障・人口問題研究所。(2023)。日本の将来推計人口—令和3(2021)年～52(2070)年—。

[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023\\_ReportALLc.pdf](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_ReportALLc.pdf)

\*7 坂本、貴志。(2022)。ほんとうの定年後:「小さな仕事」が日本社会を救う。講談社現代新書。

\*8 内閣府。(2020)。令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査結果。 <https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/r01/zentai/index.html>

\*9 総務省統計局。(2019)。2019年度労働力調査。

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001>

\*10 リクルートワークス研究所。(2021)。シニアの就労実態調査。 <https://www.works-i.com/research/project/70s/values/detail003.html>

\*11 リクルートワークス研究所。(2024)。全国就業実態パネル調査2024。 [https://www.works-i.com/surveys/item/jpsed\\_data2024.pdf](https://www.works-i.com/surveys/item/jpsed_data2024.pdf)

\*12 内閣府。(2020)。令和2年版高齢社会白書。 <https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2020/html/zenbun/index.html>

\*13 檜山、敦。(2017)。AI・ICTで働き方が変わる:高齢者から始まる働き方改革(第1回) AI・ICTを活用した高齢者への就労支援の意義と課題。

エルダー= Monthly elder: 高齢者雇用の総合誌, 41(11), 44-47。

\*14 リクルートワークス研究所。(2021)。シニアの就労実態調査。

<https://www.works-i.com/research/project/70s/values/detail005.html>

\*15 リクルートワークス研究所。(2021)。シニアの就労実態調査。 <https://www.works-i.com/research/project/70s/values/detail001.html>

\*16 本田、衛子。(2024)。「70歳以上高齢者の就業状況に関する調査」の概要。年金研究, 22, 1-54。

\*17 総務省「通信利用動向調査」 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

\*18 NRI社会情報システム株式会社。(2021)。変わるシニア世代の就業意識・行動。

[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2021/210708\\_1.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2021/210708_1.pdf)

\*19 厚生労働省。(2024)。第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について。 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_41379.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41379.html)

\*20 厚生労働省。(2022)。政策からみた在宅医療の現状について。 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_32559.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_32559.html)

\*21 van den Bulte, C. (2000). New Product Diffusion Acceleration: Measurement and Analysis. Marketing Science, 19(4), 366-380.

\*22 宮崎、正也。(2024)。普及速度と交友関係:高齢者のイノベーション採用はなぜ遅いのか。研究技術計画, 38(4), 476-493。

\*23 小田、利勝。(2014)。世代間対立は存在するか—政策予算配分に対する態度の世代間比較からの考察—。応用老年学, 8(1), 40-53。

\*24 前田、佐恵子., 山崎、朋宏., & 河越、正明。(2022)。世代会計の再検討:生涯消費からみた世代間格差。

経済分析=The economic analysis/『経済分析』編集委員会 編, (205), 112-132。

\*25 OECD. (2024)。図表で見る社会 2024 カントリーノート。

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/ja/publications/reports/2024/06/society-at-a-glance-2024-country-notes\\_d98f4d80/japan\\_e8ace1fa/f929edaa-ja.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/ja/publications/reports/2024/06/society-at-a-glance-2024-country-notes_d98f4d80/japan_e8ace1fa/f929edaa-ja.pdf)

\*26 厚生労働省。(2019)。雇用動向調査。

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450073&tstat=000001012468&cycle>

[=7&year=20190&month=0&tclass1=000001012469&tclass2=000001012471&result\\_back=1&tclass3val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450073&tstat=000001012468&cycle)

\*27 日本労働組合総連合会。(2020)。高齢者雇用に関する調査2020。

<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200130.pdf?42>

\*28 楠木、新。(2017)。定年後。中公新書。

# 第3章 個人が働き方の多様性と柔軟性を活かすために

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 技術開発統括部 主任研究員 阿久津 徹(あくつとおる)  
製造業、コンサルティング会社を経て2006年に入社。組織開発を中心に理念浸透、戦略推進、育成体系構築、働き方変革等のコンサルティング、トレーニング/サーベの商品開発、テーマ開発・新規事業の企画などに従事。コンサルティング部門・商品開発部門の責任者、執行役員、組織行動研究所所長を経て、現職。



## 背景

少子高齢化が進む日本社会において、労働力人口の減少と労働者の高齢化は、今後ますます顕著になることが予測されている(第1章参照)。こうした環境下では、企業が従業員に「働きがい」や「働きやすさ」を提供し、人的資本を確保しなければ、事業継続が困難になるだろう。

企業側から見れば、働き方の多様性や柔軟性が高まることで、個々人は自らのキャリアイメージを実現し、プライベートとバランスを取りながら充実した人生を送ることが可能になるように思われる。しかし、個人の立場では、少子高齢化に伴う老後への不安が大きく、将来に備えた十分な収入の確保が重要視される状況も考えられる。

では、今後働き方の多様性や柔軟性はどのように進展していくのだろうか。個人はその恩恵を十分に享受できるのだろうか。本稿では、企業と個人の働き方の変化を振り返りながら、未来の働き方について考察し、キャリアコンサルタントに求められる役割について検討する。

## 現状と2040年に向けて

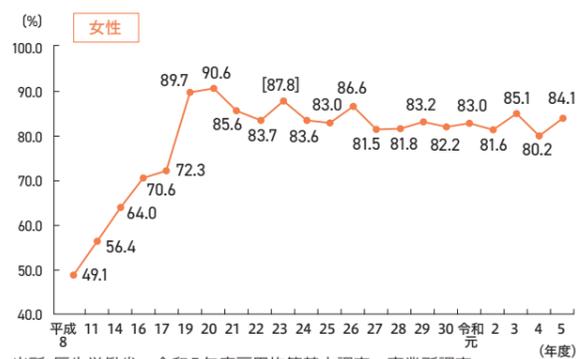
### ■働き方の変化

まずは、現在の働き方の変化に着目し、未来に向けてどのよう

## 2. 育児休業の取得率の向上

出産・育児・介護・病気に関する働き方の柔軟性の中から育児休業の取得について確認してみる。厚生労働省の統計によると育児休業の取得率は、女性は80%台を横ばいで推移しているが、男性は令和元年から上昇傾向にある。

図2 育児休業取得率の推移



出所:厚生労働省 令和5年度雇用均等基本調査 事業所調査

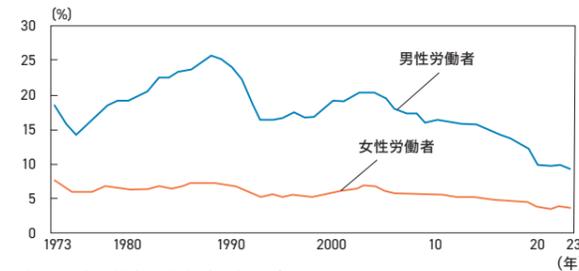
な変化が起き始めているのか企業側の取組みを確認していく。各種統計情報からは、働き方の多様性や柔軟性が大きく進展している部分があれば、まだ展開していない部分が見えてきた。

## 1. 長時間労働者の減少

厚生労働省の長期分析によると、長時間労働者と定義される週60時間働く労働者割合は男女ともに低下傾向にある。男性労働者の長時間労働者割合は、大きな変動を伴いつつ長期的には低下しており、2000年代後半以降は特に顕著に低下している。(図1)

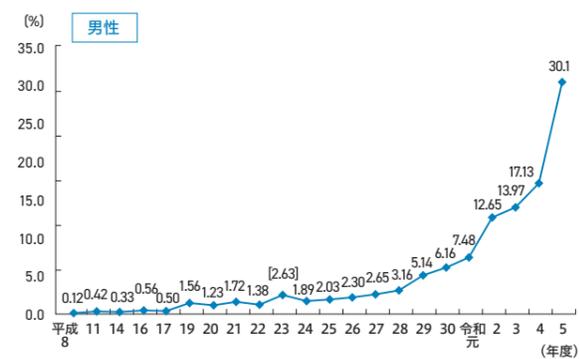
これは企業の働き方改革の成果として、労働時間が軽減され、プライベートに割ける時間が増えてきている状況を示している。

図1 男女別1週60時間以上の長時間労働者割合の推移



出所:厚生労働省 労働経済分析レポート No.4 わが国の過去50年間(1973年~2023年)の労働時間の推移についての考察

男性が育児休業を取得するライフスタイルが徐々に広がっていることが認識できる。男性が家事・育児に対する理解を深めることで、職場におけるワークライフバランスへの配慮やそれぞれの事情を汲んでお互いに助けあう意識により影響を与えていくことが想定される。



出所:厚生労働省 令和5年度雇用均等基本調査 事業所調査

## 3. テレワークはハイブリッド型へ

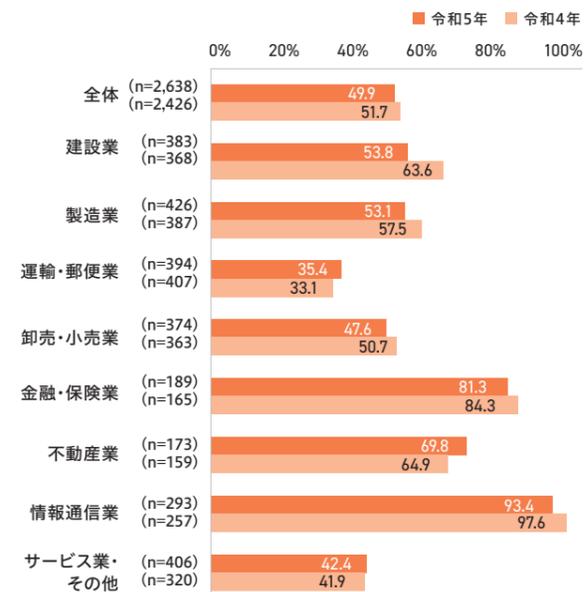
働き方の変化においてよく取り上げられるテレワークについても確認しておきたい。テレワークはコロナウイルスの感染拡大に伴い各社が事業継続のために急遽導入したが、現在では業務の生産性や社員同士のつながりをつくるためにもオフィスでの対面での業務に回帰する動きもある。

総務省の統計によると業種により導入率の高低がありつ

図3

産業別テレワークの導入状況

「情報通信業」が9割以上、「金融・保険業」においても8割以上が導入しているが、導入率は減少傾向にある。特に「建設業」の減少率が大きい。

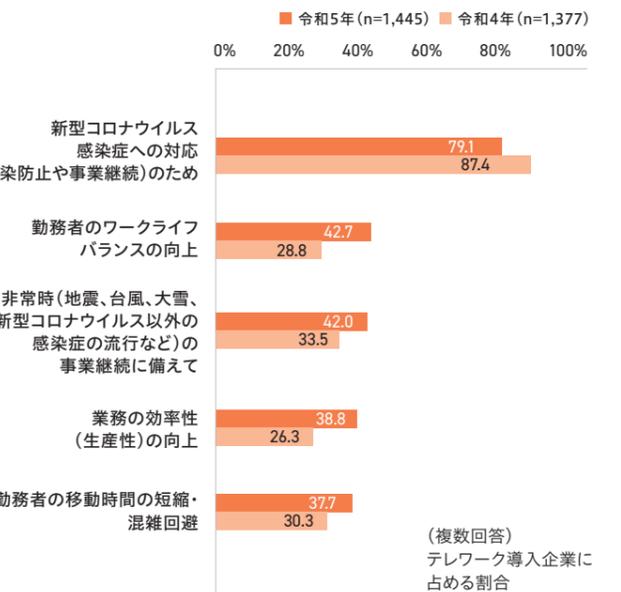


出所:総務省 令和5年通信利用動向調査

つ、全体としては減少傾向にある。テレワークの導入の目的は変化しており、「新型コロナウイルス感染症への対応」から、「勤務者のワークライフバランスの向上」や「非常時の事業継続に備えて」が増加している。生産性の向上や移動時間・混雑回避などの目的も増加しており、今後は業種・業態に合わせてテレワークと対面での業務を組み合わせ「ハイブリッド型」での活用が進むと考えられる。

テレワークの導入目的

テレワークの導入目的は、「新型コロナウイルス感染症への対応」が前年より減少している一方、「勤務者のワークライフバランスの向上」、「非常時の事業継続に備えて」が増加している。

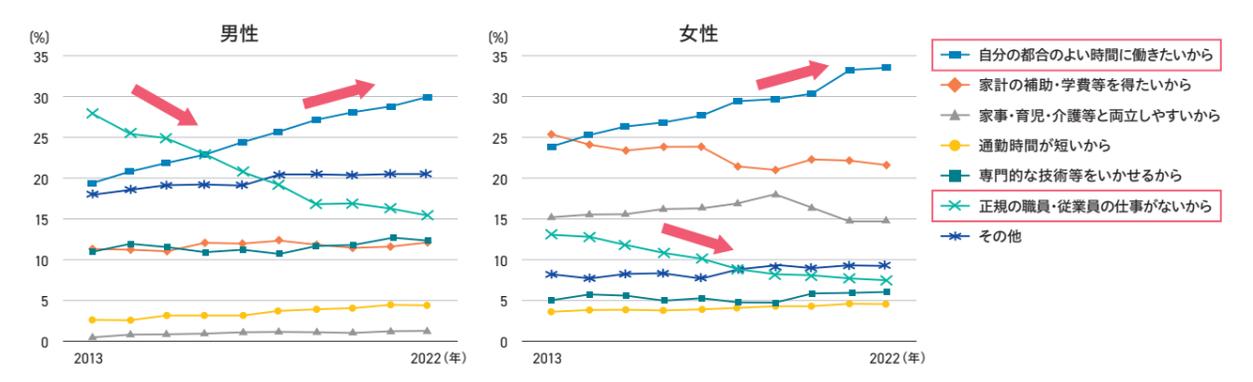


## 4. 非正規労働は自己都合での選択へ

続いて雇用形態についても見ていきたい。労働政策研究・研修機構のレポートによると、非正規労働者の就業形態選択理由は、「正規の職員・従業員の仕事がないから」の割合が低下し、「自分の都合のよい時間に働きたいから」の割合が上昇している。バブル崩壊の影響で本意非正規(就業理由

が「正規の職員・従業員の仕事がないから」を選択する非正規労働者)が増加し社会問題となっていたが、現在では状況は改善の方向にあるように考えられる。近年において非正規での働き方は自分の意思で選択されるようになってきているようである。

図4 非正規労働者の就業形態選択理由(%)



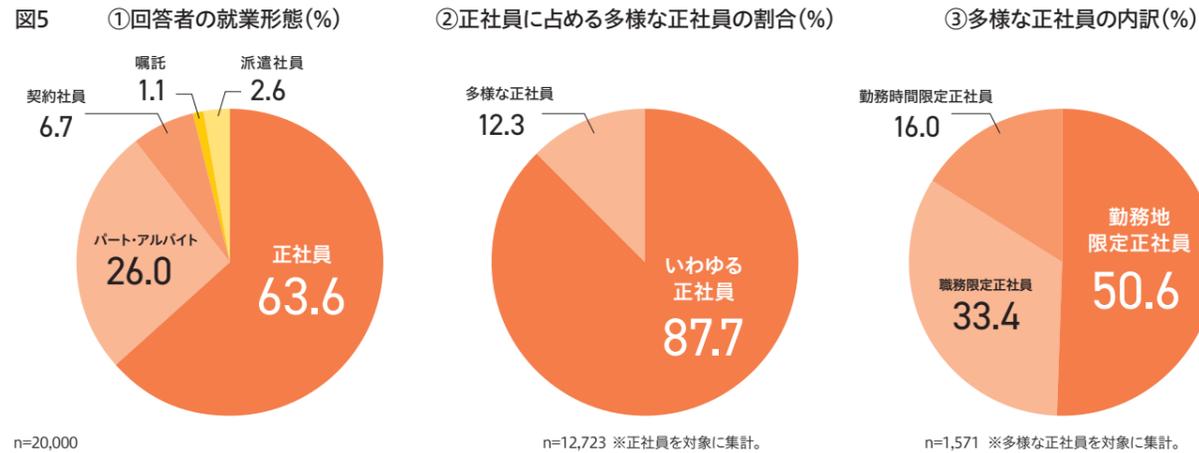
出所:労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 2024 「二極化」後の非正規雇用・労働

### 5.多様な正社員の登場

正規労働と非正規労働をつなぐ雇用形態として、雇用条件を限定した働き方とされている、多様な正社員(職務内容や勤務地、労働時間などを限定して選択できる正社員)についても見てみよう。労働政策研究・研修機構の多様な正社員に関する調査によると、調査対象となった労働者の就業形態は、「正社員(いわゆる正社員と多様な正社員を含む)」は63.6%であり、そして正社員に占める「多様な正社員」の割合は12.3%、「いわゆる正社員」(無限定正社員)は87.7%であ

る。多様な正社員の内訳としては、「勤務地限定正社員」が50.6%、「職務限定正社員」が33.4%、「勤務時間限定正社員」は16.0%となっている。

多様な正社員が就業形態全体に占める割合は計算上では7.82%程度であり、現時点では働き方の選択肢としてはまだ少数であると考えられる。事業や業務の実態と従業員のニーズにあわせ、大多数とはならないがある程度まで整備されていくものと考えられる。



### 6.副業やフリーランスは未だ少数派

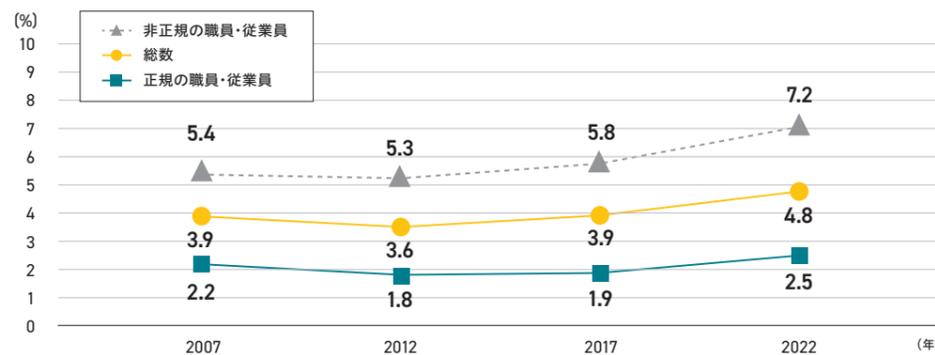
副業についても確認していく。総務省統計局の2022年の報告書によると労働者に占める副業者比率(非農林業従事者に占める副業がある者の割合)は、総数としては4.8%であり、2007年から微増の傾向にある。働く人の多くが副業をしているわけではなく、副業をしているのは一部に留まっているといえる。また、同報告書ではフリーランスの人数についても記載があり、本業がフリーランスの数は209万人で、有業者に占める割合は3.1%であった。こちらも働く人全体に占める割合としては少数派である。

ここまで企業側の取組みの変化を見てきた。

- 長時間労働は減少し、男性の育休取得率は向上している。テレワークは補完的に活用され始めている。
- 非正規での働き方は自分の都合にあわせて選択されており、多様な正社員(職務内容や勤務地、労働時間などを限定して選択できる正社員)や副業、フリーランスなどの働き方は少数だが存在している。

個人にとっては、長時間労働が軽減され、働き方の選択肢は多様になりつつあり、この先、自分の希望や状況にあった選択を自由にできる環境が整っていくことが予想される。

図6 雇用形態別副業者比率の推移(2007年~2022年)ー全国



### 個人の意識の変化

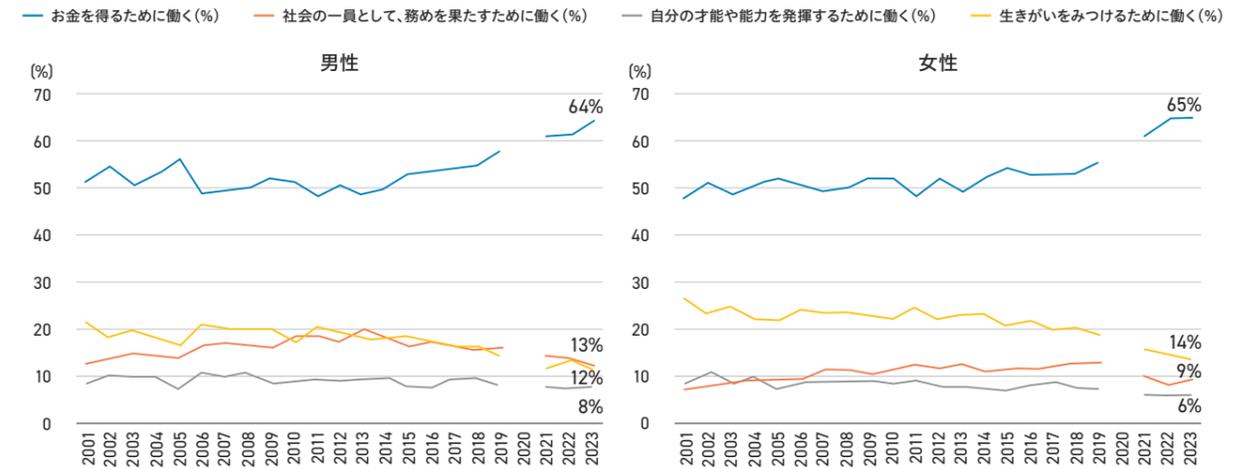
では実際に個人の意識はどのように変化してきているだろうか。個人は自分のキャリアや仕事と生活のバランスをとるよう意識が変化してきているだろうか。個人に目を向けると、必ずしも希望が実現できていない状況が見えてくる。

#### 1.収入を重視する意識

個人がどのような意識で働いているのか確認していく。2023年の内閣府の国民生活に関する世論調査では、働く目

的について「お金を得るために働く」と回答した人の割合が男女ともに60%を超えている。「生きがいを見つけるために働く」と回答している比率は13~14%程度である。特に女性は2001年から2018年までは20%台で推移していたが、2023年では男性とほぼ同様の水準になっている。2016年以降徐々にその傾向が高くなってきている。仕事での収入が生活の糧であることは当然ではあるが、仕事においてより収入を重視する傾向が高まっているようである(第1部、第3部第4章参照)。

図7

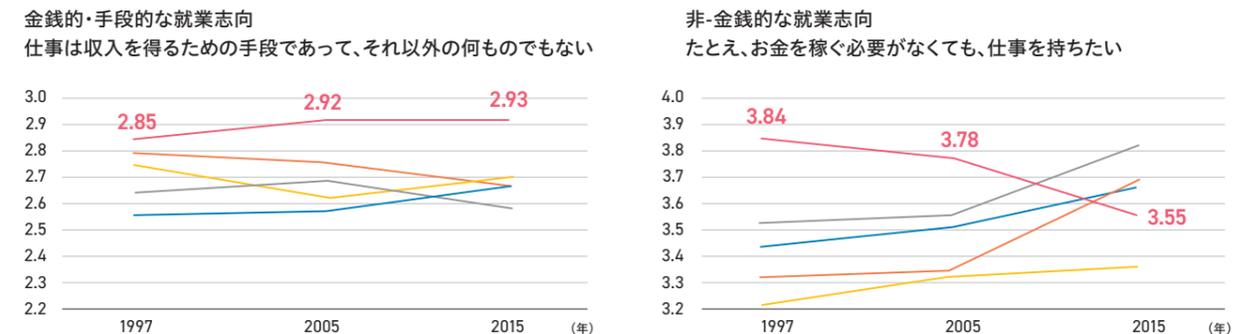


#### 2.非-金銭的な就業志向は減少

就業意識に関する国際データから就業志向について、先進5カ国のデータを比較してみる。日本の傾向として他国よりも金銭的・手段的な就業志向が相対的に高く、増加傾向にある。一方で、非-金銭的な就業志向は他国よりも高い水準にあったが、低下傾向にある(第3部第4章参照)。先の世論調査のデータと同様に、仕事は収入を得る手段としてとらえて

いることは符合している。働くことで得られる収入以外の恩恵は、人とのつながりが得られることや社会への貢献を実感できること、働くことで達成感や充実感を得ることができると言われる。非-金銭的な就業志向が1997年では3.84ptと他国よりも高い傾向にあったが近年は減少傾向にあり、増加傾向にある他の4カ国とは逆である。

図8 非正規労働者の就業形態選択理由(%)

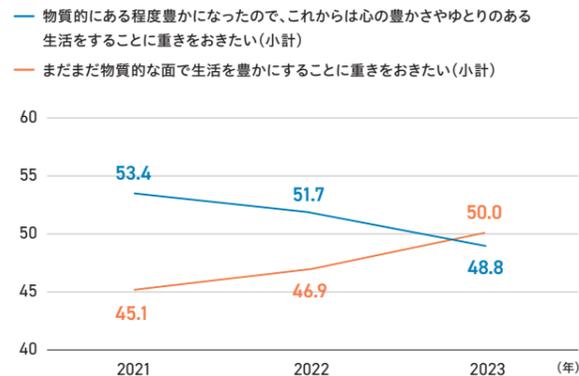


出所:日本労働研究雑誌 2021年11月号(No.736) 日本人の働く意味の変化ー国際比較の視点から  
表3 就業コミットメントの比較(ISSP)より5カ国のデータを抜粋し、作成。

### 3. 将来不安と物質的豊かさ

さて、こうして働く意識が収入を得ることを優先している背景を考えていきたい。世論調査の中で、「今後の生活において、心の豊かさか、物の豊かさかどちらに重きをおきたいか」について聞いた項目がある。2021年からの3年間で「心の豊かさ」よりも「物質的な豊かさ」を重視する傾向が高まってきており、2023年には、「心の豊かさ」よりも「物質的な豊かさ」を重視する割合のほうが多くなっている。

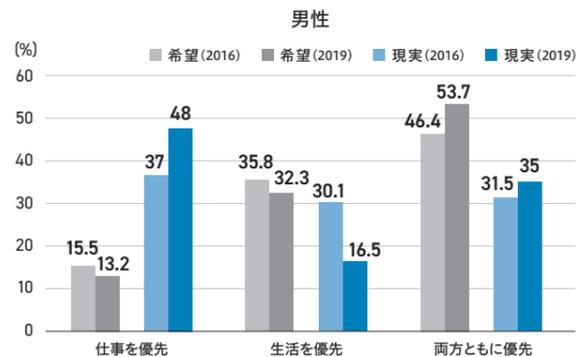
図9



出所:内閣府 令和5年度 国民生活に関する世論調査より作図

### 4. 希望と現実のギャップ

個人が希望していることと現実を確認したデータを見ていきたい。世論調査の中で、仕事、家庭生活、地域・個人生活についての優先度の希望と現実を聞いた項目がある。就業中の人に絞って集計してみると、男性・女性ともに仕事と生活の両方とも優先したいという希望が増加傾向にあり、仕事を



出所:内閣府 令和元年9月調査 男女共同参画社会に関する世論調査

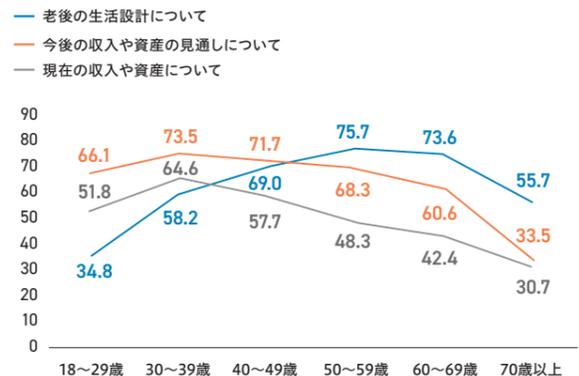
※「(5)「仕事」「家庭生活」「地域・個人生活」の関わり方 ア希望優先度 イ現実(現状)」の雇用者のデータを対象とし「家庭生活」「地域・個人生活」を「生活」として括り集計

ここまで個人の意識の変化について見てきた。

- 個人の働く目的は「お金を得るために働く」傾向が上昇しており、非-金銭的な目的は低下してきている。
- 背景には先々の収入・老後の生活設計といった将来への不安があり、物質的な豊かさを求める傾向になっている。

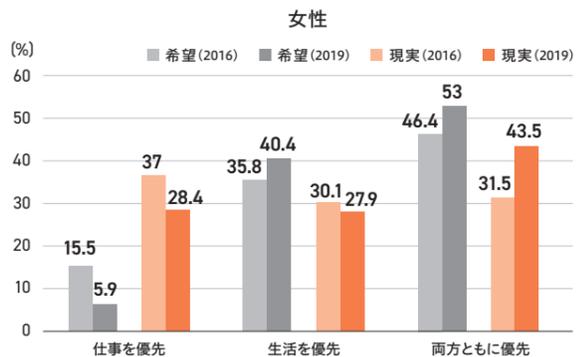
同調査の「日頃の生活の中での悩みや不安」について聞いた項目の中から、収入に関連する項目について年代別の傾向を見てみる。18～29歳、30～39歳、40～49歳では今後の収入や資産の見通しを不安視する人が多く、50歳以上では老後の生活設計を不安視する人が多くなっている。

物質的な豊かさを重視しており、背景には将来の収入とその先の老後の生活設計への不安が影響しているものと考えられる(第1部参照)。



優先したいという希望は減少傾向にある。一方で現実としての割合は、男女ともに仕事を優先する人の割合が多いことがわかる。

男性・女性ともに生活を優先したい、仕事も生活も両立したいという充実した人生に希望をもちつつも、現実では仕事を優先しており、希望がかなっていない現状が見えてくる。

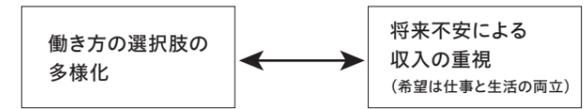


- 一方で個人としては、生活を優先すること、仕事と生活を両立することを求めているが、現実はそうならない。

個人は、仕事と生活とのバランスを取りたいと考えているが今後の社会の変化に向けての不安があり、仕事は収入を得る手段として、優先せざるをえない状況である。

### キャリアコンサルタントに求められること

過去から現在の変化から想定されることは、これから将来に向けて労働時間はより短縮され、働き方の選択肢は多様になり、希望すれば自分の状況にあった働き方を自由に選択できるようになるだろう。しかし、個人は今後の社会の変化に対する不安から、「仕事は収入を得る手段」という認識を強めており、本来実現したい仕事と生活とのバランスを取れない可能性がある。こうした未来の働き方の選択肢と個人の希望との葛藤にキャリアコンサルタントは介入することになる。



個人がより豊かな職業人生を歩むためにキャリアコンサルタントが支援する上で重視すべきことについて、「長期な職業人生を見据えた計画とアクションの設計」に焦点をあてて、3つの観点を提案したい。

#### 1. 個人の認識の範囲から選択肢を広げる

クライアントである働く個人は自分の状況や将来の可能性に対して視野狭窄になることが悩む理由の一つである。キャリアコンサルタントはクライアントが認識している範囲を超えて多様な働き方の可能性を示すことが望ましい。自社内での人事制度の有効活用方法や、人事異動の検討の俎上に本人の希望を示していく方法などの実践的な知識を持った上で、現在就業している企業内でどのような選択肢があるのか、それらを十分に提示することは個人にとって有用である。今後は、現在よりも多様な就業機会を選択できるようになるため、自社の働き方に合わない場合には、そうした選択肢についても話し合えることが望ましい。

しかし、全ての職種や仕事や雇用制度について1人のキャリアコンサルタントが熟知することは困難である。そのためキャリアコンサルタントは、社外の様々な専門家と連携し、自分が対応できない内容についてはクライアントに相談先を紹介できるようにする必要がある。社内のキーパーソンや社外の専門家と広く連携することがクライアントからの信頼を得る上で重要になるはずである。

#### 2. 個人が望むライフスタイルの軸で判断する

様々な生き方や自己表現が認められ、価値観が多様化する社会の中で、クライアントが仕事と両立したい生活や事情を尊重することはより大事になってくる。そのためにはキャリアコンサルタントが今まで支援したクライアントの経験や自分の人生観、キャリアデザインに関する持論を手放して、クライアントが心から望んでいる生き方に関心を向けることが必要である(価値観を深く掘り下げる、振り返るための質問を

する等)。クライアントとの世代ギャップがある場合にはキャリアコンサルタントは未知の領域で新たな発見があることを楽しむくらいの気持ちで向き合うほうがいいかもしれない。

クライアントは、過去の経験から得られた価値観を再発見し、それを未来に活かすことで、キャリアに対する意欲を高めることができる。キャリアコンサルタントは、クライアントが不確実な自分の未来を思い煩い苦しむことに寄り添うだけでなく、過去から学び、未来に備えて、現在を懸命に生きることを支援する存在であることが理想なのではないだろうか。

#### 3. 実現方法を具体化し、リスクに備える

多様な選択肢の中で本人の軸にそって決断していく上で、リスクはつきものである。現状維持や損失回避の判断をしてしまうことは人間そのものの特性である。不安な将来に対して収入を重視した保守的な選択をすることは決して悪いことではない。しかし自分が希望する働き方があるのなら少しでも理想に近づけるようにチャレンジすることを支援していきたいものである。

納得できる良い決断をするためには、どのような働き方やキャリアを歩むことになるのか具体的にシミュレーションすることや、仮に思わしくない状況になった時にどのような次の選択肢があるのか、また選択した働き方から得られる学びを想定しておくことが大事である。

この先の未来においてキャリアコンサルタントにより求められるものは、クライアントの価値観とともに明確にしながら、価値観を尊重できる働き方の選択肢の幅を広げて、選択の先にあるものを一緒にイメージすることではないだろうか。ここで述べたことは、現場で働くキャリアコンサルタントにとってはわかりきったことかもしれないが、この先求められることの一つとして提案したい。

コラム①

『働き方』が自由に選択できる2040年～北九州モデル～

2040ワークショップ【I'm OK! グループ】発表(2024年6月24日(月))

- 個人と組織が対等な関係で働き方を自由に選択できる2040年の未来を目指すことをテーマとし、一例として北九州市を取り上げ、若者が自由なスタイルで地域とつながる働き方について考えてきた。現状、北九州市は「子育てしやすい町ランキング」で10年連続1位だが、若者の市外への流出が続いており、人口減少が深刻である。学生を対象に調査を行ったところ、約半数の学生が市外での就職を希望していることが分かった。北九州を離れる理由としては「やりたい仕事ができない」「もっと広い世界を見たい」といった意見があった。理想の働き方に関しては、複数拠点、副業や起業、在宅ワーク、週休三日制度、人間関係の良い組織風土などが挙げられた。
- 地域づくりや町おこしの仕掛け人の方の話も参考にした。地方企業の組織と個人の関係性を考えたときに、人口減に代表される「地域の未来」が関係してくるため、それらを併せて考えていくべきである。二地域拠点生活を促進する法案や補助金も活用したいと考えた。具体的には、まず、地域への熱い思いや面白いアイデアを持つステークホルダーを集めたプロジェクトチームを立ち上げたい。集まったら、キックオフイベントを開催し、学生も含めて未来の働き方について対話を深める場を作りたい。その際には、有識者の方に登壇いただくことで、地元の学生や企業の方に、ソーシャルインパクトを広げていくことをエンパワーメントする機会としたい。また、町のキャリアセンターのようなものを作り、若者の情報格差の解消や、企業と若者、企業と企業の接点づくりをしていきたい。
- 活動が大学の単位として認められると、学生は活動しやすくなるだろう。企業や地域とともに若者がプロジェクトを生み出すことが当たり前のような街になったら面白いと考えている。似たような課題を持つ日本の他地域でも展開されることを目指す。

コラム②

『社会的就業困難性』を生み出すシステムの再構築

2040ワークショップ【ルー・ツ×タベストーリー グループ】発表(2024年6月24日(月))

- 我々は、正社員男性モデルの限界を感じ、女性や外国人、LGBTQなど多様な人々が企業でどのように就労し得るかということを議論してきた。その中のひとつとして、障害者を取り上げる。現状の問題として、障害者の雇用において、企業と求職者が直接繋がる機会が少なく、仲介業者に頼ることが多い。しかし、障害の種類によっては企業が敬遠する傾向があり、一部の障害者を奪い合っているような状況がある。
- 後天的に障害者となり、法定雇用率達成のために雇用されることに失望し、障害者の人材紹介事業で起業するに至った方のインタビューを行った。本人ではなく、社会の側に問題があると捉え、その問題をどのように世の中に周知していくかということに取り組んでいるとのことであった。その考え方は重要なポイントだと考える。また、別のがんサバイバーの方にもインタビューを行ったが、医療現場で勤務されていることもあり、キャリアコンサルタントや相談できる人がいて困難は大きくなかったとのことだった。
- ジョブ型雇用の検討や短時間での仕事の切り出し、法定雇用率の精度向上などの兆しが見られた。人間を機能で捉えるのではなく、お互い様だと思える関係性を構築し、多様な人が人として扱われる世界を目指したい。インタビューを通じ、業績ではなく、幸せかどうかという軸で結果を追求していくという企業もあることが分かった。その結果として業績もついていくことを聞き、ここに可能性があると考えた。

コラム③

Minority(マイノリティ)からMajority(マジョリティ)へ

2040ワークショップ【サワーポテト グループ】発表(2024年6月24日(月))

- 「マイノリティからマジョリティ、そして誰もが当たり前の働き方を選べる社会へ」というテーマを掲げてきた。マジョリティの人々は、制度のサポートを活用して自身の人生観を変えることなく働ける一方、マイノリティの人々は制度のサポートが不十分で、価値観や生活に大きな影響を受ける。これらの立場には流動性があり、また、環境や状況の影響が大きい。誰もが働き方を選べる社会を作るためには、技術革新や制度の拡充、個人の価値観の変容が必要である。
- メンバーそれぞれがインタビューを行った。がんサバイバーの事例では、オンオフの活用・受動から能動・アピランスがキーワードであると把握できた。具体的には、治療後に体調が回復する時期を見計らって仕事を調整することや、フランスのように、治療前に体を鍛えるトレーニングを行うこと、見た目の変化に対応する専門家の支援や技術の活用などが必要だと考えた。また、小規模福祉事業所の事例においては、育休後のタイミングの人員をあらかじめ増強しておく、全員にタブレットを支給し在宅勤務を可能にするなど、働きやすい環境作りが重要だと理解できた。
- チームとして上記のような事例データベースの作成を提案したい。立場の違いによる分断を避けるためにも、事例を知ることは重要。また、事例が多く集まれば、国をも動かさう。キャリアコンサルタントがハブとなり、障害者、病気の、高齢者などの人々にアイデアを提供し、人生をサポートするという役割は2040年も必要であろうし、その役割をより強化していきたい。

第4章 働く意味の再考

京都産業大学 経営学部 教授 高尾 義明(たかお よしあき)

京都大学教育学部教育社会学科卒業後、大手素材企業勤務を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。流通科学大学情報学部助教授、東京都立大学大学院経営学研究科経営学専攻教授などをを経て2025年4月より現職。専門は、経営組織論、組織行動論。



背景

2021年11月に発行された『日本労働研究雑誌』第736号では、働くことの意味の変化についての特集が編まれている。そこに含まれる論考の一つである浦田(2021)は、人生の意味の心理学の立場から仕事の意味研究をレビューしているが、意味のある仕事に従事しているという認知や感情が、さまざまな個人的、社会的、組織的な利益とポジティブに関連することを示唆する知見が蓄積されてきたと述べている。

しかし、後述するように、仕事の意味を巡るさまざまな調査結果は、現代の日本において少なからぬ就労者が意味のある仕事に就いていると実感できていないことを示唆している。さらに、2040年という未来を見据えると、そうした状況がおのずと改善されることは期待したい。

そこで、本章では日本における仕事の意味に関するこれまでの変化や現況を確認するとともに、それに関連する今後の変化を見据え、キャリアコンサルタントが果たする役割について検討する。

現状と2040年に向けて

仕事の意味を巡る近年の変化

最初に、近年の日本の就労者が仕事の意味についてどのように感じてきたのかについて、その変化に焦点を当てながら確認を行う。後に述べるように仕事の意味は多層的であり、その変化を測定することは簡単ではない。そこで、仕事の意味に関連するいくつかの概念についての複数の調査結果に基づいて、日本の就労者における仕事の意味に関する最近の変化を捉えることにする。

(1)仕事に生きがいを感じる比率

労働政策研究・研修機構は、「日本人の就業実態に関する総合調査」を2010年、2014年、2018年の3回にわたって実施しているが、その中には生きがいを感じるに関する質問が含まれている。「余暇、趣味」、「家庭」、「仕事」などの選択肢から「生きがい」と思うことについて複数選択できるという形式で質問がなされている。その質問に対して「仕事」を生きがいと感じることに挙げた回答者の比率を表1に示している。

表1 仕事に生きがいを感じる比率の推移

	全体	30歳代男性	40歳代男性
第1回(2010年)調査	34.8%	35.1%	33.9%
第2回(2014年)調査	32.6%	30.1%	30.3%
第3回(2018年)調査	31.4%	26.3%	30.2%

最も左にある「全体」列が調査サンプル全体における比率である(なお、非就業者を、比率を計算する母数からは除いた比率である)。この比率の推移から、2010年～2018年の8年間で仕事に生きがいを感じる就業者の比率が低下傾向にあることがわかる(第1部参照)。

3回の調査において調査サンプルの年齢や性別などの構成が変化していることが全体の回答比率に影響している可能性を取り除いて比較するために、30歳代及び40歳代の男性のみの回答比率を取り出したものが表1の右側の列である。こちらを見ても調査サンプル全体と同様に、仕事に生きがいを感じる比率は低下傾向にある。また、2010年調査の30歳代は2018年調査の40歳代の多数を占めると想定できるが、概ね同じコホートで比較しても、2010年調査から2018年調査の間で仕事に生きがいを感じる割合が低下傾向にあることが確認できる。

(2)仕事中心性と就業コミットメント

先に紹介した『日本労働研究雑誌』の「働くことの意味の変化」特集に含まれている論考の一つである米田(2021)では、仕事中心性、就業コミットメント、組織コミットメント、仕事満足度などについて国際比較及び時点間比較を行っている。ここでは、仕事の意味と特に関係性が深いと考えられる仕事中心性と就業コミットメントの比較結果を紹介する。

(a)仕事中心性

仕事中心性については、世界価値観調査(WVS)のデータを用いた中長期的な動向が示されている。生活領域(仕事、余暇、家族、宗教、政治)ごとに重要度を4段階の選択肢を提示しているが、「仕事がどのくらい重要か」に関する回答を仕事中心性の絶対評価の指標とし、さらにそのスコアから「余暇がどのくらい重要か」という余暇中心性のスコアを差し引いたものを仕事中心性の相対評価指標として用いている。

表2 仕事中心性の比較(米田, 2021 p.54から引用)

	「仕事中心性:絶対評価」の平均値と変化							「仕事中心性:相対評価」の平均値と変化						
	第2波 1989-93	第3波 1994-98	第4波 1999-04	第5波 2005-09	第6波 2010-14	第7波 2017-20	変化	第2波 1989-93	第3波 1994-98	第4波 1999-04	第5波 2005-09	第6波 2010-14	第7波 2017-20	変化
アメリカ	3.41	3.30	3.40	3.03	3.05	3.15	-0.26	0.14	0.01	0.07	-0.22	-0.26	-0.12	-0.26
オーストラリア	-	3.34	-	3.13	3.03	3.00	-0.34	-	0.00	-	-0.26	-0.29	-0.36	-0.36
カナダ	3.42	-	3.37	3.28	-	3.01	-0.41	0.13	-	0.12	-0.03	-	-0.46	-0.59
ニュージーランド	-	3.35	-	3.20	3.18	3.02	-0.33	-	-0.04	-	-0.21	-0.24	-0.41	-0.37
イギリス	-	-	-	3.02	-	3.16	0.14	-	-	-	-0.31	-	-0.19	0.12
スウェーデン	-	3.58	3.42	3.42	3.40	3.52	-0.06	-	0.13	-0.06	-0.07	-0.10	-0.09	-0.22
ノルウェー	-	3.50	-	3.43	-	3.52	0.02	-	0.21	-	0.00	-	0.05	-0.16
オランダ	-	-	-	3.02	3.07	3.13	0.11	-	-	-	-0.48	-0.28	-0.36	0.12
スイス	3.40	3.37	-	3.46	-	3.39	-0.01	0.09	0.11	-	0.19	-	0.02	-0.07
ドイツ	-	3.35	-	3.24	3.19	3.20	-0.15	-	0.16	-	0.16	0.00	-0.09	-0.25
フランス	-	-	-	3.59	-	3.52	-0.07	-	-	-	0.35	-	0.33	-0.02
イタリア	-	-	-	3.57	-	3.69	0.12	-	-	-	0.40	-	0.42	0.02
スペイン	3.58	3.46	3.41	3.35	3.44	3.65	0.07	0.35	0.34	0.17	0.03	0.07	0.26	-0.09
日本	(3.22)	3.44	3.36	3.36	3.42	3.19	-0.25	0.18	0.13	0.00	0.02	0.07	-0.18	-0.31
韓国	3.64	3.49	3.53	3.53	3.47	3.26	-0.38	0.61	0.41	0.46	0.41	0.29	0.10	-0.51
台湾	-	3.34	-	3.49	3.49	3.49	0.15	-	0.32	-	0.31	0.26	0.16	-0.15
香港	-	-	-	3.08	3.07	3.09	0.01	-	-	-	-0.02	-0.14	-0.07	-0.05
シンガポール	-	-	3.51	-	3.26	3.13	-0.38	-	-	0.39	-	-0.02	-0.02	-0.41
日本の順位	(6/6)	5/11	7/7	8/17	4/12	10/18		3/6	6/11	6/7	8/17	3/12	13/18	

注: 1) 平均値は、「非常に重要」=4点, 「やや重要」=3点, 「あまり重要でない」=2点, 「全く重要でない」=1点として計算。  
 2) ただし、日本の第2波調査(1990年)は、「やや重要」ではなく「かなり重要」。  
 3) 「変化」は、各国の最も古い時点の数値と最新の第7波調査の数値との差を計算したもの。  
 4) 第7波調査の英・仏・スウェーデン・オランダ・スイス・イタリア・スペイン・ノルウェーの数字は、電通総研・同志社大学(2021)の集計をもとに計算。

「仕事中心性:絶対評価」、「仕事中心性:相対評価」のいずれも多く多くの国で低下傾向にあるが、同様に日本でもどちらも低下している。こうした低下はとりわけ余暇中心性との相対評価において顕著である。絶対評価、相対評価のいずれから見ても

日本の仕事中心性は低下した結果、最新時点(2017~20年)で他国と比較すれば、日本は仕事中心性が高い国とはいえない順位になっている。

(b)就業コミットメント

国際社会調査プログラム(ISSP)の1997年、2005年、2015年データを用いて、「金銭的・手段的な就業志向」と「非-金銭的な就業志向」の推移をまとめたものが表3である。金銭的・手段的志向は、「仕事は収入を得るための手段であって、それ以外の何ものでもない」という回答(5段階尺度)を反転したものであり、非-金銭的志向は、「たとえば、お金を稼ぐ必要がなくて、仕事を持ちたい」という回答の反転である(5段階尺度)。

まず、「金銭的・手段的な就業志向」については、日本は先進国の中では一貫して高い水準にあるが、1997年から2015年にかけてやや高まっている。一方、「非-金銭的な就業志向」については、上昇している国が多い中、他国に例を見ないほど大きく低下している(第1部、第3部第3章参照)。

米田(2021)が総括しているように、1997年から2015年の20年弱の間に日本は「仕事はあくまでお金を稼ぐ手段」と割り切る志向が強く、非-金銭的な志向は弱い国になったといえる。

表3 就労コミットメントの比較(米田, 2021 p.56から引用)

	「金銭的・手段的な就業志向」の平均値と変化				「非-金銭的な就業志向」の平均値と変化			
	1997年	2005年	2015年	変化	1997年	2005年	2015年	変化
アメリカ	2.56	2.57	2.66	0.10	3.44	3.51	3.66	0.22
ニュージーランド	2.49	2.55	2.38	-0.12	3.57	3.62	3.69	0.13
オーストラリア	-	2.64	2.28	-0.36	-	3.47	3.72	0.24
カナダ	2.50	2.43	-	-0.07	3.32	3.40	-	0.07
イギリス	2.80	2.76	2.67	-0.12	3.31	3.35	3.68	0.36
ノルウェー	2.10	2.07	1.90	-0.20	3.71	3.78	3.94	0.24
スウェーデン	2.41	2.43	2.36	-0.05	3.74	3.62	3.78	0.05
デンマーク	2.18	2.27	-	0.08	4.04	3.92	-	-0.12
フィンランド	-	2.75	2.70	-0.05	-	2.83	2.93	0.10
ベルギー	-	2.51	2.52	0.01	-	3.28	3.56	0.29
オランダ	2.39	2.35	-	-0.04	3.27	3.28	-	0.00
スイス	2.27	2.26	2.42	0.15	3.59	3.70	3.81	0.22
ドイツ(旧西)	2.64	2.69	2.59	-0.05	3.52	3.55	3.82	0.30
フランス	2.75	2.63	2.69	-0.06	3.21	3.32	3.36	0.15
スペイン	3.04	3.52	2.77	-0.27	3.19	3.03	3.28	0.08
ポルトガル	3.00	2.86	-	-0.14	3.54	3.40	-	-0.14
日本	2.85	2.92	2.93	0.08	3.84	3.78	3.55	-0.29
台湾	-	3.03	3.15	0.13	-	3.84	3.89	0.04
日本の順位		2/18	2/14		2/14	4/18	11/14	

注: 1) 18~69歳,有識者。  
 2) 回収率の低さ等の理由で分析から外されることがある国の数値も参考までに記している。  
 3) ドイツは、時点間の共通性を保つために旧西ドイツ圏の数値を用いている。  
 4) 小数点以下2桁未満の数字を四捨五入しているため、変化の計算結果が表の数字と微妙に食い違う場合がある。

(3)天職意識と職分意識

先に紹介した『日本労働研究雑誌』の特集に含まれている別の論考である上村(2021)は、米田(2021)でも扱われている国際社会調査プログラム(ISSP)の2015年データを用いて、天職と職分の追求に関する就業者の意識についての国際比較の結果を示している。

図1 天職意識の国際比較

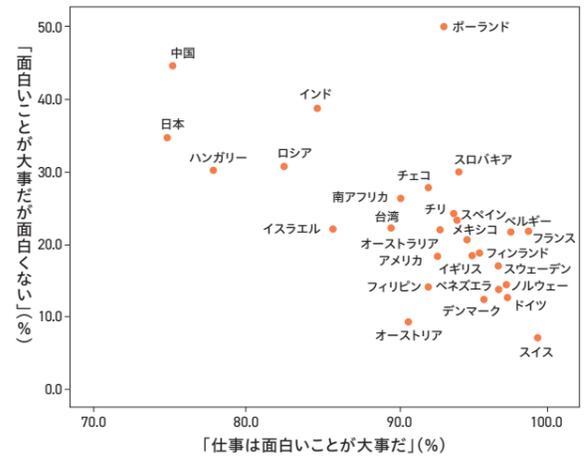


図2 職分意識の国際比較

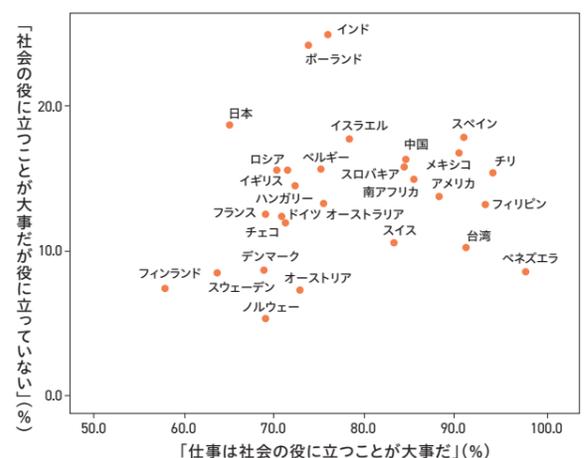


図1の天職意識の横軸は、各国の就業者のなかで「仕事は面白いことが大事だ」と答えた人の割合であり、縦軸は「面白いことが大事だが、自分の仕事は面白くはない」と答えた人の割合である。横軸に沿って見ると「仕事は面白いことが大事だ」と回答する比率について、日本の回答者の約25%がそう回答しておらず、世界で最も低い水準にあることがわかる。さらに、縦軸に沿って見れば、「面白いことが大事だが、自分の仕事は面白くはない」という回答の比率が高め(約35%)であることも見てとれる。この結果から上村(2021)は、日本の就業者の約60%(25%+35%)が自分の能力を存分に発揮できる天職に就いていないのではないかと結論づけている。

図2は、職分意識の比較である。横軸は各国の就業者のなかで「仕事は社会の役に立つことが大事だ」と答えた人の割合

合であり、縦軸は「社会の役に立つことが大事だが、自分の仕事は役に立っているとは言えない」と答えた人の割合である。天職意識の比較と同様、日本は他国との比較でいうと左上に位置しており、相対的にいえば仕事を通じて社会の役に立つことを重視する傾向がなく、同時に社会の役に立つことを重視しているのに実際は役に立つ感覚を持っていない人たちが多めである。上村(2021)はこちらについても縦軸と横軸の比率を集計し、就業者の半数以上が、仕事を通じて社会の役に立つという職分意識を持っていないと述べている。

国際比較特有のバイアスに関わっている可能性は否定できないものの、他国と比べると日本の就業者全体で見れば、仕事の意味に関して危機的な状況であるという上村(2021)の指摘を重く受け止める必要があるように思われる。

(4)まとめ

以上で紹介したさまざまな調査結果を踏まえると、日本において多くの就業者が仕事の意味を感じにくい傾向が近年強まっているといえるだろう。仕事中心性で見られたように日本に限定されない傾向もありそうだが、一方で就労コミットメントや天職意識・職分意識の国際比較に見られるように、日本は他国よりも仕事の意味の低下が顕著であるとも考えられる。

仕事の意味に今後影響を与える諸変化

前節の調査結果は、近年の日本の就業者において、仕事の意味を感じたり、仕事の意味を重視したりする傾向が低下し続けてきたことを示している。そうした傾向が2040年に向けても継続するのか、それとも低下傾向に歯止めがかかるのか、今後の変化を予測することは難しい。

だが、仕事の意味に影響を及ぼしうる、現在進行形でありかつ今後も確実に生じる2つの変化を取り上げ、今後の変化について検討しておきたい。ここで取り上げる2つの変化とは、人口動態の変化に伴う就労期間の長期化と技術進歩である(第1部参照)。

まず、少子高齢化や長寿化による就労期間の長期化を取り上げる。たとえば、70歳における就業者の比率は、すでに45%を超えている(坂本, 2022)。第2部の2040未来予測調査でも、約90%の回答者が65歳以上で働く人が増える予想しているように、生涯における就労期間が長期化していくことは確実と思われる。

就労期間の長期化に伴い、ワークキャリアはマルチステージ化せざるをえない。近年、役職定年後(ポストオフ)や定年後の働き方に焦点が当たることが増えているが、それは就労期間の長期化に伴うキャリアのマルチステージ化を反映した動きといえるだろう。

かつては新卒で就職した組織で定年まで雇用され、そこで仕事に励むことが昇進や昇給につながり、金銭的・非-金銭的な仕事の意味づけもそれに随伴する、といった単線的かつ単一ステージのキャリアモデルがある種の物語として成り立っていた。そうした物語通りにキャリアを辿る人たちは就業者全体

で見れば少数派だったものの、こうした物語は多くの人たちに共有された、ドミナントなモデルであるといえる。

しかし、そうした物語の前提となっていた、終身雇用・年功序列といった人事慣行は次第に崩れつつあり、それと同時に就労期間が長期化した。こうしてワークキャリアがマルチステージ化した中では、かつての物語がドミナントな頃とは異なり、仕事の意味を所与とすることはきわめて難しい。いいかえれば、就労者一人ひとりが自ら仕事の意味を探索していく必要性が高まっている。しかし、前節の調査結果が示唆しているように、仕事の意味を見つけにくくなる就労者が増えており、キャリアのマルチステージ化がそうした傾向をさらに促進する可能性が高い。

第2に挙げられる変化は、生成型AIや自動化技術などの、仕事に関わる急速な技術進歩である。こうした技術発展は、労働力供給不足をカバーする役割を果たすものとしてそれらへの期待が高まっている。しかし、仕事の意味という面から見れば、その影響は望ましいものだけとは限らない。

仕事の意味という観点から技術発展の理想的な展開を挙げるならば、仕事の意味を感じにくい定型的・反復的な仕事をAIなどに任せ、人は非定型的な仕事や創造性の発揮が期待できる仕事に集中できる可能性が挙げられる。そうした仕事の比率が高まれば、仕事の意味を感じやすくなることが期待できるかもしれない。

その一方で、アルテンリート(2024)が挙げているさまざまな事例のように、機械ができない(もしくは機械でやるのがペイしない)仕事が断片化された形で人によって担われることも実際には増えている。このように技術発展が、人が仕事の意味を感じにくくなるような状況を生み出す側面があることにも目配りしておく必要がある。

以上で取り上げた、仕事の意味の前提条件を揺るがす変化を踏まえつつ、先に述べたように日本において仕事の意味を支えてきたドミナントな物語のリアリティが今後ますます失われていく中で、2040年という未来を見据え、就労者のウェルビーイングに深くかかわる仕事の意味を個々の就労者が見出そうとすることや、それを支援することに光を当てる意義が高まっていると考えられる。昨今の日本では「仕事はあくまでお金を稼ぐ手段」であると捉える傾向が強まっており、収入獲得の手段という側面のみを仕事の意味と捉えることもありうるのかもしれない。しかし、後述するように、実際には仕事への従事によって経済的なもの以外のさまざまな欲求充足がなされている。そうした欲求を余暇や家庭といった仕事以外の場で十分に満たせる場合もあれば、そうでない場合もあるだろう。だとすれば、経済的な側面以外の仕事の意味を見出そうとすることは、就労者のウェルビーイングにポジティブな効果をもたらすと考えられる。

#### キャリアコンサルタントに求められること

個人のウェルビーイングを維持・向上させるという観点では、仕事の意味はやはり重要であり、就労者一人ひとりが仕

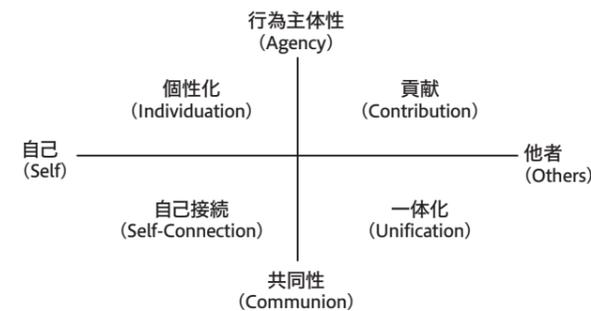
事の意味を見出したり(再)構築することに対して、キャリアコンサルタントが支援できることは少なくないと思われる。そうした役割をキャリアコンサルタントが担うために、深く理解しておくべきことの一つとして仕事の意味の多元性がある。そこで、仕事の意味の多元性についての典型的なモデルを簡単に紹介した上で、キャリアコンサルタントに今後一層求められるようになる役割について素描したい。

#### (1) 仕事の意味の多元性

冒頭で紹介した浦田(2021)は、さまざまな先行研究に言及しながら、仕事の意味が多次元であることを指摘している。ここでは、そうした研究の中でもとりわけ有名なRosso et al.(2010)の図式を紹介しておこう。

図3の縦軸である行為主体性(agency) - 共同性(communion)は、前者が分離、拡張、支配、創造といった動機を意味するのに対して、後者には、他者との接触や接続、帰属、結合などの動機が含まれている。横軸は、行動が自己(self)志向なのか他者(others)志向なのかという区別であり、それらを掛け合わせることで4つの次元が示されている。

図3 仕事の意味を感じる経路の4つの主要な経路



※Rosso et al., (2010) p.114 Fig.1をもとに一部修正

「個性化」とは、自分自身の価値や有能性の高まりによって仕事の意味が感じられるという経路であり、自らが業績をあげたり、自身のプロフェッショナルとしての可能性を発揮したりするなどして、自分自身が有能で自律的であると感じられることによって促進される。

その右隣にある「貢献」は、自分が他者に対してポジティブな違いを生み出せているという感覚を持てることである。自分の仕事の努力は広く社会にとって重要で価値があるという社会的意義や、自分の努力が最終的に受益者に良い影響を与えることを感じられるという「ポジティブインパクト」を感じられることで高まる。その下にある「一体化」は、他者との調和や親密な関係を築き、集団への帰属感や一体感が感じられることが仕事の意味を感じることにつながる。

最後の左下に位置する「自己接続」(self-connection)は直感的に把握しにくい、そこでの重要なキーワードは真正性(authenticity)やアイデンティティであり、自分らしさという言

葉に置きかえてもよいだろう。働いているときでも自分らしくあることができ、そうした自分らしさが他者から認められると感じられることが、この経路を通じた仕事の意味の高まりである。

以上で紹介したRosso et al.(2010)の枠組みは代表的な分類の一つであるが、仕事の意味は多次元的なものであることをわかりやすく示している。就労者一人ひとりがどのような意味を大事にしているか、感じやすいかといったことはさまざまであることを想定する必要がある、キャリアコンサルタントが効果的な支援を行うためには、こうした仕事の意味の多元性を自分なりに整理して把握しておく必要があるだろう。

#### (2) キャリアコンサルタントができること

先に紹介したように日本において「金銭的・手段的な就業志向」は一貫して高い水準にある一方で、「非-金銭的な就業志向」は低下し続けている。その結果として、仕事を金銭的報酬獲得の手段としてのみとらえることを当然視する就労者が増えている可能性がある。

しかし、ブルスティン(2023)は、経済的な手段としての仕事に従事することを通じて、生存とパワーの欲求、社会的つながりと社会貢献の欲求、自己決定の欲求が満たされていることを多様な労働者の調査をもとに明らかにしている。したがって、仕事に従事している時間を丁寧に振り返れば、そこでさまざまな欲求が満たされていたり、逆にそうした欲求が満たされていないことで仕事に不満を覚えるということは生じていることを自覚できるだろう。

もっともそうした振り返りを就労者が一人で行うことは決して簡単ではない。そこで、仕事の意味の多元性を理解したキャリアコンサルタントが、就労者が自らの仕事経験を振り返ることを支援することで、就労者がこれまで意識していなかった、仕事を通じた欲求の充足を認識したり、経済的報酬の獲得や「個性化」経路以外にもこれまで仕事の意味を感じてきたことを再発見することが可能になるのではないだろうか。

先に天職意識や職分意識を持っている就労者が他国より

も少ないという調査結果を紹介したものの、「仕事は面白いことが大事だ」「仕事は社会の役に立つことが大事だ」と回答している就労者の比率はどちらも2/3を超えている。そうした意識をもつ就労者に対して、仕事の面白さや貢献実感を自ら高めることを試みるように、キャリアコンサルタントが後押しをすることも仕事の意味に関する新たな介入として考えられる。

近年、仕事や人間関係に自ら変化を加えるジョブ・クラフティング(cf. 高尾・森永, 2023)への注目度が高まっているが、ジョブ・クラフティングは仕事の意味の実感に寄与することが知られている。そこで、仕事の面白さや貢献実感を自ら高める方法としてジョブ・クラフティングという考え方を紹介し、目の前の仕事を少しでも面白くしたり、貢献実感が得られるようにどんな変化を持ち込みうるかを就労者とともに考えていくこともできるかもしれない。

もちろん、そうした試みが難しかったり、功を奏さなかったりすることもあるだろう。そうした場合に、就労者が他の仕事に挑戦していく過程で寄り添っていくことも、キャリアコンサルタントができることである。

同じ仕事に従事していても、その仕事の意味を感じる人もいれば、そうでない人もいる。そうした個人差を踏まえつつ、仕事の意味の探求を支えていくことが、今後のキャリアコンサルタントが果たすべき役割の一つになるのではないだろうか。

文献  
 モーリッツ・アルテンリート (2024) 『AI・機械の手足となる労働者：デジタル資本主義をもたらす社会の罅み』白揚社。  
 浦田悠 (2021) 「仕事の意味に関する研究の現状と課題：人生の意味の心理学の立場から」『日本労働研究雑誌』63 (11), 65-76。  
 上村泰裕 (2021) 「働くことの意味と保護：持続可能なディーセントワークの構想」『日本労働研究雑誌』63 (11), 77-86。  
 坂本貴志 (2022) 『ほんとうの定年後：「小さな仕事」が日本社会を救う』講談社。  
 高尾義明・森永雄太(編著)(2023) 『ジョブ・クラフティング：仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房。  
 D. L. ブルスティン (2023) 『人間の仕事：意味と尊厳』白桃書房。  
 米田幸弘 (2021) 「日本人の働く意味の変化：国際比較の視点から」『日本労働研究雑誌』63 (11), 51-64。  
 Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

### コラム 働くことの意味と尊厳を巡って(第5回研究会2024年8月7日(水))

- 4年前にボストン大学のD.L.ブルスティン教授の著作『The Importance of Work in an Age of Uncertainty: The Eroding Work Experience in America』の翻訳プロジェクトに関わった。その内容が「働くことの意味と尊厳」に関連しているため、ディスカッションの材料として取り上げる。
- ワーキング心理学は「キャリア理論の第四の理論」と呼ばれ、社会正義を基盤とした心理学的理論であり、従来のキャリア理論が選択肢を持つ人々を前提としているのに対し、選択肢を持たない人々も含むアプローチに焦点を当てている。理論の中核は、特定の心理学的理論というよりも、社会的、経済的、政治的、歴史的な側面を考慮して働く人々のウェルビーイングを実現することにある。
- 『The Importance of Work in an Age of Uncertainty』は「ナラティブ・インクワイアリー」を用い、人種、職種、属性が異なる約200人に対して詳細なインタビューを行い、その結果を分析している。ILOのディーセントワークのアジェンダでは働く人々全ての心理的側面からの尊厳と意味がカバーされていないと主張しており、すべての人々に公平な仕事と生活を実現するためには心理学的な視点を導入する必要があると強調している。三つの欲求理論(生存とパワーの欲求、社会的つながりと社会貢献の欲求、自己決定の欲求)が重要で、約20名のナラティブ研究からこれらの欲求がどのように阻害されるか、あるいは獲得できるかについて分析している。
- ディーセントワークへのアクセスの確保は、成功や失敗の原因を過度に個人のせいとしがちな米国社会において重要であり、社会的不平等が拡大する中でますます有効。
- ディーセントワークを尊厳ある仕事として確保するための人権の保障、新自由主義政策の見直し、ベーシックインカムへの検討、人間らしい仕事や批判的意識を育む教育の推進が必要。
- 仕事は必ずしも有意義でなくても、自立や家族の養いができることで精いっぱい生きていくと感ぜられる。
- ディーセントワークが不足し、機会が減少し、満足感の得られない仕事に従事する人々に対して、社会は別の形で意味と目的のある生活の枠組みを提供する責任がある。
- 自動化による仕事の損失に対処するために、内的な目的意識につながる活動の機会を創出する方法について考える必要がある。
- ディーセントワークは人権の中核であり、全員が共有すべきもの。

※[https://www.career-npo.org/files/2040pj2\\_5\\_fujita.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pj2_5_fujita.pdf)

## 第5章 労働移動のサポート

リクルートワークス研究所 アドバイザー 奥本 英宏(おくもと ひでひろ)

1992年株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(旧社名:人事測定研究所)入社。2011年10月株式会社リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月リクルートワークス研究所に参画。2020年リクルートワークス研究所所長。【株式会社リクルート専門役員】。2024年10月より現職



### 背景

#### ■拡大する労働市場と労働移動のギャップ

多様な働き手の活躍を支援する労働政策によって、2000年代を通じて日本の就業者数は右肩上がりで増え続けてきた。2000年に約6400万人であった就業者数は、女性とシニアを中心に約300万人増加し、2023年には約6700万人となった<sup>1)</sup>。こうした変化は、15歳から65歳未満の生産年齢人口の減少と介護等の福祉事業の需要拡大による人手不足への対応を背景としており、労働の供給と需要のギャップ解消に向けて官民をあげての取り組みを進めてきている。しかし未だに十分な労働力は整えられておらず、2040年に向けてはさらなる不足の拡大が予想されている<sup>2)</sup>。そのため、多くの企業が景気の変動に関係なく、新卒や中途採用の枠を増やして恒常的な人材募集を続けている。

そうしたなか、転職を意識する就業者が増えている。2000年に643万人だった転職希望者は2021年には889万人(138%)と大幅に増加した。大手企業においても若者の長期勤続への意識は薄れつつあり、定年延長などの働く期間の長期化とあいまって、転職によってキャリアを積み上げようとする意識が高まっている。

ところが、転職希望者が増えているにもかかわらず、実際に転職をする人は増えてはいない実情がある。2000年に305万人だった転職者数は2021年でも290万人と、2000年代を通じてほぼ横ばいで推移している。多くの企業が積極的に人材を募集しており、転職に伴う処遇ダウンや新卒社員との待遇格差が小さくなっているにも関わらず、転職希望者数と転職者数には大きなギャップが存在している。

転職希望者のうち1年後に転職した人の割合を調べてみると、2020年の雇用者では12.7%であり、約87%が転職できていないことがわかる<sup>3)</sup>。転職した人の割合の内訳をみると、正社員で8.4%、非正社員で19.3%となり、特に正社員で転職には至っていない状況がうかがえる。継続的に拡大してきた日本の労働市場ではあるが、転職意向を持つ就業者が円滑に次の仕事へ移行していくことはまだ難しい状況にある。なぜ転職が難しいのか、2040年に向けてどうしていけばいいのか、探っていく。

### 現状と2040年に向けて

#### ■転職を通じたキャリア形成を難しくしている3つの壁

転職の意向を持ちながらも活動をあきらめた人を対象とした調査<sup>4)</sup>からは、転職を通じたキャリア形成に立ちはだかる3つの壁が見えてくる。1つ目の壁は、保有しているスキルや能力の理解不足。2つ目の壁は、望む働き方や雇用形態に合う仕事の不足。3つ目の壁は、目指す仕事やキャリアの探索が難しいマッチングの仕組みである。

転職意向を持ちながらも活動をやめてしまう人の多くが、「自分に合った仕事、やりたい仕事が見つからない」という理由を挙げている。日頃から自分のキャリアを考えている人は必ずしも多くはなく、「仕事や職業についてやってみたいことがない」と答える人は4割を超える<sup>4)</sup>。そうした個人が職場への不満や経済的な不安をきっかけに転職を思い立ったとしても、どのように仕事を選んだらよいかかわからず活動をあきらめている。自分のやりたい仕事やスキル、能力を自覚する機会がないことが転職活動の壁になっている。

また、「賃金や勤務地などの条件が合わない」「希望する職種や仕事の内容が合わない」ために仕事さがしを断念する人も多くいる。働き手一人ひとりが求める勤務条件や働き方のバリエーションが増えることは、企業にとってはマネジメントのコスト増加につながる。そうしたマネジメントの複雑さを嫌う企業と、多様な勤務形態を求める個人との間に意識の乖離が発生している。特に、今後さらに増える65歳以上のシニア層は、働く目的や健康状態によって、求める勤務条件や仕事の内容は様々である。そのため、転職や就労の意欲があっても希望する仕事を見つけられない人が多く発生している。

本来であれば、こうした転職希望者の相談に乗り、仕事への期待値を調整したり、求める仕事さがしをサポートするのが、キャリアコンサルタント、雇用を仲介する公的機関、民間の人材紹介会社などの事業者の役割である。しかし、人を介したサポートができる公的・民間事業者の数は限られている。一方で多くの求職者に求人情報を提供できるオンラインメディアやSNSサービスは、利用者が情報入力の手間を嫌うために、経験やスキル等の入力を簡易にとどめざるを得ないことも多い。また、スキルをはじめとするマッチングに必要な情報を体系的に収集するフレームが整っていないために、精

度の高い仕事の紹介が難しい状況も見て取れる。

こうした壁は徐々に変わりつつあるものの、過去30年の転職者推移から見れば、労働移動に大きな影響を及ぼす変化は未だ起こっていないと考えられる。

#### ■今後の労働移動をめぐる変化

しかし、構造的な労働供給制約とHRテクノロジーの急速な進化は、将来の労働移動のあり方を大きく変える可能性を持っている。想定される大きな変化は3つある。「スキルや経験をベースとしたマッチングの進展」、「仕事選びの選択肢の拡大」、「AIを活用したキャリアエージェントの浸透」である。

#### ■スキルや経験をベースとしたマッチングの進展

現在、ヨーロッパや北米を中心に、スキルタクソミーを活用した労働移動と人材育成の取り組みが進んでいる。スキルタクソミーとは、労働者が持つスキルを体系化し、国家や地域、産業のレベルで共有・活用することを目的としたフレームワークのことをいう。EUでは2023年に「European Year of Skills」を宣言し、スキルの体系化と共にリスキニングへの投資促進や教育機関との連携、仕事さがしとの接続等のトータルな取り組みを進めてきた。

そして、労働市場の一翼を担う民間の雇用仲介事業者においても、スキルベースのマッチングサービスの提供が進んでいる。例えば、世界最大級のプロフェッショナルネットワークで11億人の利用者を抱えるLinked inでは、既に2万種類以上のジョブタイトルと4万種類を超えるスキルデータベースを保有している<sup>5)</sup>。日本の雇用仲介事業者においても大規模なスキルデータベースを活用したサービス提供がスタートしており、今後さらにサービスが発展していくと考えられる。

こうした各国の動きは、企業や個人の社会変化への適応を促進し、限られた人的資本を社会全体で有効に活用することを目的としている。そのため構造的な人手不足が続く日本においても、政府、民間企業、非営利団体等が連携し、スキルに着目した取り組みを進めていく可能性は高い。

スキルの体系化が進むことによって、個人のキャリア開発においても「業務経験やスキルの棚卸し」や「スキルと学び、仕事との接続」に変化が生まれていく。

#### ●業務経験やスキルの棚卸し

体系的なスキルデータとAIを活用することで、スキルや経験の効果的な棚卸しが可能になる。本人がやりたい仕事や業務経験、スキルについて無自覚な場合でも、AIから予測的に選択肢が提示されたり、問いかけに応えるプロセスを通じて整理を進めることができる。スキル以外にも、望む組織風土や働き方、生活設計等に関する情報を取り込むことで、今後はライフキャリアとの接続も期待していくことができる。

#### ●スキルと学び、仕事との接続

スキルデータベースにより、個人が目指したい仕事に必要なとされる経験・スキルと現状とのギャップを明らかにすることができる。また、新たなスキルや経験を獲得した際に就業の可能性が高まる仕事のバリエーションを提示することなども可能になる。データに基づくリアルなシミュレーションによって、業務経験と学習、仕事選びの3つの繋がりが現在よりも格段に強まっていく。

#### ■仕事選びの選択肢の拡大

人手不足が深刻な業種や企業を中心に、週の就労日数を少なくする、一日の勤務時間を短くする、場所の制約がないリモートワークを前提とした社員制度を導入するなど、人材の確保を目的とした多様な雇用契約や働き方が生まれてくる。さらに、企業活動や地域運営に不足するワークフォースを外から調達する動きによって、雇用によらない兼業や副業、社会支援的な活動などの多様な仕事労働市場にポストされていく。

また、急速な機械化やロボット化が進む現業職の仕事では、自動化されたオペレーションのモニタリングやマネジメントといった新たな仕事が生み出されていく。そうした業務は、ノンデスクワーカーとデスクワーカーのあいだの中間的な仕事となることから、一部の正社員と非正規社員の仕事の区分はあいまいになる。

このような状況下でスキルベースのマッチングが進むことにより、年齢や性別、雇用形態、職種の制約を受けない個人と仕事のマッチングが拡大していく。経験豊富なシニア層の活躍や非正規社員から正社員への移行、経験のない職種や業種へのチャレンジなど、従来は限定的だった労働移動が、よりダイナミックに変化していく可能性がある。その結果、社会全体で個人の仕事やキャリアの多様な選択肢が増えていくことが期待できる。

#### ■AIを活用したキャリアエージェントの浸透

将来は旅行や物品購入、ビジネスなどの様々な生活場面で、誰もが日常的にAIエージェントを活用ようになる。特に企業の採用や人事へのテクノロジーの導入は急速に進むと予想されていることから、転職やキャリア開発においても個人がAIエージェントを活用することがすぐに当たり前になる。

AIエージェントは、個人の業務経験や学習履歴、コミュニティでの活動等を継続的に記録し、学習コンテンツやセミナー、社外ネットワーク、仕事の求人等に関する情報を適切なタイミングで提供してくれる。仕事の選択肢が増えることは、個人にとってはより多くの迷いを生み出すことにもつながるが、そうした漠然とした不安を抱える個人にとっても、AIキャリアエージェントは有効なサービスとなっていこう。

キャリアコンサルタントに求められること

多様な仕事やキャリアの選択機会が生まれ、AIによるキャリアサポートが一般化する未来では、キャリアコンサルタントに求められる役割もまた変化していくと思われる。そうした変化の主要な要件は、「選択の意味や目的に関する深い対話」と「発達の視点をふまえたストーリーづくり」と「適応のための実践的サポート」ではないだろうか。

■選択の意味や目的に関する深い対話

転職や学びが身近になることで、キャリアはより多くの人にとって日常的なテーマとなっていく。また、個人の活躍の機会が増えるにつれて、「自分は何をなしたいのか」といった選択の目的や意味を問う機会も増えていく。先に触れたとおり、AIエージェントは個人の選択を支援するスキルや仕事に関する情報整理と情報提供に長けている。しかし、個人がなぜそうした選択をしようと思ったのかといった、選択の意味や目的について深く問いかけていくことは難しい。キャリアコンサルタントによる、個人の選択をめぐる一歩踏み込んだ対話や支援がより求められていくと思われる。

■発達の視点をふまえたストーリーづくり

将来を志向するキャリアでは、個人が保有する様々な資源の動向を見極めながら、発達の視点をもちて考えていくことが重要となる。過去の仕事の経験や志向など、AIが扱うのはあくまでも過去にストックされてきた情報である。長期的

【出典】

- \*1 総務省統計局「労働力調査」
- \*2 「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」(2023)リクルートワークス研究所
- \*3 「なぜ転職したいのに転職しないのか」(2023)リクルートワークス研究所
- \*4 「仕事で「やってみたいことがない」人の多さを考える」(2023)リクルートワークス研究所
- \*5 「Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会」(2024)経済産業省

なレンジでキャリアのストーリーを描き、よりよい選択とは何かをクライアントと共に探索していくプロセスによって、将来を犠牲にすることなく現在の欲求をかなえる選択が可能となる。キャリアのダイナミックな変化を前提とした未来に投企されていくストーリーづくりは、キャリアコンサルタントの重要な役割となっていくはずである。

■適応のための実践的なサポート

情報の蓄積や加工・選別の的確さについては、AIの機能はとて優れたものになっていく。こうしたテクノロジーが搭載されたサービスは、キャリアコンサルタントにとっても実践性の高いアドバイスを提供するための有効なツールとなる。「人かAIか」といった二項対立的な議論を超えて、新たに生まれてくるツールの強みを最大限に活かすコンサルティングのあり方を早期に開発していく必要がある。

また、個人がより活躍するための組織の風土や制度設計といった環境づくりのアドバイスは、人と企業を統合的に見ている第三者のサポートが有効である。今後、個人がサステナブルなキャリアを実現していくためには、個人をとりまく多くの事象のシステミックな関係を見極めつつ、取り組みの優先順位を考えていく包括的なアドバイスやサポートが大きな価値となっていく。キャリアコンサルタントにおいても、実践性と包括的な視座の両面が求められる時代へと変化していくに違いない。

コラム

人材政策をめぐる最近の情勢(第3回研究会2024年4月17日(水))

経済産業省 小澤 俊一郎

- 日本の従業員エンゲージメントは最低水準。継続して現在の企業で働きたいと考えている人も少ない一方で、転職や起業をする人は諸外国と比較して少ない。また、日本の人材の国際競争力は低下しているとされており、日本における雇用や人材育成の在り方の見直しが求められているのではないかと。また、中長期的な投資財務戦略において、人材投資ではなく設備投資に重きを置いている企業が多い。
- 上記の背景を受けて、人事戦略と経営戦略を紐づけ、その実践・開示を推進すべく、人的資本経営コンソーシアムを立ち上げ、先進事例の共有などを行っている。人的資本経営によって、働く個人と組織が選ばれる関係に変化していくということになる。
- リスクリングは、成長分野への円滑な労働移動のためにも重要だととらえている。現在の労働市場においては企業特殊な能力ばかり評価される傾向があるが、今後は産業構造の変化に伴い、スキルに応じた適切な人材配置が重要となるため、リスクリングと労働移動を一体的に支援していく。それを通じて、最終的には構造的な賃上げにつなげていきたい。
- また、「2040年頃に向けたシナリオ」というものを審議会で作成した(2024年4月24日開催[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin\\_kijiku/022.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/022.html))。時代の転換点である今、それを変革のチャンスととらえ、国内投資・イノベーションを加速できるということや、人材不足の時代の中で賃上げを行い、柔軟な働き方ややりがいを提供できる企業は人材を確保できること、学び直しを行い続ける個人の賃金は上がっていくであろうことなどを記載している。

第6章 意図的に「つながり」をつくる

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員 古野 庸一(ふるのよういち)  
1987年東京大学工学部卒業後、株式会社リクルートに入社。南カリフォルニア大学でMBA取得。キャリア開発に関する事業開発、NPOキャリアカウンセリング協会設立に参画する一方で、ワークス研究所にてリーダーシップ開発、キャリア開発研究に従事。2009年より組織行動研究所所長、2024年より現職。



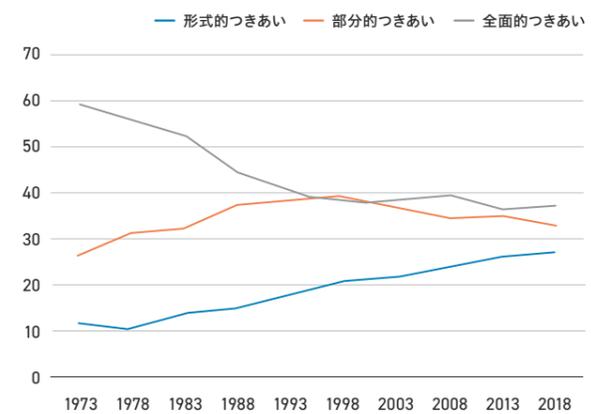
背景

NHKの「日本人の意識」調査によると、職場において、「なにかにつけ相談したり、たすけ合えるようなつきあい(全面的つきあい)」が望ましいという回答する人の割合は、長期的に低下傾向にある(図1)。実際に、正社員として働いている人に聞いた調査でも、半数近くの人が5年前に比べて、職場の人

間関係は希薄化していると感じている(図2)。

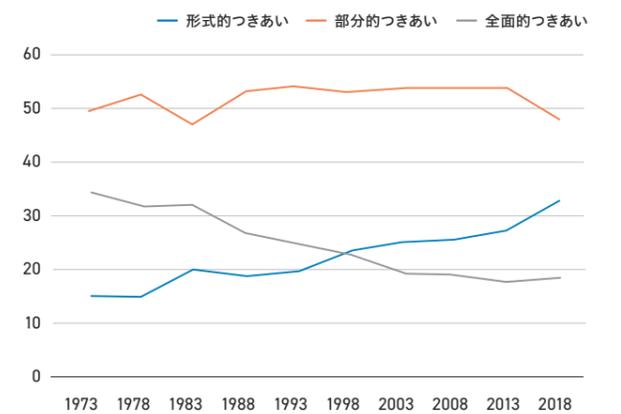
近隣においても、「全面的なつきあい」を望ましいと考える人の割合は低下してきている(図3)。

図1 職場の人間関係



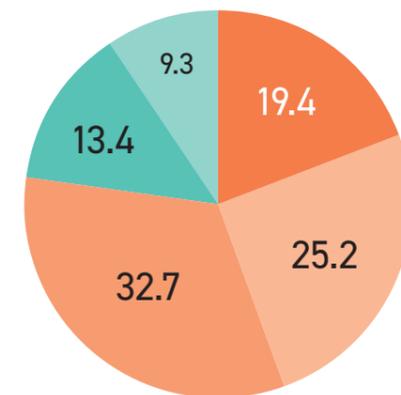
出所:NHK「日本人の意識」調査

図3 近隣の人間関係



出所:NHK「日本人の意識」調査

図2 職場の人間関係の希薄化(n=603/%)



現在お勤めの会社で、5年前と比べて、職場の人間関係は希薄化していると思いますか。(入社して5年未満の場合は、入社時点からの比較で回答)

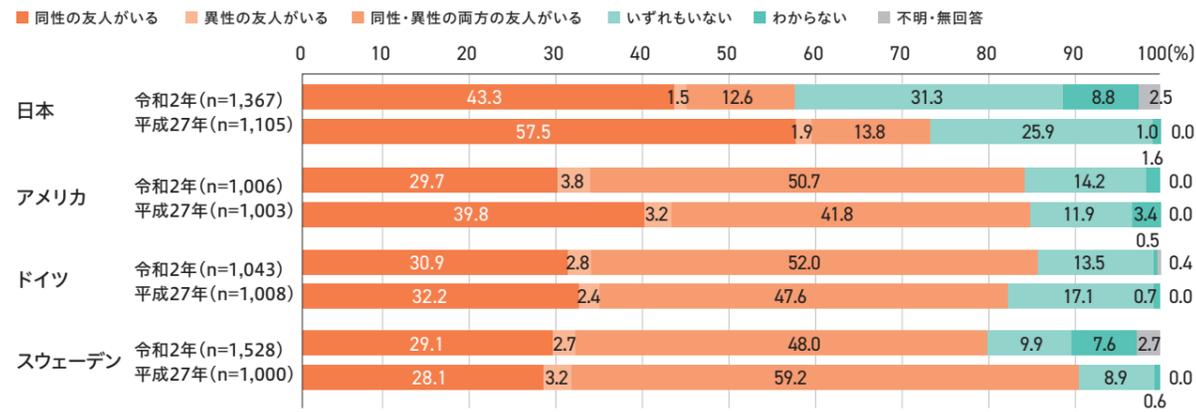
- 希薄化していると思う
- どちらかといえば希薄化していると思う
- どちらともいえない
- どちらかといえば希薄化していないと思う
- 希薄化していないと思う

出所:リクルートマネジメントソリューションズ(2019)「職場におけるソーシャル・サポート」[RMS Message54号]

加えて、60歳以上の高齢者の調査によると、家族以外の友人がいない人の割合は31.3%（令和2年）であり、平成27年（25.9%）より、その割合は増えており、アメリカ（14.2%）、ド

イツ（13.5%）、スウェーデン（9.9%）と比べても、友人がいない人が多いという状況である（図4）。

図4 家族以外の友人（60歳以上／%）

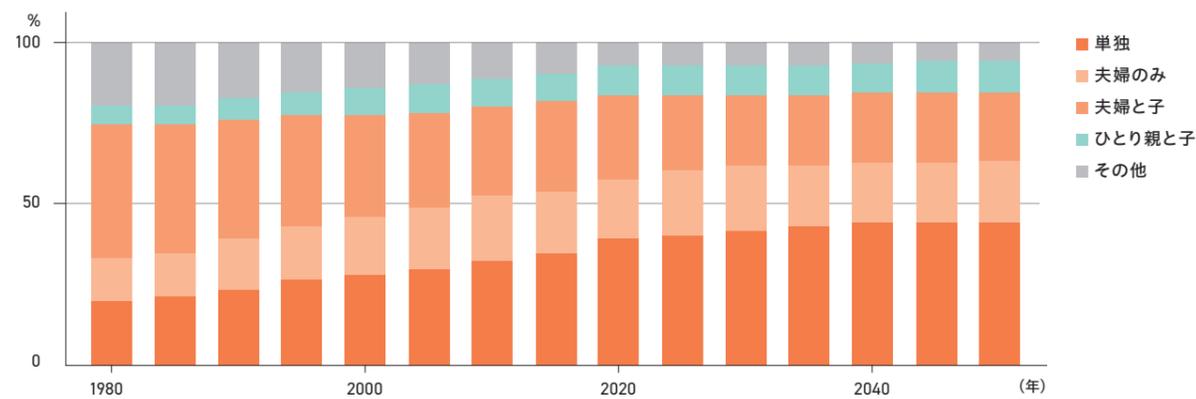


出所：内閣府（2021）令和3年版高齢社会白書（全体版）

更に、人間関係のベースになる家族に関して、未婚率の上昇、少子高齢化により、一人暮らしの世帯は増えており、今後

も増加していく傾向にある（図5）。

図5 世帯構成の割合



出所：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所 2021年以降は推計値

内閣府調査によると、ひきこもり状態にある人は15～39歳で2.05%、40～64歳で2.02%であり、全国で約146万人いると推計される<sup>1)</sup>。同調査では、ひきこもり状態になったきっかけとして、「退職」を挙げる割合（21.5%）が最も多く、就労支援がひきこもり防止につながる事が示唆される。

まとめると、「職場」「近隣」「家族」における「つながり」は希薄化の傾向にあり、誰もが孤独・孤立状態に陥りやすい状況である。コロナ禍によって、孤独・孤立の問題が顕在化し、2021年に孤独・孤立対策担当大臣が任命され、内閣官房に

孤独・孤立対策担当室が設置され、地方自治体でも様々な対策が行われている。

これらの動きは、個人が何か行動を起こさなくても自然発生的に「つながり」が存在していた時代から意図的に「つながり」をつくる時代が変わってきており、将来において、人口動態や現在のトレンドを考慮すると、意図的な「つながり」をつくることは、より求められると考えられる。そのような転換期において、職場、そしてキャリアコンサルタントに求められることをここでは考えていきたい。

1) 内閣府（2023）『こども・若者の意識と生活に関する調査』

現状と2040年に向けて

■職場内の「つながり」とキャリア

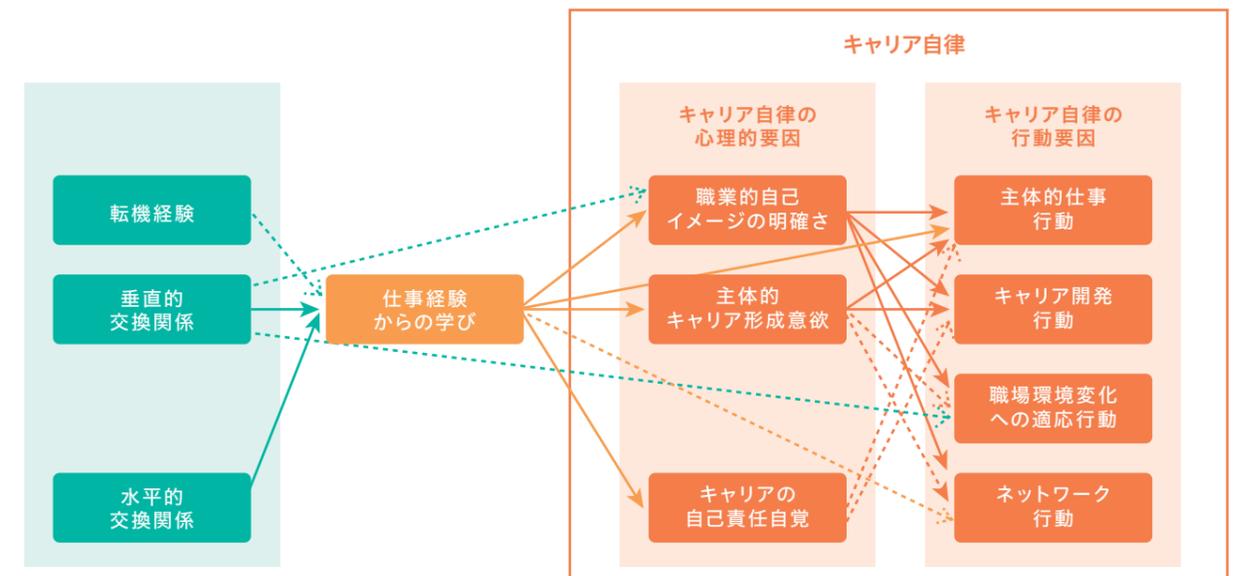
現代は、技術が指数関数的に発達し、目まぐるしく変化していく時代である。自分が関わっている会社、事業、仕事も変化していき、場合によってはなくなってしまう可能性もある。それゆえに、自分のキャリアは自分でコントロールしていくこと、つまりキャリア自律が注目されている。

そのようなキャリア自律は、自らのキャリアを組織に委ねることではなく、個人が主体的に自らの管理責任者となるという意味合いがある。しかしながら、個人のキャリアの責任をすべて個人が引き受けるというのは現実的ではない。組織による異動、昇進とともに役割の付与が実際にあるという前提では、個人が自分のすべてのキャリアをコントロールできるわ

けではない。そのような実情が要因のひとつになって、キャリア自律に対して、6割以上の方がストレスを感じている<sup>2)</sup>。

「持続可能なキャリア」という概念においては、人的ネットワークなどのキャリア資源の獲得は、「個人と組織の共同責任」ということを提唱している。個人のキャリアは、組織と個人双方で形成され、組織は個人に対して、成長につながる仕事の提供、異動、ワークライフバランスへの配慮などが期待されるが、個人も組織に対する貢献を行う。個人が組織に貢献するからこそ、個人の希望が伝えやすくなり、個人にとって良い仕事を得られる。つまり、個人の主体性は個人のキャリア形成に重要であるものの、組織側も個人のキャリア形成に影響を与えているということを知覚しておく必要がある。

図6 キャリア自律の心理的要因と行動要因



出所：堀内泰利, & 岡田昌毅. (2016). 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.

そのような個人と組織の関係性だけでなく、周囲とのつながりによってもキャリアが形成されていく。上司や同僚からのアドバイス、励ましや話し相手になってもらうような情緒的なサポートなどによって、目の前の仕事を遂行していくことができ、その積み重ねによって、キャリアが形成される。

キャリア自律の心理的要因と行動要因（図6）によると、仕事上の問題や希望を理解し裁量を示す上司（垂直的交換関係）ならびに支援やアドバイスをしてくれる同僚（水平

的交換関係）によって仕事経験からの学びは促進され、結果、キャリア自律のための心構えや行動につながる事が示されている。

まとめると、職場内の「つながり」によって、キャリア形成は促進される。個人だけの行動で個人のキャリアが形成されるわけではないことを個人も所属する組織も意識することが求められる。

2) リクルートマネジメントソリューションズ(2021)「組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態」RMS Message Vol.64

### ■職場外の「つながり」とキャリア

職場外の「つながり」も職場内同様にキャリア形成を促進する。

アメリカの社会学者のマーク・グラノヴェッターは、「つながりが緊密な人より、弱いつながりでつながっている人のほうが有益で新規性の高い情報をもたらしてくれる可能性が高い」という「弱いつながりの強み」理論を提唱した<sup>3</sup>。グラノヴェッターは、就職先を見つける際に役立った情報の入手経路をポストンに住むホワイトカラーの人たちに尋ねた。結果は、16%の人は強いつながりの人からの情報。一方で、残りの84%は、たまにしか会わない人からの情報で就職先を得ていたのである。

頻繁に会う人からの情報は、その人本人と近いわけであるから、すでに知っていて目新しい情報ではなかったと考えられる。一方で、たまにしか会わない人からの情報は、それまでに知らなかったような就職情報であり、新しい機会という観点で、役に立ったといえる。

「働く人の共助・公助に関する意識調査」リクルートワークス研究所(2021年)によると、キャリアに役に立つ職場外の「つながり」は、日本でもキャリア形成につながることを示唆している<sup>4</sup>。同調査では、キャリアに役立つ社外のコミュニティに関わっている人のほうが、そうでない人に比べて、今のキャリアに満足している(私は自分らしい人生やキャリアをつくりあげている)、幸福感があり、未来のキャリア展望(今後の人生やキャリアの見通しが開けている)がある。

この調査において、キャリアに役に立つコミュニティとは、「キャリアや人生の悩みに寄り添ってくれる場」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる場」、直接的に「新しい仕事を紹介してくれる場」、あるいは、「生活に困ったら手助けしてくれる場」である。

職場外からの活動は学びをもたらす、その学びによって自らのキャリアが開かれていく。そのような活動での学びは越境学習と言われている。越境する場合は、職場以外の場であるので、PTA活動、マンションの理事会、ボランティア活動、趣味や学びのサークルなどがその代表として挙げられる。

そのような場では、職場とは違った役割、能力、価値観、動き方、慣習が求められる。役割があいまいであったり、仕

事の進め方が違ったり、そもそものやることも自分で決めないといけないということもよくある。そうすると、主体的にリーダーシップを発揮していくことや多様な価値観を持った人たちとの関係をつくる能力が磨かれていく。また、ゼロベースで何かをつくっていくこともあるので、職場ではできないような挑戦や失敗が経験できる。

そういう越境経験を通し、自己理解が進む。職場では通用していたスキルが職場外だと通用しない、あるいは、その逆に、職場では当たり前と思っていたスキルが職場外では重宝がられる。あるいは、職場とは違う役割や仕事を通して、あらためて自分がやりたいことを考える機会がある。職場で目の前の仕事に忙殺されていた時には気がつかなかったが、離れることで冷静に今の仕事の意味や意義に気がつくことがある。

ここでは、越境学習に関しては、これ以上詳細に触れないが、多くの良書があるので、そちらを参照していただきたい<sup>5</sup>。

### ■ライフキャリアという観点での「つながり」

キャリアそのものというよりは、そのベースになるライフという観点で、「つながり」は効能がある。

まずは健康という側面である。健康があってこそ健全なキャリアを歩めるのだが、その健康に一番影響を与えているのが「つながり」であることが、多くの研究論文を統合した論文で示されている<sup>6</sup>。その論文によると、「タバコを吸わないこと」や「アルコールを飲みすぎないこと」や運動よりも「社会的なつながりを持つこと」が健康につながっているということであった。

また、1938年から継続しているハーバード大学成人発達研究によると、「お金でも名声でもなく、良い人間関係が人を健康にし、幸せにする」とのことであった。そして、次のような教訓を提示している<sup>7</sup>。

- 孤独を感じている人は中年期から健康問題を抱え、認知機能が低下しやすい。
- 大切なのはつながりの量ではなく質である。良い人間関係を持っていることは、加齢や病気による影響を和らげてくれる。
- 良い人間関係は体だけでなく脳も守ってくれる。良い人間関係を持っている人のほうが記憶力の低下が抑えられている。

良いつながりが健康や幸福に寄与するという話だが、良い

つながりとは、何を指すのだろうか。ひとつのヒントが徳島県旧海部町(現在は海陽町)にある。同町は、日本で最も自殺率が少ない町である。自殺率の低さには理由がある。この町を研究した岡によると、自殺率の低さは、以下の5つの自殺予防因子があるとのことである<sup>8</sup>。

**因子1:** いろいろな人がいてもよい、いろいろな人がいたほうがよい

**因子2:** 人物本位主義をつらぬく

**因子3:** どうせ自分なんて、と考えない

**因子4:** 「病(やまい)」は市に出せ

**因子5:** ゆるやかにつながる

因子1は、多様性の受容である。そのコミュニティに属する際にそのコミュニティに合っている人だけに限定されてしまうと、自分らしくあることが難しくなる。自分らしくあっても、そのことが認められているコミュニティは居心地がよいと考えられる。

因子2は、肩書とかではなく、その人そのものを周りが見ているということである。一人の人間として互いが見ているという関係性を意味しており、心地が良い人間関係が想像される。

因子3は、自己効力感である。自分が暮らす世界を自分で変えられると思っていて、そういう人が周りに多ければ、不満、不安、不便などを変えていくことができる。そのようなスタンスが健康や幸福感につながると想像できる。

因子4の「病」とは、病気だけでなく、家庭内のあらゆる問題を指し、「市」とは公の場を表す。困ったことがあったら、早めに開示しようということである。いわゆる援助要請である。

因子5は、いわゆる「しがらみ」がないということである。先行研究においても人間関係は大切であるが、量よりも質であるという話であった。その質というのは、硬直的な関係性ではなく、ゆるやかな関係性である。旧海部町においては、互いに興味関心はあるが監視しないという関係性である。

5つの因子に共通して言えるのは、人を一人の人間として見ているという観点である。そういうふうに見られているので、ありのままにいられるし、困ったことがあったら困っていることを言うことができる。失敗は許容してくれるし、見栄やプライドがなくても大丈夫な人間関係である。そういう人間関係をつくれることが生きる上でもキャリアを構築していく上でも大切である。

### ■意図的な良い「つながり」をつくるために

良い「つながり」を意図的につくるのが、自分のキャリア、健康、幸福に役に立つのは分かったが、実際に、どのようにすればいいのだろうか。職場の観点とキャリアコンサルタントの観点で、簡単に触れていく。

#### 職場の観点1: 役立ち感を高める

筑波大学の研究チームによると、企業で働く人の孤独感には、「孤独感情」「職場内の情緒的つながり」「職場支援者の存在」「職場内の役立ち感」の4つの因子があることが分かった。因子の一つである「職場内の役立ち感」が精神的健康に最も影響を及ぼしていることが新しい発見であった<sup>9</sup>。ある組織あるいはあるコミュニティにおいて、その場に居てもいいという感覚は、役に立っているという実感があることが重要で、居場所感の一つの因子(「役割感」)にもなっている<sup>10</sup>。

そういう意味では、1on1ミーティングを通して、納得感がある役割を付与していくことや日々の仕事において互いに承認し合うような職場づくりを行うことによって、役立ち感が高めていけると考えられる。

#### 職場の観点2: 多様性の受容を推し進める

職場において、何らかの成果をあげていこうとするときに、メンバーの力を合わせる大切だが、その際に同調圧力が生じがちである。同調圧力は場に合わせた振る舞いをメンバーに求めるため、メンバー一人ひとりの「らしさ」を封じる可能性がある。

そういう文脈で、組織においては、自然に任せると多様性を封じるような動きが頻繁に起こる。つまり、多様性の受容は意識しないと達成されにくい。逆に、メンバーの多様性が受容されれば、旧海部町での事例のように、メンバーの安心感が高められ、孤独を防ぐことにつながると考えられる。

#### 職場の観点3: ソーシャル・サポートを推進する

20~40代の会社員へのアンケート調査では、周囲からのサポートが必要だと思っている人は8割以上いるが、実際に十分なサポートが得られている人は約6割である<sup>11</sup>。実際にサポートが必要だと思っているときに要請している人は7割強だった。一方でできない人が2割強である。要請ができないのは声をかけづらい雰囲気であったり、そこまでの信頼関係が築けていなかったりすることがその理由である。

3) Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American journal of sociology, 78(6), 1360-1380.

4) 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」

5) 例えば、ユーリア・エンゲストローム(1999)『拡張による学習』山住勝広訳 新曜社  
石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム』福村出版

6) Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: a meta-analytic review. PLoS medicine, 7(7), e1000316.

7) ロバート・ウォールディングー/マーク・シュルツ(2023)『グッド・ライフ 幸せになるのに、遅すぎることはない』児島修訳 辰巳出版

Robert Waldinger(2015) What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness. TEDxBeaconStreet

8) 岡檀(2013)『生き心地の良い町—この自殺率の低さには理由がある』講談社

9) 松井豊・原恵子・中村准子(2023)「職場内孤独を防ぐには従業員の「役立ち感」を高める施策が有効だ」 RMS Message Vol.69

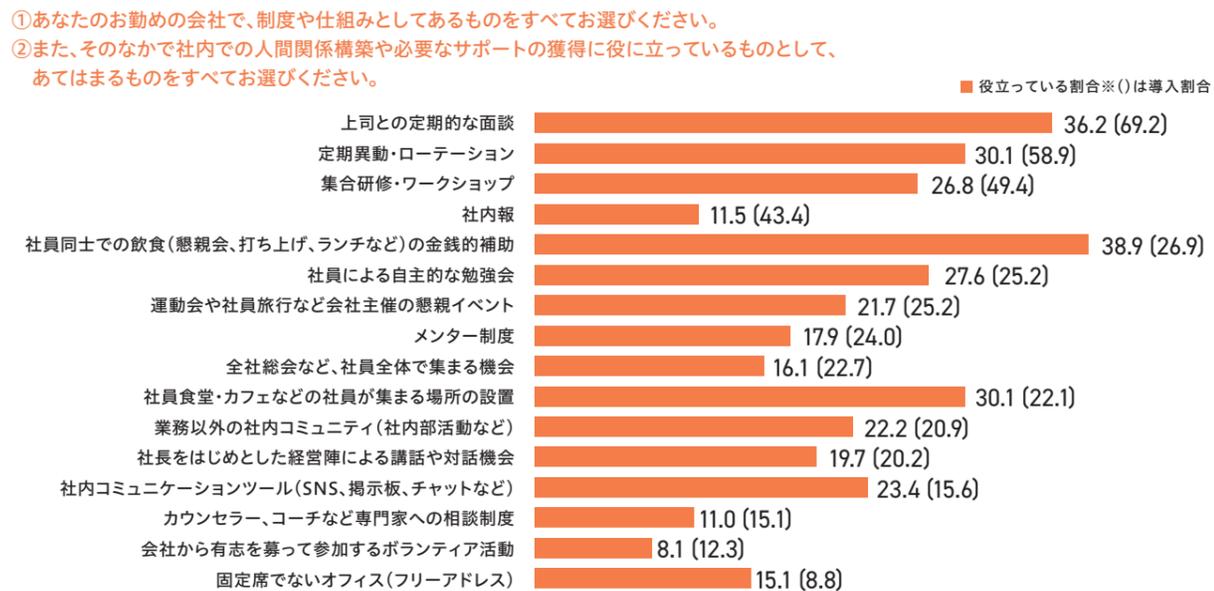
10) 富永幹人・山田梨紗子(2016)「自己像と居場所感に関する研究:「本当の自分」と「仮面の自分」の観点から」 福岡女学院大学紀要. 人間関係学部編, 17, 29-42

11) 藤村直子(2019)「一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態」RMS Message Vol.54

同調査によると人間関係構築や必要なサポートの獲得に役立っている制度や仕組みは、「社員同士での飲食の金銭的補助」「上司との定期面談」「社員食堂・カフェなどの社員が集

まる場所の設置」「定期異動・ローテーション」である(図7)。この結果から、日常業務以外のつながりのデザインも職場として準備していくことが必要であることがわかる。

図7 人間関係構築や必要なサポートの獲得に役に立っている制度・仕組み



出所:藤村直子(2019)「一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態」RMS Message Vol.54

職場の観点4:社内越境を促す

「つながり」は、仕事の成果、心理的状態、ならびにコミュニティ感覚などの仕事生活の質にどのような影響を与えるだろうか。実際に調査を行い、重回帰分析した結果が、表1である<sup>12</sup>。同調査の結果から、職場内でのつながりは、仕事生活の質に良い影響を与えていることがわかる。同様に、社内越境や社外越境のつながりが職場内でのつながりに上乗せする形で仕事生活の質に良い影響を及ぼしている。

ここでの社内越境とは、「他部署の人と仕事上の相談」や「協力し合う機会」や「困っていることの支援を求める機会」を指している。同調査によれば、「社員同士の雑談を増やす施策」「社員の人の柄や仕事外活動などを伝える施策」「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策などがつながりを促進する施策としてあげられている。ただ、そのような施策は、現場の負担感を強める要素もあるので、慎重なデザインも求められる。

表1 人の「つながり」と仕事生活への影響

直近の「1ヵ月間」を振り返ってお答えください。  
あなたが所属している会社において、次のようなことはあなた自身にどの程度ありましたか。(単一回答/n=695)

	仕事上の成果			心理的状態		コミュニティ感覚		
	進捗 (“やりがいを感じる仕事が進捗した”“仕事に向かう心が励まされ奮い立つような出来事があった”)など4項目、a=.910)	アイデア (“有用なアイデアを生み出した”の1項目)	生産性 (“仕事に注力した”“仕事において生産的だった”“チームのまとまりに貢献した”の3項目、a=.795)	会社への愛着 (“所属組織に愛着を感じる”の1項目)	会社での孤独感 (“自分は他の人たちから孤立していると感じる”“自分は取り残されていると感じる”など4項目、a=.889)	理念共感と貢献意欲 (“この会社の理念に共感している”“この会社に貢献したい”など4項目、a=.919)	自己有用感 (“自分がこの会社に役立っていると思う”“自分は会社に欠かせない存在だ”など4項目、a=.920)	居心地の良さ (“この会社のメンバーと一緒に活動することが楽しい”“この会社の仲間といくと落ち着く”など4項目、a=.903)
職場内のつながり	0.28	0.20	0.31	0.33	-0.20	0.32	0.26	0.54
社内越境のつながり	0.19	0.12	0.11	0.11		0.16	0.11	
社外越境のつながり	0.13	0.24		0.15	0.18	0.15	0.17	0.08
家族・友人とのつながり			0.09		-0.12			

※仕事生活の変数の測定は6件法(1.よくあてはまる、2.あてはまる、3.ややあてはまる、4.あまりあてはまらない、5.あてはまらない、6.まったくあてはまらない)。数値は重回帰分析における標準化回帰係数(5%水準で有意な係数のみを記載、濃い黒字は1%水準で有意)。分析にあたって、個人属性(年齢、性別、外向的性格、職種、役職、勤続年数、職務担当年数、部署所属年数、部署異動回数、テレワーク実施頻度)および企業属性(従業員規模、業種、社員出社率)を独立変数として投入し、それらの影響を統制した。

出所:藤澤理恵(2023)「「つながり」はデザインできるか」RMS Message Vol.69  
12) 藤澤理恵(2023)「「つながり」はデザインできるか」RMS Message Vol.69

職場の観点5:社外越境を奨励する

前述したように、社外でのつながりがキャリアという側面でもライフという観点でも良い影響を及ぼすことがわかっている。また、観点4の調査でも社外越境のつながりは、仕事生活へのプラスの影響を及ぼしていることが示唆されている。会社が社外越境を奨励すると遠心力が動くのではないかとこの話をよく聞くと、調査によると越境経験者は会社への

貢献に前向きであるというデータもある<sup>13</sup>。ここで言う越境経験の場は、ボランティア活動、地域貢献活動、異業種勉強会、国内外のビジネススクール・大学院、副業、政治活動をイメージしている。

職場として奨励できることは、ボランティアや地域貢献活動を行うための休暇制度、勉強会やスクールに行くことの金銭的補助や奨励、そして副業促進の制度設定などが考えられる。

キャリアコンサルタントに求められること

観点1:すでにある「つながり」を活かす

クライアントがすでにある「つながり」の中で、居場所感を持っていなかったとしたら、なぜ居場所感がないのか、どうすれば居場所感を持てるようになるのか一緒に検討することが望まれる。

職場の観点1で述べたように、所属する組織あるいはコミュニティにおいて役に立っているという感覚が居場所感を高めるという観点から考えると、そこで何をすれば貢献できるのかということをもぐってクライアントと検討してみて、その行動の支援をすることを推奨する。

観点2:援助要請の支援

職場の観点2で述べたように、サポートが必要になっているのにもかかわらず、サポートを得られていない人が組織の中にいる。そのようなクライアントに対応するのであれば、必要なサポートを提供することになる。ソーシャル・サポートに関する先行研究によると、ソーシャル・サポートは、「直接サポート」「情報サポート」「情緒的サポート」「評価的サポート」の4つに分類できる(表2)<sup>14</sup>。情緒的サポートなど、キャリアコンサルタント自身ができるサポートもあるが、直接キャリアコンサルタントがサポートできないのであれば、サポートできる人を一緒に探す。サポートできる人につなげる支援がキャリアコンサルタントに求められる。

表2

ソーシャル・サポートの分類定義

直接サポート	仕事を手伝ってくれる、折衝・調整など、問題解決に介入するなど、直接的な課題解決のサポートをする
情報サポート	情報提供、やり方やコツを教えてくれるなど、課題解決に必要な知識・情報を提供する
情緒的サポート	励ましてくれる、親身になってくれる、話し相手になってくれる、気にかけてくれるなど、精神的な支えとなる
評価的サポート	認めてくれる、高く評価してくれる、改善点を指摘してくれるなど、適切な評価やフィードバックをする

観点3:新しい「つながり」に導く

すでにある「つながり」の中で、クライアントが居場所感が得られないとしたら、あるいは、越境を求めているクライアントがいるとしたら、新しい「つながり」に導くこともキャリアコンサルタントの役割である。

社内越境の場は、部活や趣味の集まり、あるいは勉強会などのインフォーマルな場を利用することも考えられるし、社内副業制度のようなフォーマルな仕組みを利用することも考えられる。いずれも社内ネットワークを広げ、成長を促進し、キャリアの可能性を広げる活動になる。

アメリカの社会学者、レイ・オルデンバーグは、1980年代に、職場でもなく家庭でもない第3の場(サードプレイス)の存在が重要であると提唱した<sup>15</sup>。個人が受ける恩恵には、「目

新しさ(刺激)」「健全な人生観」「心の強壮剤」がある。サードプレイスを通じて、個人は癒やされ、孤立を免れ、有用な情報や活力が得られる。オルデンバーグのサードプレイスは、地元の居酒屋、カフェ、図書館などがイメージされている。そこでのコミュニティは目的があいまいで、自由で、一時的な場も多いが、より目的が明解な場も存在する。PTA活動、ボランティア活動、プロボノ、マンションの理事会、同窓会、副業先、趣味のサークル、学校や勉強会などの学びの場などがその代表である。そのような場がキャリア開発には有用であることは職場の観点5で述べたが、キャリアコンサルタントはクライアントの状態や志向・価値観に応じて、そのような場につないでいくことが求められる。

13) 藤澤理恵(2016)「401名の経験者の声を聞く、越境活動実態調査」RMS Message Vol.44

14) House, J.S. (1981) Work stress and Social support. Reading, Mass: Addison-Wesley

15) レイ・オルデンバーグ(2013)『サードプレイス コミュニティの核になる「とびきり居心地のよい場所」』忠平美幸訳 みすず書房

観点4:おせっかい役を引き受ける

自然に「つながり」ができていた時代から意図的に「つながり」をつくっていく時代になったときに、「つながり」の格差が生まれることが予想される。つながるためには、個人が意識的に行動をしないと行けないが、それができる人とそうでない人に分かれ、そうでない人ほどつながることが必要と思われる。援助要請も仕事ができる人は容易にできるが、仕事ができない人ほど援助要請が必要であるにもかかわらず、うまく要請できないことがわかっている。

つながり格差は、組織の中でも起こっているし、組織の外でも起こっている。キャリアコンサルタントの役割は、つながりがうまくできていないが、「つながり」が必要な人のもとに行き、「つながり」の支援をすることにある。組織内のキャリアコンサルタントの場合、職務の中にそのことは入っていないかもしれないが、希少になっていく人材の活躍促進を視野に入れるのであれば、ある意味、おせっかい役になっていく必

要がある。また、組織外の人をクライアントにしているキャリアコンサルタントの場合も、P.53のコラム「就労困難者支援の現場から考える就労の支援のあり方」で紹介しているように、「つながり」がうまくつけない人のもとを訪れ、支援していくことが今後ますます必要になってくる。

以上をまとめる。

- 2040年に向けて、職場、近隣、家族、いずれの観点においても「つながり」が希薄になる。
- 自然発生的にできてきた「つながり」は減少し、意図的に「つながり」をつくる時代になってきている。
- 良い「つながり」は、キャリア開発、健康、幸福という観点で良い影響を与える。
- 良い「つながり」に関して、職場では意図的にデザインできるし、キャリアコンサルタントにとっても大いに価値発揮できる領域である。

コラム①



若年層の未就業問題について (第4回研究会2024年6月19日(水))



認定NPO法人育て上げネット 伊野 滉司

- 認定NPO法人育て上げネットは、若者の就労支援を行っている団体。いわゆる、「ひきこもり」と言われる方々を中心に支援している。1970年代には不登校が登校拒否と呼ばれていたが、1980年代後半には、学校に行かない選択が尊重され始め、ひきこもりという概念が生まれた。1990年代には厚生労働省が初めて引きこもりのガイドラインを設定し、「6ヶ月間家を出ず、家族以外とほとんど話さない」ことがひきこもりの定義となった。その後、フリーターやワーキングプアなどが課題となり、若者の自立挑戦プランが策定され、ジョブカフェやヤングジョブスポットが設置された。2010年以降は新卒の就職先未定者や自殺の問題が増加し、コロナ禍では孤立がさらに深刻化した。なお、2019年からは就職氷河期世代の支援が開始され、地域若者サポートステーションの対象年齢を15歳から49歳まで拡大した。幅広い年齢層の方々が同じ講座を受けることが適切かどうかは議論の余地がある。
- 全国には177か所の地域若者サポートステーション、67か所のひきこもり地域支援センター、166か所の自治体による支援センター、1371か所の生活困窮者支援拠点がある。しかし、ひきこもり地域支援センターは設置義務がなく、地域によって設置状況が異なる。本来は、社会のニーズに対応した相談窓口が設置されるべきだが、トピックが形成されて実態把握され、窓口の設置と事業の縮小を繰り返している。
- 2022年度からはひきこもり支援ステーション事業が開始され、居場所づくりや連携協議会、ネットワーク構築などが進められている。オンラインやメタバースを活用した支援も増加し、地域によっては有効な手段となっている。しかし、ひきこもり支援のゴール設定は曖昧であり、定性的な事業評価が多い。実際に機能するまでには細かいステップが無数にある。
- ひきこもり問題は、自殺・孤立孤独・高齢化など多様な社会的イシューが絡んでいる。また、当初は青少年の問題と捉えられていたが、現在では全世代の問題になったため、画一的な目標設定は難しい。
- また、親が代わりに相談するケースも多いが、本人がひきこもりだと自認していない、困っていないという場合も多々ある。そういう人にどうアプローチしていくかも含め、窓口で待っているだけでは限界がある。コロナ禍で始まったオンライン支援はひとつの手立て。家を出ない方や、近所に窓口がない方も、メタバースの「居場所」には来てくれることがある。また、昨今はフルリモートで雇用される人も出てきており、家から出てもらうことが本当に正しいのか、という疑問もある。
- 総じて、若い世代の生きづらさを解決していくことが必要である。家を出たくない理由はひとりひとり異なり、複雑かつ多様化している。

※[https://www.career-npo.org/files/2040pjt\\_4\\_ino.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pjt_4_ino.pdf)

コラム②



就労困難者支援の現場から考える就労の支援のあり方 (第5回研究会2024年8月7日(水))



認定特定非営利活動法人スチューデント・サポート・フェイス 谷口 仁史

- 世界で最も深刻な問題として、子供や若者の「孤独」や「社会的孤立」の問題に直面している。コロナ禍で孤独や社会的孤立が悪化し、自殺者数も過去最多を記録するなど、深刻な状況にある。
- 従来の施設型の支援や、当事者からの相談を待つ消極的なアプローチでは、命を守れない現状がある。若者からの悲痛なSOSメールや長期のひきこもり、家庭内の問題が多発しており、これらに対する従来型支援の限界が浮き彫りになっている。
- 佐賀県では、アウトリーチ支援を基軸に、相談サービスのワンストップ化を進めている。子供支援やヤングケアラー支援専門ダイヤル、若者サポートセンター、ひきこもり地域支援センター、生活困窮者自立支援など、多岐にわたる支援を統合的に運営している。
- 従来の行政支援では届かなかった孤立する当事者に対し、積極的に支援を届けるためにアウトリーチを強化。これにより、支援の必要な人々に対して確実に支援を届ける体制を構築。年間で8万7000件以上の相談対応を行い、24時間365日の体制を整備している。
- 問題が複雑化しているため、多職種連携を前提とした組織作りが必要である。国家資格を持つ29種類の専門職が所属し、多角的な検証ができる体制を整えている。
- 世代間のギャップを埋めるため、若者世代に近いスタッフ(20代30代)を中心に、人材育成を行い、相談者とのマッチングを強化している。
- 独自のネットワークを形成し、全国規模で1000以上の関係団体と協力して支援体制を拡充。従来の公的支援の限界を突破するため、包括的なネットワークの構築を進めている。
- 平成25年の行政改革以降、アウトリーチ施策の申請手続きが厳格化され、利用者の減少が見られる。支援が本当に必要な人々に支援を届けるための取り組みを継続し、今後も多職種連携、関係性構築、ネットワーク構築をさらに強化していく方針である。誰一人見逃さない強い覚悟で、どんな境遇の子供や若者にも支援を届けることを目指している。

## 第7章 企業のあり方が変わっていく

大学院大学至善館 副学長 兼 教授 吉川 克彦(よしかわ かつひこ)

1998年京都大学経済学部卒業、2011年ロンドン・スクールオブエコノミクスより修士(経営学)、2017年同校より博士(経営学)を取得。1998年より2013年までリクルートグループにて組織・人事に関わる研究、コンサルティングに従事。2017年8月より上海交通大学安泰経済与管理学院組織管理系助理教授。2019年8月より至善館にて副学長 兼 教授。2023年より現職。



### 背景

企業は環境の変化に合わせて様々な人材マネジメントを変化させてきた。バブル崩壊以降、雇用法制の変化もあって、派遣労働者や有期雇用など非正規雇用を拡大してきた。また、2000年代後半以降、世界的なダイバーシティへの注目と政府の後押しもあり、女性活躍促進に取り組む企業が増え、女性のキャリアパスは広がった。そして、近年においては、新卒採用に加えて、中途採用を活発に行う企業が増加している。このような人材マネジメントの変化は、人々のキャリアの選択肢や、キャリアに対する考え方に影響を与える。本章では、人材マネジメントを中心に、企業に今後生じると考えられる変化を議論する。その上で、キャリアコンサルタントがそうした変化を踏まえ、どのように人々のキャリアに関わりうるのか、について検討する。

### 現状と2040年に向けて

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代と言われて久しい。企業を取り巻く環境は様々な変化を続けている。これから、どのような要素が、企業のあり方に大きな影響を与えていくのだろうか。ここでは、業界や職種を問わず、広く影響を与えられられる変化、4点に焦点を当てる。

第1が、労働力人口の減少だ(第1部参照)。日本社会の高齢化に伴い、多くの分野で人材供給が減少していくこと、結果として人材不足となることが予測されている。女性活躍の促進や、高齢者の雇用促進、外国人労働者の増加などを考慮してもなお、人材は不足していく。このことは、労働市場において働き手の交渉力が相対的に上昇していくことを意味する。すでに「売り手市場」と言われて久しいが、「企業が人材を選ぶ」だけでなく、「人材が企業を選ぶ」傾向がますます強まっていくだろう。

第2が、経営の意向で人々を自由に配置することが徐々に難しくなることだ。マイナビによる「大学生就職意識調査」では、行きたくない会社の特徴として、「転職が多い会社」を選ぶ学生が増え続け、2024年卒では「ノルマのきつそうな会社」に次ぐ2位になっている。リクルートマネジメントソリューションズの2025年新卒採用に関する大学生対象の調査でも、約6割の学生が、入社前に勤務地がわからないこと、配属部門や職種を選べないこと、入社後に転職があることで入社

意向が低下する、と回答している(ただし、時系列での比較がない点に留意)。社会人の間でも、転職の多さは応募意向にマイナスの影響があるようだ(パーソル総研、2024年「転職に関する定量調査」)。女性が出産後も正社員として働き続ける比率が増加傾向にある(国立社会保障・人口問題研究所、2017)、また、介護をしながら働くことが増えている(総務省、2022年就業構造基本調査)といった家族環境の変化は、転職に抵抗がある人の増加につながると考えられる。さらに、中途採用は一般的に、特定のポジションを想定して行われるため、中途採用の増加は、経営都合で異なる部門や職種へ異動させにくい人の増加につながると考えられる。伝統的な日本の正社員雇用では、経営が人材の配置を変更する強い力を持つ。事業や部門、さらには勤務地を変更する辞令ひとつで、どこにでも行くのが当たり前であった。今後、さらに労働力が不足し、企業の交渉力が低下してくと、こうした個人の意向を経営が考慮せざるを得なくなっていく。

第3が、サステナビリティへの懸念と、それに伴う「企業とは何か」をめぐる議論の高まりだ。気候変動をはじめとするサステナビリティへの懸念から、温暖化ガス排出量の削減、資源の再利用や再活用の促進、といった形での環境へのインパクトを削減するための事業活動の根本的な見直しが様々な産業で進んでいる。企業への期待が、経済的価値の創出、株主への貢献から、より広い社会的価値の創出、様々なステークホルダーへの貢献へと転換しつつある。こうした変化は、事業活動のあり方や、経営管理のあり方を揺るがしていくと考えられる。温暖化ガスの排出に直接関わる製造や物流といった分野だけでなく、商品開発やマーケティングのあり方、経営コントロールや外部に対するレポーティングまで、企業活動のあらゆる側面に影響が及ぶだろう。

第4が、デジタル技術をはじめとした技術の急激な発展による、産業構造のディスラプション(破壊的な変化)だ(第1部、第3部第1章参照)。AIをはじめとしたデジタル技術の発展は、新しい産業革命に匹敵するとも言われる。インターネットの登場によってe-commerceやSNSなど新たな産業が登場し、既存の産業を脅かしたように、AIの進展も新たな産業の登場や、既存事業の変革につながる事が予測されている。また、産業機器やロボットによって、様々な仕事が自動化されてきたように、従来ホワイトカラーが担ってきたような情報収

集、分析、文書作成、対策案の検討といった業務が自動化されていくことが予測されている。

第1と第2の変化が特に企業と個人の関係に影響を与えるものである一方、第3と第4の変化は、企業が営む事業活動そのものに影響を与えるものだ。次のセクションでは、これらの変化の結果、企業、そしてそこで働く人々にどのような影響が生じるかについて見ていこう。

### 企業の変化①

#### 資本集約度の向上を通じた、人材への依存度の抑制

労働市場における労働者不足の結果として、働き手の交渉力が高まることは、企業に業務のあり方そのものを見直すことを促す。労働者の直接の仕事が中心となって価値を創出している状態(労働集約的)から、機械やITシステムが価値創出を担い、人への依存度が低い状態(資本集約的)へ転換することが多くの産業で必要となる。そうしなければ、労働者不足が、事業活動のコスト上昇や、業務継続のリスクに直結してしまうからだ。

労働集約的な傾向が従来強かった産業において、人への依存度を下げる試みが活発に行われている。たとえば、スーパーマーケットにおけるセルフレジ(顧客が自分でバーコードを読み取り、決済まで行う)の試行はまさにこの好例だ。従来レジ担当のスタッフが行ってたことを、セルフレジに投資することで顧客が自ら行うよう転換している。様々な企業において、コールセンターに加えてウェブサイト上のチャットボットによる自動対応を顧客対応窓口として導入していることも同様だ。コールセンタースタッフが担ってきた顧客の課題の切り分けや対策の提供をITシステムによって代替している。AIなどの技術の進展がこうした取り組みの背景にあるのはいうまでもない。また、もともと資本集約度が高かった産業、例えば工業分野においても、同様の取り組みがなされている。従来、長い職務経験を持つ技能者が担ってきた仕事を、センサーやAI、ロボット技術を組み合わせることによって機械化、自動化する取り組みなどがこれにあたる。労働市場の逼迫と、技術の進化は今後も続くと考えられるから、こうした人材への依存度を下げる取り組みは、今後も継続するだろう。

労働者不足が相対的には深刻ではない、と言われるホワイトカラーの分野も例外ではない。というのも、生成AIをはじめとした急激な技術の発展が、今までホワイトカラー労働者が担ってきた業務を、情報システムによって自動化する機会を生み出すからだ。人間とほぼ同等の幅広い分野での汎用的な知的能力を持つArtificial general intelligenceが2030年を待たずして実現するだろう、という予測が昨今、強まっていることを踏まえると、情報収集、分析、文書作成といった仕事が、大幅に自動化される未来が近づいていると考えるべきだ。

こうした、人への依存度を引き下げようという企業の取り組みは、個人にとっては、自分が担ってきた仕事へのニーズが縮小、あるいは消滅することを意味する。一方で、新たな仕

事へのニーズの増加も生じるだろう(設備やシステムの開発や導入、メンテナンスを担う仕事はその一例だ)。こうした変化に適応するためには、個人はこれまで培ってきたスキルや経験とは異なるものを学ぶ必要がある。同時に、新たな仕事への移動(組織内での異動にせよ、組織間での転職にせよ)の機会や必要性が生じるだろう。

### 企業の変化②

#### 人材獲得競争と雇用関係の変質

とはいえ、企業は人材を確保し続けなければならない。設備やITシステムで人材を置き換えることが相対的に困難な仕事も存在する。また、サステナビリティへの対応やデジタル技術の活用といった、新しいビジネスニーズへの対応においても、人材不足は継続すると考えられる。今までにない仕事が登場し、新たなスキルや経験を持つ人材が必要となるからだ。人材が実践的な能力を身につけるためには机の上で勉強するだけでなく、実際に仕事を通じて経験を積むことが必要だ。よって、ビジネス環境が変化し、新たなスキルの需要が高まったとしても、必要なスキルを持つ人材の供給がすぐに増加するわけではない。こうした理由から、厳しい人材獲得競争は続くだろう。特に、外部環境が急激に変化し、今までに社内でも育成してこなかったスキルや知見が必要となる場合には、外部からの採用で対応する必要が生じるから、経験者の中途採用への関心は今後も続くと考えられる。

こうした人材獲得競争と、個人の「自分の人生をコントロールしたい」という欲求の高まりの組み合わせは、企業の人材に対する姿勢の転換を迫る。「自分の志向やスキルに合う仕事に取り組みたい」「自分の望む場所で働きたい」「働く時間を自分で選びたい」「自分が成長するための挑戦が得られる場で働きたい」「刺激ある仲間と共に働きたい」など、個人の求めるものは千差万別だ。こうしたニーズに丁寧に対応しなければ、人材を惹きつけ、採用することは困難になっていく。中途採用市場が活発であるため、一度、人材を採用できたとしても安心はできない。転職によって退出してしまっても構わないからだ。働く場としての魅力を高める競争が続くだろう。

こうした変化の顕著な影響として予測されるのが、正社員雇用の再考だ。日本における正社員雇用は、個人に対して長期安定的な雇用を約束する代わりに、経営が人材をフレキシブルに異動させることができる権限を持つ点に特徴があった。これを見直す動きが広がるだろう。既に地域間の人事異動については、本人意向を考慮することの必要性が高まっている。かつては、異動の辞令を個人が自己都合で断ることは考えられなかった。しかし、昨今、特に転居を伴う転勤を中心に、異動辞令に対して難色を示すケースが増えている。職種や部門間の異動についても同様の傾向が生じるだろう。すでに「配属ガチャ」を避けたいという新卒学生のニーズを反映して、職種別採用を行う企業は増加傾向にある(なお、これは入社時に限ったもので、入社後の異動は想定されているケー

スが多いようだ)。近年、増加した経験者採用においては、本人の専門性や意向を踏まえ、ポジションを明確にした採用が主流だ。こうした経験者採用人材を採用後に異なる分野や職種へ異動させることは、本人合意なしには成り立ちにくいだろう。中途採用に企業が熱心に取り組んでいることは、(経営側にとっての)自由な人材の異動・再配置が次第に困難になっていくことを意味する。経営の意思だけで異動を行い、せっかく採用した経験者人材が辞めてしまっは元も子もないからだ。その結果、従来型の正社員に替えて、地域限定や職種限定の雇用の活用が選択肢になるだろう。ただ、正社員雇用は日本社会に長く根付いてきたものであるため、当面は、様々な企業における試行錯誤が続くだろう。

こうした変化はまた、長期の安定的雇用の維持が困難になることを意味する。ビジネス環境の変化や事業方針の見直しの結果、組織内からある仕事が存在しなくなることは、ままあることだ。そうした際に、その仕事を担ってきた人材が異なる拠点や部門、職種への転換を望まないからといって、雇用を継続することは経営上、負担となる。また、貢献の場がない人材の雇用を維持し、給与を支払い続けることは、他の貢献している従業員、特に転換を受け入れた人々にとって不公平にもなりうる。今までは、正社員という雇用関係が、経営側の意思による人の再配置を可能にしてきたから、環境変化を超えて雇用を維持することが比較的行きやすかった。今後、「経営判断による拠点間の異動や職種・部門の変更といった配置転換を好まない」人々が増えることは、これを難しくしていく。日本における長期安定雇用は、解雇法制とも密接に関係しているから、個別企業における雇用のあり方の試行錯誤と並行して、政府、経済界、労働組合など、様々なステークホルダーを巻き込んだ議論が起きると考えられる。

なお、「働く場としての魅力」を高める手立ては、雇用関係のあり方の見直しにとどまらない。働く場の魅力には、給与をはじめとした処遇や、成長の機会、社会や人々への貢献の実感、組織メンバー間の信頼関係や相互支援など、様々な要素が存在するからだ。人材獲得における競争力を高めるために、給与水準の見直しが様々な業界で行われている。これに加えて、働きがいを高めるための様々な取り組みを行う必要性が高まっていくだろう。各企業が、自社が求める人材はどのような人たちののか、そして、自社は働き手に対してどのような価値を提供するのかを明らかにし、それに沿って魅力を高める努力を行うことの重要性が高まると考えられる。

### 企業の変化③

#### リスキリングと人材の新陳代謝

サステナビリティの懸念への対応や、デジタル技術の急激な進化といった環境変化への対応は、企業の事業活動の変化をもたらす。それに伴い、働き手に求められるスキルも変化する。また、様々な仕事の需要と供給の変化、さらには新たな

職種の出現と、既存の職種が消えていくことにつながる。

これに伴い、企業は事業活動の見直しと並行して、既存人材に新しいスキルの習得を促す必要が生じる。いわゆるリスキリングだ。もちろん、社外からの経験者採用によってそうしたスキルを持つ人材を確保することも重要だ。しかし、企業固有の技術、ノウハウ等をよく知る人材をリスキリングし、引き続き活躍してもらうこともまた重要であろう。既存の強みや自社ならではの特徴を活かしていくことは、新たな事業を生み出す場合や、既存事業の変革に取り組む場合であっても重要だからだ。

リスキリングは、「新しいスキルを今までの知識、経験に加えて学ぶ」ということを超えて、新しい環境下には適さない行動習慣や考え方を捨てる、という側面が含まれている。いわゆるアンラーニング(学習棄却)だ。新しい行動を起こす上で、過去の習慣や考え方が邪魔になることもあるからだ。

学びには不確実性が伴う。エネルギーや時間を投じて新しいことを学んでも、自分がそれをモノにできるかどうかはわからない。また、学んだ成果が仕事でどのように活かせるかも、事前にはわからない。企業は、従業員にリスキリングを促すと同時に、事業や業務のあり方を変革し、学びを活かせる機会、学ぶ動機を作り出していくことで、学びを活かす場面、さらに言えば、学ばなければ困る状況を作り出すことが必要になる。

同時に、事業の変化は人材と企業のミスマッチを作り出す。企業が既存の事業の変革や新たな事業の創造にチャレンジする際に、活躍の場を見出す人もいれば、自分自身の居場所、未来を見出せない人もいるからだ。後者の人材にとっては、他の職場に機会を見出すことが重要となる。自身のスキルや経験、望む働き方、貢献のあり方と、組織が目指すこと、人材に求めることが合致する職場で働くほうが、多くの場合、幸福だからだ。そうした職場は、企業内で見つかることもあれば、企業外に見つかることもあるだろう。

今後、ますます労働市場全体として、人材不足に陥っていく。また、多くの企業が盛んに中途採用に取り組んでいる一方で、実際に転職する人の伸びはそれほどでもないのが現状である(第3部第5章参照)。よって、(押し並べてみれば)既存の職場の外に活躍の機会が見つかる可能性は、従来よりも高まっており、今後もその傾向は続くだろう。とはいえ、個人ごとにさまざまな事情がある。適切なタイミングで、自らのキャリアを考え、決断、行動するよう促していくことが企業にとっても個人にとっても重要となっていくだろう。

### 企業の変化④

#### 創造性とイノベーションの追求

同時に、組織の様々なレベルにおいて、創造性とイノベーションを促すことが従来以上に重要になる。変化が続くビジネス環境においては、事業の変革や創造が不可欠だからだ。ここには、AIをはじめとした新しい技術を用いて業務のあ

り方を見直し、労働集約性を引き下げること含まれる。よって、創造性やイノベーションを促進する必要性は、組織の多くの階層に及ぶ。事業を構想し、牽引する経営幹部・管理職たちだけでなく、日々の業務の改善や変革に取り組む現場の従業員も対象となる。

現代の組織には、20世紀の大量生産の時代に生み出された仕組みが色濃く残っている。組織を階層化し、機能別に区分し、ルールや手続きに基づいて意思決定を行う「官僚制」のメカニズムはその一つだ(官僚制という、その名前から行政組織を想像される方も多いと思うが、ここでいう官僚制のメカニズムは民間企業も含め、多くの組織において採用されているものだ)。また、業務を標準化し、全員にその標準に基づいて仕事を行うようにトレーニングを行い、パフォーマンスに基づくインセンティブを設定することで生産性を高めていく、という「科学的マネジメント」の考え方も同様である。

「官僚制」と「科学的マネジメント」は、あらかじめ枠組みが定まっている業務を効率的かつ安定的に行う上では非常に効果的だ。一方、変化が常に起こる環境下で不可欠な、新しいアイデアの創出と試行を促す上ではマイナスの影響が大きい。ルールや手続きに沿って標準化された活動を促す仕組みが徹底された職場においては、新しいアイデアを試す余地がない。また、新しいアイデアを生み出すには、多様な刺激が重要な役割を担うが、業務ごとに細分化された職場では、そうしたインプットを得る機会がない。多くの企業で言われる「内向き」な傾向は、創造性とイノベーションを阻害する。

変化が大きく、新しいアイデアの創出と試行が重要な環境下では、官僚制と科学的マネジメントに特徴づけられる「機械的」な組織設計ではなく、「有機的」な組織設計が有効だ。仕事を細分化し、個々の人材の担う範囲を絞り込むのではなく、より幅広く、個人や部門の間で互いにオーバーラップした業務分掌を行い、個人が自らの意思で新しい仕事のやり方やアイデアを試せる、また、そのために部門を超えて他者を巻き込む余地を作ることが必要になる。また、担当領域のことだけでなく、事業全体の活動状況や、顧客・市場の状態に関心をもたせること、また、組織内外の多様な人々につながるネットワークを育むことが重要となる。そこでは、上司の役割は、部下の仕事をコントロールする管理者、というよりも、部下の試行錯誤を支援しつつ、アイデアの潜在性を見極め、事業の方向性とのアラインメントを促す「規律あるコーチ」となる。

加えて、創造性やイノベーションの促進には、「外発的動機づけ」が効きにくい。定量的な評価基準を定め、達成度合いを基にインセンティブを設定してもあまり意味がないのだ。というのも、いいアイデアかどうかは試してみなければわからないし、どのようなアイデアが効果的かを事前に管理職が設計することはできないからだ。外発的動機づけに代わって「内発的動機づけ」が重要となる。例えば、組織が目指す目的(パーパス)への共感や、自分自身にとっての仕事の意義の自覚、自分

で自律的に判断することを任される手応えや、新しいことを学ぶ実感、さらには仕事や仲間との関係そのものに対する喜び、といったものだ。こうした動機づけを、経営者や管理職が作り出していくことが今まで以上に重要になっていくだろう。

こうした点で、現在、多くの企業が「ジョブ型」という言葉のもとで取り組んでいる「業務範囲の明確化」は、創造性やイノベーションを刺激する上ではあまり効果がない。むしろ、ジョブに定義されたことだけに集中し、そこから踏み出そうとしないという、逆効果を生み出す可能性もある。もちろん、仕事の中核的な領域を定めることは、基本的な業務を粛々と遂行する上では重要である。しかし、それに過度に焦点を当てることは、20世紀の「機械的」な組織運営そのものである。加えて、自律的、主体的な行動を促し、創造性、イノベーションを引き出すためのマネジメントが同時に必要となる。

### キャリアコンサルタントに求められること

本章の締めくくりとして、キャリアコンサルタントへの示唆を議論しよう。上で述べたとおり、労働力不足が組織に対する個人の交渉力を高め、また、転職も含め、組織内外で自ら仕事を選び取れる機会が広がる。一方で、人材の新陳代謝が多くの会社で生じ得る。よって、働き手自身が望むかどうかにかかわらず、自身の仕事の将来について考え、幅広い選択肢を知り、新たな学習も含めた行動を起こすことの重要性は高まるだろう。受動的な姿勢にとどまることは、個人の、また、その人が働く組織の、変化への対応を遅らせる。

これまでの日本企業の人材マネジメントが、会社主導のキャリア形成を主としたものであったため、自らの働く目的や意味について考え主体的にアクションを取ることの動機づけは弱かった。これを踏まえると、キャリアコンサルタントがさまざまな観点から働きかけることが、今まで以上に重要になる。企業にとっても、キャリアについて考え、選択し、仕事に取り組む個人が増えることは、創造性とイノベーションの促進という点でプラスのインパクトがあるだろう。もちろん、転職してしまったらどうするのだ、という懸念もあるだろう。しかし、モヤモヤした状態のまま、滞留している人々を抱え続けることは、企業にとっても社会にとっても、個人にとっても本来は望ましいことではないだろう。

具体的には、以下のような働きかけがキャリアコンサルタントの役割として考えられる。

- 1.自身の働く意味や目的について考えるよう促す
- 2.自らの経験してきたことの棚卸しを支援する
- 3.組織内外の、幅広い選択肢や機会を示す
- 4.社内外で活躍している、ロールモデルたりうる人々の姿を紹介する
- 5.自ら行動することを促す
- 6.(相談にこない人々に)こちらからリーチしていく

多くの人にとって、自ら意思を持ち、選択することは簡単ではない。自分が何を望んでいるのか、自分の何が「売り」になるのかを自覚するには、自らと向き合う時間が必要だ。また、どんな選択をするにせよ、その結果には不確実性が存在するから、見えない未来に向けて一歩踏み出すことには不安が伴う。よって、キャリアコンサルタントの問いかけを通じて、自分にとっての働く意味や目的とは何か、どのような働きがいや求めているのか、働く上で何が自分にとって重要なのか、といったことについて内省すること(上記1)、自分のこれまでの経験で得たスキルや知見とはどのようなものか、どのような成果を上げてきたのかについて第三者に語れるような意味付けをすること(同2)が、次のステップを考える上での助けとなるだろう。また、組織内外に存在するさまざまな選択肢や機会を知る(同3)とともに、実際に活躍している人々の姿を知ること(同4)は、忙しい日常の中で、ともすると狭くなりがちな視野を広げ、多様な選択肢から自身の未来を考える機会につながる。こうした働きかけを行う上では、キャリアコンサルタント自身が広い視界を持ち、さまざまな企業や業界における仕事のあり方や人材マネジメントの変化について知ることが重要だ。

その上で、行動に向けて背中を押すこと(同5)もキャリアコンサルタントの重要な役割と言えるだろう。ここでいう「行動」には、転職や社内でも異動することに限らない。新しいことを学ぶ、今の仕事の中で一歩踏み出して新しいことに挑戦する、日頃接点のない人に連絡を取って会いに行くなど、様々

なものが含まれる。一歩踏み出すことで、そこから刺激を受け、さらに行動をとる動機が生まれることは多いし、ちょっとした行動が自身のコンフォートゾーンから飛び出す自信を育むことになる。ここで、経営の意向による転勤や部門・職種間異動の異動が、ときに新たなチャレンジの機会を個人にもたらしうることを指摘しておきたい。個人が好まないからといって、それが個人にとって意味がないとは限らない。未経験の土地に赴き、未経験の仕事に取り組むことには不確実性が伴うが、だからこそ、成長の機会につながりうる。こうした潜在的な意義について伝えることもまた、キャリアコンサルタントの役割と言えるだろう。

とはいえ、自身の現状について何かモヤモヤしていても、キャリアコンサルタントに声をかけてこない人たちも存在する。キャリアコンサルタントは、職場の上司や同僚とは異なる立場から人々に関わり、思考や行動を促したり、相談に乗ったりできる立場にある一方で、常に職場にいるわけではないからだ。よって、キャリアコンサルタント自身がリーチアウトすることが重要となる(同6)。キャリアについて考えるワークショップを職場で開催する、また、組織内外の様々な機会を知ることができるような情報発信を行うなど、様々なリーチアウトの手段が考えられる。そうした機会を通じて、キャリアコンサルタントに相談する意義を多くの人が認識することもまた、重要なキャリアコンサルタントの役割だと言えるだろう。

#### 参考資料

株式会社マイナビ。(2024). 2024年卒大学生就職意識調査。  
[https://career-research.mynavi.jp/research/20230425\\_49065/#i-4](https://career-research.mynavi.jp/research/20230425_49065/#i-4)  
 リクルートマネジメントソリューションズ。(2024). 2025年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査。  
<https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/9518371732/>  
 パーソル総合研究所。(2024). 転職に関する定量調査  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/transfer.html>  
 国立社会保障・人口問題研究所。(2017). 現代日本の結婚と出産：第15回出生動向基本調査(独身者調査ならびに夫婦調査)報告書。  
 総務省(2022). 就業構造基本調査。  
<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2022/index.html>

## 第8章 2040年のキャリア教育を考える

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 会長 藤田 真也(ふじた しんや)

1983年株式会社日本リクルートセンター入社。株式会社リクルートマネジメントソリューションズ執行役員、株式会社リクルートエージェンツ(現リクルート)監査役等を経て、2014年よりキャリアカウンセリング協会理事長、2024年6月より現任。2017年から2020年までキャリアコンサルティング協議会会長(現副会長)。



### 背景

#### ■キャリア教育の歴史と定義

1999年の中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育の接続の改善について」において「キャリア教育」という用語が初めて登場し、キャリア教育を小学校段階から発達段階に応じて実施する必要があること、家庭・地域と連携し、体験的な学習を重視する必要があること、学校ごとに目標を設定し、教育課程に位置付けて計画的に行う必要があることが示された。この答申では基礎的・汎用的能力の確実な育成がキャリア教育の中心的課題となるという見解が示された。新規卒卒者のフリーター志向の広がり、若年無業者の増加、若年者の早期離職傾向などを深刻な問題として受け止め、それを学校教育と職業生活との接続上の課題として位置付けた上で、キャリア教育を提唱しているという意味で、若年者の雇用・就業上の問題をめぐる危機意識に基づいたキャリア教育推進の提唱と言える。

このようなキャリア教育の捉え方は、2003年に文部科学大臣、厚生労働大臣、経済産業大臣及び経済財政政策担当大臣からなる「若者自立・挑戦戦略会議」がとりまとめた「若者自立・挑戦プラン」においてキャリア教育の推進を重要な柱の一つとし、若年者の雇用問題を「深刻な現状と国家的課題」として認識し、政府全体としてその対策を講ずる枠組みの中に位置付けられたものである。

ついで、2006年には戦後初めて教育基本法が改正され、教育の目標の一部として「職業及び生活との関連を重視し、勤労を重んずる態度を養うこと」が位置付けられ、翌年改正された学校教育法において新たに定められた義務教育の目標の一つとして「職業についての基礎的な知識と技能、勤労を重んずる態度及び個性に応じて将来の進路を選択する能力を養うこと」が規定されたことによって、小学校からの体系的なキャリア教育実践に対する法的根拠が整えられた。(以上、文部科学省 中学校・高等学校キャリア教育の手引き(2023)を一部加工して引用編集)

こうした流れを受けて、2011年の中教審答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(キャリア答申)において、キャリア教育は「社会的・職業的自立、学校から社会・職業への円滑な移行に必要な基礎的・汎用的能力の育成を目指すものであり、その内容が明示されたのであ

る。同時に同答申では、学校教育全体を通じてキャリア教育を推進する必要があること、小学校、中学校、高等学校と系統的なキャリア教育を推進する必要があることが示された。

キャリア答申では「人が生涯の中で様々な役割を果たす過程で、自らの役割の価値や自分との関係を見いだし、連なりや積み重ね」が、『キャリア』であると定義され、キャリア教育を「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」と定義されている。

今後のキャリア教育の基本的方向性については、幼児期の教育から高等教育まで体系的にキャリア教育を進めることとされ、基礎的・汎用的能力を確実に育成するとともに、社会・職業との関連を重視し、実践的・体験的な活動を充実すること、および、学校は生涯にわたり社会人・職業人としてのキャリア形成を支援していく機能の充実を図ることが示されている。こうした流れを受けて、2017～2018年に小学校、中学校、高等学校の学習指導要領が改正告示され、その総則にキャリア教育の充実が明示された。

#### キャリア教育で育成する基礎的・汎用的能力

キャリア答申では、キャリア教育を通して育成する基礎的・汎用的能力の具体的内容について、「仕事に就くこと」に焦点を当てて4つの能力を提示している。

##### ①人間関係形成・社会形成能力

人間関係形成・社会形成能力とは、多様な他者の考えや立場を理解し、相手の意見を聴いて自分の考えを正確に伝えることができるとともに、自分の置かれている状況を受け止め、役割を果たしつつ他者と協力・協働して社会に参画し今後の社会を積極的に形成することができる力である。例えば、他者の個性を理解する力、他者に働きかける力、コミュニケーション・スキル、チームワーク、リーダーシップ等

##### ②自己理解・自己管理能力

自己理解・自己管理能力とは、自分が「できること」「意義を感じる」「したいこと」について社会との相互関係を保ちつつ、今後の自分自身の可能性を含めた肯定的な理解に基づき主体的に行動すると同時に、自らの思考や感情を律し、

かつ、今後の成長のために進んで学ぼうとする力である。例えば、自己の役割の理解、前向きに考える力、自己の動機付け、忍耐力、ストレスマネジメント、主体的行動等

### ③課題対応能力

課題対応能力は、仕事をする上でのさまざまな課題を発見・分析し、適切な計画を立ててその課題を処理し、解決できる力である。具体的な要素としては、情報の理解・選択・処理等、本質の理解、原因の追究、課題発見、計画立案、実行力、評価・改善等

### ④キャリアプランニング能力

キャリアプランニング能力は、働くことの意義を理解し、自らが果たすべきさまざまな立場や役割との関連を踏まえて働くことを位置づけ、多様な生き方に関する様々な情報を適切に取捨選択・活用しながら、自ら主体的に判断してキャリアを形成していく力である。例えば、学ぶこと・働くことの意義や役割の理解、多様性の理解、将来設計、選択、行動と改善等

4つの基礎的・汎用的能力が、子供や若者が「社会人として自立して生きていくための土台となる力」であることに異論はないであろう。キャリア教育は、生きていくための力を身につけるために、学校での学びと社会との関連性を教え、学習意欲を向上させ、学習習慣を確立させることを目的としているのであり、その理念は未来においても価値を失うことはないと思われる。

大学教育においては、2011年4月に施行された大学設置基準の中で「大学は当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な体制を整えるものとする」と定められたことにより、高等教育におけるキャリア教育が実質的にスタートした。文部科学省調査によれば、2019年度にキャリア教育を授業科目として開講している4年制大学は全体の95%以上を占めている。キャリア教育の内容は全国一律とせず、大学の事情に合わせて設定するものとしているため、大学によって、勤労観・職業観の育成を目的とするカリキュラム、資格取得・就職対策等を目的としたカリキュラム、今後の将来の設計を目的としたカリキュラム、企業関係者、OB、OG等の講演等の実施、インターンシップを取り入れたカリキュラムなどの様々な特色があり、選択科目とするところも必修科目とするところもあるのが実情である。

### 新たな視点

上記の理念と指導要領に従い、国立教育政策研究所によれば小・中・高等学校においては教育カリキュラムの中にキャリア教育の全体計画が組み込まれている学校は8割を

超えている。これからの環境変化(キャリアの多様化・個性化、グローバル化、多様化共生社会、少子高齢化と労働力の減少、社会保障費の増大、リスクリングと雇用移動、高度情報化、etc.)が加速化し、将来の予測が困難な時代にあっても自立した社会人として生きる力を育むために、キャリア教育の重要性はますます高まっていくであろう。

### 現状と2040年に向けて

これからの環境変化の中でキャリア教育の機能を進化させるために、いくつかの視点の提示を試みることにする。それに先立って学校教育とは別の場における示唆的な事例を紹介して、2040年に向けて、どのように考えていければいいのか探ってみる。

#### 事例1 レジックスポーツ

愛知県名古屋市で4教室を運営する有限会社レジックススポーツは、幼児から高校生までを対象に「立つ・しゃがむ・転がる・走る・飛ぶなど」の運動基本動作の訓練コースから、体操競技のアスリート選手を目指すコースまでを提供する地域のスポーツクラブである。運動能力が向上することによって、達成感や諦めない気持ち、相手への思いやり、頑張ることなど人としての基礎力も同時に育成し、将来の可能性を秘めている子供達のサポートを行っている。同社は2023年から教室に通う児童・生徒を対象に、SCSC(スポーツキャリアサポートコンソーシアム:アスリートのキャリア支援を行う団体)の協力を得て、アセスメントによる自己理解を含め、自分は将来どんなキャリアを歩んでいきたいかを考えるキャリアセッションを、キャリアコンサルタント資格を持つファシリテーターによって開催する仕組みを導入した。ここで注目すべきは、キャリアアセスメントを競技コーチや保護者が受検し、キャリアセッションに児童・生徒と一緒に参加していることである。キャリアセッションに参加した児童・生徒は、初めて自分の将来を真剣に考えると同時に、自分のキャリアにとって体操競技の修練を積むことの位置づけや意味が明らかになることで、練習にも一層励むようになり、競技能力や競技成績そのものが向上したということである。

#### 事例2 藤生喜代美氏

元日本女子バスケットボールのトップリーグ選手で、その後早稲田大学のヘッドコーチを務めた藤生喜代美氏(現在早稲田本庄高校教員)は、小学校時代から打ち込みトップリーグの一流プレイヤーを経て競技指導者として活躍した自らの成長を振り返る中で、競技指導者(キャリア指導者ではない)から影響を受けたことを以下のように述べている。

小学校時代のミニバスケットの指導者(消防士)からは、社会人チームへの参加やインターハイ、ウィンターカップ、実業団の試合観戦などを通して世界の広がりを教えてもらった。中学校時代の体育教師からは、関東大会の試合観戦、教員

チームの練習への参加などを通して通常では出会えない幅広い人と触れ合うことができた。「たくましくしなやかに」が合言葉で、これは競技だけのことではない生きる姿勢のことだと思っていた。高校時代の顧問からは、日本一を目指す環境での練習を通して、今も強く残る言葉をいただいた。「社会に出て鼻つまみ者では何の意味もない」「学校生活一番、部活二番。学校生活で勉強も掃除もしっかりしなければ、応援してもらえない」「努力は素質を超える」「前向き、謙虚さ」「本を読みなさい」……。今から振り返れば、小学校～中学校時代は競技指導にとどまらず、「縦(打ち込むことの意味)横(幅広い人との出会い)へのストレッチを受け続けていた。長じて日本代表ジュニアに選ばれた高校時代は競技指導だけでなく「人として大切なこと」を深く学び続けた。

上記2つの事例は、いずれも競技指導と一体になって行われた人格的指導が、教わる側のキャリア形成に大きな影響を与え、のみならずそのことによって競技能力自体も向上したという事例である。これらの事例からはキャリア教育への示唆となる視点がいくつか浮上する。

### (1)キャリア教育の場は学校だけか

先述の通り、キャリア教育は学校教育の現場で計画され、生徒に教育カリキュラムの一環として提供されるというベースラインは今後も変わらないであろう。しかしキャリア教育の根本的な目的が生きる力を育むことである以上、学校教育しかその機能を果たせないということではない。2つの事例は、児童生徒が地域クラブや部活動で本来の目的に打ち込みながら、それが自分の人生やキャリアにどのような意味があるかに目が開かれることで、所属する学校で正規のキャリア教育を受けているにもかかわらず、それ以上の大きな学習効果を上げている。見方を変えれば、2つの事例で実践された教育は、いわば人として生きていくための「学び方を学ぶ\*」教育だったと考えられる。

\*ここで「学び方を学ぶ」の含意は、知識や技能を蓄積するだけでなく、「習得している対象が自分の人生にとってどのような意味を持つのかを考え、自分自身の来し方行く末を自己洞察しながらさらに学びに励んでいく」という学びのあり方を指す。

こうしたことから、学校で正規のキャリア教育を受けるのと並行して(理想的には連携して)、自らが打ち込む対象での活動と生きていくことの意味を洞察できるようななかかわりが、地域や独自のコミュニティでなされることの効果は大変大きいと思われる。社会教育、文化活動、レクリエーション活動、ボランティア活動、様々な塾、地域コミュニティ活動……。いろいろな可能性が考えられる。そうした広がりの中でキャリアコンサルタントが効果的に介入する余地は大きいであろう。

### (2)キャリア教育の担い手は教員だけなのか

キャリア教育の場が学校以外に多様に存在するのであれ

ば、実質的なキャリア教育の担い手もまた多様化する。事例2から浮かび上がるのは、児童生徒が幅広い人と出会うこと、そしてそこで人格的な師と出会うことの重要性である。本来の目的(競技能力の向上)に真剣に打ち込んでいるからこそ、視野をストレッチする経験、打ち込んでいることと自分の人生の関係や意味を掘り下げた経験、人として生きるための指針を心に刻む経験は一層効果を増すのであろう。直接の指導者だけでなく、プロセスで出会う多様な人間は意味付け次第で皆「師」なのだと言える。そこには保護者が介在することも大いにあるだろう。保護者が学習の場に参加して一緒に考え、学びを深めていくことや、保護者のネットワークから新たな学びの場や出会いが広がる可能性もある。そしてこうした広がりの中でキャリアコンサルタントが効果的に介入する余地は大きいであろう。

### (3)キャリア教育は大学までなのか

大学においては学生に対して低学年時からキャリアデザインに関する講座が設置されているが、やがて就職(進学)活動とその成就への指導へと収斂していく。しかしながら就活支援のフェーズに入ると内定獲得が最優先となり、就職後の早期離職が問題になる現実もよく指摘されている。一方、就職後は所属した企業組織の中で行われるキャリアデザインワークショップやキャリアコンサルティングがキャリア支援の重要な機会となる。しかしながら企業内で行われるキャリア支援は、企業に依存せず自律して自らのキャリア形成を行う意識醸成が重視されているが、本質的には当該企業内で求められる人材育成に向けたキャリア形成が主要な目的であることは当然であろう。

さらに社会人に対しては、いわゆる生涯学習の充実に加えて、とりわけキャリア途中での大学等での学び直しが推奨され、政府からは「何歳になっても学び直しができるリカレント教育」としてリカレント教育の抜本的拡充が謳われた。文部科学省は、大学・大学院・短期大学・高等専門学校における社会人や企業等のニーズに応じた実践的かつ専門的なプログラムを文部科学大臣が認定する「職業実践力育成プログラム」「キャリア形成促進プログラム」を制度化し、認定されたプログラムのうち一定の要件を満たすものについては厚生労働省の教育訓練給付制度の対象とするなど社会人の学びを支援している。

そのほか、IT技術者等を対象とした「Society 5.0に対応した高度技術人材育成事業」「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の実施や、放送大学におけるオンライン授業や他大学との連携等を通じて、人材ニーズに対応したカリキュラムの充実を行っている。

このように、文科省から示されている狭義のキャリア教育は大学までであるが、大学卒業後から就業して社会人になった後も、自らが臨むキャリアの実現に向けての学びの機会には既に整備されつつある。キャリア教育が生きるための力を身

につけることを目的とするのであれば、生涯学習の中核的なメニューとして人生の終わりまで続くと言ってもよいと思われる。

#### (4) 学び手と教え手は固定的なのか

地域、趣味、介護、子育てなどそれぞれのコミュニティでは、先人によって教育がなされ、結果的にそれは生き方の学習になっているのであるが、そこでは学び手と教え手の関係は固定的ではないであろう。互いに学び合い影響し合う関係においては、教えることによって自らも学ぶだけでなく、学び手と教え手は本質的に常に交代する。そもそもキャリアコンサルティングにおけるキャリアコンサルタントとクライアントの関係もまた、本来、相互の関わり合いの中でお互いに変化し、プロセスが生成的に進んでいくことと同じであると言ってよい。

#### キャリアコンサルタントに求められること

先に見たように社会人への公的な学習機会提供は今後も一層拡充されていくことが予想されるが、重要なことは、変化が大きく予測不能な環境変化が加速する時代においては、大学での就活支援、企業内キャリア支援教育、社会人への公的な学習機会提供のいずれにおいても、人生の多様な役割に向き合いながら働き生きていくための学びの意味付けと自己理解と洞察の機会(学び方を学ぶ機会)が重要なためであり、その意味で学びは生涯を通して必要になるこ

とであろう。

加齢や能力要件の変化とともに現実的な選択肢が減少するほどに、それぞれの人生と働くことの意味付け(キャリアの個性化の過程)が重要になるため、ここにキャリアコンサルタントの果たす役割は極めて大きいと考えられる。更に、学びの本質が「縦横の幅広いストレッチ」と「生きるための姿勢」であるとすれば、労働による社会参加とコミュニティへの帰属によって「共に生きる仲間」と「多様な師」との出会いが実現することが決定的に重要なためであり、そこへの接続を媒介することもキャリアコンサルタントが果たすべき重要な機能ということになる。

2040年に向けたキャリア教育は、多様化する社会に適応し、個人の幸福と成長を支えるために、柔軟かつ包括的なアプローチが求められる。教育現場だけでなく、地域コミュニティや企業など多くのステークホルダーが連携し、新しいキャリア教育の在り方を模索することが重要であり、その推進をキャリアコンサルタント自らが担うことが求められている。

#### 引用・参考

- ・中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(2011)
- ・文部科学省 中学校・高等学校キャリア教育の手引き(2023)
- ・文部科学省 令和元年度の大学における教育内容等の改革状況について(2019)
- ・国立教育政策研究所「キャリア教育に関する総合的研究」第二次報告書(2021)
- ・スポーツキャリアサポートコンソーシアム:SCSC動画資料 キャリア支援プログラム実践例②:レジャースポーツ(体操) <https://sportcareer.mext.go.jp/original-movie/> (2024)
- ・スポーツキャリアサポートコンソーシアム:アスリートキャリアコーディネーター(ACC)育成プログラム AdvancedコースDAY2資料(2024)
- ・人生100年時代構想会議「人づくり革命基本構想」(2018)

#### コラム①

### 88 キャリア教育の課題について (第4回研究会2024年6月19日(水))

株式会社Stroblights 羽田 啓一郎

- キャリア教育の定義は曖昧であり、何を指すべきかが明確でないことが多い。一般的なキャリア教育のフォーマットとして、以下の4つが挙げられる。1.PBL(プロジェクトベースラーニング):探求学習やフィールドワーク、企業から課題をもらって取り組む。2.社会人の講演:卒業生等呼んでキャリア講演を行う。3.会社見学:企業のオフィスを訪問する。4.ワーク:自己分析やキャリアプランニングを行う。
- いずれも少人数型の授業となることが多く、教員の負担が大きい。主担当の教員に負担が偏り、属人的なものとなることも多いため、引継ぎが行われないことが民間企業との関わりにおいてボトルネックになりやすい。また、成績をつけることが難しい。ルーブリック評価は難易度が高いため、レポート提出か出席のみで成績を付ける場合が多い。
- キャリア教育は、進路担当の教員や大学のキャリアセンターが担当することが多い。しかし、彼らの主なミッションは進学率や就職率の向上であり、それらにKPIが置かれているため、キャリア教育は片手間になりがちである。結果として、業界自体が発展しない状況にある。
- 民間企業の人事部や就活関連会社がキャリア教育に関わることもあるが、彼らの主な目的は優秀な人材の確保である。キャリア教育は付帯サービスのような位置づけになるため、予算や人材も限られており、撤退してしまうことが多い。
- そして、キャリア教育はビジネスとして成立しにくい。教育機関には予算が少なく、キャリア教育の成果も見えづらいため、企業も積極的に参入しにくい。また、教育というものが聖域化されがちで、お金をいただくことが難しいため、持続性と拡大性が保てない状況にある。
- また、当の学生自身がキャリア教育を望んでいない場合が多い。目の前の楽しさや課題に集中しているため、就職活動にあたって初めて将来のことを考える人が多い。
- キャリア意識と自己効力感は連動していると感じる。社会課題の解決などに関心を寄せる学生は、自己効力感が高く、キャリア意識も高い。普通の学生生活を楽しむ学生のなかでも、大学受験で失敗したと感じている人は、自己効力感が低く、不安先行型で早期から就活に取り組む場合がある。もっともキャリア意識が低い部類の学生は、自己効力感が低く、大学にも来なかったりする。
- GIGAスクール構想などを通じて、小中学生の教育は変わってきたため、現在が過渡期だと考えている。
- キャリア教育の目的は自己効力感を育むことにあると考える。変化が前提の世の中で、自己効力感があれば環境や情報が変わっても自分なりに乗り越えていけると信じられる。SCCT理論(社会認知的キャリア理論)に基づき、自己効力感を育むための学習経験をシステム化することが重要である。高すぎないハードルを持続的に用意し、頑張れば乗り越えられる経験を積ませることが必要である。やりたいことを探そうというアプローチは重荷になることもあるため、できることを増やすことが自己効力感につながる。

※[https://www.career-npo.org/files/2040pjt\\_4\\_hata.pdf](https://www.career-npo.org/files/2040pjt_4_hata.pdf)

#### コラム②

### 89 「キャリア教育」のありかたの再定義

2040ワークショップ【SisTers グループ】発表(2024年6月24日(月))

- キャリアコンサルタントは、産業や技術が発展しても、社会的・職業的自立を支援する、人と社会をつなぐ存在である役割は変わらないと考える。しかし、現状、やりたいこと探し中心のキャリア教育の弊害が生じていることをふまえ、キャリア教育を再定義することを目指した。
- 近い問題意識をもち、現場で活動している方々にインタビューを行った結果、キャリア教育のあり方のキーは実は我々大人がどうあるべきか、という点だと理解した。具体的には、教育現場に関わる大人の在り方の変革、キャリアコンサルタントの養成講座の変革、実社会の実践者や組織と有機的な結合、という策を挙げたい。
- 都会/地方、大人/若者、行政/民間など、私たちは自分の知っている世界を基準にしているか自分の是非で物事を捉えていないか。そして、自分が良いと思う方法で導いていないか。常にキャリアコンサルタントの役割を矜持として考え続けていきたい。

## 2040年に向けて キャリアコンサルタントに求められるもの

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 会長 藤田 真也(ふじたしんや)

1983年株式会社日本リクルートセンター入社。株式会社リクルートマネジメントソリューションズ執行役員、株式会社リクルートエージェント(現リクルート)監査役等を経て、2014年よりキャリアカウンセリング協会理事長、2024年6月より現任。2017年から2020年までキャリアコンサルティング協議会会長(現副会長)。



### 1. キャリアコンサルティングの中核的機能

本プロジェクトでは「働く」を取り巻く環境変化の様相を考察しながら、そこで求められるキャリアコンサルティングの機能とキャリアコンサルタントの要件を、テーマごとに提言してきた。第4部では各論者の見解を踏まえつつ、2040年にキャリアコンサルタントに求められる本質的な機能は何かを今一度考え、検討したい。

まず前提として、2025年時点でのキャリアコンサルティングの果たすべき基本的機能を改めて確認しておくことにする。キャリアコンサルティングの法律(職業能力開発法)上の定義は「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」である。多くの人にとって働くことを巡る選択の背後には生き方の選択の問題があることは言うまでもない。また第10次職業能力開発基本計画以降、キャリアコンサルティングが組織の生産性向上に寄与することへの期待が急速に高まっていることを踏まえると、キャリアコンサルティングに期待されている機能は、働く人のキャリア・ライフに関わるウェルビーイングの実現支援と、働く人が所属する組織(とりわけ企業組織)が働く人の能力・技能を最大限に活かして生産性を向上することへの多様な支援であると言える。そしてこれらの内容は2040年においても大きく変質することはないであろう。

しかしながら、以上の内容はキャリアコンサルティングの対象と目的の規定であって、環境変化の中でそれを実現するためには、キャリアコンサルティングの機能やキャリアコンサルタントの能力・技能がどのようなものであるべきかについての検討が必要である。

これからの環境変化は、働く人一人ひとりの働く期間の長さ、働き方の選択肢を変え、それを可能にするための学びと学ぶ力の必要性を必須の条件として突き付けるであろう。そして予測可能な未来と人生計画が揺らぐとき、まさに予測困難な未来で自分が幸福に生きていくために何をすべきかを納得して選択し、実行できることへの支援が重要な機能になるであろう。

このように考えたとき、働く個人に対するキャリアコンサルティングに求められる機能は「個人がそれぞれの幸福な人生

とキャリアの実現に向けて、考えても仕方がないことに振り回されるのをやめて考えるべきことにエネルギーを集中\*し、実行することの支援」となるであろう。

\*人間にとって眼前の課題解決を効率的に追求するばかりが良いのではなく、時には答えのない哲学や真理を深く考えることは生きることの根源につながる体験なのであり、それが人間らしさの発露であることも言うまでもない。これに対して、ここで言う「考えても仕方がないことに振り回されるのをやめて考えるべきことにエネルギーを集中する」とは、相談者が抱える問題や悩みが明らかに非合理的な感情や認知の歪みによって生じており、そのことへの執着が原因となって現実に対して踏みとどまってしまう、あるいは明らかに誤った選択を取ろうとしている場合に、誤った感情や認知にとらわれている自分のありように気がつき、執着の対象を別の見方で見つめ直したり執着自体から離脱することで、現実的に取り組むべき問題や課題に集中することを意味している。

考えるべきことの中には「何をどのような機会学ぶのか」への現実的な助言が必要であることに加えて、環境変化がさらに加速することを考えれば、どのように環境が変化しても学び続けられるよう「学び方を学ぶ\*」ことへの支援が不可避であろう。

\*ここで「学び方を学ぶ」の含意は、知識や技能を蓄積するだけでなく、「習得している対象が自分の人生にとってどのような意味を持つのかを考え、自分自身の来し方行く末を自己洞察しながらさらに学びに励んでいく」という学びのあり方を指す。

キャリアコンサルタントは、一人ひとり異なる人生とキャリアの選択に向けて、その人にとって最も役に立つ選択と実行がなされるよう支援すること、その後の環境変化にも対応できる学ぶ力を身につけるための支援ができる技能が求められるであろう。

一方、働く個人の学びの最大場が仕事であり、とりわけ共に働く仲間との協業の中にあること、また組織生産性向上の要が従業員の持続的な能力向上と発揮にあるとすれば、対組織におけるキャリアコンサルティングに求められる機能は「組織を有効な学びの場にするための支援」ということになる。しかもその学びは、個人がそれぞれの幸福な人生とキャリアを実現していく個性化が前提なのであり、働く仲間が学び合いという相互ケアがなされることによって個性化を可能にするような組織のあり方を実現し、そのことを通して組織生産性の向上につなげていける支援ということになるであろう。キャリアコンサルタントには、あくまでも個人一人ひとりの個性化された幸福な人生・キャリアの支援という土台に立って、学び合い、相互にケアし合える組織づくりを総合的に支援できる能力が求められるが、学びの場は組織内に限定されたものではなく、広く社会の中にその機会を見出し、接続・連動させる能力もまた必須の技能になるであろう。

### 2. AIとキャリアコンサルタント

2040年のキャリアコンサルティングのありようを考えるとき、想像を超えるスピードで進化を続けるAIの存在を無視することはできない。現時点でも、思考のみならず感情を扱うAIが出現し、AIをキャリアコンサルタントとして人間クライアントが相談した応答履歴を読むと驚くほど自然である。こうした進化がさらに加速することを想定しつつ、ここではAIと人間によるキャリアコンサルティングの違いと共存のあり方を、AIの応答事例をもとに仮説的に考えてみたい。

#### (1)クライアントの主訴(解決したいテーマ・内容)への対応

クライアントが解決したいと考え、相談したいことが面談冒頭に語られたとして、それが本当にクライアントにとって解決すべき問題であるのか。多くのキャリアコンサルタントは「違うことが多い」と言う。無論、退職して次の転職先を具体的に探したいという状況であれば、最も適切であると思われる転職先を見つけることを過去のデータを駆使して支援することが多いであろう。しかし多くの相談では、主訴の背景にある体験やその背景にある思い、ものの見方や考え方を巡ってキャリアコンサルタントはクライアントとインタラクティブな対話を行い、その生成的なやり取りの過程でクライアントは自身を俯瞰して、本当に解決すべき問題やテーマが別のところにあることを自ら発見することが多い。この過程を通してクライアントが自身の生き方や他者との関係のあり方を見つめ直し、葛藤を経て全人的な成長を遂げることもある。

これに対してAIは、冒頭に語られた主訴を前提として、その最も効果的・効率的な解決方法を過去の膨大なデータベースから引き出し、提言・助言するのが基本的な構造である。もちろん主訴を巡るやり取りは、キャリアコンサルタントが関係構築～問題発見～課題共有プロセスで行う応答に一見よく似ている。しかしそのやり取りはクライアントから提示された解決したい問題・課題の背景にある情報を付加して、問題・課題をより明確化するプロセスであり、真に解決すべき問題・課題を新たにクライアントが発見する過程とは異なるところが基本的な違いである。

この意味で、人間が行う相互過程はキャリアコンサルタントとクライアントが協働してプロセスの前提それ自体を点検するところに価値があり、この確実性を高めるのに必要な能力が、キャリアコンサルタント視点での問題把握技能ということになる。これに対してAIが行う過程では、基本的に前提を変えずにこれをより明確化するための点検をすることが、AIキャリアコンサルタント視点での問題把握の主機能ということになる。

こうした違いは、AIの進化によってやがて包摂されてしまうのだろうか。

もちろん断言はできないが、AIが過去のデータベースに基づく一般最適解の提示を行うという構造(すなわち異常値は排除される)を持つものに対して、人間同士はその相互作用を通して過去データにはない独自の未来の意味付けと選択を行う可能性が常に開かれていることの違いに、回答の鍵があるのではないかと考える。過去のデータベースに依存しない新たな未来と生き方の選択が可能になるのは、キャリアコンサルタントとクライアントが全人的に関わり合い、思考・感情・意志の交互作用によって互いに自己理解が深化して自己概念の再構成が起こり得るからである。

このように考えてくると、AIの進化の中で、なお人間キャリアコンサルタントが存在意義を失わず、人間ならではの価値を発揮するためには、キャリアコンサルタント自身がクライアントとの深く本質的で全人的な関わりができる能力を持続的に向上することを自らの成長課題として課し、研鑽を積むこと以外にないように思われる。そしてその努力を継続することこそ、キャリアコンサルタントにとって最も重要な倫理の一つではないかと思われる。

#### (2)具体的方策の提案、助言、指導

先に述べたように、AIが蓄積し続ける過去の最適データベースは、すでに人間では到底追いつけない次元に達している。したがって(1)の過程を経てキャリアコンサルタントとクライアントが真に解決すべき問題と課題に至って合意したのち、これを最も効果的・効率的に実行に移すための方策の提示は、AIを採用することが理にかなっていることは明らかであると思われる。現時点ですでに、職業紹介を中心とする人材ビジネス領域の現場では、具体的な職業選択・就職先候補の助言、指導はAIの活用が急速に進み、その成果が飛躍的に向上していることは、その決定的な証左であると思われる。逆に言えば、クライアントとの全人的な相互作用に踏み込むことなく、専ら主訴に対する方策提案を行っているキャリアコンサルタントは、その価値を急速にAIにとって代わられるのではないかと危惧するものである。

#### (3)その他の違いについて

##### ①生物性

生身の人間(有機体物)と無機物の違い。無機物である機械に対して、長短所を併せ持つ人間キャリアコンサルタントの人格への感情や共感を生じにくく、またAIに共感される違和感やぬぐえない。情報提供能力といった機能への信頼感はあるが、人間性や人格に対するエモーショナルな信頼は生まれにくく、「この人と一緒に」という伴走感や共感感は薄い。

##### ②非言語情報認知性

AIが言語生成AIの段階にあるなら表情、声のトーン、沈黙、身振りといった非言語情報は読み取れず、またAIが自ら

非言語情報を表現・伝達することもできない。

### ③曖昧さ・非合理への許容性

AIは人間が「理屈はその通りだと思ってもなお受け入れがたい」といった非合理性を示すことに対して、その在りよう自体を受容して待つのではなく、別の論理または補強情報を合理的に説明しようとする。

### ④情報リーチの限界性

A社の営業部門のBさんの、A社内での具体的なキャリアパスはアドバイスできない。クライアントの周囲の環境も加味した個別性の高い相談は一般解の提示へと後退する。特に組織のインナー情報には弱く、組織内キャリアコンサルタントや人材エージェントの存在価値はここにありそう。

以上の考察から、キャリアコンサルタントとAIの共存のあり方をまとめておきたい。

## (1) 融合的なアプローチ

AIが定型的な問題に対して効率的な解決策を提示する一方で、人間のキャリアコンサルタントはクライアントの背景や感情を理解し、全人的な支援を行うことで、相互に補完し合う関係が理想的であろう。

## (2) 共同作業

AIと人間のキャリアコンサルタントが協力し、AIの提案を基に人間がクライアントと対話し、より適切な解決策を練ることが重要であろう。

## (3) 進化と適応

AI技術の進化に伴い、人間のキャリアコンサルタントも継続的に自己研鑽し、AIが提供できない独自の価値を提供することが求められるであろう。

AIと人間がそれぞれの特長を活かしつつ、協力して働くことが、2040年のキャリアコンサルティングの進化につながり、これによって、クライアントがより良いキャリア選択をし、幸福な人生を築くための支援が可能になると考えられる。併せて、人間らしい温かみと高度な技術の融合によって、新たなキャリア支援の未来が開かれることを期待したい。

## 3. 学び合い、相互ケアする社会の実現に向けて

本プロジェクトでは、2040年の「働く」を取り巻く環境を可能な限り多面的に考察してきた。キャリアコンサルタントはそれぞれが専門領域を持ち、その専門的スキルを磨きつつ、個人

クライアントや組織の支援に取り組んでいることは言うまでもない。しかしながらキャリアコンサルタントは、専門領域における継続的な研鑽だけでなく、第1部で提示したような社会全体の変化の様相に目を向け続けなければならない。それは読者が一様に感じられているように、社会の各分野が相互に関係して影響を及ぼしつつ、全体として変化し続けているからである。ある分野での問題を解決するために、別の分野の知見や機会を活かし、つないで支援をしていくことこそ、キャリアコンサルティングの質的向上に向けて不可欠なあり方ではないかと思われる。とりわけ働く個人の学びにおいて、個人が所属しないコミュニティでの発見や学びはすでに「越境学習」の有効性と重要性として広く浸透しつつある。

理想としては、すべての働く個人が働くことの尊厳と意味を感じながらそれぞれの幸福な人生を送ることのできる社会の実現を目指すのであろうと思う。そのためのキーコンセプトの一つは、できるだけ多くの方が相互に学び合い、相互にケアすることが当たり前の社会像であろうと考える（もちろん分断と多極化が進む現実の中でそれを希求することが厳しいことは言うまでもないが）。

ここでキャリアコンサルタントが自覚しておいたほうが良い点がある。それはこれまでのキャリアコンサルティングは「キャリアの選択肢がある」のが前提のクライアントが主たる対象であり、キャリア理論もまた選択肢のある人を念頭に置いて形成発展してきたという事実である。

そういう意味で、これまでキャリア選択が可能なる人を専らの対象としてきたキャリアコンサルタントが2040年に向けて意識的に眼差しを向けたほうが良いのではないと思われる対象の例を挙げるとすれば、ケアサービスの現場で働いている方々（特に家庭内で家族のケアを行っている方々）、ごみ収集や水道設備のメンテナンスといった社会を支えるインフラの維持に携わっている方々など、それがなければ社会的機能が麻痺する仕事を担っているにもかかわらず、これまで働くことの尊厳と意味に関して積極的に語られることが少なく、またキャリア選択肢が豊かではない方が多い職種に従事する方々などである。（もちろんこうした仕事に携わっている人は全員キャリアの選択肢がないのだという差別的な認識ではないことは十分にお断りしておきたい）。

では様々な理由から現実的にキャリアの選択肢がない方に対して、キャリアコンサルタントはどのような関わりができるのかを考えてみたい。

### ①仕事自体の意味付け

自分がその仕事（作業）を行うことの意味（何のためにやるのかという目的）を見出すことができることへのアプローチ

### ②人生の意味付け

自分が納得できる人生を送るにはどんなMUSTがありそのためにはどんなCANが必要かを見出し、それをどのように実現したいかというWILLを描けるようになることへのアプローチ

### ③ネットワークによる総合的なアプローチ

関連する隣接機能の専門家や支援団体、行政とのネットワークによる多面的なアプローチ

### ④コミュニティづくり

共に生きる仲間とコミュニケーションでき社会関係を保持できるネットワークへの接続

キャリアコンサルティングという仕事の本質は、クライアントが「自分自身、自分が生きる現実環境、自分と現実環境との関係」についての理解を深め、個人にとって幸福な人生を主体的に選択することへの支援である。キャリアコンサルタントに一層求められるのは、目の前のクライアント一人ひとりにとっての幸福な人生のための「生きる知恵」を、相談者と一緒に考えていくことであろう。

この先の社会では、とにかく生きていくために働く居場所を確保しなければならないクライアントが増えるかもしれない。生存することが最大の課題であり、働き方や生き方の選択肢がないクライアントに対して、キャリアコンサルタントが習い覚えたテクニックで、働く動機や価値観を問い詰めることは、極論すれば暴力と同じと言わざるを得ない。私たちキャリアコンサルタントにできることは、生存のために働くことを余儀なくされるクライアントがとにかく生き残るための支援を他の専門家と協働して行うことに加えて、そうした仕事生活の中に、なお自分らしく生きることの意味を見出すことへの、真摯で慎重なお手伝いではないだろうか。

このように考えてくると、2040年に向けて重要になるのは、様々な悩みや問題を抱える様々なクライアントが自分に合った仕事、働き方、生き方を考える上で、もっと気軽に話ができる相談相手や場所が社会的に整備される環境を実現していくことではないだろうか。働くすべての人が他者と豊かな関係を取り結び、生きることの意味を見出せるような社会的なつながりを確保できる様々なコミュニティを行政とともに作っていくことに、私たちは真剣に取り組んでいく時期に差し掛かっているのではないだろうか。

人材エージェント、地方自治体、ハローワーク、大学等が専門支援機能を充実・高度化させることに加えて、もっと気軽

に日常的に相談ができる場所を作るには様々な領域で活動するキャリアコンサルタントが連携して運営する窓口が様々なコミュニティに隣接して存在し、働くホームドクターとして認知されるようになると良いだろう。そうしたコミュニティを通して生きる意味を見出し、そしてそれを土台に幸福な学び合いができる機会に自らアクセスするためのケアがある社会、そうした社会の実現に向けて、私たちキャリアコンサルタントが活躍できることを願うものである。



Data / /

Data / /