

2040 近未来への提言

つむぐ、キャリア。

転機をどのように捉え、

選択過剰の時代をどう生きるのか

Prologue

選択過剰の時代における、 キャリアのつむぎ方。

空港の地上支援業務や保安検査業務を担う人員が不足し、低迷していた航空需要回復の足かせになっているとの報道がある。旅館やホテルなどの宿泊施設や飲食業においても、訪日観光客の急増に対処するだけのマンパワーが確保できずに、収益機会の損失を被っているという。これらの事象は、アフターコロナという特異な時期に限って見られたものではなく、むしろ我が国における構造的、慢性的な労働力不足という社会課題が、コロナ禍によって一時的には覆い隠されてはいたものの、アフターコロナの需要回復期に、一気に露呈したものと見えるだろう。

マイナビキャリアリサーチLabは、マイナビが掲げる「一人ひとりの可能性と向き合い、未来が見える世界をつくる。」というパーパスを実現するために、これまでに蓄積してきた雇用や労働に関するさまざまな調査データやレポートを通じて、個人のキャリアを考えるうえで役立つ情報を提供してきた。本レポートにおいても、深刻な労働力不足という社会課題に対して、政府や行政、雇用者である企業や組織として、どう対処すべきかを議論するのではなく、あくまでも働き手である我々自身が、自らのキャリアをどのように描き、人生というライフキャリアを、どう歩んでいくべきかを考えていきたい。

自らのキャリアにおいて、我々は幾度となく岐路に立ち、どの道を行くべきかという選択を迫られることになる。そして、その選択によってたどり着くであろう地点の景色は、ますます見えにくくなるばかりだ。かつての高度成長期には、組織内でのビジネスキャリア形成については、それぞれが所属する組織に任せておけばよかった。しかし、キャリア選択の幅が広がる一方で、選択肢の多様化が進み、それぞれの選択肢は不確実で不透明なものとなっていく。どの道を行けば、自ら満足できるキャリアを描くことができるかを、容易に判断することはできない。それはライフキャリアにおいても同様だろう。そのような選択過剰の時代に、我々は自らの転機をどのように捉え、どう生きるべきなのだろうか。本レポートでは、読者であるみなさん自身が岐路に立つときに、より良き未来を手にするためのヒントを提示しようと思う。

2040 近未来への提言 つむぐ、キャリア。

転機をどのように捉え、選択過剰の時代をどう生きるのか

- 01 Prologue** 選択過剰の時代における、キャリアのつむぎ方。
- 03 Part 1 「働く」の環境変化**
- 04 1章 数字が示す「働く」の未来
 - 08 Column AIは雇用を破壊しない、雇用を変化させる
 - 10 2章 企業のルールはいかにして変化してきたか
- 14 Part 2 キャリア選択の多様化**
- 15 1章 静かなる分岐とキャリア・クラスター(ビジネスキャリア)
静かなる分岐に気づき、5年前行動を
仕事の種類と取引システムの変化—仕事の4象限
多様なキャリア・クラスター
 - 27 Column ビジネスとライフキャリアにおける5年前行動
 - 28 2章 変化する家族システムと生活スタイル(ライフキャリア)
家族システムの多様化
生活スタイルの変化
 - 36 Column リモートワークがもう少し浸透したらやってみたい
「トカイナカ暮らし」
- 37 Part 3 選りながら、つむいでいくキャリア**
- 38 1章 選択の多さと1度きりの人生
人生のデシジョンツリー(意思決定木)
自律的キャリアの提唱とその限界
選択から「つむぐ」へ —選択の総和はキャリアではない
- 45 Epilogue** 選択するキャリアから、つむぐキャリアへ。
- 46 参考文献
 - 47 巻末データ

Part 1

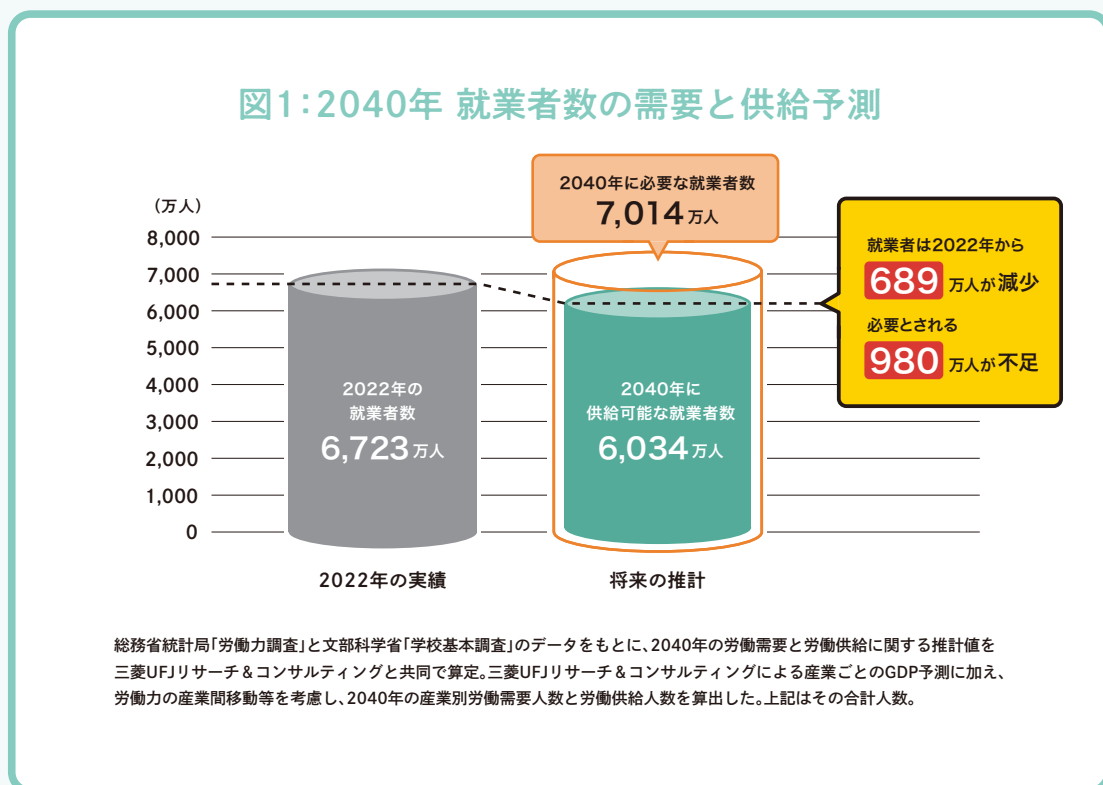
「働く」の 環境変化

働き手である我々の雇用環境は、どのように変化していくのだろうか。近未来の「働く」の姿をイメージするために、我々はまず、2040年の労働需要および労働供給について推計し、その分析を試みた。さらに職業人生としてのビジネスキャリアに注目し、誰もが納得できる評価と処遇を実現するために日本企業が採用してきた人事制度と、その変遷について整理していく。

1章 数字が示す「働く」の未来

日本社会が直面する課題は、環境、資源、医療、教育、労働など多岐にわたるが、なかでも少子高齢化による人口減少の問題は、これまでに日本が経験したことがない重大な局面を迎えようとしている。人口減少によって引き起こされる課題の一つが、労働力不足である。この課題解決に向けては、女性の社会進出促進や高齢者の雇用延長などの施策が講じられてはきたものの、いまだ期待されるほどの効果が得られていない。この状況に追い打ちをかけるように、団塊ジュニア世代が定年を迎えはじめるために、日本の生産年齢人口(15~64歳)は、2020年の7,508.8万人から2040年には5,967.5万人へと、1,541.3万人ほどの減少が予想されている(※1 巻末データ集)。

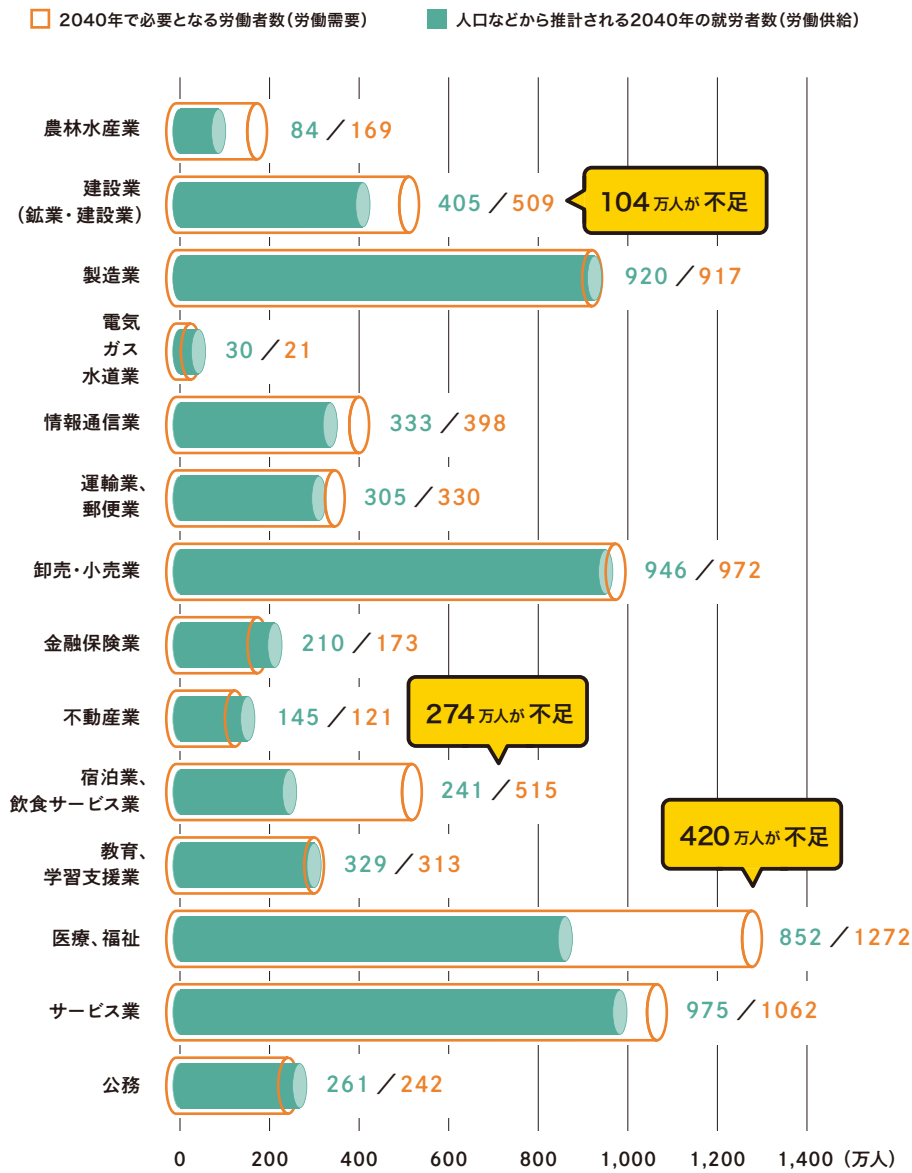
このように人口減少による労働力不足が深刻化するなか、2040年の労働需要はどの程度か、その需要に対し、どれほどの労働力を提供することが可能なのかについて、三菱UFJリサーチ&コンサルティングと共同で推計を試みた。(図1)



その結果、2040年の労働需要7,014万人に対し、就業者数は2022年現在の6,723万人から6,034万人にまで減少し、需要に対しても980万人不足することがわかった。今後、女性・高齢者の就業者数を増やす施策によりいっそう注力していくか、業務全体の生産性を向上させない限り、継続的な人手不足が見込まれる。

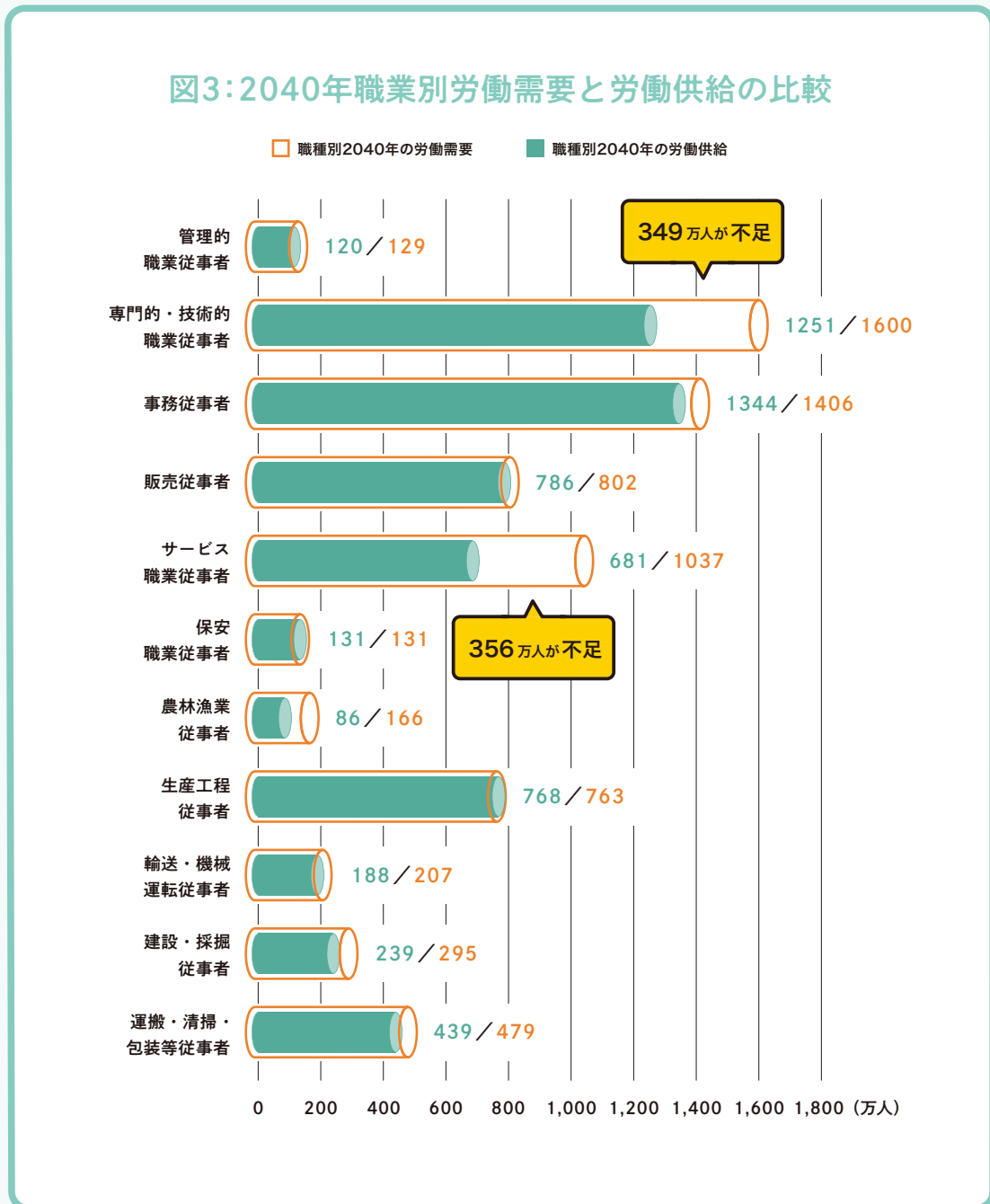
産業(業界)別の推計でもっとも人材不足が顕著なのは「医療・福祉」業界で、労働需要は1,272万人にまで増加するのに対し、供給可能な人数は現状とさほど変わらない852万人にとどまり、420万人の不足が予測される。他に「宿泊・飲食サービス業」や「建設業」でも不足が顕著になっている。一方、「金融・保険業」や「不動産業」では現状の就業者数よりも需要は低くなるなど、産業によっては供給過剰になる業界も存在する。産業構造自体も変化するなか、需要と供給が逆転する業界も出はじめることから、転職を含めたキャリアチェンジを余儀なくされるケースも想定される。(図2)

図2: 2040年産業別就業者数の需要と供給予測



サービス業は「生活関連サービス業、娯楽業」「学術研究、専門・技術サービス業」「サービス業(他に分類されないもの)」「複合サービス事業」が含まれる。

さらに、各産業別の推計データから各々の産業内で働く人の職種割合をもとに、職種別の過不足を算出した。(図3)



もっとも不足しそうな職業は「サービス職業」で労働需要1,037万人に対し、供給可能な人数は681万人となり、356万人不足すると予測される。この職業は「医療・福祉」業界や「サービス業」業界などを中心に、ほぼすべての産業に分布しており、分母として大きいのが特徴だ。続いて「医療・福祉」業界や「情報・通信業」業界などを中心に「専門的・技術的職業」でも349万人の不足が予想される。サービス職業従業者の人材不足を補うためには、生産性の向上が不可欠だが、そのために必要な専門的・技術的職業従事者の大幅な不足は今後の大きな課題となって残るだろう。

ここまで、人口減少による深刻な労働力不足について述べてきたが、人口減少にはもう一つ別の側面がある。それはサービスを受ける側、つまり消費者も減少するという現実だ。つまり人口減少による日本の国内市場の低迷が懸念され、多くの日本企業が事業の継続的な推進のための抜本的な改革を迫られている。

また、DXの推進やAI化の進展などによって、「ルーチンワークなどは新しいテクノロジーにとって代わられるのではないか」また「次々に現れる新技術に対応できる働き手だけが必要とされるのではないか」との懸念も浮上する。人生100年時代といわれ、高齢になっても働き続けることが求められるいま、新しい技術とどう向き合っていくのかも、今後を生き抜くために避けては通れない課題となる。

つまり、労働人口の減少は「働き手」である人材の希少価値を高めることになるが、その一方「働き手」に対しても、職場に居続けるための競争を迫る状況が生じていることになる。

AIは雇用を破壊しない、雇用を変化させる

2013年にオックスフォード大学の研究者であるフレイとオズボーンが発表した「雇用の未来」は世界に衝撃をあたえた。同論文では米国における職業・職種別データから、10年から20年以内に労働人口の47%が機械やソフトウェアによって代替可能となると推計している。この結果は(おそらくは)筆者の意図を超えたかたちで、テクノロジーが我々から仕事を奪う可能性を示すものとして受けとめられた。論文の公開から10年。もし当時の雇用喪失懸念が正しければ米国において多少は雇用が減少してもよさそうなものだ。しかし、米国における労働需要は旺盛で、むしろ人手不足傾向が日々強まっている。

これまで、テクノロジーの変化によってさまざまな職が失われてきた。人力車の車夫、電話交換手、証券市場での場立ちを見る機会はほとんどない。しかし、新しいテクノロジーは同時に多様な新しい仕事を生み出している。そしてテクノロジーの進歩を通じて、労働への需要はむしろ高まってきた。産業革命当時には機械の導入に対して強い反対運動が起きたが、その後、工場労働者として働く者は飛躍的に増加することとなった。今回は違う——IT技術、次いでAIの進歩による変化はこれまでの機械化・効率化とは異なるものだと考える者も多い。しかし、「今回は違う」という主張もまた過去のあらゆる変化のたびに繰り返されてきた声である。

一方で、新しいテクノロジーの登場は必然的に仕事の中身を変化させる。ChatGPTに代表されるOpen AIの登場によって、ホワイトカラーの仕事内容は大きな影響を受ける。これまで見積書やプレゼン資料の作成に費やしてきた時間は、大幅に短縮されるだろう。情報共有や過去の契約情報の整理は、すでに自動化されている企業も多い。しかし、仮にこれらの業務に費やす時間がゼロになったとしても、企業内での「営業職という仕事」はなくなることはない。営業職のコアになる仕事は書類作成や情報整理ではないからだ。テクノロジーの変化は各職種の時間配分を変化させる。そして、多くの職種においてITとAIに取って代わられる業務はその職種のコアではないものが多い。

顧客とともにする時間、経営・販売戦略の探求、技術の習得と研鑽——

各職種における本質的な業務によりいっそう集中した働き方へと、変化の歩みをはじめつつあるのではないだろうか。

明治大学 政治経済学部 教授
飯田泰之



働き手である個人がより良い「ビジネスキャリア(職業人生)」を手にするために、どのような対策が必要なのだろうか。これまでは、そのためのプランは就業先の企業側が用意してくれるもの、と考えてきた方も少なくないだろう。しかし我々は、その答えを企業側だけに求めることは難しくなっていると感じている。だからこそ、読者のみなさんが、それぞれ自らの職業人生をうまく切り開いていくためのヒントを、ここに提供したいと考えている。

さらにいうと、昨今は「キャリア」の意味を幅広く捉えて、人生そのものを「ライフキャリア」とする考えかたが主流になってきている。このことが、キャリアを考えることをますます難しくしているのではないか、という問題意識も持っている。

本レポートでは「ビジネスキャリア」と「ライフキャリア」をあわせた、広い意味での人生をどう捉えて、どのような対策が必要なのか、という問いに対しても、少しでも多く、その答えに近づくためのヒントを提供したいと考えている。

まず次章では、なぜ企業が従業員に対して、「良い人生を送るための王道の成功パターン」を提供できなくなってきたのか、について整理する。

2章 企業のルールは いかにして変化してきたか

「良い人生を送るための王道の成功パターン」と聞いて、どのような人生をイメージするかは、人によってさまざまだろう。しかし、組織で働く人の多くは、まずは「一つの組織で昇進・昇格を目指す」ことをイメージするのではないだろうか。そして「自分はどのように評価され、いつ昇進・昇格できるのか」という点に強い関心を示すことになる。

この問いに対する答えを得るために、まず企業側の論理として日本企業の人事制度の変遷について整理していく。そのうえで、つまり企業側のルールの変化を踏まえて、働き手である個人が、どのように自分のビジネスキャリアを形成していくべきかについて考える。

日本企業の人事制度といえば、「新卒一括採用、年功序列型の賃金・昇進制度、終身雇用」を中心に形成された「日本型雇用システム」を想起する方が多いだろう。新卒で入社した会社で長く勤め続ける覚悟さえあれば、異動や転勤はあったとしても、定年まで何の心配もせず、安定した生活を送ることができる。そんなイメージだろうか。状況に応じた制度の見直しがあるとはいえ、日本企業においては、総じて個人の能力よりも年齢や在籍年数が重視される傾向にあるとの印象を持たれているかもしれない。事実、そのような点を問題視して、人事制度とりわけ評価制度の改革の必要性が叫ばれてもいる。確かに、現状の人事制度には改善の余地があるとの見解に異論はない。しかし「個人の能力よりも年齢だけが重視されている」という認識は、まったくの誤解である。日本企業が測ろうとしてきたのは、以前から「個人の能力」であり、「日本はずっと能力主義社会だった」と法政大学の梅崎教授は指摘する。

日本型雇用システムは「年功制度」と言われるが、その実態はそうではない。1970年代から80年代には「職務遂行能力」を基礎とした職能資格制度・職能給によって構成される「職能主義」が導入され、現在でもそれが日本型雇用システムの基盤となっている。80年代までは、従業員の平均年齢も低く、企業規模も拡大していたため、大手・製造業を中心に、勤務経験を重ね、仕事に熟練して、昇進していくキャリア・パスが存在し、「年齢(=勤続年数)」と「能力」の間には高い正の相関関係があった。この時代、日本型雇用システムは日本経済の高度成長を支えたとして世界から称賛されていたのだ。

では、なぜ日本型雇用システムは現在、批判の対象になっているのだろうか。ここからは、日本型雇用システムが称賛から批判の対象となっていった背景、ならびに新たに注目され、導入された人事制度について法政大学の梅崎教授らが発表した「日本企業における人事制度改革の30年史[1]」をもとに整理したい。

まず、日本型雇用システムに対する風向きを変えたのは、団塊の世代に対するポスト不足への対処だった。日本型雇用システムの根幹である「長期雇用慣行」では、ポスト競争による動機づけが不可欠であったため、ポスト不足はその競争原理を覆す深刻な問題となった。高度経済成長期には事業規模が拡大していたため、十分にポストを用意できたが、高度経済成長期を過ぎると徐々に成長のいきおいも落ちてきてしまう。加えて団塊の世代がちょうど管理職となる年齢に達しはじめたために、ポスト不足が露呈することになった。そこで、従業員の動機づけを維持するために企業が採った施策が「部下なし管理職」を生み出す資格上の「ポスト増設」だった。高度経済成長期を過ぎてはいたが、バブル期の経済成長はこの仕組みを支え得るものであったため、うまく機能していた。しかし、バブル崩壊後、この「部下なし管理職」の問題が顕在化することになる。つまり、「管理職の能力を持っているとされている資格上の管理職待遇者が、その能力を十分に活かしていない」という状況が問題視されるようになったのだ。

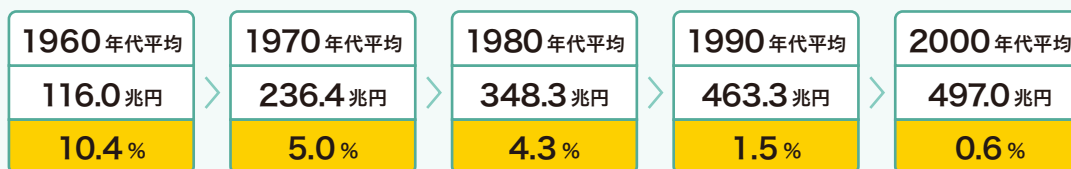
学習院大学の今野教授は、「あまりにも『長い勤続—より多くの教育と経験—能力向上』という理屈を重視したために、昇級管理が年功的に機能してしまった」と指摘している[2]。すなわち「職務遂行能力」は、潜在的な能力も含んでいるため曖昧であり、それゆえに運用面では年功化しやすいという弱点を抱えていたのである。

そのような人事運用上の課題に対して、当時、まず行われたのは「成果主義」改革だった。成果主義によって人件費圧迫を解消しつつ、企業内処遇で格差をつけることでポスト競争とは異なる競争原理を働かせ、さらに従業員の動機づけを行おうとしたのだ。

ここで疑問が生まれる。確かに「部下なし管理職」の増大は問題だったかもしれないが、当時の定年年齢は55歳と現在と比べてかなり若い年齢だった。つまり、ポスト不足の原因となった団塊の世代が退職するまで待つこともできたのではないか、という点である。

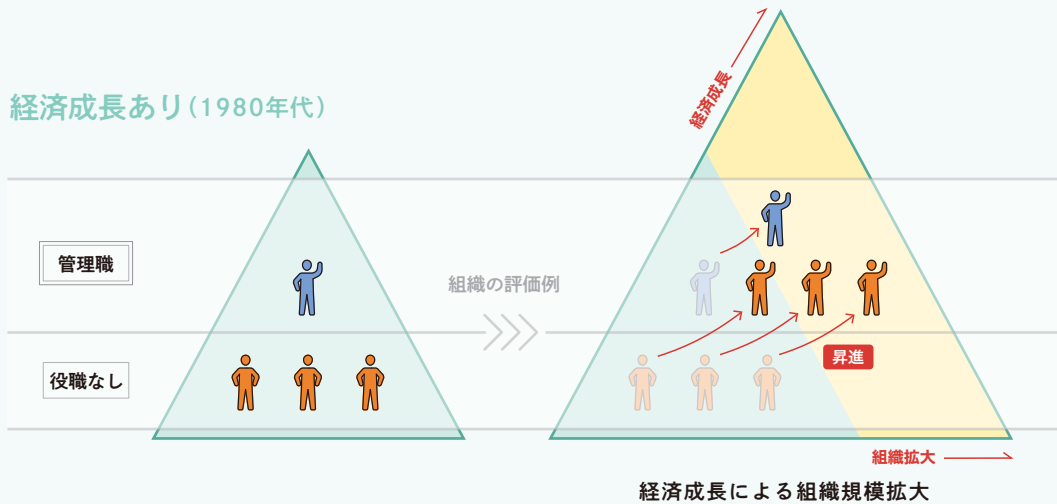
しかし、改革は急務とされた。きっかけの一つはバブル崩壊による企業業績の低迷だろう。企業の業績が悪化すれば、コスト削減の一環として人件費の削減、雇用調整などが行われる。そのようななかで1990年代中頃から問題視されていた「部下なし管理職」の増大による人件費圧迫に白羽の矢が立ったのは必然といえる。また、企業業績が低迷するなか、「部下なし管理職」というポストすら十分に用意することができなくなったという現実的な問題もあった。こうした背景を踏まえて、この頃から日本型雇用システムに対する批判の内容が変わったと梅崎教授らは指摘している。かつては「企業業績は高めるかもしれないが、家庭や地域社会に負の影響がある」という批判だったが、「日本型雇用システムが企業の業績を低めている」という批判に変わったのだ。

実質GDPと経済成長率（上段：実質GDP／下段：経済成長率）

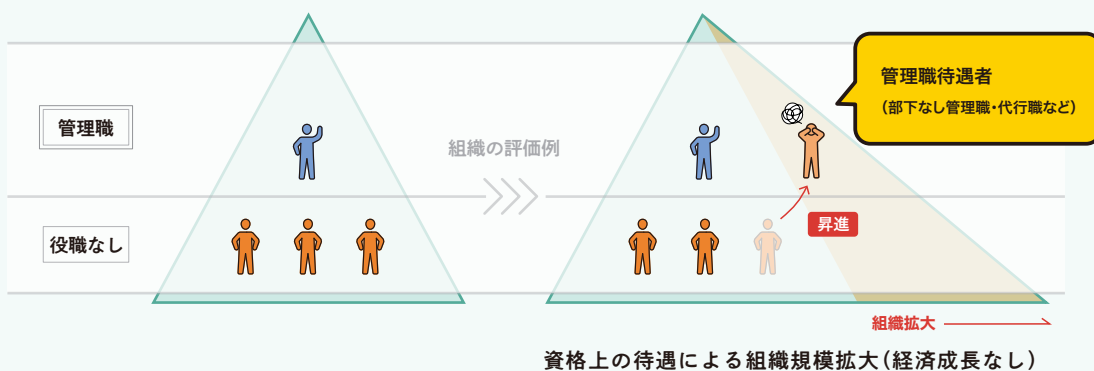


こうした背景から、成果主義は次なる人事施策の一大潮流となっていく。

経済成長あり(1980年代)



経済成長なし(1990年代～現在)



成果主義における評価の対象は目に見えるアウトプット(成果)である。短期的な経營業績の変動を個人の評価・処遇に反映することで個人差を拡大し、結果的にハイパーフォーマーの労働意欲を高めようとしたのだ。これまで目に見えづかった「能力」ではなく「成果」を測るという人事方針はわかりやすく、ある意味で労使ともに納得感を得やすい制度だとも考えられた。

しかし、短期で変動する成果を基礎にして賃金を決定してよいのか、そもそも成果は、測りやすいものなのかという批判が生まれた。結果的に、日本企業にこの制度はなかなか定着しなかった。

そもそも、人事部が評価・処遇制度から年齢や勤続年数などの要素を取り除き、成果の要素を拡大しても、実際に人事評価を行うのは現場の管理職になる。彼らが「評価」という行為に心理的な負担を感じれば、評価の寛大化が生じることになる。たとえば売上成績など個人の成果がわかりやすい職種の場合はよいかもしれないが、そのような職種ばかりではない。現実的に成果そのものをどのように測るのかという問題(バックオフィス部門や営業職であっても他部門と協力しながら案件を進めるような場合など)や、本人の能力や努力ではどうにもならない不確実な要因などが存在する。これらによって、成果だけを評価対象にするのは困難さを伴うばかりではなく、納得感を得られなかった場合には従業員の動機づけをむしろ下げてしまうリスクもあった。

結果的に、その理由はさまざまであるが、現在でも多くの企業で採用されているのは「職能主義」となっている。

だが「職能主義」に戻ることで、すべてが解決するわけではない。つまり2000年代以降、日本企業の人事制度は、もはや進むことも戻ることもできなくなってしまっていたのである。

もちろん、その後もさまざまな試行錯誤は続けられた。たとえば、2010年以降、日本企業で注目されたのが「タレントマネジメント」だ。

「タレントマネジメント」は先に米国企業で注目されるようになったタレント(才能)という個人属性を重視した人事施策の総称である。この人事施策の特徴は、ホワイトカラーの中核人材を対象とした脱ジョブ型への制度改革といえよう。

最近になって日本でも注目されている「ジョブ型」だが、職務を限定したこの雇用形態は、事業活動に応じて人材の配置や選抜の柔軟性を高める必要があるような変化の激しい時代にそぐわないというデメリットもある。米国企業のホワイトカラーに関しては、むしろ「脱ジョブ型」の動きが基調であった。

話を戻すと、タレントマネジメントにおける評価対象はこれまでの実績や成果だけでなく、将来期待される能力も含められる。このため「実績はないがポテンシャルを見て抜擢する」ということが可能になるのだ。

日本企業においてもタレントマネジメントへの注目度が高まったが、ポテンシャルをどのように評価すべきかという評価や序列の不明確性があり、評価への納得性というこれまでの課題を抱えたままである。

ここまで日本企業の人事制度の変遷について述べてきたが、これらの根底にあるのは「評価と処遇の納得性」をどのような制度なら確保できるのかという点だろう。冒頭で「日本企業は能力主義である」と述べたが、つまりはこの「能力を何で測るのか」という課題と、常に向き合い続けてきたことになる。

この章で紹介した「職能主義」「成果主義」「タレントマネジメント」について、評価対象となる能力、従業員の納得度を表にして整理する。

制度	評価対象	従業員の納得度
職能主義	過去の実績 (年齢・歴、長期的視点)	長期雇用が前提であれば 納得しやすい。
成果主義	今の成果 (短期的視点)	基本的には納得しやすいが、 成果が測定できる職務は限られる
タレント マネジメント	実績 + 将来期待できる能力(可能性)	若手社員にはチャンスがあるが、 評価基準は見えづらい。

このように、企業がすべての従業員に対して公平に「良い人生を送るための王道の成功パターン」を提供することや、従業員が真の意味で納得できるような評価と処遇を実現することが極めて難しいことであることがわかるだろう。だからこそ、働く人自身が自らの持ち得る選択肢を把握して、最適な選択をしていくことが求められている。

Part 2

キャリア選択の 多様化

人生そのものを捉えて「ライフキャリア」とする考え方が主流になってきているが、ここではあえて組織と仕事との関係から生まれる職業人生を「ビジネスキャリア」とし、それ以外の家庭、地域、個人的な活動などを「ライフキャリア」として分析を試みた。それぞれに多様なキャリアが存在し、優劣があるわけではない。個人として、家族として、どのような想いや戦略を持ってキャリア選択に臨むのかを考えてほしい。

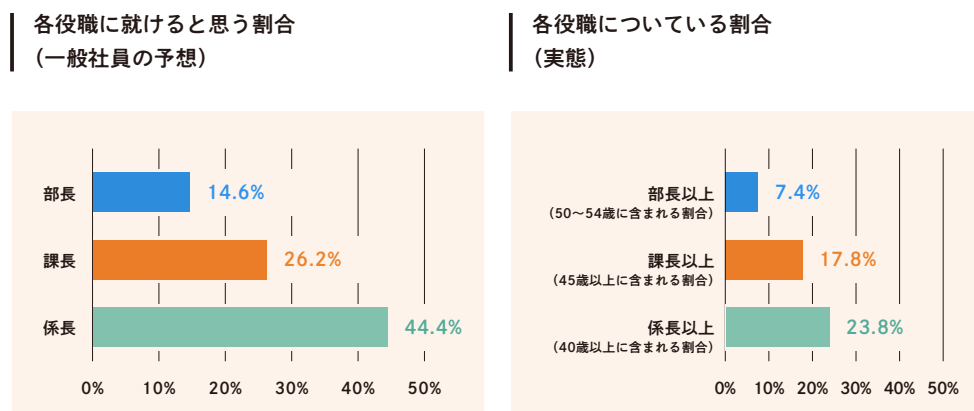
1章 静かなる分岐とキャリア・クラスター (ビジネスキャリア)

静かなる分岐に気づき、5年前行動を

前章で述べたとおり、働く人が「自分はどのように評価され、そして、いつ昇進・昇格できるか」を正確に予測するのは難しい。さらに付け加えると、昇進・昇格管理の一般的な厳しさは認識していても、自分自身の昇進・昇格の予測に関しては楽観的になってしまうというバイアスがはたらくことにも配慮しなければならない。

マイナビが実施した調査によると、同期入社者のうち「役職に就いている割合」は一般社員の予想よりも低く【図4】、「役職に就ける年齢」についても予想よりも遅いことがわかった。【図5】

図4: 役職に就くことのできる割合についての予想と実態

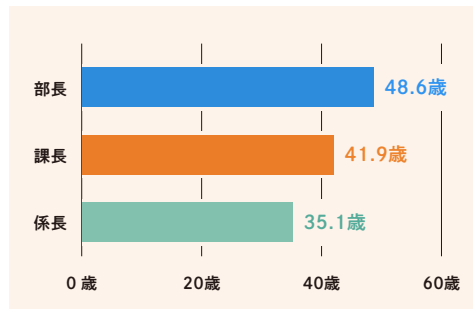


(左) 各役職に就けると思う割合(一般社員の予想): 「マイナビライフキャリア実態調査2022年版(2022年10月追加調査)」
(右) 各役職についている割合(実態): 「令和4年賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)

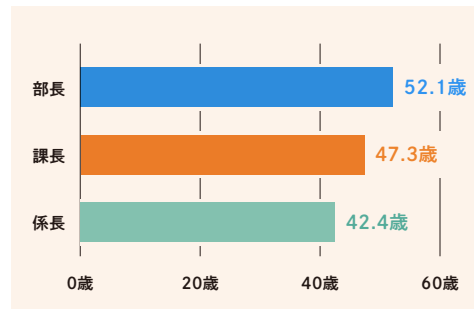
※上図右の「実態」については一般的な年齢よりも早いタイミングで昇進・昇格している特異な例を除くために、各役職とも、カッコ内の特定の年齢以上に限定し、その年齢区分のなかで各役職以上についている人の割合を示している。降格がないと仮定して、各々の年齢区分のいずれかのタイミングでその役職についていることとした。

図5: 役職に就くことのできる年齢についての予想と実態

各役職に就ける年齢(一般社員の予想)



各役職者の平均年齢(実態)



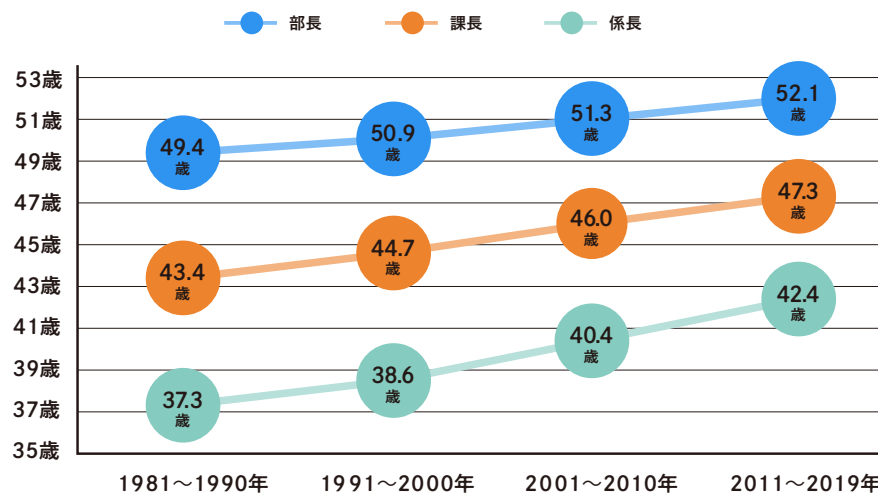
(左) 役職につける年齢の一般社員の予想: 「マイナビライフキャリア実態調査2022年版(2022年10月追加調査)」
 (右) 各役職の平均年齢(実態): 「令和4年賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)

以上の結果から、多くの方がより若い年齢で昇進できるという期待を抱いているが、実際にはそうはなっていない現状がうかがえる。

では、どうしてこのようなギャップが生じているのだろうか。その背景には「ポスト不足」が想定以上に加速しているという事情がある。

図6: 各役職の平均年齢の推移

管理職待遇者を含む役職者の平均年齢(大卒以上・従業員数100人以上)



※新型コロナウイルスの影響がはいることを避けるため、2020年以降のデータは含めていない

「令和4年賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)

賃金構造基本統計調査より算定した各役職者の平均年齢は、いずれの役職においても年々上昇していることがわかった。とくに、係長における平均年齢の上昇が顕著で、1981年～90年では37.3歳であったが、2011年～19年では42.4歳まで上昇している。1981年～90年の課長の平均年齢は43.4歳であるから、当時の課長は現在の係長とほぼ同じ年齢であったことがわかる。【図6】

つまり、一般社員は自分の先輩や上司の姿を見て、自分の昇進年齢を予想しようとするが、すでにその時点では昇進年齢の後ろ倒しが起こっているために、予想と実態のずれが生じていると推察される。

前節で日本社会において労働力不足がますます深刻化するだろうという予測を伝えたが、日本経済の長引く低迷もまた深刻だ。その結果、よりいっそうポスト不足が進み、役職者の平均年齢は年々上昇を続ける。そして「あの頃の課長は今の係長」という状況にあるにも関わらず、当事者たちは過去の昇進・昇格の速度を想定して、自分の昇進・昇格年齢を予想しようとするのだ。

しかしながら、昇進・昇格管理の現状は、自分自身が選抜対象年齢になれば、徐々に明らかになってくる。「自分はどうのように評価され、そして、いつ昇進・昇格できるのか」という予想は、その時期が来ると、「自分は正しく評価され、いつの日か昇進・昇格することができるのだろうか」という不安へと変化する。

つまり当事者として心配すべきは、昇進時期ではなく「昇進する可能性」であることに気づかされるのだ。しかし、自分がどのように評価されているのかをはっきりと認識することは依然として難しいままである。そして、このような不安に気づいた時には、昇進・昇格の分岐はすでに当事者たちのキャリアの後方にあるのかもしれない。

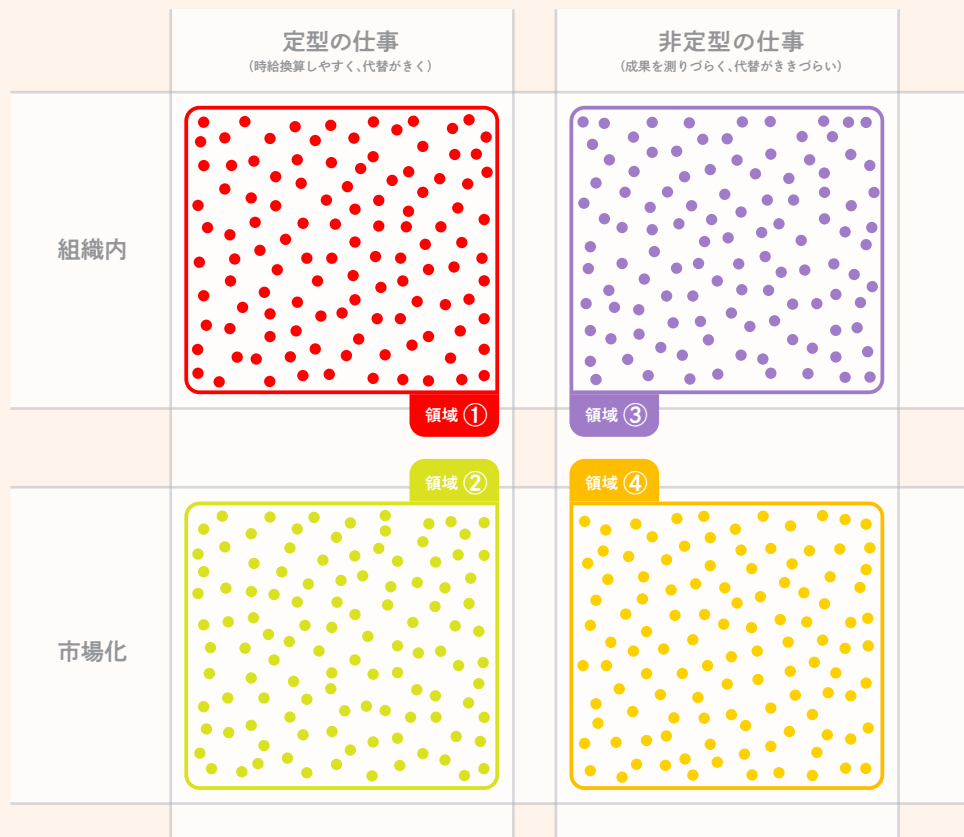
我々はそれを「静かなる分岐」と呼ぶ。多くの人たちが、確たる準備をすることもなく、昇進・昇格することのないキャリアをいつの間にか歩んでいるのかもしれない。多くの人はその選抜に気づくことなく、昇進・昇格に無縁のキャリアを選択していたことになる。

このような話は、悲観論に聞こえるかもしれない。しかし、これまでの話は「ひとつの組織で昇進・昇格を目指す」というキャリアを、唯一の選択肢と思い込んでいた結果として、選抜に気づくことなく選択していたことになる。自分自身のキャリアを考えるうえでは、所属する組織内で昇進・昇格を目指すのか、新たな組織で昇進・昇格を目指すのか、また昇進・昇格以外の目標を目指すのかなど、「静かなる分岐」の前にはさまざまな選択肢が広がっている。この「静かなる分岐」の存在を意識し、想定よりも5年前に行動を開始する、ということを提案したいと思う。

仕事の種類と取引システムの変化—仕事の4象限

前節では、組織内で従業員が主体的にキャリアを形成することの難しさについて説明した。そうであるなら「組織から出て自分のキャリアを築くことが望ましい」と思う方もいるかもしれない。しかし、事態はそれほど単純なものではない。

本節では、組織内で働く人だけでなく、起業するなどして働く人など、働き方の変化についても紐解いていきたい。長期にわたって組織内で築くキャリアは、依然として大企業のホワイトカラーを中心に残されているし、残り続けると考えられるが、その対象となる人材は今後絞り込まれていく可能性がある。そこで、仕事の種類や雇用区分などによって、現在進行中の働き方がどのように変化していくのかを4象限に図示して説明していくことにしよう。



まずは「仕事の種類」と「取引システム」について説明しよう。縦軸が「取引システム」であり、横軸が「仕事の種類」だ。

縦軸の「取引システム」だが、「組織内」と「市場化」にわかれる。「組織内」は会社などの組織内に人材配置され、評価されて、処遇が決まる。「市場化」は自分の労働の価値について外部の人たちに評価され、値段をつけられる状態のことだ。「組織内」と異なりイメージしづらいかもしれないが、フリーランスや起業家などがこれにあたる。また広い意味では転職するタイミングの人もこの「市場化」に該当する。

次に横軸の「仕事の種類」は、「定型の仕事」と「非定型の仕事」にわかれる。「定型の仕事」は業務が完全にマニュアル化され、基本的にはどの人が携わっても同じ水準の業務が遂行できることを前提とする。このため、「人に抛る」のではなく業務内容に対して報酬が設定され、時給換算がしやすいという特徴があ

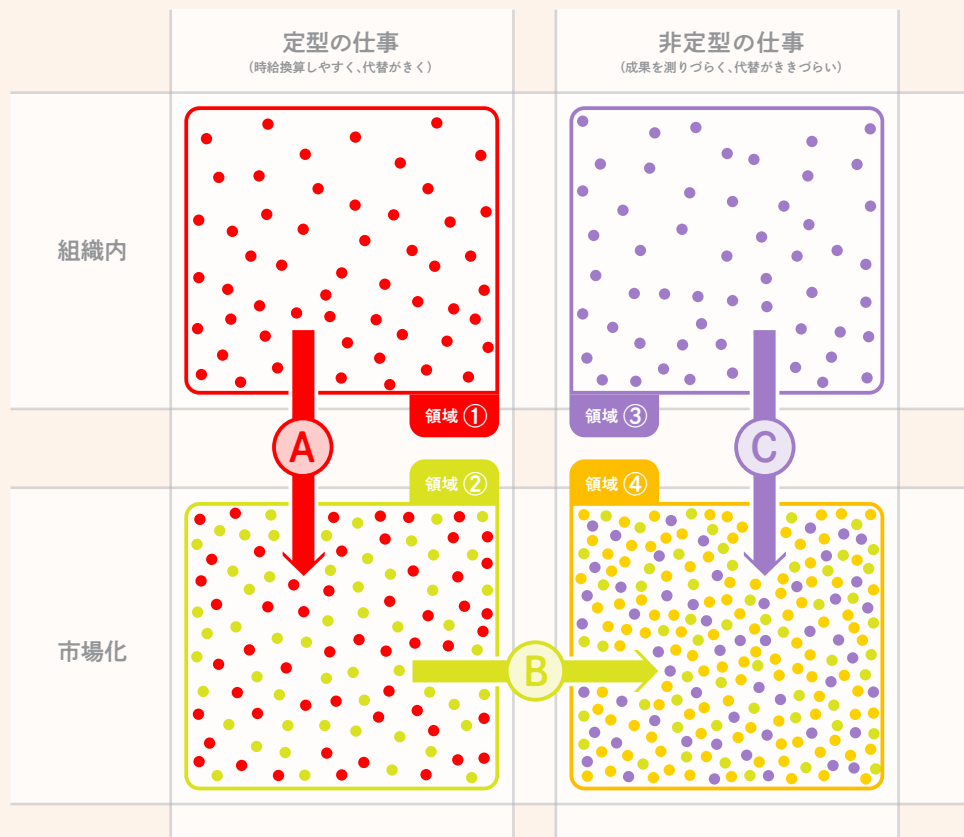
る。昨今、話題になっている雇用形態に「ジョブ型雇用」があるが、職務を明確に分類し、職務によって賃金が変わるといった点では同じ考え方となる。

一方、「非定型の仕事」は、業務の進め方が前もって決まっていな仕事のことだ。一般的には経営戦略の構築や事業計画の策定、新製品の企画・開発など、個人の思考力、経験が要求されるようなクリエイティブな仕事をいう。ただし、ここでは幅を広げて、いわゆる「総合職」全般を指していると考えたい。非定型の仕事はマニュアル化しづらく、そのやり方が属人的になることも多いため、業務内容に応じて賃金が設定されるのではなく、人によって報酬が決まることが多い。また属人的であるがゆえに代替がききづらいついと言われてきた。欧米ではジョブ型雇用が主流だと考えられているが、非定型の仕事に関しては、むしろ「脱ジョブ型」の動きがみられている点に留意しておくべきだろう。

自分の働き方がどの象限に入るのかを考えるために、領域別に具体的な仕事内容と現在置かれている状況を説明していきたい。

カテゴリ	具体的な仕事内容と働き方	現在置かれている状況
領域 ① 定型 × 組織内	企業に正社員として雇用された状態で、マニュアル化された業務を行う技術職や指示どおりに業務を行う営業補助職が代表的。	人材不足や人件費削減、DX推進の影響もあり、機械化・AI化による省力無人化や、業務自体をアウトソーシングする等、自社内で従事させる人員は削減傾向にある。(A)
領域 ② 定型 × 市場化	仕事内容は領域①と同じだが、派遣社員やパート・アルバイトとして従事する。	領域①からの人材流入がみられるが(A)、省力無人化の影響もあり、大きく増加することはない。今後、DX化が進めば、減少すると考えられる(B)。
領域 ③ 非定型 × 組織内	企業に正社員として雇用された状態で、マニュアル化できない業務を行う。一般的に「総合職」が多いが、IT専門職や研究・開発を目的とした技術職は領域③に含まれる。	領域①②に示されるようなマニュアルを作成したり、省力無人化のための技術を開発したりする非定型の仕事自体は増える傾向にある。しかし、一部のクリエイティブ職を除くと、「総合職」と呼ばれる人々のなかにも実際にはマニュアル化された仕事や、指示された業務のみを行う人も含まれ、今後、その見極めが進むことが予想される。その結果、定型の仕事(領域①②)だと判断された場合は領域③から意図せず押し出される人もいると考えられる(C)。
領域 ④ 非定型 × 市場化	仕事内容は領域③と同じだが、企業に雇用されるのではなくフリーランスとして業務委託を受けたり、自身で起業したりして業務を行う。また企業に雇用されていた人が転職しようとするタイミングも一時的にこの領域に含まれる。	リスキング等を経て、領域①～③から人材が流入しており、規模として大きくはないものの増加傾向にある。人材流動化が進むなか今後も増加すると予想されるが、なかには意図せず、十分なスキル・能力が身につかないまま領域④に押し出されている人々もいると考えられ、成功しているか否かがわかる領域でもある(B、C)。

表に示したとおり各領域内の人材は固定されたものではなく、状況に応じて流動している。人材の流動状況を示す矢印を追加したのが下図だ。



前節で説明した長期雇用を前提とする日本型雇用システムにおいて、組織内での昇進・昇格を目指すキャリア形成だけを考えれば、領域③にとどまり「キャリア形成は会社とともにある」という考えで問題はなかった。しかし昨今、「終身雇用を前提とするのが難しい」と企業側が言いはじめたこともあり、人材流動化が進むのは止められないだろう。

流動化には個人が望んで組織外に出ていく場合もあるが、なかには意図せず押し出される可能性があることにも留意すべきだろう。ここ数年のトレンドである「自律的なキャリア」のように、キャリア形成を企業任せにするのではなく、個人で責任を持つべきだという考え方が推奨されるにはこのような背景がある。しかし、多くの人が企業に雇用され働いているというのが現状だろうし、我々も企業に雇用されて働くことを否定するつもりはない。ただ、これまでのように受け身のままでいてはいけないということだ。

そのためには、仕事の経験を「学習過程」として捉え、その過程に焦点をあてることで、個々人が自分のキャリアをどのように形成すればよいのかを考えなければならない。



多様なキャリア・クラスター

ここからは、「仕事の経験のつくり方」を分類し、さらに20～50代のキャリア形成パターンについて整理することで、どのような学習過程が存在するのかを明らかにする。

これまで一般的とされてきた「ひとつの会社で昇進・昇格を目指す」という考え方も選択肢のひとつだが、他のパターンも存在する。マイナビが実施した調査結果をもとに検証し、キャリア形成の成功例はただひとつではなく、多様であることを示したい。

まず、「仕事の経験のつくり方」について、4つのタイプがあると想定した。

「仕事の経験のつくり方」なれる・かさねる・つなげる・こえる

仕事の経験のつくり方の4つのパターン	
仕事の経験の仕方	内容
<p>① なれる (濃くなる)</p> 	<p>ある部門で1つの業務に習熟するといったパターン。具体的には「新たに営業職に配属され、仕事をひととおりこなせるようになった」等、できなかった業務に適應できるようになった様を示す。</p>
<p>② かさねる</p> 	<p>ある部門で業務の難易度を上げるといったパターン。具体的には「経理の仕事をしながら簿記1級を取得し、任せてもらえる仕事が増えた」等、担当業務に適應できていることは前提で、同じ業務のなかでさらに一段階上のレベルに上がる様を示す。</p>
<p>③ つなげる</p> 	<p>ある部門、もしくは業務内容の近い部門で幅広い業務を経験するパターン。具体的には「これまで新卒採用の担当をしていたが、人事労務部門に異動し人事業務の幅が広がった」等、関連性の強い領域の仕事を新たに経験することで、対応できる仕事の幅を広げる様を示す。</p>
<p>④ こえる</p> 	<p>ある部門に加えて、別の部門での業務も経験するパターン。具体的には「営業部門から企画部門へ異動し、営業時代の経験を活かしてクライアントの生の声をかたちにした商品がヒットした」等のように、同じ会社内で全く別の部門に異動し、それまでの経験を活かしつつも新たなキャリアを築くことを示す。また、転職により勤め先の企業を変えることで、別のキャリアをつくることも「こえる」に含まれる。</p>

調査では、現在47歳～70歳の正規雇用者2,095名を対象に、自身の20代から50代までの各年代で上記4つのうち、主にどのような仕事の経験のつくり方をしてきたのかを聞いた。高卒、大卒ともに、20代から仕事を始める人が多いこと、長期間での技能形成を行い、壮年期以降に目に見える形で昇進格差が出現すること、昨今は60歳で定年退職せずにそのまま就労することも増えていることから、壮年期以降のサンプルを用いて、仕事の学習過程を類型化した。

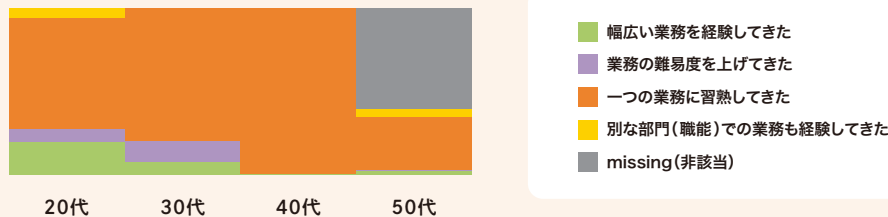
類型化するにあたり、クラスター分析という手法を使って対象者全体の「学習過程」を分類したところ、4つにわかれた。その分布はクラスター1が38.0%、クラスター2が22.7%、クラスター3が21.8%、クラスター4が17.6%となった。各クラスターの詳細説明は後ほど行うが、現在の日本の正規雇用労働者のキャリア形成過程における学習過程の実態として、4つのパターンが現れたことがわかる。また、それらの分布から特定のクラスターに偏ってはいないことが示せた。そして、この4つのパターンの特徴を捉えた際に30～40代の「仕事の経験のつくり方」が特に重要だということがわかった。

○ クラスター分析の結果

クラスター1：30～40代が「なれる」

全体の38.0%ともっとも多くを占めるクラスター。20代から40～50代まで一貫して「なれる」やり方でキャリアを形成してきたことが特徴。【図7】

図7：クラスター1



20～50代のキャリアを通じて「なれる(ひとつの業務に習熟してきた)」が主流であるのが特徴的で、コツコツ仕事を続けてきた。

(クラスター1の具体例)：部長にならなかったけど、WLBに満足している人のキャリア



20代：なれる⇒30代：なれる⇒40代：なれる⇒50代：なれる といったキャリア形成を行っており、クラスター1に属する。

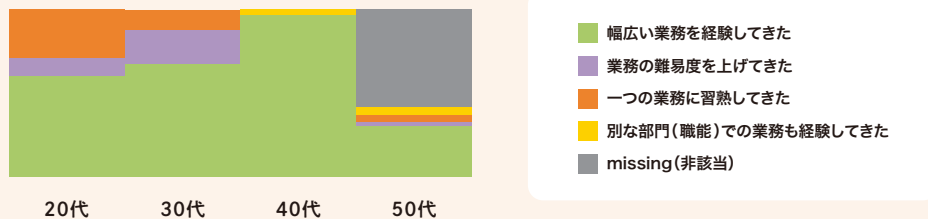
一見すると20～50代にわたって同じキャリアパターンを歩んでいるため進歩がないように見えるが、仕事に対する考え方に関する調査結果では、「同僚よりも多く業務をこなそうとしている」「働く時間を自分でコントロールすることができる」の割合が高めの傾向がみられた。

仕事をする環境として大きな変化はなかったものの、そのなかで自発的に多くの業務をこなすよう努力もしているようだ。また、習熟した仕事だからこそ、働く時間をコントロールすることもでき、仕事と私生活のどちらかに大きく偏ることもなく、満足できるワーク・ライフ・バランスを維持できている。

クラスター2: 30~40代が「つなげる」

全体の22.7%を占め、20代から30~40代を通じて「つなげる」やり方でキャリアを形成してきたことが特徴。【図8】

図8: クラスター2



30~40代を通じて、「つなげる(幅広い業務を経験してきた)」が主流なのが特徴的。会社を信頼しており帰属意識が高く、同僚よりも多く貢献しようと考え、仕事へのモチベーションも低くなることも少ない。

(クラスター2の具体例)：東京以外在住、地方で働き、仕事に生きがいを感じている人のキャリア



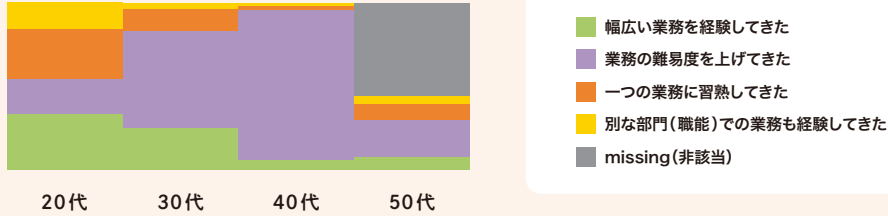
20代:なれる⇒30代:つなげる⇒40代:つなげる⇒50代:つなげる といったキャリア形成を行っており、クラスター2に属す。

キャリア初期では業務に習熟し、その後は一貫して幅広い業務を行うことで経験を豊かにしてきた。この層の特徴は、参加しているコミュニティが複数ある人や、職場や仕事関係の人が心配事や愚痴を聞いてくれると回答している人が多いこと。さまざまな業務の経験と人との接点を多く持つことで、仕事に生きがいを感じているようだ。

クラスター3:30~40代が「かさねる」

全体の21.8%を占める。20代では仕事の経験の仕方はさまざまだが、30、40代と「かさねる」やり方の重要度が増していく。【図9】

図9:クラスター3



30~40代を通じて、「かさねる(業務の難易度を上げてきた)」が主流なのが特徴的。高度な仕事もこなし、これまでの経歴や現在の仕事にほどほどの満足感を得ている。

(クラスター3の具体例①): 生え抜き部長になった人のキャリア



20代:つなげる⇒30代:かさねる⇒40代:かさねる⇒50代:つなげるといったキャリア形成を行っており、クラスター3に属す。

キャリア初期から幅広い経験の機会を得てスキルを広げた後、キャリア中期ではレベルアップもしていき、後期では多岐にわたる業務の管轄やマネジメントにも力を入れてきたといったキャリアの歩みがうかがえる。このキャリアを歩んだ人の特徴としては、会社に愛着を感じている割合が高い。また、部下や働く人への責任感も強く、会社を辞めないと考えている人が多い。

(クラスター3の具体例②): 転職して部長になった人のキャリア



20代:なれる⇒30代:かさねる⇒40代:かさねる⇒50代:つなげるといったキャリア形成を行っており、クラスター3に属す。

キャリア初期では業務に慣れることから始まったが、そこで得た経験を活かし転職を絡めながら着実にレベルアップしていった。キャリア後期では、多岐にわたる業務の管轄やマネジメントにも力を入れてきたといったキャリアの歩みがうかがえる。このキャリアを歩んだ人の初職の平均勤続年数は8.09年。ある程度の年数は初職の勤務先で経験を積んだ後に、経験を活かして転職先でキャリアアップを図っている人が多いようだ。

(クラスター3の具体例③)：部長にならなかったけど、高収入の人のキャリア



20代:なれる⇒30代:かさねる⇒40代:かさねる⇒50代:なれる といったキャリア形成を行っており、クラスター3に属す。

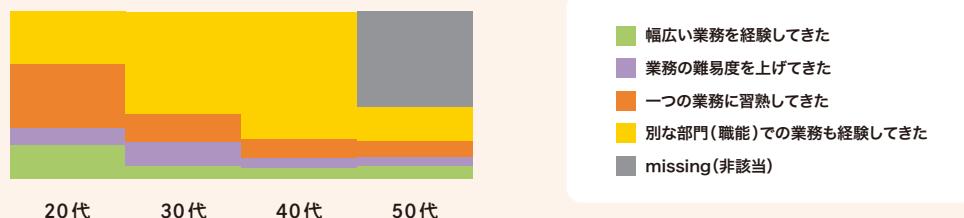
キャリア初期では業務に習熟し、30、40代でレベルアップを行い、50代でも同じ業務内容が続いている人が多くなった。この層に該当する人の職種でもっとも多かったのは「技術的職業(技術士、建築士、システムエンジニア、プログラマなど)」。かつ、現在行っている仕事に必要な学歴として、大学院修士課程以上が高い傾向がみられた。そのため、技術職のスペシャリストとしてキャリアを歩んでいる人が多いようだ。

※年齢平均49.35歳、勤務地東京23区43.4%、総合職85.9%、職種第1位:技術的職業(技術士、建築士、システムエンジニア、プログラマなど)20.0%

クラスター4:30~40代が「こえる」

全体の17.6%と割合はもっとも小さい。20代では「なれる」や「こえる」が多く、30、40代と年代を経るごとに「こえる」やり方を続けてきた。【図10】

図10：クラスター4



30~40代を通じて「こえる(別の部門での業務も経験してきた)」が主流となっているのが特徴的で、企業へのエンゲージメントは低いものの、働き方をある程度コントロールできている。

(クラスター4の具体例)：部門間を越え続けて仕事をした人のキャリア



20代：なれる⇒30代：こえる⇒40代：こえる⇒50代：こえる といったキャリア形成を行っており、クラスター4に属す。

転職を絡めながら、業務を越えたさまざまな仕事を行った。多様な経験を評価されているのか課長職以上に昇進している人が多く、人事評価にも満足度が高い。また現在行っている仕事の満足度も高い。

これまで、4つのクラスターそれぞれにおいて、さまざまなビジネスキャリアの具体例を見てきた。一つの企業で昇進・昇格を目指すというキャリアパターン以外にも、ワーク・ライフ・バランスを重視したり、個人のスキルアップを優先したりする等、さまざまなキャリアの成功の形があることがわかった。

同時に、どのような人生を送りたいかによって、年代ごとに「どのような仕事の経験をするか」が重要であることもわかった。先述したように30～40代の経験は重要で、クラスター1は「なれる」、クラスター2は「つなげる」、クラスター3は「かさねる」、クラスター4は「こえる」という働き方をしている。

クラスター3、4については、とくに20代の働き方はさまざまだが、30代以降に特定の「仕事の経験のつくり方」に収斂していくことがわかった。

これらのことより、30～40代の仕事の経験が重要であると考えられる。この年代は、私生活においては結婚や育児と親の高齢化が重なり、仕事生活においても、仕事に慣れてきたり疑問を持ちはじめたりと、これからのキャリアを考えて転職を迎えやすい年代といえるだろう。

ビジネスとライフキャリアにおける5年前行動

2010年代の管理職待遇者の年齢構成をみると、係長級・課長級・部長級それぞれの平均年齢がおよそ5歳のずれをもっていることに気づく(図6)。ビジネスキャリアにおいて5年はひとつの区切りとなる期間だ。さらに、それぞれの職階に就くことのできる割合は個々の労働者が想像しているよりも低い(図4)。現時点で自身が思っているほどには5年後に昇進している可能性は低いことが一般的である。このような競争環境では、出世を追い求める姿勢から一歩距離をとり、より充実した働き方や人生における楽しみに重点を置いていきたいと考える者も多いだろう。

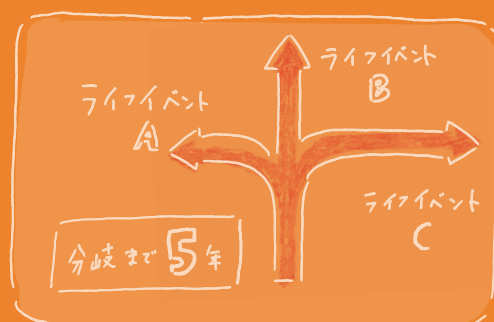
経済学には取り戻せない費用——サンクコストという概念がある。遊園地に入場してしまってから、その遊園地がいかにつまらないかがわかってすぐに退場したいと思っても入場料の払い戻しはできない。入場料はサンクコストである。その後どう行動しても返ってこないコストは諦め、今後のコストとベネフィットの比較で行動を決めるのが合理的だ。しかし、多くの人がそのような割り切った行動はできない。

5年後の昇進のために努力を重ねたあとに昇進の機会を得られなかったとき、即座に「今日からは出世より家庭を重視しよう」と意識と行動を切り替えることができる者は稀だ。むしろ、あと1年頑張ろう、もう1年我慢しようと考えて遅まきながらの昇進を目指すほうが一般的な選択だろう。その結果、少なからぬ働き手が定年の間際まで出世競争から降りることができなくなってしまう。次の職階を目指さないという意思決定は、昇進の直後に決めておく必要がある。自身が考える部課長への昇進適齢期の5年前が意思決定のタイミングである。

より充実したワーク・ライフ・バランスを考えるうえでライフ—家庭や趣味、コミュニティー—との関係性が重要な意味を持つ。ライフに対する向き合い方もまた、急に変更できるものではない。ライフの充実は自分1人で達成することはできない。必ず他者との協調と共同が必要だ。親の介護、子供の進学、自身の健康といった各要因が上手い具合に整うタイミングはそう多くはない。さらに、家族であれ地域・趣味のコミュニティであれ、そのメンバーシップの仲間として十分な信頼を得てこそともに過ごす時間を楽しむことができる。たとえば、楽器演奏の趣味を楽しむためには演奏技術の向上はもとより、ともに演奏を楽しむ仲間が必要だ。5年後に家族・各種コミュニティに所属することの楽しみを享受するためには、今日から行動を変える必要がある。

ビジネスとプライベートをあわせたライフキャリアにおいて、その分岐点を迎える5年前には、ハンドルを切りはじめる必要があるのではないだろうか。

明治大学 政治経済学部 教授
飯田泰之



2章 変化する家族システムと生活スタイル (ライフキャリア)

1章では「ビジネスキャリア」として、個人と会社(組織)・仕事との関係、いわゆる「雇用システム」を中心として解説を試みた。本章では誰にとっても欠かせない要素である「ライフキャリア」について触れていきたい。

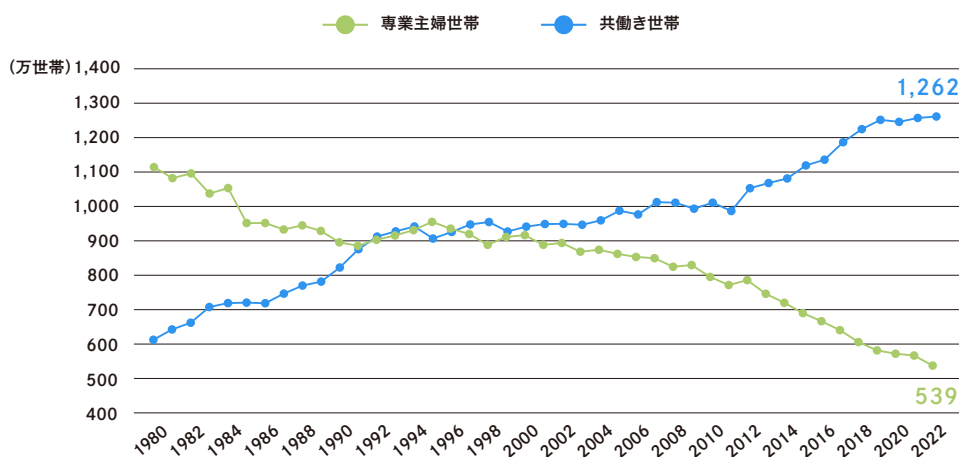
ライフキャリアとは、仕事も含めて家庭、地域、個人の活動など、人生全体をさしていることが多いが、1章でビジネスキャリアに触れているため、ここでは仕事以外の要素(結婚、出産、育児、親の介護といった大きなライフイベント、日々の生活で起こる諸々の出来事)、とりわけ「家族システム」と「生活スタイル」に注目していきたい。

家族システムの多様化

① 共働き世帯の増加と夫婦における稼ぎ方の変化

まずみられた大きな変化は「共働き世帯の増加」である。女性の就業率は右肩上がりに増加し、共働き世帯は1990年代後半を境に専業主婦世帯(男性雇用者と無業の妻からなる世帯)の数を越え、2022年には専業主婦世帯の2倍以上となっている。【図11】

図11：専業主婦世帯と共働き世帯の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査特別調査」、総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」

注1 「専業主婦世帯」は、夫が非農林業雇用者で妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。

2018年以降は夫が非農林業雇用者で妻が非就業者(非労働力人口及び失業者)の世帯。

注2 「共働き世帯」は、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

注3 2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

注4 2018年～2021年は2020年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値。

このように共働き世帯が増加したということは、「夫1人が大黒柱として稼ぐ」のではなく、「夫婦2人がともに稼ぐ」ようになったことを意味する。稼ぎ手が1人から2人になったのだから、当然、世帯所得は増加している、と考えるのが普通だろう。

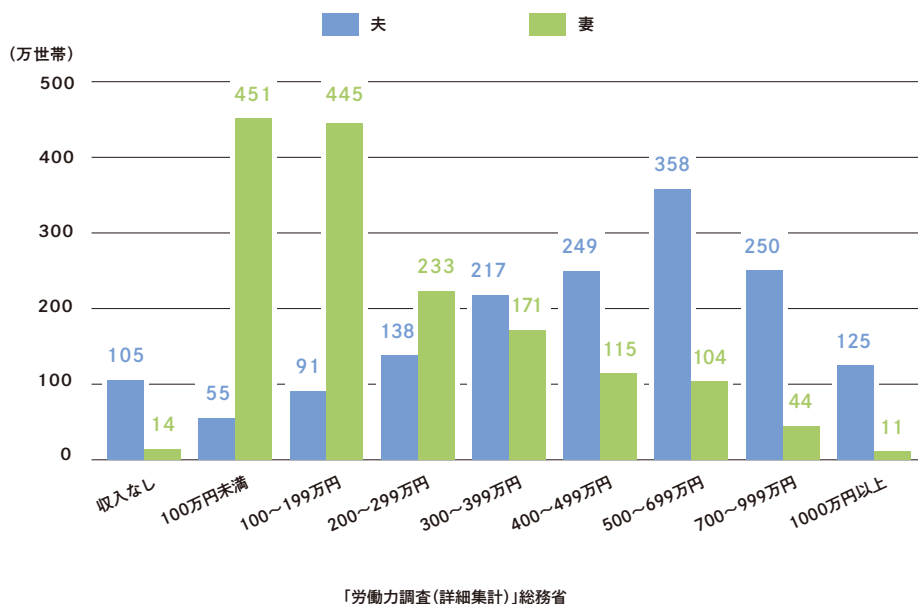
しかし実際には、世帯所得は増えていない。国民生活基礎調査(厚生労働省)によると、「夫婦のみ世帯」「夫婦と未婚の子のみの世帯」の世帯所得は、共働き世帯が増加した1990年代後半以降もとくに上昇しておらず、むしろ、やや減少傾向となり、2010年以降は横ばいで推移している。(※2 巻末データ集)

世帯における稼ぎ手が増えているにも関わらず、全体的な世帯所得が増えていない理由について、夫、妻の働き方とそれぞれの収入に注目して議論していきたい。

「労働力調査」(総務省)によると、共働き夫婦の夫の週労働時間は「35時間以上」が最多で1,059万世帯となり、全体の84.0%となるが、妻のほうは「1～29時間」が最多で527万世帯(全体の41.8%)、次いで、「35時間以上」が513万世帯(全体の40.6%)となっている。夫のほうはばらつきが少なく、概ね「35時間以上(フルタイム勤務)」となっているが、妻はフルタイム勤務と、パートタイム勤務の2つに大きくわかれている。(※3 巻末データ集)

また、共働き世帯に限定して、夫と妻それぞれの年収をもとに世帯数を比較すると、夫の年収では「500～699万円」が最多で358万世帯、全体の22.5%だったが、全体的にばらつきは大きい。夫と妻の年収別世帯数の分布を比較すると、夫の年収では400～1000万円未満を合算すると857万世帯で、全体の54.0%となっているのに対して、妻の年収は「100万円未満」が451万世帯と最多で、次いで「100～199万円」が445万世帯となり、200万円未満(収入なし含む)の世帯数を合計すると910万世帯で全体の57.3%だった。【図12】

図12:〈共働き世帯〉夫と妻の年収別世帯数(2022年)



これらのことより、共働き世帯といっても、かつて夫が大黒柱(主な稼ぎ手)だったのと同じように、夫婦ともに主な稼ぎ手(正社員カップル)」という夫婦だけでなく、「夫が正社員、妻が非正社員」という共働き世帯も同程度かそれ以上に存在していると推察される。このデータのみでは多くを語ることはできないが、その内実はさまざまである点は注意が必要だ。

②育児における親からの支援の消失

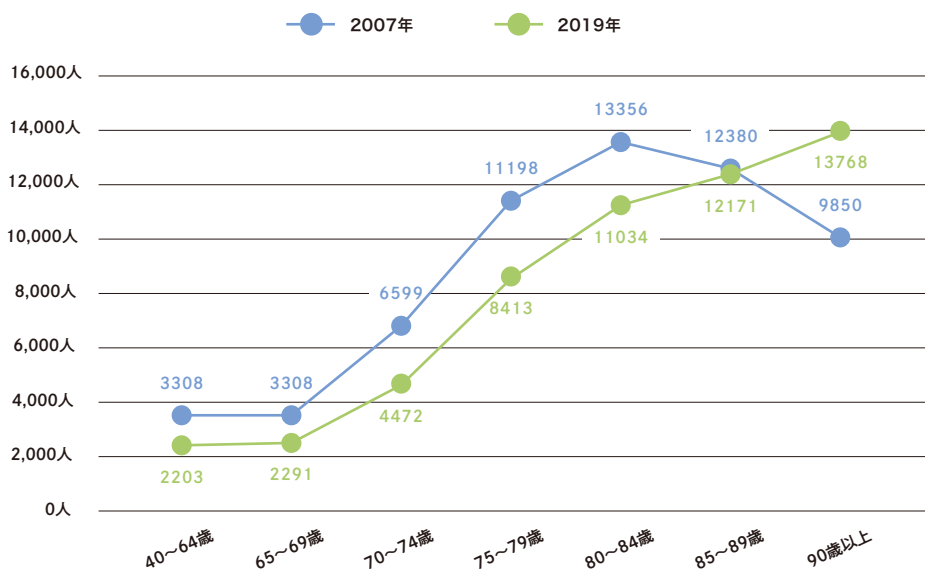
育児における親からの支援に変化をもたらした理由の一つは高齢化だ。全人口における高齢者の割合が増加するにつれ、高齢者に対する労働者としてのニーズは高まり、定年延長が進められていく。現時点での定年年齢は60歳以上で、65歳までの雇用確保措置(義務)が定められ、さらに70歳までの就業機会の確保(努力義務)も求められている。その結果、親世代は70歳頃まで「職場での働き手」としての役割を担うことになり、かつてみられた「定年後には孫の世話」という「子の育児のサポート要員」としての役割を担うことが難しくなっている。

それなら、70歳でリタイアしたあとに孫の世話をすればよいのでは？という話になりそうだが、そう簡単なことではない。なぜなら、定年後しばらくすると、親自身が「世話」が必要な存在になってしまうからだ。さらにいうと、平均寿命が伸びているために、親の介護期間が長期化している。

介護を要する人の年齢階層別に、同居して主に介護をする者の数(介護を要する人10万人当たりの人数)を2007年と2019年で比較すると、その構成に違いがみられる。2007年には「80～84歳」が最多となり、その後は徐々に減少していたが、2019年は右肩上がりに増え続け「90歳以上」が最多となっている。【図13】

図13: 介護を要する人の年齢階層別 同居して主に介護をする者の数

(介護を要する人10万人当たりの人数)

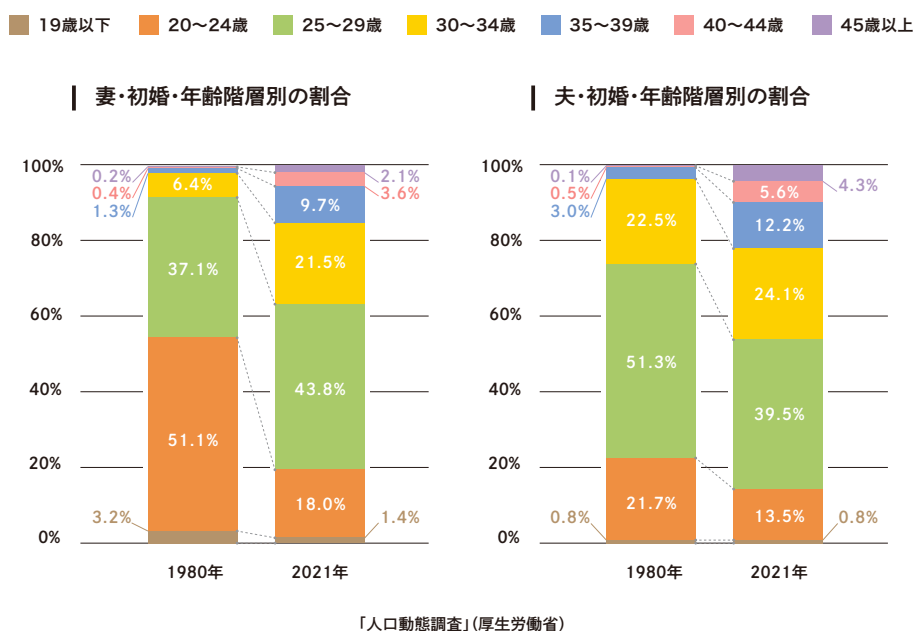


「平成19年・令和元年国民生活基礎調査」(厚生労働省)

さらに、事態を難しくしているのが、晩婚化と結婚年齢のばらつきが大きくなっていることである。

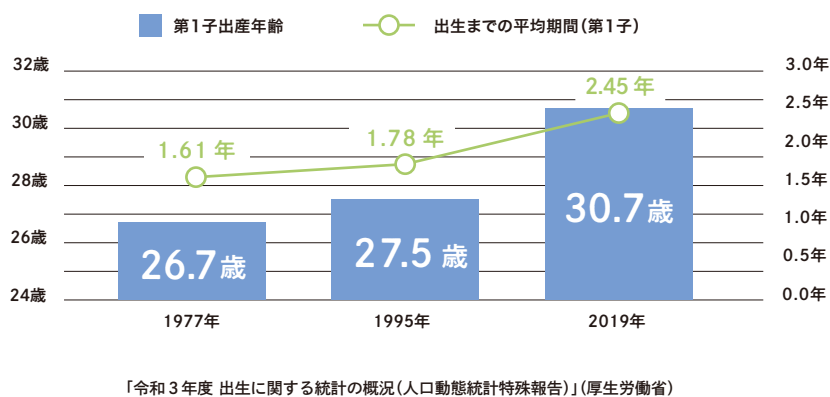
人口動態調査の結果より、妻・夫それぞれの初婚年齢について年齢階層別の割合でみると、専業主婦世帯のほうが多かった1980年と比較して、2021年には明らかに晩婚化している。加えて、結婚生活を開始する時期が、人によってまちまちになったことがわかる。

図14:妻と夫の初婚年齢別の割合



さらに、出産時平均年齢は、1977年の26.7歳から2019年には30.7歳と4.0歳後ろ倒しになり、父母が結婚生活に入ってから第1子出生までの平均期間は1.61年(1977年)から2.45年(2019年)へと0.84年後ろ倒しになっている。【図15】

図15:母の出生時平均年齢・出生までの平均結婚期間



このように結婚年齢のばらつきが大きくなれば、その後の出産・育児というライフイベントが起こるタイミングにもばらつきが生じ、また、晩婚化によって育児を行う年齢と介護を行う年齢が重なる可能性が高まったといえる。

これまで述べてきたことをまとめると下図のようになる。専業主婦世帯が主流であった1980年では多くの人々が20代半ばで結婚、出産し、仮に育児期間を20年とすると、介護がはじまる頃には育児期間が終了しているケースが多かったと考えられる。【図16】

一方、2021年においては、多くが20代半ば～30代半ばで結婚、出産し、育児期間を20年とすると、その期間は介護がはじまる年齢に達してしまうケースが増えていると推察される。【図17】

家族システムは、それぞれの世帯のあり方の多様性に加えて、時間軸で見たときの育児、介護期間の多様性もあいまって、より複雑になったといえるだろう。

図 16 : 1980 年

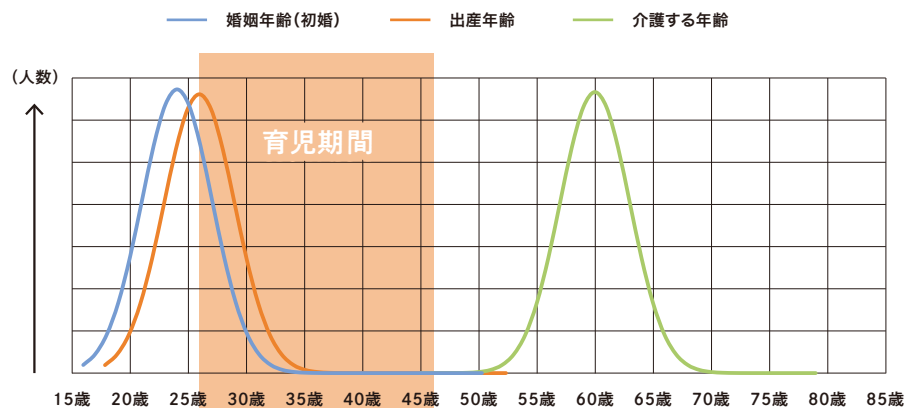
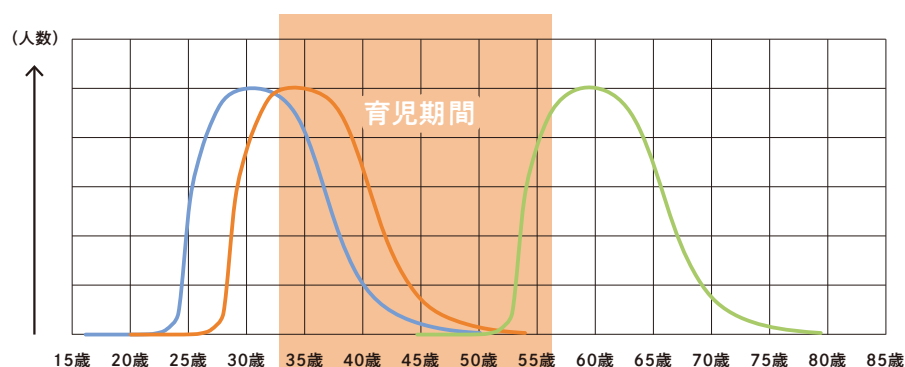


図 17 : 2021 年



※「人口動態調査 人口動態統計（婚姻）」（総務省）による婚姻年齢階級、「国民生活基礎調査」による介護者の年齢階級よりマイナビでシミュレーションを行った

生活スタイルの変化

～「労働時間の短縮」と「時間的拡張」～

ここからは、より日常的な生活スタイルに焦点をあてていきたい。先述したように共働き世帯の増加と親の支援を受けられなくなったことで、夫婦がともに「仕事も家庭も」と両方の役割を担うようになった。夫婦それぞれが担うべき役割が増えたために、「やるべきこと」だけで生活があふれてしまうのではないか、という懸念がある。

ところが実際には、「仕事」に割かれる時間は年々減少傾向にある。かねてから問題視されていた長時間労働を是正するための施策が企業に求められるようになり、2019年から段階的に施行されている「働き方改革関連法」では「時間外労働の上限規制」「年次有給休暇の取得義務化」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」が定められている。これら施策の効果によって、今後も「家庭」や「余暇」に使う時間が増えてくるものと考えられる。

職の「場」から解放され、住・職非接近が可能に

また、昨今、推進されているDX化とコロナ対策として広がった「テレワーク（在宅勤務など）」により、「出社しない」という選択肢を得ることができた。内閣府の調査によると、2023年3月の全国のテレワーク実施率は30.0%と前回調査（2022年6月）の30.6%よりやや減少したものの、コロナ禍がはじまったばかりの2019年12月時点の10.3%に比べると19.7pt上回っている。また、東京23区では全国平均よりもテレワーク実施率が高い傾向にあり、2023年3月時点で51.6%と半数を越えている。コロナ禍は落ち着きつつあるが、感染対策以外の目的でも、テレワークが一定割合で定着しつつあるといえるだろう。（※4 巻末データ集）

「東京一極集中」は、以前から通勤の困難さや住宅難、交通渋滞等の古典的都市問題のほか、ゴミ問題、水不足、エネルギー浪費等あらゆる課題の元凶とされ、加えて地方衰退の原因として問題視されてきた。今後の可能性として「住・職非接近」は、その救世主になり得るものと考えられる。全国家計構造調査から東京都と比較した各県の家計の実態として、実収入と支出の差分となる余剰額を比較してみると、必ずしも東京に住むことだけが正解とはいえない現状がみえてくる。

「実収入」とは、一般に言われる税込み収入であり、世帯全員の現金収入を合計したものになる。「支出」は、代表的なものとして、「住居費+帰属家賃（=実際に家賃の受払いを伴わない自己の持ち家について、通常の借家と同じようなサービスを生んでいるとして評価した計算上の家賃）」と「光熱費+水道費」「交通費」を合算したものとしている。【図18】

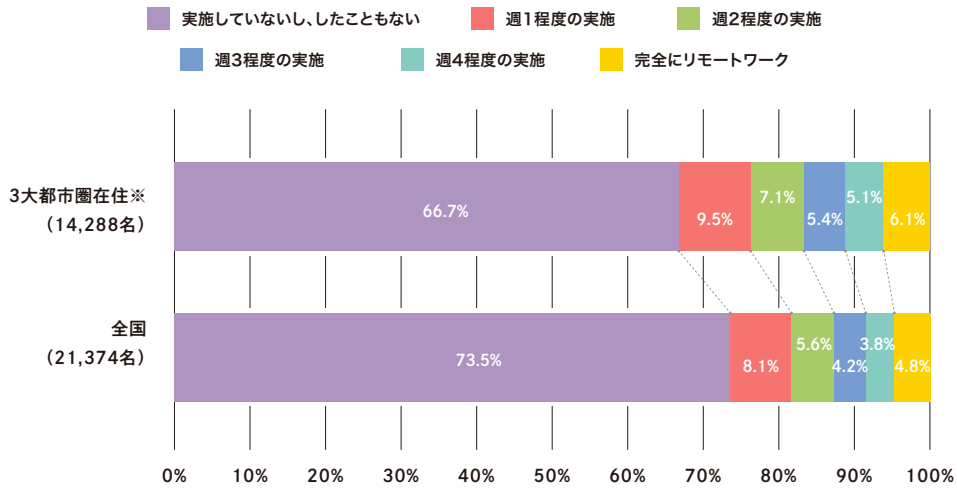
ここでは、勤労者世帯の実態をみることを目的としているため、30～59歳の2人以上の世帯を対象に平均値を集計した。東京都以外の各県は余剰額が高い上位5県を選択している。こうしてみると、住む場所として人気の高い東京都だが、実収入は高い水準にあるものの、他県と比較して住宅関連費用が高いため、実収入から支出を差し引いた余剰額として、自由に使えるお金は少ないことがわかる。

図 18：都道府県別 実収入と支出、余剰額の世帯平均



マイナビ調査によると、正社員で働いている人のうち、フルリモートワークの割合は4.8%で、出社とテレワークのハイブリッド型が21.7%となっている。これを3大都市圏に限定するとフルリモートが6.1%、出社とテレワークのハイブリッド型が27.1%と実施率は高くなる。とはいえテレワークを実施していたとしても、職場との関係を完全に切り離して考えるのは、まだ難しいという現状にあるようだ。

図19:テレワーク実施状況(2023年4月時点)



「中途採用・転職活動の定点調査 2023年4月データより作成」(マイナビ)

しかし今後、就業者のテレワーク環境を望む声を受けて普及がさらに進むと、自分なりのキャリアを選択する1つの方法として、地方企業への転職や、テレワークによって都心の企業に勤めながら地方に移住することで、固定費を抑え、豊かな暮らしを得ることも考えられるようになるかもしれない。

まとめると、家族システムの変化によって、夫婦それぞれが「家庭と仕事」という2つの役割を担うようになったこと、さらに育児に関して、親を頼ることができず、しかも親の介護を担うようになったことで、全体として仕事以外の負荷が増加してきている。一方で、「ワーク・ライフ・バランス」推進、さらにIT技術の進歩によってテレワークといった働き方が可能になることで、仕事以外の時間が増え、居場所の選択肢も増えてくるといったポジティブな側面もみられるようになっている。

リモートワークがもう少し浸透したら やってみたい「トカイナカ暮らし」

郊外の拡張としての「トカイナカ」

フルリモートとまではいわなくても、出社が月 1～2 回、多くても週 1～2 回くらいであるのなら、現実的に考えられる生活拠点の範囲はどの程度になるかを考えてみた。

月に数回は出社することを考慮する必要があるため、いきなり遠方を選択するのはややハードルが高く、大都市圏近郊もしくは地方都市圏近郊の地域を希望する人が多いのではないだろうか。

これまでの移住の選択肢としては、転職もしくは転勤を経て、都会や郊外から自然豊かな地方に移住するのが一般的だった。しかし、テレワークを前提として、多くても週 1～2 回出社するだけで良ければ、もう少し郊外の住宅条件が良い地域を選択する「郊外の拡張」も可能になってきている。拡張された郊外を都会と田舎の「良いとこどり」という意味で「トカイナカ」と呼ばれる地域に注目した。

「トカイナカ」とは、以下のような地域を想定している。

- ① 勤務地に週 1 日程度の出社が可能
- ② 田舎暮らしも経験できる
- ③ 今後に適度なコミュニティを形成できる

総務省統計局の平成 28 年社会生活基本調査で、コロナ禍前の平均通勤時間を調べてみると 1 都 3 県では往復で 1 時間 43 分(片道約 50 分程度)を通勤に費やしていた。

東京駅から 1 時間以内なら「所沢市」や「川越市」、南に行くと「川崎市」や「千葉市」など、都心近郊のベッドタウンのイメージに近い。これを 2 時間まで広げると「秩父市」や「横須賀市」、千葉県「木更津市」など、自然豊かな地域でありながら、文化や歴史が残る情緒ある地域が含まれる。このあたりが「トカイナカ」に該当する地域と想定している。

今後は少しずつ自分たちが新たな拠点を設けるとしたらどこが良いのか、その候補地を探しつつ、各地域のコミュニティに参加できる機会があれば、積極的に参加してみるのもよい。そこで地域の情報や文化を知ることが、移住や拠点確保の足掛かりになるのではないだろうか。そのような取り組みが関係人口を増やすことにもつながってくる。

2 拠点生活の選択も容易に

また、単に移住するだけでなく、「トカイナカ」にもう一つの拠点を確立し、2 拠点で生活することも可能だ。これまでは都会もしくは郊外に加えて軽井沢などに拠点を構え、2 拠点での生活をはじめたイメージだった。だが移動時間も長く、体力的にも厳しくなって、おのずと足が遠のくという課題もあった。

それが「トカイナカ」のように電車や車で 2 時間程度の場所であれば、2 拠点を行き来しやすくなる。また 2 つ目の拠点からなら、軽井沢や富士五湖など、以前なら 2 拠点目として選んでいたエリアにも行きやすくなる。費用は多少かかることになるが、キャリアとライフの両立のためのもう一つの選択肢として、2 拠点生活という選択も現実的なものになってきている。

〈2 拠点の選択範囲も拡大〉

居住地 移住先	田舎	トカイナカ	郊外	都会
新たな 2 拠点		●	●	●
以前の 2 拠点	●		●	●

(参考資料) 神山 典士 (2022)。「トカイナカに生きる」. 文藝春秋

Part 3

選りながら、 つむいでいくキャリア

ビジネスキャリアとライフキャリアの双方に、多様な選択肢が存在し、次々と選り続けることを迫られるなかで、それらの選択結果として人生が、合理的で調和したものになり得るのだろうか。過剰な選択肢のなかから選り続けていけば、そこに矛盾が生まれる。ならば、その矛盾を解消すべく、変化させ、調和させていけばいい。我々が提案するのは「選りながら、つむいでいく」というキャリアデザインである。

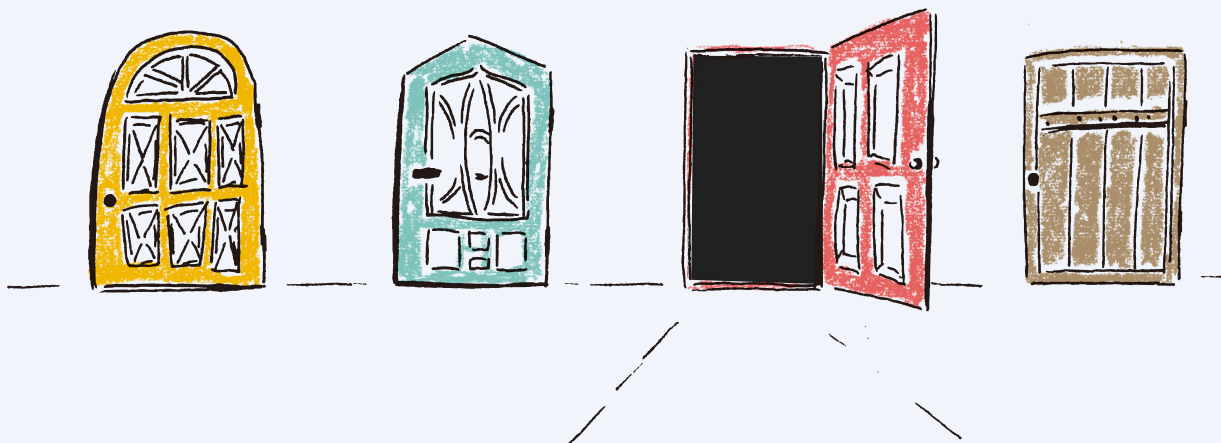
1章 選択の多さと1度きりの人生

Part 2では、ビジネスキャリアとライフキャリアそれぞれの多様化について数値をあげて示してきた。また、そのような加速する多様化のなかで、我々がどのようなキャリア戦略を持ち得るのかを議論した。続くPart 3では、そのような個々人の戦略を越えて、社会全体としての未来像と「人生」という個々のキャリア選択を統合して議論したい。

はじめに、選択肢が増えることは、自由の拡大と捉えられるので、それはそれで良いことである。しかしその一方で、選択すること自体に悩む人も増えてきていることを確認しておきたい。どんなに選択肢が増えようと、我々はたった1度の限られた時間の人生しか生きられないし、選択肢のすべての可能性を一つひとつ検討することは、「限定された合理性」しか持てない我々には不可能である。

すべての将来の可能性を計算してから選ぶというキャリア選択は、ロールプレイングゲームのようになんどもやり直しができるという前提があってこそ、成り立つものだ。しかし実人生では、一度選んだあとにさらに別の選択を行うことは難しい。馴染みのラーメン屋で好みのラーメンを見つけるような選択は、繰り返してできる選択だ。なんども試したあとに、最終的に一番好きなものを選べば良い。ところが、就職、転職、結婚などの人生の選択は、繰り返すことは全く不可能ではないが、可能性としての選択肢をすべて経験することは絶対にできない。

すなわち、以下のイメージで示すように複数の扉はあるが、どれか一つの扉を開いてしまえば、選ばなかった扉の先に何があったのかはわからないままなのだ。我々は、キャリアの選択を俯瞰して見て、計算できると誤解してしまうが、実際は、次々に現れる選択肢(扉)を前にして「選び続ける」しかないのである。



Part 1

Part 2

Part 3

人生のデシジョンツリー(意思決定木)

これまでの多くの日本人は、キャリア選択の最初の段階で「就社」という働き方を選んできた。多くの大学生は、正社員として採用されることを望み、就社後はその会社での長期勤続を希望していた。つまり、この会社選びとは、確実な組織内キャリアを歩むことを意味していた(図20参照)。

このような選択設計における問題点は、会社選びが組織内キャリアの領域を規定してしまうために、住む地域、結婚、育児・介護がそれに従属されるかたちで決定してしまうことにあった。

留意すべきは、この会社選びには、明確なジェンダー格差が存在していたことである。「夫は仕事、妻は家庭」という家族システムのもとで、男性は将来的に世帯収入の主たる稼ぎ手になることを意識し、女性は結婚と出産というライフキャリアとの葛藤を意識せざるを得なかった。この選択の歪んだ構造が変わってきて共稼ぎ世帯が増えてきたことは、先述した通りである(図11参照)。ただし、このような日本社会が内包する課題が解決したとは言い難く、それゆえ現在においてもジェンダー格差がない自由な選択とも言えないのである。

図20: 会社を先に選ぶデシジョンツリー

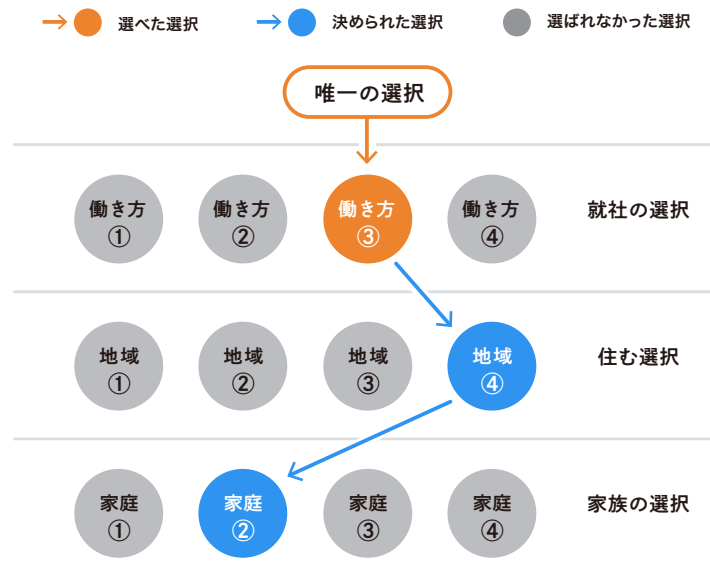
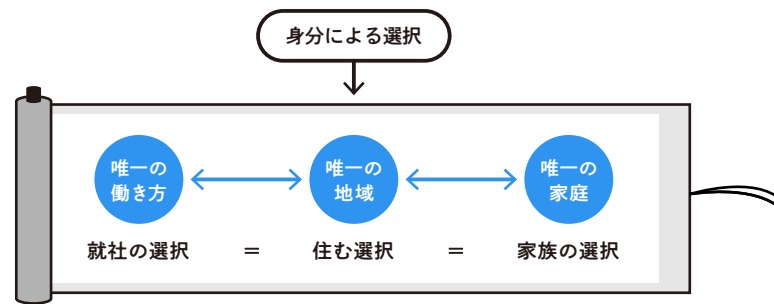


図21: 江戸時代の人生デシジョンツリー

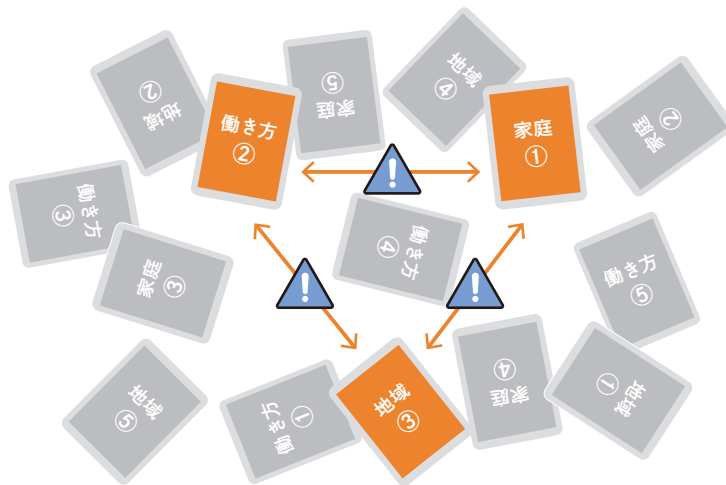


これは突飛な例であるかもしれないが、江戸時代と比較するとわかりやすい。身分制という、身分→働き方=住む地域=家庭という因果関係があった時代では、働き方は選べるものではなく、生まれながらに決まっていた。(図21参照)。明治維新後に土農工商という身分制は撤廃され、社会移動が活性化したとしても、第一次産業に従事している(従事せざるを得なかった)日本人が多かったという事実は、働き方や住む地域に、今のような選択肢がなかったことを意味する。

その一方で、本報告で検討してきた未来のキャリアイメージは、組織内キャリアが縮小し、結果的に選択肢がバラバラに増えた「選択過剰の時代」である。我々の目の前には多様な選択肢が出現し続ける。しかし、それら一つひとつの選択肢は、かつての組織内キャリアのように確実なものでもなく、選びやすいデシジョンツリーにもなっていない。要するに、バラバラの選択肢が散らばっているような状態である(図22参照)。

確かに「選択の自由」はあるが、そもそも我々は、そのバラバラのなかから選択できるのだろうか。仮にそれぞれを選択したつもりでも、それらの選択肢の間で矛盾が生じるかもしれない。海外勤務が多い企業で働くことを選択したあと、田舎で子供を育てたいと希望するような組み合わせのキャリアイメージを想像することは難しいだろう。

図22: 選択過剰のなかから選ぶ



自律的キャリアの提唱とその限界

組織内キャリアの縮小とバラバラな選択過剰の増大は、アメリカでは多くの企業でリストラやダウンサイジングが進んだ1990年代に顕在化していた。組織内キャリアとは、キャリアの選択を企業に委ねる代わりに雇用安定を獲得するという「確実で安定した道」であったが、そのような椅子は、あつと言う間に激減したのである。

当然、ビジネス自体や組織自体が変動すれば、キャリアは不確実で不安定なものになる。結果的に、組織に任せてはおけず、自分のキャリアは自分でコントロールすべきものとなる。現代においては、グローバル化、デジタル化、新テクノロジーの発展、そして労働力人口の高齢化など、環境が大きく変化し、そもそも「組織が土台」と考えられるほどの安定性が担保されなくなってしまったのだ。

組織内キャリアという伝統的なキャリア観に変わって登場したのがキャリアの責任を組織ではなく個人に置こうとするニューキャリア理論である。さまざまなキャリア観が提唱されたが、これらに共通しているのは、自分のキャリアについて、自分自身が管理責任者になる(なれる)という考え方、すなわち「自律的なキャリア」である。

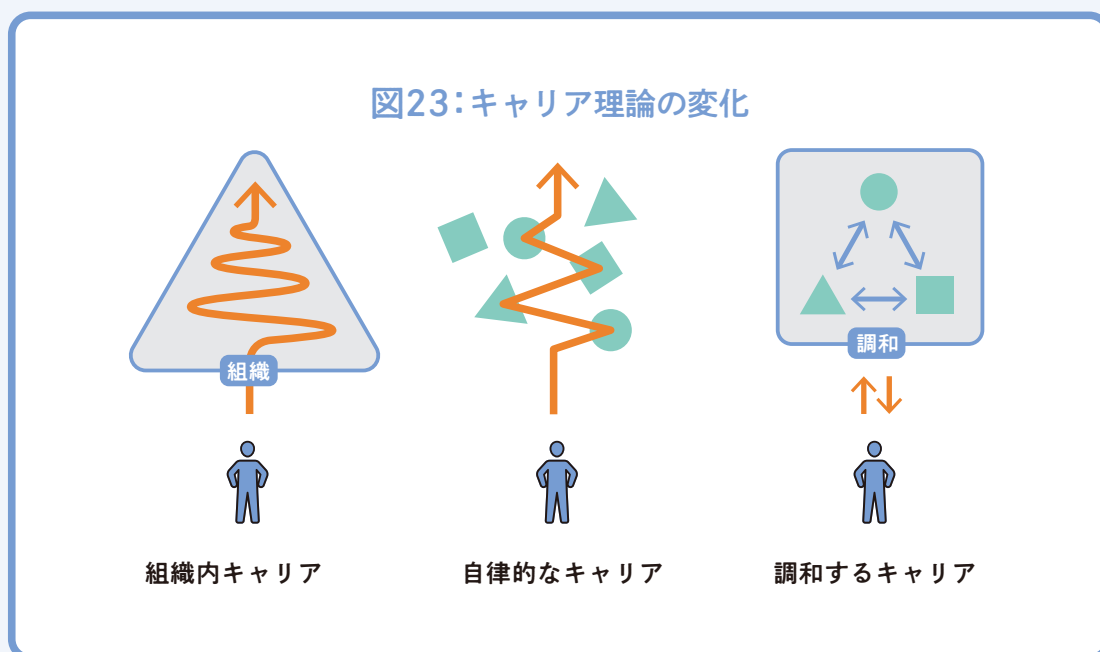
代表的な自律的なキャリア概念としては、第一にホールによって提唱されたプロティアン・キャリアがあげられる。企業組織と個人の心理的契約が変化して、組織ではなく個人が主体的にキャリア形成に取り組み、他者から評価されることよりも、個人の仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す自己志向的キャリアであり、移り変わる環境に対して変幻自在(プロティアン)に適応していくキャリア観である(Hall, 1996) [3]。もう一つのパウンダリーレス・キャリアは、Arthur & Rousseau (1996) [4]によって提唱された概念である。これは、伝統的な組織内キャリアと対置され、職務、組織、仕事と家庭、国家、産業という境界を超えて展開するキャリアを意味する。

さらに、この「自律的なキャリア」の理解は、選択の多様化と不確実性を踏まえて、事前の客観的・合理的な意思決定だけに頼ることは不可能であることを前提として進化している。むしろ不確実性を積極的に受け入れることを推奨したのだ。たとえば、クランボルツは「計画された偶発性」という魅力的な概念を提示した。

しかしその一方で、「自律的なキャリア」ではあまりに「個人による決定」を強調しすぎたために、自律的な決定に過度に依存しているのではないかという批判も生まれた。先述した通り、選択肢がどんどん増える未来では、「個人がすべて選択せよ」というメッセージを発信している「自律的なキャリア」は、理想や憧れとしては機能しているが、選択に戸惑い、選択することを止めてしまう人を大量に生み出すのだ。

現在求められているのは、働き方、住む地域、家族という複数の選択の間を「調和できた」キャリアである。「調和したキャリア」とは、組織内キャリアだけを第一に考えるのではない。人生における多くの選択を調和させることを目標としている。そして、これを個人の選択力を高めるだけで達成することは、困難だ。個人と組織・集団の間の相互関係のなかでつくられるものである。

たとえば、De Vosら(2020)[5]は、現代のキャリア理論(ニュー・キャリア論)は、あまりに「個人」に強い重点を置きすぎていることを指摘し、さまざまな環境とより長期の時間軸を踏まえた「持続可能なキャリア」という概念を提案している。



選択から「つむぐ」へ — 選択の総和はキャリアではない

我々が考える「選択過剰の時代」とは、選択肢が多様化して、人生のデシジョンツリーの構造が崩壊した状態である。さらに、その一つひとつの選択肢の不確実性や不透明性が高まった事態を意味する。

そのような時代において我々は、つねに二つの要請を受けている。第一の要請は、できるだけ中長期のキャリアを合理的に予測することである。そして第二に、短期で変動するキャリアの状況を瞬時に判断し、選択せよという要請である。中長期のキャリアを合理的に予測することは、そもそも不可能であり、瞬発的な判断の連続は、短期的には最適なものに見えても、長期的に見れば、キャリア選択の一貫性や持続可能性を欠いたものになってしまうかもしれない。

そのような二つの要請は避けられないものとして、次々と現れる選択機会に臨んだとしても、合理性の限界を超えながら、そして偶発性を積極的に活かしつつ行動することなど、できないのではないか。すなわち、その場その場で選択するという行為の総和は、自分のキャリアとはならないのではないだろうか。もちろん、そうだからといって一度選んだことを頑固に変えないというキャリア戦略が成立しないことも確かだろう。

ここで、キャリアの新しいイメージを考えるために、一冊の本を紹介しよう。文化人類学者のティム・インゴルドは、『ラインズ 線の文化史』(左右社, 2014年)[6]という著書のなかで、ライン(線)についてのさまざまな考察を行っている。人類が生み出したラインという文化現象を考察する過程で、まずラインの2種類の分類が明らかになったと述べている。この2分類(軌跡と糸)はキャリア選択に悩む現代人に、一つのインスピレーションとして価値観の転換を与えてくれる。

まず、軌跡とは、つねに分岐する選択をイメージさせる。そして、瞬発的に選び続けたあとのひっかき傷が(キャリアの)軌跡を生んでいるように見える。

一方、糸は「つむぐこと」によってつくられている。ここでイメージされるのは、すでに選んでしまった多くの選択肢をあとから「統合する力」である。それぞれの選択肢を、相互に少しずつ調整し、調和させながら、一つ糸(キャリアの束)にまとめていくことが「つむぐキャリア」なのだ。(図24参照)

会社でどんな上司や同僚と出会うのか、どんな人と友人となり、恋愛をして結婚するのか、どんな子供が生まれるかを想定してみよう。それぞれを自分で選んだとしても、その選択には偶然や未知の部分が大きく含まれる。すべての会社、すべての人間を調べて、いろいろ比較して選んだわけではないのだ。だからこそ、選ぶこと以上に、選んだことを意味づけ、選び直すことのほうが、キャリアデザインにおいては重要なのである。

先述した図23では、過剰な選択肢のなかからその場その場で選択を続けても、選んだことと選んだことの間にも矛盾が生まれがちであることを指摘した。会社との関係も、家族や地域との関係も、選択後に変わり得るのだから、それぞれの選択肢を変容させて、一緒に選べるものに寄り合わせるという時間があるのだ。

たとえば、ある地域との偶然の出会いがあったとしよう。それは、親の介護が必要となって出身地にUターンするような、自由を制限するような出来事かもしれないし、たまたま転勤先となった土地に惚れ込むような出来事かもしれない。後者であったとしても、他の地域と比較して選んだというより、たまたま転勤先になったという偶然によるものかもしれない。それでも、この土地で生きていくという想いは、この土地での働き方、この土地での生活…というように、働く、住む、家庭という選択を、一つのキャリアの束になるように変えていくことになる。

子供という存在もまた、親から見れば未知の偶然である(子供から見ても親が偶然であるのと同じように)。たとえば、子供が病気や障害を持って生まれてきたとしよう。そのような人生の出来事に対して、親が働き方、住む場所を変えようとするのは、子供の病気や障害を制約と考えたからではない。子供のための人生という新しい文脈で人生を意味づけて、選択し直したのである。それが、「つむぐ」という言葉の意味なのだ。

このレポートのなかで示されたのは、一つの確実で安定したキャリアから不確実で不安定な多様なキャリアへの変化予測であった。このような予測は、選択することへの不安を高めてしまうのかもしれない。そして、こうした時代に求められているのは、「選びつつ、つむぐ」というキャリアデザインであろう。選択過剰の時代には、そうやって自分の未来をつくる必要があるのだ。

	選択するキャリア	つむぐキャリア
キャリアの捉え方	選択肢のなかから、長期を予測しつつ、瞬間で最適な選択肢を選ぶ。	選択した出来事を前提に、全体性や文脈性を意識して意味づけ直す。
メタファー	軌跡	糸
求められる能力	予測能力、判断力	内省し、意味づける力



図24: 選択の軌跡とつむぐ糸

Epilogue

選択するキャリアから、 つむぐキャリアへ。

ビジネスキャリア、ライフキャリア双方において、我々は幾度となく岐路に立たされる。転機は、行く先々の至るところにあるが、その場に提示される選択肢はますます不確実なものとなり、先を見通せるものではなくなっている。それでも我々は、選び続けなければならない。その時々キャリア選択が、中長期的には合理性を欠くものになっていくのだとしても…。

本レポートでは、これからのキャリアデザインのあり方として、「つむぐキャリア」という考え方を提示した。多様化する過剰な選択肢から選び続けていると、選択結果のあいだに矛盾が生じたり、相容れないものを選んでいたりする。これらを新しい文脈で意味づけて、擦り合わせ、調和させることを「つむぐ」と表現した。

選択過剰の時代を生きるみなさんが、転機を迎えようとするときに、より良き未来を手にするためのヒントとなったであろうか。今後は、みなさん自身が実践者として、働き方や住む地域、家族といった人生における多くの選択を統合的に俯瞰し、調和させながら、キャリアをつむいでいてほしい。

今回のレポートは、「つむぐキャリア」の概念的な紹介であり、その実像を示せたわけではない。マイナビキャリアリサーチLabとしては、人々がキャリアをつむぐプロセスにまで踏み込んだ研究活動や実践者へのインタビューを通して、この新しいキャリアデザインのアプローチについて継続的に解き明かしていきたい。

参考文献

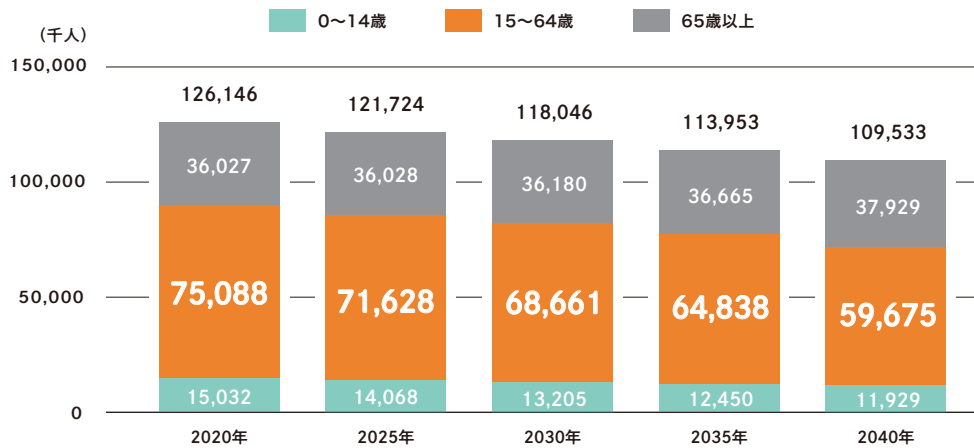
- [1]梅崎修・藤本真・西村純(2021)『日本企業における人事制度改革の30年史』,
JILPT Discussion Paper,21-10,2021年3月
- [2] Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century.
Academy of management perspectives, 10(4), 8-16.
- [3] Hall, D. T. (2002)Careers in and out of Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [4] Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century.
Academy of Management Perspectives, 10(4), 28-39.
- [5] De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020)
“Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model”,
Journal of Vocational Behavior, 117, pp.1-13.
- [6] Tim Ingold(2014)『ラインズ 線の文化史』,左右社

巻末データ

第1部 「働く」の環境変化

1章 数字が示す未来(p○○)

巻末データ1:日本の将来推計人口



〔平成29年推計〕日本の将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所)
※(総数,年齢3区分)別総人口及び年齢構成係数:出生中位(死亡高位)推計

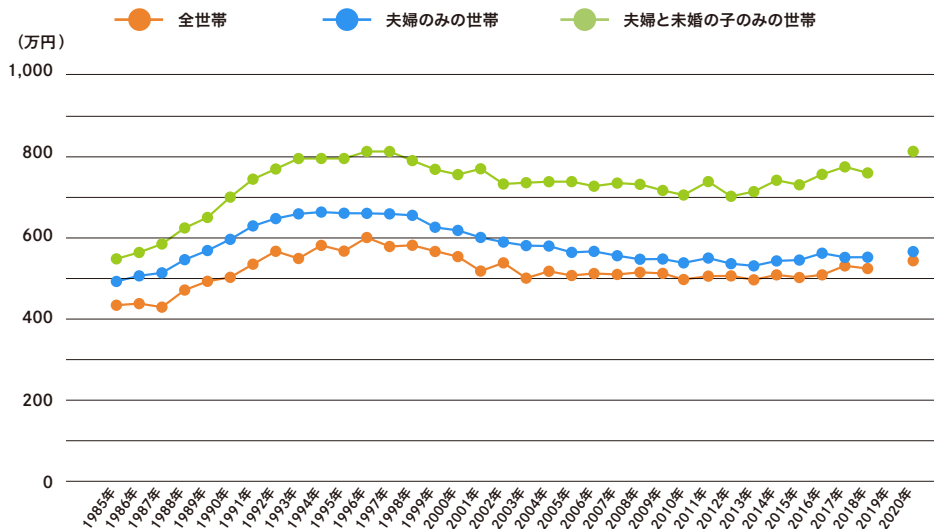
第2部 キャリア選択の多様化

2章 変化する家族システムと生活スタイル(ライフキャリア)

家族システムの多様化

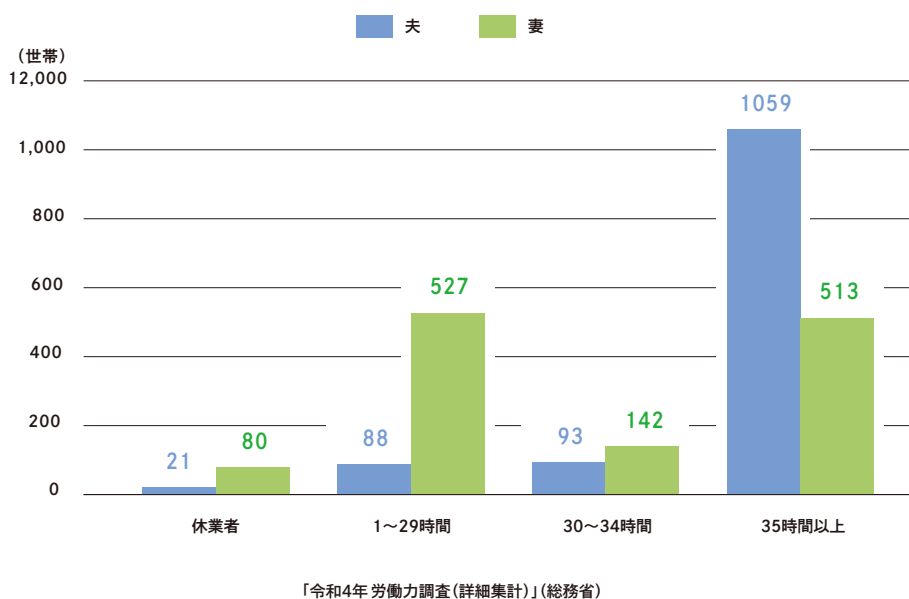
①共働き世帯の増加と夫婦における稼ぎ方の変化

巻末データ2:平均所得の推移

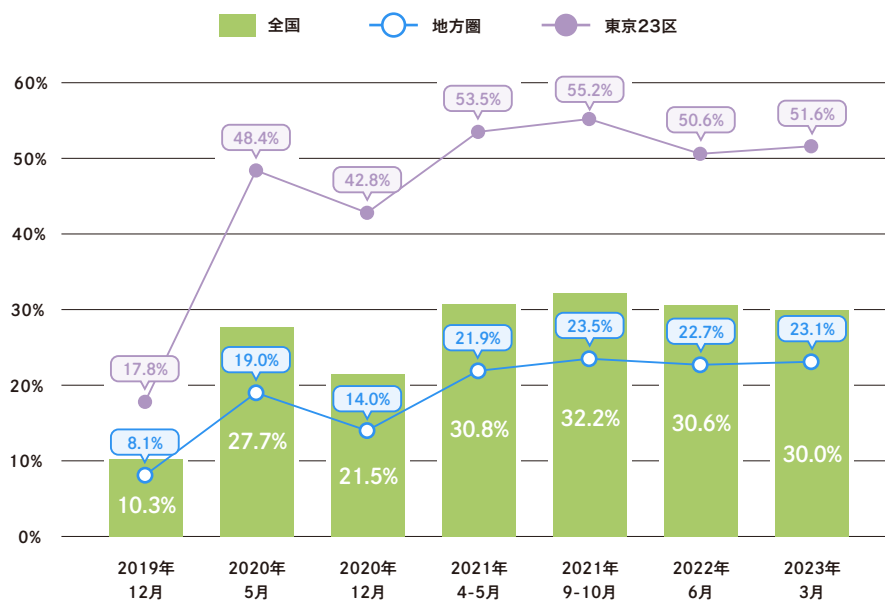


〔令和3年国民生活基礎調査〕(厚生労働省) ※2020年は新型コロナウイルスの影響で調査(2019年の所得)を中止

巻末データ3:〈共働き世帯〉夫と妻の週労働時間別世帯数



巻末データ4:地域別テレワーク実施率



「第6回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(内閣府)

2040 近未来への提言 つむぐ、キャリア。

転職をどのように捉え、選択過剰の時代をどう生きるのか

プロジェクトリーダー 栗田 卓也

プロジェクトメンバー
宮地 太郎
早川 朋
東郷 こずえ
関根 貴広
片山 久也
荒木 貴大

監修
梅崎 修 (法政大学 キャリアデザイン学部 教授)
飯田 泰之 (明治大学 政治経済学部 教授)

データ分析・分析サポート 瀬戸 健太郎 (立教大学 社会学部 社会学科 助教)

推計協力
小林 真一郎 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査部)
丸山 健太 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査部)

コピー・編集 川崎 進 (ケイ・ティ・クラフト)

アートディレクション 坂口 義昭 (さるいのデザイン)

デザイン・イラスト 町田 かおる (さるいのデザイン)



<https://career-research.mynavi.jp/>



<https://www.mynavi.jp/>

2023年9月発行
本誌掲載内容の無断転載を禁じます。

Copyright © Mynavi Corporation

