

# 日本的雇用慣行の終焉と来るべきキャリア教育

## The End of Japanese Employment Practices and Coming Career Education

大川 友美

Tomomi Okawa

### 抄 録

「日本的雇用慣行」は、「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」の三つという印象こそ強いが、実はその中に「新卒一括採用」や「社内教育」も含まれる。それは、第一世界大戦から高度経済成長期にかけて、製造業大企業を中心に、労使の攻防と協調のなかで次第に形づくられてきた。その時代に求められた重工業を中心とする産業発展や進学率の増加にともなう高校教育を受けた労働者の増加、OJTにより現場にノウハウが貯まる社内教育により、結果として日本は独自の成果をあげ発展を遂げたが、1991年のバブル崩壊以降ガラパゴス化していった。

低成長時代に入ると、終身雇用制度や退職金制度を維持していくことが困難になる企業が出始め、そこに「人生100年時代」の到来が加わった。今後は、新卒者にもジョブ型（職種別）採用の門戸が開かれることが予想される。

このように雇用環境が大きく変化する中、高等教育におけるキャリア教育では、学生たちに実践的な社会人教育や生涯学び続ける在り方と生涯学び続けられる力を養うことが求められる。

〔キーワード：日本的雇用慣行、新卒一括採用、企業内教育、キャリア教育〕

### 1. はじめに

大川（2021）では、社会全体を通じた構造的な変化、とりわけ産業界の変化と要請によって高等教育におけるキャリア教育が誕生したことを述べた。90年代後半以降、終身雇用制度の縮小や成果主義の導入を背景に、新卒採用者に対し高度な能力レベルや専門性を求め、かつてのような若年労働力を大量に受け入れて社内で育成をしていくというあり方は見直しや変更がなされてきた。それは、画一的な人材を大量に採用する新卒一括採用方式から専門能力を重視し、その質を問う職種別（ジョブ型雇用）や新卒にこだわらない通年型の採用方式への方針転換である。

それにより、大学教育には「質保証」といった対応や変更が求められた。その背景には、5割を超える高い大学進学率があり、かつてよりも多くの若者が高等教育を受けるという実態から、大学教育のあり方や教育内容の抜本的な見直しや拡充が必要とされるようになったことがある。

そのような状況下においてキャリア教育は誕生した。大学はスキルを身に付ける場であるとする職業訓練校化や就職に有利になることを学ぶ場であるとする就職予備校化が問題とされるが、実はそれは産業界が求めたものであった。

## 2. 日本的雇用慣行とは

### 2 (1). 日本的雇用慣行の定義

一般に、日本的雇用慣行とは、「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」といった日本の特徴的な雇用制度を指している。では、これら三つを総称して「日本的雇用慣行」と呼ぶようになったのは、いつからなのだろうか。

日本大百科全書（ニッポニカ）の解説には、「日本の伝統的な文化に根づく特殊な雇用慣行との見方もあったが、1972年（昭和47）に経済協力開発機構（OECD）が対日労働報告書で三つの特徴について分析。低賃金の未熟練者を長期安定的に技能訓練することで、労働生産性を高め、ライフスタイルにあわせて賃金をあげる普遍的システムとして世界的に知られるようになった。」とある。

それに対し、海老原（2016）は「企業内労働組合、年功序列、終身雇用—日本型雇用の特色を語るときに使われるスタンダードな用語だ。これらは1958年に出版された『日本の経営』（ダイヤモンド社）で、著者のジェームス・アベグレンが用いてから広まった。」<sup>2)</sup>としている。

「日本的雇用慣行」という言葉は、このアベグレンの著書で誕生し、その後の経済協力開発機構（OECD）の報告書により広く世界に知れ渡ったと考えられる。

しかし、岡崎・奥野（1993）<sup>3)</sup>や森口（2013）<sup>4)</sup>によれば、日本的雇用慣行は、それ以前の1940年前後の戦時

経済下にはすでに形成され始めており、高度成長期（1955～1972）に普及・定着したという見方がなされている。

再び日本大百科全書（ニッポニカ）の解説に戻ると、「経済学的には、ノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学教授ゲーリー・S・ベッカーが1964年に、教育・訓練を受けるほど労働生産性は向上し賃金も増大するという『人的資本』（Human Capital）を発表し、日本的雇用の年功賃金や終身雇用の合理性を学問的に説明した。」とある。この著は同時に、社会人教育やその仕事に必要な技能訓練を、日本の企業が、新規学卒者に対して行ってきた教育システムの紹介でもあった。

企業が「新卒一括採用」し、低賃金の未熟練者である若者らを一から教育・訓練するという教育システムは、当時の高度経済成長下における労働力不足の中では、理に適っていた。そして、この時代の工業（産業）社会の職業訓練や人材育成は、大量生産における分業化の定型労働に合わせた画一的な人材を育てる教育（内容）でもあった。

しかし、今日、産業社会から知識基盤社会へと社会が変化して行く中で、日本企業は世界での優位性を維持し続けることに苦戦し、かつて脚光を浴びた「日本的雇用慣行」は、今や見直しを迫られている。失われた30年を経て、終身雇用制度が崩れつつある中で、同時に成果主義等の導入により、もはや年功賃金や退職金制度の維持も困難になり、非正規雇用の増大で労働組合も勢いをなくしている<sup>5)</sup>。

表1 労働組合数、労働組合員数及び推定組織率の推移（単一労働組合）

年	労働組合数			労働組合員数			雇用者数 <sup>2)</sup>	推定組織率 <sup>3)</sup>
	対前年差	対前年増減率		対前年差	対前年増減率			
	組合	組合	%	千人	千人	%	万人	%
平成29年	24,465	-217	-0.9	9,981 (3,268)	41 (76)	0.4 (2.4)	5,848 (2,609)	17.1 (12.5)
30	24,328	-137	-0.6	10,070 (3,357)	88 (90)	0.9 (2.7)	5,940 (2,665)	17.0 (12.6)
令和元年	24,057	-271	-1.1	10,088 (3,385)	18 (28)	0.2 (0.8)	6,023 (2,722)	16.7 (12.4)
2	23,761	-296	-1.2	10,115 (3,435)	28 (50)	0.3 (1.5)	5,929 (2,677)	17.1 (12.8)
3	<b>23,392</b>	<b>-369</b>	<b>-1.6</b>	<b>10,078</b> <b>(3,470)</b>	<b>-38</b> <b>(34)</b>	<b>-0.4</b> <b>(1.0)</b>	<b>5,980</b> <b>(2,720)</b>	<b>16.9</b> <b>(12.8)</b>

注：1) ( ) 内は、女性についての数値である。

2) 「雇用者数」は、労働力調査（総務省統計局）の各年6月分の原数値である。

3) 「推定組織率」は、雇用者数に占める労働組合員数の割合をいい、本調査で得られた労働組合員数を、総務省統計局が実施している「労働力調査」の雇用者数（6月分の原数値）で除して計算している。

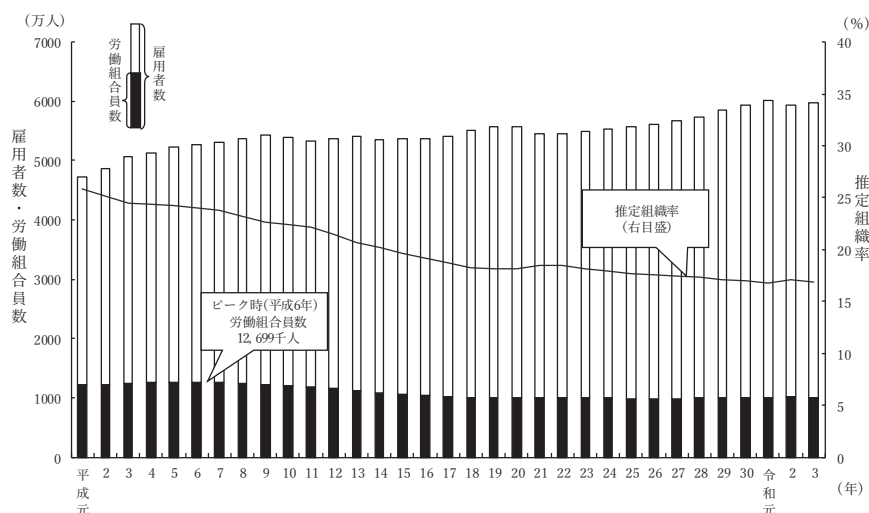


図1 雇用者数、労働組合員数及び推定組織率の推移（単一労働組合）

さて、日本的雇用慣行は、三種の神器とも呼ばれ「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」の三つという印象こそ強い。しかし、実はその中には「新卒一括採用」や「社内教育」も含まれる。学校を卒業する低賃金の未熟練者を「新卒一括採用」で雇い、教育・訓練（社内教育）をしながら若い時期には賃金を抑えておく。従業員が、結婚し家庭を持ち、子育てで一番収入が必要になる年齢に収入のピークがくるというライフステージ型の給与体系（＝「年功賃金」制度）により、その囲い込みに成功した。同時に、その生活の安心感・安定感は「終身雇用」という長期的な雇用保障の下で、さらには「企業別労働組合」により、会社への帰属意識や忠誠心を生み、社員同士の連帯感や濃密な人間関係を築いてきた。

ところが、1991年以降、事態は一変する。新卒一括採用は景気の影響に左右される。景気の後退により、経営者は人件費や教育費を削っていった。低成長の中で人件費を抑制するために、多くの企業は正社員の採用を減らし、時間当たり賃金の安いパートやアルバイト、仕事がなくなれば解雇できる派遣、契約、嘱託などの非正規社員を増やした。

現在の日本経済の低成長には、少子化による人口減少（働く人の所得が上がらないだけでなく、消費する人口が減っていることも影響）や、余剰社員を多く抱えている企業の存在、サービス産業やホワイトカラー職場における低い労働生産性など、いくつかの要因が指摘されている。そのため、国は女性・若者・高齢者・外国人の活躍推進<sup>6</sup>やダイバーシティの進展、少

子化対策のための省庁開設などの対策を講じている。

## 2 (2). 森口千晶による「日本的雇用慣行」の歴史と変遷

森口（2013）<sup>7</sup>は、「日本型人事管理モデル」いわゆる「日本的雇用慣行」を補完的な関係にある7つの人事政策（①注意深い人選による新規学卒者の定期採用 ②体系的な企業内教育訓練 ③査定付き定期昇給・昇格 ④柔軟な職務配置と小集団活動 ⑤定年までの雇用保障 ⑥企業別組合と労使協議制 ⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理）と定義した上で、それらがどのように形成されてきたのかを、重工業大経営に萌芽がみられた戦間期（1914～38年）、軍事統制の影響を受けた戦中期（1938～45年）、労使の激しい攻防に彩られた戦後激動期（1945～55年）、生産性向上と結びついた高度成長期前期（1955～65年）の4段階に分けて検討している。「日本型雇用慣行」は、戦中期にはおおよそ誕生していたとする見方である。

森口の説明を表にすると表2の通りである。

第一次世界大戦から戦間期（1914～38年）には、一部の企業に上級ブルーカラー労働者を対象として、新規学卒者の定期採用・企業内訓練・内部昇進という人事管理政策が開始された。ただし、これらの企業においても、定期採用される養成工の数はごくわずかで、工員の大多数は一年を通じて雇い入れられる経験工であった。不況による大量解雇が行われていたため「長期雇用」制度は存在していない。

表2 日本の雇用慣行（日本型人事管理モデル）の成り立ち

時代・時期	労働環境等	日本の経営
1890年代（明治期） 産業化初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働移動が激しい（職工は転々として1年未満で腕を磨くために渡り歩く）</li> <li>●「職員」と「工員」の格差が大きい</li> <li>●工場労働者の勤勉・献身的・協調性なし</li> </ul>	「長期雇用」× 「年功賃金」× （中途採用者が待遇で不利になることはない。ジョブ型雇用に近い。） 「企業別組合」×
1914～38年 第一次世界大戦から 戦間期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エリート職工（上級ブルーカラー）の定期採用・企業内訓練・内部昇進</li> <li>●経験者（即戦力）採用がメイン</li> <li>●「職員」と「工員」の身分格差・給与格差（期末賞与10倍の差）</li> <li>●経営者のご都合主義：経営者の裁量で解雇</li> </ul>	「長期雇用」× （不況による大量解雇） 「年功賃金」○ （査定付き昇給や期末賞与が職工にも導入） 「企業別組合」○ （1910～20年に結成）
1938～45年 第二次世界大戦下で ある戦中期	国家（政府）介入 <ul style="list-style-type: none"> <li>●新規学卒者の定期採用（職安）</li> <li>●企業内教育（養成工制度）が義務化</li> <li>●年功賃金（勤続年数に応じた昇給が全工員に義務付け） →転職・解雇の禁止 ⇒実効性は？</li> </ul>	「長期雇用」○ 「年功賃金」○ 「企業別組合」○ =三種の神器が揃う
1945～55年 戦後激動（占領）期	GHQによる民主化の波 <ul style="list-style-type: none"> <li>●労働組合の広がり 工員・職員別々の労働組合 →「経営の民主化」 →工員と職員の団結・統合 →工職混合の労働組合</li> <li>●工職と職員の待遇格差の撤廃</li> </ul>	「長期雇用」○ 「年功賃金」○ 「企業別組合」◎
1955～73年 高度成長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産性を目的とする小集団活動（品質改善のQCサークル）＝日本的革新・経済合理性：大量生産システム</li> <li>●1960年まで中途採用主流（熟練工を臨時工→正規工）</li> <li>●1960年以降新卒定期一括採用（高卒→大卒へとブルーカラー労働者の高学歴化）</li> <li>●ブルーカラーとホワイトカラーを一本化し「職能資格制度」導入（社員の職務遂行能力に応じて賃金等級を定める職能給の導入）</li> <li>●ホワイトカラーのOA化・AI化の波</li> </ul>	「長期雇用」◎ 「年功賃金」◎ 「企業別組合」◎ =日本的雇用慣行の確立

森口千晶（2013）「日本型人事管理モデルと高度成長」、日本労働研究雑誌より筆者作成

第二次世界大戦下である戦中期（1938～45年）には、可能な限り生産資源を戦争に動因することを目的として、官僚の主導により民間企業の労務管理政策に対しても大幅な国家干渉が行われた。賃金に年齢給の要素と定期昇給という「年功賃金」と転職と解雇の禁止から「長期雇用制度」の二つが、この時期に誕生している。

1960年代末には「日本型人事管理モデル（7本柱）」、すなわち「日本的雇用慣行」が完成し、これらの政策が有機的に結びつくことで、安定的な均衡を形成した。

日本的雇用慣行は、製造業大企業を中心に、第一次世界大戦から高度経済成長期にかけて、半世紀にわたる労使の攻防と協調のなかで次第に形づくられてきた。

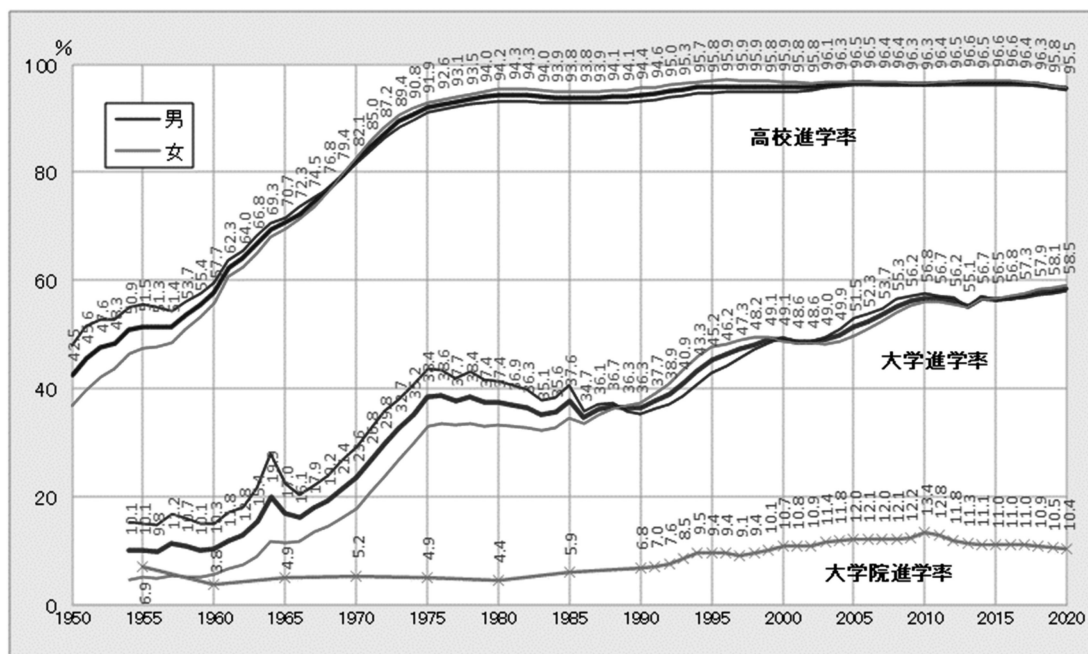
## 2 (3). 高校進学率の上昇と労働力の増強

1960年代後半には、高校進学率の上昇に伴い中学卒業者が激減し、それまでは大企業の下級職員に採用されてきた高校卒業者が、ブルーカラー労働者として採用されるようになる。いわゆる戦後ベビーブーム世代の「高校進学」である。

この頃、1950年から京都府知事を7期28年に渡って務めていた蜷川虎三のスローガンは「15の春は泣かせない」であった。公立高校の門戸を広げ、誰もがその先の高等教育を受けることを目指した施策である。実際、1960年では5割強であった高校進学率が、1970年代には急上昇し1975年には9割に到達した（図2）。

高校進学率の上昇と生産性向上を図ったブルーカラー労働者の活躍時期は重なっている。また、1970年代半





(注) 高校進学率は、中学校卒業生及び中等教育学校前期課程修了者のうち、高等学校等の本科・別科、高等専門学校に進学した者(就職進学した者を含み、浪人は含まない。)の占める比率。大学進学率は、大学学部・短期大学本科入学者数(過年度高卒者等を含む)を3年前の中学校卒業生数及び中等教育学校前期課程修了者数で除した比率。数字は男女計の値。大学院進学率は大学学部卒業生のうち大学院研究科、大学学部、短期大学本科、専攻科、別科に入学した者の比率。  
 (資料)e-Stat 学校基本調査・年次統計、文部科学省「文部科学統計要覧」

図2 高校・大学・大学院進学率の推移

ば頃に高校進学率は9割以上となって以降、横ばい傾向である。

この政策が、単に高校進学率を上げ若者が高校教育を受ける機会を増やそうとしただけではなく、高い教育を受けた労働者の増強を目的としていたものであるとするならば、日本の経営と結びついて生産性向上に一役買ったことで、まさに功を奏したといえる。

さかのぼって、1872(明治5)年の「学制」が公布された際の「被仰出書」(学制序文)には、学校を設立する趣旨が次のように述べられていた。

人が立身出世し、悔いのない生涯を送るためには学問を修めなければならない。この学問のために学校はなくてはならない働きをもっている。そして人は学校という機関をとおして勉強してこそ、はじめて立身出世できるのである<sup>8</sup>。

学校で学ぶ目的として「学問(学校)とは立身出世の財本(手本・資本)」とし、社会もまた学歴別賃金を当然と認識していた。そのため、無理をしてでも「上の学校に」という、教育の上昇志向は、すでに明治期には形成され始めていた。そして高校進学や大学

進学が飛躍的に伸びた時期と日本の経済成長期が見事に重なった。この成功体験は、より一層出世するために高学歴を求め一流大学を目指すという学歴至上主義や受験競争の激化へとつながっていく。

しかし、失われた30年間の低成長は、企業に「終身雇用」「年功賃金」の維持を難しくさせた。社内教育も、成果主義などの導入や職種別採用、週休3日制の導入、副業の解禁などにより変化してきている。新卒一括採用についても、経団連は2022年以降入社の学生から廃止を決定している。「企業別労働組合」の組織率も低下している。

経済の低成長により、大卒あるいは一流大学を出ただけでは、もはや誰もが立身出世できるわけではなく、学歴至上主義という一元的価値観はすでに揺らいでいる。高い学歴があれば大手企業等に入れ、残りの人生は安心安泰というわけにはいなくなった。「グローバル化」や「技術革新」、「多様性」要素の増大により、実質や実力がより重視されるようになった。その実質や実力というのは、高い学力という一元的な尺度による評価だけではない。才能(特徴、強み)・価値観(価値づけ、センスのようなもの)・能力(知識、スキル)など多岐にわたる。

## 2 (4). 日本的雇用慣行のまとめ

以上、日本的雇用慣行について概観した。日本的雇用慣行は、「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」といった日本に特徴的な雇用制度で、1955年～72年の高度成長期に完成したが、すでに1938年～45年（戦中期）には誕生し始め、「新卒一括採用」や「社内教育」をも含んで形づくられてきた。また、その形成過程については、森口（2013）が、「急速な重工業化や軍事統制、民主化といったその時々の歴史的イベントを色濃く反映している」と述べているように、その時代に求められた産業発展（重工業を中心とする製造業）や進学率の上昇にともなう労働力（高校の教育を受けた労働者の増加による）の増強、企業（OJTにより現場にノウハウが貯まる事業所）内教育により、結果として日本独自の成果と発展を遂げたものの、1991年のバブル崩壊以降にはガラパゴス化していった。

世界標準である欧米の「ジョブ型」雇用に対し、日本的雇用慣行（「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」）にもとづく日本の雇用は「メンバーシップ型」であり（後述）、職業に就く「就職」というよりも、会社に就く「就社」や会社に入るという「入社」の意味合いが強い。本社採用の正社員であることは、いわば特権であり、「正規・非正規」「親会社・子会社」「現地採用・本社採用」、あるいは子育てしながら働く女性を補助的な職種や分野に配属する「マミートラック」や「定年後再雇用」での年齢による減給などで労働者を区別した。そして労働組合の運動は、正社員の既得権を守ることにとどまった。

経済成長が鈍化し、低成長時代に入って区別される側の割合が増加すると、日本的雇用慣行は、むしろ格差の拡大を助長させていく。

## 3. 日本的雇用慣行の検討

### 3 (1). 新卒一括採用＝「メンバーシップ型」雇用＝ジェネラリスト育成

そもそも、日本的雇用慣行の重要な要素の一つである「新卒一括採用」は、欧米にはない日本独自のシステムである。欧米諸国は、日本のような新卒定期一括採用方式ではなく（公務員等は除く）欠員補充方式である。濱口（2013）によれば、欧米諸国では、ポストに空きが出たら、まず社内にそのポストの希望者を募り、その希望者の資格や能力・経験を確認し異動させ

る。適任者がいなかった場合にのみ公募し、専門性を身に付けた人材を即戦力として採用する。いわゆるスペシャリスト採用である。

ちなみに、日本以外のアジア諸国も欧米型と同じスペシャリスト採用、つまり「ジョブ型」雇用である。

他国の「ジョブ型」雇用におけるスペシャリスト採用に対し、日本は新卒一括採用という「メンバーシップ型」雇用でジェネラリスト人材を育成していくというあり方である。この日本の「メンバーシップ型」雇用でジェネラリスト人材を育成していくシステムは、その実、人事管理において大変便利な仕組みであった。

海老原（2016）は、「誰が抜けても、新卒一人で補充できる—魔法の人材管理術が、日本型雇用の妙味といえる。」<sup>9)</sup>と表現する。

海老原の説明を要約すると次の通りである。欧米型の雇用契約は、やるべき職務が定められている「職務限定型雇用」である。

一方、日本は職務があいまいで「会社に入る」という契約、つまり「無限定雇用」いわゆる「メンバーシップ型」雇用である。役員が一人抜ければ、企業主導で事業部長を一人昇進させ、事業部長が役員に昇進してできた空席も、部長の中から補充し、さらにできた部長の席も、評価の高い課長を上げて、もしくは地方から横滑りもありである。その結果、欠員補充は、すべて末端の新人レベルに寄せられる。だから「新卒一括採用」で事が足りる。そのため、若年未経験者の大量受入れが可能になるわけである。

とは言うものの、未経験・未熟練者の若者（採用予定数トップ企業であれば2,000人近い大量の新入社員）を、しかも出身学部（学んだ内容）を問わずに、いったいどのように教育を施し、一人前にしていったのだろうか。

海老原の説明では次のとおりである。

その秘策はOJT（On the Job Training：職務現場内で行う教育訓練）が大半で、Off-JT（Off the Job Training：職務現場を一時的に離れて行う教育訓練）で行っているわけでない。そしてその中身は「できそうな仕事を寄せ集めてやらせ、慣れて腕が上がってきたら、少しずつ難しい仕事に替えていく」という仕組み<sup>10)</sup>である。企業は無駄に給料を払いたくないため、少し手が空けば、すぐにその分、難しい仕事を任せ、その連続で、新人は自然と階段を上がっていく。それができるのも、職務に縛りのない無限定雇用がなせる技である。

表3 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の比較

	ジョブ型 (欧米・日本以外のアジア)	メンバーシップ型 (日本)
採用方式	欠員補充方式 (必要な資格・能力・経験のある人を、必要な時期に、必要な人数採用)	新卒一括採用 (未経験・未熟練者を4月1日付けで大量採用)
雇用契約	職務限定雇用【スペシャリスト】採用 企業は、職務範囲・勤務可能地域を逸脱するような異動・配転を一方的にはできない=イニシアティブは雇用者側	職務無限定雇用 職務が曖昧で「会社に入る」契約=イニシアティブは企業側 ※職務を限定していないため「整理解雇」「能力解雇」が難しい (異動で対処可能とされ、余剰社員を抱える)
企業内教育	新人教育や技能教育は行われない	【ジェネラリスト育成】教育 未経験・未熟練者を出身学部もそれほど問わず、OJT (雑用から始まり、「慣れてきたら新しい仕事を」の連続でシームレスな無限階段) 教育主流
労働市場	流動化	硬直化

(海老原嗣生 (2016) 「お祈りメール来た、日本死ぬ「日本型新卒一括採用」を考える」より：筆者加筆作成)

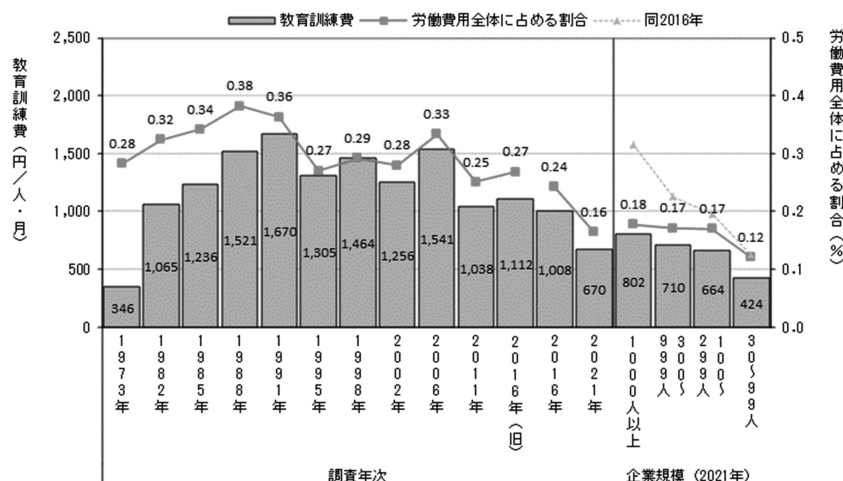
この方法は、企業が右肩上がり成長していた時には可能であった。大量に採用した若年労働者に均等に教育の機会を与え技能訓練することができた。しかし、経済の低迷により、日本企業に新卒一括採用したすべての人材をジェネラリストに育て上げていく余裕はなくなった。特に1991年のバブル崩壊以降は、新卒一括採用数を減らし、その代わりに非正規雇用を増やしたことで、それまで企業が行ってきた社会人教育や技能訓練を受けられなくなる人が増えた。

### 3 (2). 企業内教育の現状

実際に、企業の教育訓練費用は縮小傾向にある (図3)。すなわち、世界から注目されていた「日本的雇用慣行」の下で教育・訓練を施し、労働生産性を高めていたというのはもはや過去の話なのである。

企業の人材育成への投資はかつてと比べて後退しており、また非正規雇用者はその教育投資の対象から外されているため、格差はますます開いている。現在の日本の労働生産性の低さは、教育や訓練を十分に受けられない人が増えていることも要因の一つであると考えられる。企業以外の場において、職業能力が形成で

企業が支出する教育訓練費の推移

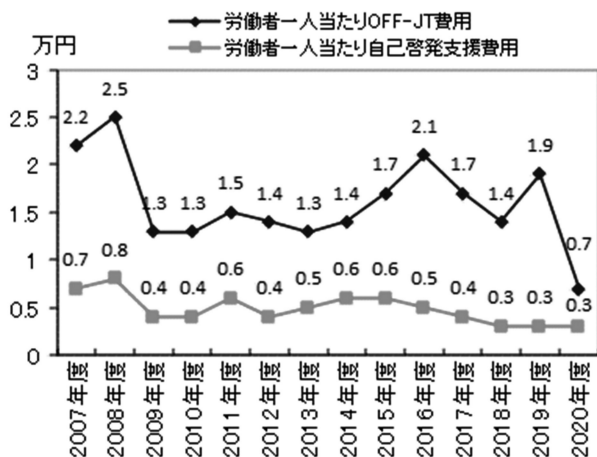


(注) 常用労働者1人1か月平均労働費用に占める教育訓練費の推移。ここで労働費用とは、使用者が労働者を雇用することによって生じる一切の費用(企業負担分)をいい、「現金給与額」、「法定福利費」、「法定外福利費」、「現物給与の費用」、「教育訓練費」、「退職給付等の費用」等をいう。近年のデータは調査年次の前年、または前々会計年度の値。調査対象は2006年調査から「常用労働者が30人以上の民間企業」であり、2007年調査までの「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」から変更。2007年調査までの対象に限定すると2011年調査の結果は教育訓練費1,120円、対労働費用割合は0.26%である。2016年調査から「会社組織以外の法人(医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等)」及び「複合サービス事業」を含む。(旧)の値はこれらを含まないもの。  
(資料) 厚生労働省「就労条件総合調査」(1982年以前は「労働者福祉施設制度等調査報告」)

図3 企業が支出する教育訓練費の推移



企業が負担する能力開発費用の推移



(注) 対象は常用労働者30人以上の企業  
 (資料) 厚生労働省「能力開発基本調査」

図4 企業が負担する能力開発費用の推移

ける教育や訓練の機会が求められる。

3 (3). 新卒一括採用のメリットと問題点

「新卒一括採用」は、高校、専門学校、大学を卒業する予定の学生（新卒者）を対象に毎年一度、企業や公官庁が、一括して正社員や正規職員として採用する仕組みである。特に、大学生の採用に関しては、大学3年生の終わりから4年生の学生を対象に、肩を並べて採用活動し、内定を出すことで社員や職員を確保し、卒業後の4月1日にいっせいに入社させる。新卒予定者は、一生に一度の機会である新規学卒者採用試験に人生を託す。企業のホームページ内の採用情報

ページには、「新卒採用」「キャリア採用（中途採用）」等の区分けがなされている。

新卒一括採用は、かねてより若い優秀な人材を取り込むことを狙いとした制度であり、戦争やそれに関連した産業発展、景気等の影響を受けながら縮小や拡大を繰り返してきた。それが経済発展をしていく過程において、終身雇用制度という長期雇用の前提があることから、これらとのセットで年功序列賃金制度を導入し初任給を押さえながらも優秀な人材の囲い込みを成功させてきた。

新卒一括採用における国の最大のメリットは、若者失業率の低さを維持できることである。OECD 主要国の中で日本の失業率が最も低い<sup>11</sup>（図5）。

それに対し、新卒一括採用における企業側のメリットは、やはり優秀な人材の囲い込みができることにある。男性の入職率は24歳までは高いが、25歳から60歳までは減少している。欧米では、転職しながら自分により合う職を求める傾向にあるが、日本では転職することはあまり歓迎されない。むしろ職を転々とするジョブホッパー（3年以内の転職を何度も繰り返す人）は敬遠される。そのため、新卒一括採用で優秀な人を一度入れておけば、外に奪われる心配はなかった。

一方、新卒一括採用における学生側のメリットは、新卒採用試験をクリアすれば経験・スキル・資格を問われずに希望の企業に入ることができることである。

しかし、歴史を見てもわかるように就職率は社会情勢や景気の影響を大きく受ける。その時々を経済状況が、若者の就職率に直に反映されてしまう。チャンス

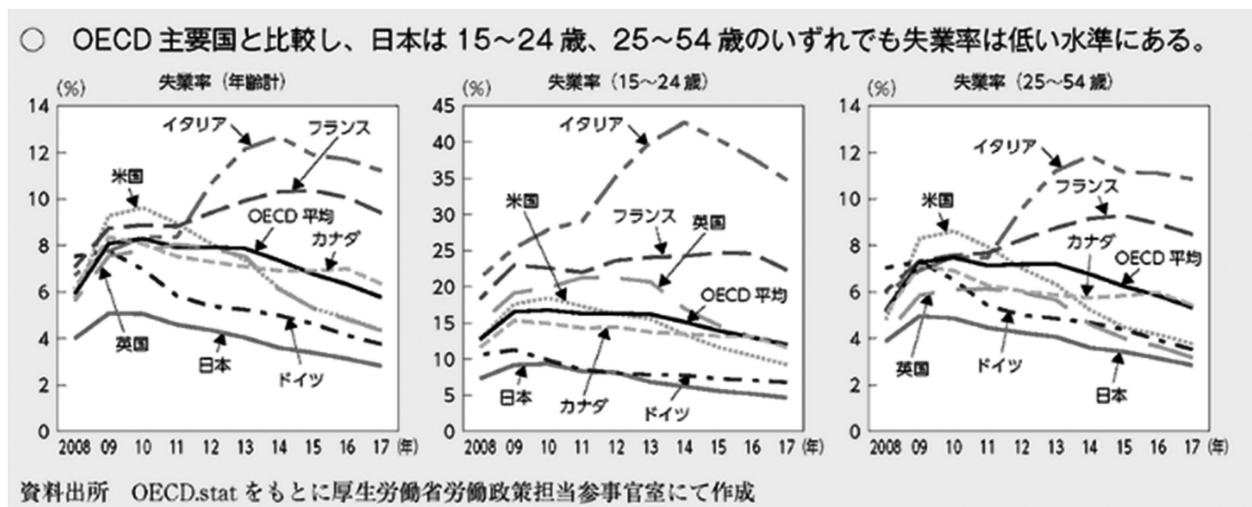


図5 失業率の国際比較（2008～2017年間）



を得られない世代つまり就職氷河期世代を生じさせる。

また、「メンバーシップ型」雇用は、出身学部（学んだ内容）をほとんど問わず、職務無限定で未経験の新規学卒者を一括採用し、強い人事権のもとでジョブローテーションをさせながら、ジェネラリストへと育成していくスタイルである。ジェネラリストとは、一つの分野を極めることや深く追求するのではなく、広範囲にわたる知識を持ち幅広い知見と多面的な視点によって、さまざまな分野の担当者をまとめ上げる役割には適している。幹部候補の人材育成の在り方である。急速な経済成長を遂げた日本の企業では、ジェネラリストの育成が基本となり、採用時には、万能型タイプを求める傾向が強かった。しかし、ジェネラリスト偏重の育成は、結果として専門性の乏しい社員を量産する結果となった。

## 4. 来るべき高等教育におけるキャリア教育

### 4 (1). 低成長時代の幕開けと日本的雇用慣行の末路

第一に、「終身雇用」や「年功賃金」は、もともと不況時の大量解雇の防止と労働力不足の時期に従業員の囲い込みを目的とした制度であった。そのため、「就職」というよりも「就社」という意味合いをより濃くした。しかし、低成長時代に入ると、終身雇用制度や退職金制度を維持していくことが困難になる企業が出てきた。企業の成長を促進させるためにリストラクチャリング（人員の整理・解雇）を行い、「年功賃金」を廃止して「成果主義」等を導入する企業も出てきた。

さらには、ここに追い討ちをかけるように「人生100年時代」が到来した。定年制のない「終身雇用」は困難であり、サントリーの新浪剛史社長が「45歳定年制」を打ち出し、45歳までにエンプロイアビリティを身につける必要性を訴えたのは2021年9月のことである。この提案は、単に定年を短く設定するというものであるが、「強制解雇の合法化ではないか」としてSNSで炎上した。

「ジョブ型」雇用であれば、「ジョブ」がなくなれば整理解雇し、労働市場に戻し、職業訓練・資格取得などを受けて再び労働市場に戻ってくる。しかし「メンバーシップ型」雇用ではジェネラリスト人材を育成しているため、解雇ではなく部署移動となり定年まで社内にとどまってしまう。

日本企業は、1991年以降、新規学卒者の採用数を減らし、その代わりに非正規雇用を増やすことで低迷期をしのいできた。近年、終身雇用や年功序列が残る企業では、リスクリング（学び直し）を導入して生産性向上を図ろうとする企業や「ジョブ型雇用」へと移行する企業、ジョブ型とメンバーシップ型を組み合わせた「自社型」を目指す企業などもある<sup>12</sup>。就社・入社とする日本企業では、各社がどのような雇用制度を取っていくのかを注意深く見ていく必要がある。

第二に、「新卒一括採用」は、第一世界大戦中（1914～38年）にエリート職工（ブルーカラー）の定期採用からスタートし、第二次世界大戦下（1938～45年）で新卒者の定期採用が始まって以来、現在まで続く慣行である。

当時、国家干渉によって転職と解雇の禁止が行われて「長期雇用」が整備されたため、不況の影響、つまり企業の雇用調整の影響を受けるのは、新規学卒者であった。とりわけ、バブル崩壊後の1993年～2005年卒の新規学卒者は「就職氷河期」世代と呼ばれた。1993年～2005年の有効求人倍率は1.0を下回り、2000年の大卒の求人倍率は0.99であった。その結果、フリーターや派遣労働といった社会保険を持たない非正規雇用の若者が増大した。

若者の失業率を抑え、労働市場にスムーズに参入させる「新卒一括採用」は、これからもなくなりはいないだろう。なぜなら未経験・未熟練の若者にとっては希望の光だからである。どんなに不景気であっても、自頭が良く、万能型（全能型）で幹部候補を目指す一部の優秀な人材を採り込むルートとして、今後も「新卒一括採用」は維持されていくと考えられる。

問題は、日本経済の低迷や景気の影響で、その新卒一括採用であるジェネラリスト選考に敗れた若者、新卒時に正規雇用の道を用意されなかった世代を発生させてしまうことである。

また、日本的雇用慣行制度によって培われた被雇用者（労働者）の意識は、高度経済成長の安定期により深く浸透した。日本人にとっての就職は、会社の正規のメンバーになることこそが重要であり、安定的な企業に入社することを目的化させるものでもあった。

未経験・未熟練者の若者が就職するためには、在学中から就社活動を行わなければならない。前述の企業の雇用制度や勤務形態・条件等を確認しながら、企業とのマッチングを図る必要がある。企業によって、従

来と同様のメンバーシップ型や一部ジョブ型を導入する企業もある。また採用に直結するインターンシップの導入も始まり、入社への入り口が増えてきている。今後は今まで以上に個々の企業の動きを見ながら、かつてよりも戦略的に学生時代の早い段階から備える必要が生じるだろう。

第三に、「社内教育」は、新卒一括採用とセットであり、元々は職工（ブルーカラー）の教育制度であった。転職・解雇禁止の「長期雇用」においては、あえて職務を限定させないことで、企業（組織）にとって都合が良い人材の採用、配置転換、昇進や昇格等を企業主導で行うことができる。それが、メンバーシップ型のジェネラリスト育成教育の所以である。働きながら仕事を学ぶOJTやOffJTは「お金をもらって勉強する」制度である。そこでは個人の意思はあまり反映されない。お金を出してもらっている以上、会社の要望や都合に合わせる必要がある。受身の学び手となる可能性も高い。

また、人手不足の時代は、どんな人材であっても採用した以上、育て上げる努力をする。しかし、不景気で経営が厳しくなると、どんな仕事もオールマイティにこなせる優秀な人材や苦境下でもしがみつく粘り強い人材しか生き残ることはできない。強い人事権下における働き方は、「会社人間」や「社畜」などと揶揄され、「過労死」の問題なども生んだ。

その反動もあってか、自分らしい生き方や働き方を求め、主体的で自己主導的なキャリア形成を望む人が増えてきた。専門性や知的創造性のある仕事を担うプロ人材である。経営者や企業の上層部が決めた方針に従って駒のように働く労働者ではなく、情報や知識、ノウハウを経営者に提供する対等な働き方である。新卒一括採用で就職しても、この30年間大卒の約3割は3年以内で初職を退職している。中途採用市場では、「ジョブ型」雇用になるため、前職で培ったスキルに加え、リカレント教育や資格取得、退職後の職業訓練などで自ら職業スキルを身に付ける必要がある。

最後に、「企業別組合」についてである。もちろん、新たな労働組合の動きはある<sup>13,14</sup>。しかし、依然として労働組合の組織率は低下している。雇用の流動化が加速し、人生100年時代においても何度か転職が必要となる中で、組合に守ってもらおうという発想は陳腐化している。労働者である個々人が、ワークルールを理解し、ブラック企業に入社して不当な扱いを受け

ることのないように、また、もしもの場合には然るべき所に相談できるように、労働市場に入る前に、あるいは入ってから常に情報を刷新し、自分の身を守る努力が必要になる。

#### 4 (2). 大学のキャリア教育で行うべきこと＝来るべきキャリア教育

一つは、社会人教育（成熟した社会人になるための基礎的能力の教育。ルールやマナー等も含む）である。大学進学率が上がったこと<sup>15</sup>により、大学教育の一環として最低限、社会に出る前にこれらの教育の機会を提供する必要がある。新卒一括採用で就職できなかった者や就職したが早期に離職してしまった者については、社会人教育を受けられないまま社会に出て非正規雇用として働くことが考えられる。

もう一つは、生涯学び続ける在り方と生涯学び続けられる力を養うことである。日本の社会人は世界の社会人に比べて学んでいないという調査結果がある。

以下は、OECDの教育段階別初回入学者の平均年齢の世界比較である（図6）。

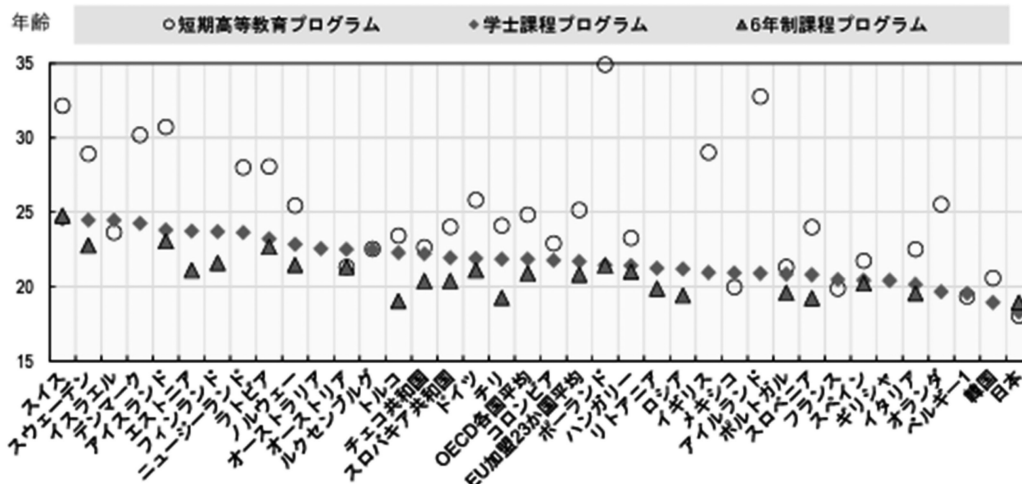
日本は、国民が18歳くらいまでしか学ばない生涯学習後進国であることがはっきりとわかる。

それでは、アジア太平洋地域（APAC）との比較ではどうか。

図7はパーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019年）」<sup>16</sup>の報告である。

この調査報告「IV. 仕事に対する意識と自己成長」の「5. 社外の学習・自己啓発」に、「Q. あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発についてお知らせください」という質問に対するアジア太平洋地域での比較結果がある（図7）。

日本は「とくに何も行っていない」が46.3%で、他国に比べて突出して高い。つまり約2人に1人の社会人が学習・自己啓発を自ら行っていないという結果である。日本人は社会人になると学ばなくなるのである。先進国一、そしてアジア太平洋地域一、大人が学ばない国民である。社会人教育（成人教育）への政策的取組みはもちろんであるが、実践的な高等教育、さらには生涯学び続ける在り方や生涯学び続けられる力を養うことが急務である。



注：修士課程の長期の第一学位については標本サイズが小さい場合がある。  
 1 短期高等教育のデータはフランマン語圏のみ。  
 左から順に、学士課程初回入学者の平均年齢が高い国（2017年時）。  
 資料：OECD / UIS / Eurostat (2019)。表 B4.1。詳細は「資料」を参照。付録3の注を参照 (<https://doi.org/10.1787/78d7880d-en>)。

図6 教育段階別初回入学者の平均年齢（2017年）  
 『図表でみる教育2019年版』『図表でみる教育：OECD インディケーター』

Q. あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。（複数回答／選択枝11項目）

	読書	研修・セミナー、勉強会等への参加	資格取得のための学習	語学学習	通信教育、eラーニング	副業・兼業	NPOやボランティア等の社会活動への参加	大学・大学院・専門学校	勉強会等の主催・運営	その他	とくに何も行っていない
14カ国・地域平均	42.3	36.9	26.5	24.5	23.1	19.6	17.9	15.2	13.1	2.9	13.3
東アジア											
日本	27.4	13.6	13.6	10.2	7.7	7.6	4.4	4.6	2.7	4.5	46.3
中国	32.3	33.4	35.9	23.1	32.7	13.9	16.6	13.6	22.4	1.1	6.3
韓国	40.6	30.3	29.4	31.7	22.7	10.4	7.5	12.9	7.9	2.9	12.3
台湾	34.8	31.0	25.9	30.5	25.7	16.2	8.9	14.3	13.1	2.1	13.0
香港	38.8	24.4	20.1	24.6	14.4	16.7	8.9	14.3	6.8	1.8	18.3
東南アジア											
タイ	44.0	43.6	31.9	42.2	31.4	41.5	24.0	19.2	17.2	2.0	5.7
フィリピン	51.5	55.1	30.0	20.1	29.7	32.0	25.5	20.6	12.3	3.6	6.4
インドネシア	45.1	53.4	50.7	32.2	23.2	24.6	37.3	22.6	15.8	3.3	2.3
マレーシア	51.4	52.0	24.8	24.4	29.6	26.6	22.8	17.4	16.2	3.1	7.4
シンガポール	36.9	37.0	19.2	12.5	17.7	11.0	13.9	10.3	7.0	2.0	18.3
ベトナム	53.7	44.2	25.3	46.3	26.9	21.6	23.8	15.2	25.1	1.6	2.0
南アジア											
インド	40.9	45.8	31.3	23.4	29.0	23.9	27.6	22.5	22.3	2.2	4.9
オセアニア											
オーストラリア	45.7	27.4	16.7	12.0	16.3	15.0	14.2	14.4	7.4	4.4	21.5
ニュージーランド	48.4	25.7	15.8	9.1	16.4	13.1	15.2	10.9	6.5	6.5	22.1

※対象地域：中国(広東、上海、広州)、韓国(ソウル、大田)、タイ(バンコク)、フィリピン(マニラ)、インドネシア(ジャカルタ)、マレーシア(クアラルンプール)、シンガポール、ベトナム(ハノイ)、中国香港(香港)、インド(ニューデリー)、オーストラリア(シドニー)、ニュージーランド(オークランド)。  
 ※日本のデータは、調査実施した12万人の就業・成長意識調査2019(2019年夏)のデータ。調査実施時期は2019年7月。

図7 パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019年）」  
 「IV. 仕事に対する意識と自己成長」「5. 社外の学習・自己啓発」<sup>17</sup>

#### 4 (3). より良く生きるために学ぶ

人がキャリア発達する時期は人それぞれである。遅い人もいれば、早い人もいる。それは何かの経験がきっかけとなり促進されることもあるし、人（ロールモデル）との出会いあるいは育ってきた環境や境遇によって定まるかもしれない。その時期は、人によりバラバラである。自分が本当に学びたいと思える分野、

興味を持つ分野に出会える時期は、いつかはわからない。小学校からのキャリア教育で、刺激を与えることはできるかもしれないが、画一的な枠組みで意志決定までを促すことはできない。また高校や大学を卒業すると同時に自分の方向性が決まる人ばかりではない。

今後は新卒者にもジョブ型（職種別）採用の門戸が開かれることが予想される。キャリア教育では、学び



たい何か、興味分野が見えてきた時に、まず自分で学んでみる、あるいはその学びを求めてどう行動すべきかを自分で考えて行えるようにする必要がある。したがって、一番の問題は、生涯学び続ける在り方を当たり前とする意識改革になる。

受験のためだけに勉強する習慣がついてしまっていると、学ぶ目的は試験に合格することになる。試験に合格すると学ぶ目的がなくなるので、学ばなくなる。そして就職という最終関門の採用試験を突破しさえすれば、残りの人生は安心安泰という発想を生む。

実業家の植松努（2015）は、「あとで楽できるように、今がんばって勉強しなさい」という言い方に疑問を呈している。勉強すればするほど能力が身につくにもかかわらず、せっかく身に付けた能力を、あとでなるべく使わないようにするために、今勉強しろというのはおかしいと述べている<sup>18</sup>。

日本の受験システムによって、偏差値の高いあるいは評判の良い学校に入りさえすれば、あとはなんとかなるといふ発想が根付いてしまっている。日本的雇用慣行が終焉し、低成長の時代には、大卒あるいは一流大学を出ただけでは、もはや誰もがより良く生きられるわけではなく、実質や実力がより要求されることになる。

入学や入社はゴールではなくスタートであり、どのフィールドであっても、自発的で自立的に学び行動することが重要であるということを、学生たちにもっと理解させなければならない。その場しのぎの目的や場当たりの目的のために、つまり何かをひとまずクリアするために学ぶのではなく、より良く生きるために学ぶという考え方へのシフトチェンジが必要である。

自分が心底やりたいと思うことにチャレンジする時、つまり人が自分の頭で考え自分の足で歩もうとする時、主体的な学びは欠かせない。とりわけ成人の学びへと移行する大学生は、自分で自分を躰け育てるといふ発想を持ち、より良く生きるためには、学び続ける必要があることを大学時代に気づかなければならない。したがって、学ぶことの本質や真の意味での学ぶことの楽しさを伝えることができるかどうかが大学教育には問われている。

日本の大学進学率は年々上がっており、学費や卒業しやすさの面においても日本の大学は海外に比べて恵まれている。多くの若者が大学に進学することができるようになった。初等・中等教育ではどうしてもその

上に進学するための受験があり、学ぶことの楽しさを伝えることが十分にはできず、受験テクニックを期待する保護者も多いため支持が得られにくい。大学であれば、寝食を忘れて研究に没頭することもでき、学びの楽しさを体感させることが可能である。さらに、社会人になってからも良く学び、よく働く卒業生を輩出することこそが、大学教育には求められる。

## 5. おわりに

キャリア教育は、世間や他者の視点ではなく私個人の視点を育むことである。なぜなら、生きるのも働くのも、誰のためでもなく自分のためだからである。世間や他者の価値基準で生きてきた学生には、自分のものさしを持つようになること、自分で価値づけできるようになることが必要である。それは、世界・社会・地域・組織・他者を見ながら、同時に自分を見つめ、姿勢・態度や行動を変容させていくことである。

キャリア教育では、社会の急激な変化や雇用環境の問題等を理解し、それを批判するばかりでなく、そのような現状や境遇の中で「自分ならどうするのか」「自分はどうしたいのか」といった問いを常に自分に向けられるようにしなければならない。

### 注釈

- 1 日本大百科全書（ニッポニカ）「日本的雇用」の解説 [編集部] <https://kotobank.jp/word/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E7%9A%84%E9%9B%87%E7%94%A8-1612742>
- 2 海老原嗣生（2016）『お祈りメール来た、日本死ぬ「日本型新卒一括採用」を考える』文藝春秋、p.86.
- 3 岡崎哲二、奥野正寛（1993）『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 4 森口千晶（2013）「日本型人事管理モデルと高度成長」、日本労働研究雑誌、634、pp.2-63.
- 5 厚生労働省令和3年労働組合基礎調査の概況を見ても、労働組合員数は、令和3（2021）年6月の時点で1,007万8,000人、前年よりも3万7,000人減少している。労働組合に加入している人の割合（組織率）は、令和3（2021）年時点で推定16.9%と、前の年より0.2%低下している。労働組合数もここ5年は減少し続けており（表1）、推定組織率5の推移を見ても労働組合員数がピークの平成6（1994）年1,269万9,000人から横ばい・低下傾向である（図1）。組織率は、昭和24（1949）年の55.8%をピークに低下を続け、今や労働組合に入っていない働き手が8割以上である。
- 6 第3次安倍晋三改造内閣の目玉プランである「一億総活躍社会」は、2016年6月にニッポン一億総活躍プランとして閣議決定された。その内容は、50年後も人口1億人を維持し、家庭・職場・地域で誰もが活躍できる社会を目指すものであった。



- 7 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」、日本労働研究雑誌、634、pp.52-63.
- 8 文部科学省『学制百年史』(第一編 近代教育制度の創始と拡充 第一章 近代教育制度の創始明治5年～明治18年 第一節 概説 二 学制の制定より [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/others/detail/1317581.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1317581.htm))
- 9 海老原嗣生 (2016) 『お祈りメール来た、日本死ぬ「日本型新卒一括採用」を考える』文藝春秋、p.89.
- 10 「できることから任せて、徐々に難しく」という日本流の育て方を人事の世界では「ゆで蛙」と呼ぶ。蛙はいきなり熱い湯に入れられれば、耐えられず飛び出してしまうが、水を張った鍋に入れて、ゆっくり温めていくと、高温になっても鍋にとどまる。日本型キャリアステップも、いきなり難しい仕事につけるのではなく、最初はだれでもできる仕事を任せ、ゆっくり仕事を入れ替えて、知らない間に難しくする点を、ゆで蛙にたとえている。海老原嗣生 (2016) 『お祈りメール来た、日本死ぬ「日本型新卒一括採用」を考える』文藝春秋、pp.99-100.
- 11 厚生労働省サイト平成30年白書 労働経済の分析―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について― <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/backdata/column1-1.html>
- 12 富士通がジョブ型とする制度は、年功賃金ではなく、ポストの責任の重さなどで賃金が決まる。2020年4月には全社員に広げた。異動・転勤は社員の手上げが基本だが、仕事の範囲は幅を持たせている。新卒一括採用も続けるとしている。またKDDIは、今春より本格的に「ジョブ型」をスタートさせた。仕事に応じて賃金が決まる仕組みであるが、異動・転勤を会社が命じる仕組みは変わらないとし、強い人事権は残す。明治安田生命保険は、幅広く経験し成長できるメンバーシップ型にこだわるとしながらも、処遇ではジョブ型の要素を取り入れるとしている。『朝日新聞』2022年8月1日朝刊。
- 13 アマゾン・ドット・コム元従業員のスモールズ氏はラッパー出身だ。動画投稿アプリ「ティックトック」を駆使し、ラップ音楽に合わせた軽快な口調で労働者の支援を訴える。4月にはニューヨーク市スタテン島の物流施設で、アマゾン初の組合結成を決めた。東部ニューヨーク州バッファロー。2021年12月に米国初の労組を結成したスタバの店舗には10代の学生が多く働く。従業員らはビデオ会議を通じて組合投票の輪を広げた。7月までに組合設立を決めたスタバ店舗は180を超え、300店以上が投票を申請する。労働組合が復調傾向にある。(米国の労働組合の組織率は製造業の衰えとともに低下し、ピークだった1954年の35%から2021年には10.3%に低下した。一方、全国労働関係委員会 (NLRB) によると1～6月に申請があった労組結成の投票件数は1411件で、前年同期から69%増えた。新たな運動の中心にいるのが1997年以降に生まれた「Z世代」だ。「不況を経験して社会に出た若者は企業に不信感をもち、社会問題により深く関わろうと組合活動への関心を高めた」。ニューヨーク市立大学のステファニー・ルース教授は分析する) 日本経済新聞2022年7月29日朝刊。「Z世代、企業に改革迫る」(ワシントン＝鳳山太成、ソウル＝細川幸太郎、台北＝龍元英明)
- 14 日本でもアマゾン配達員が労組を結成し、「委託業務は偽装」と主張した。2022年6月13日に業務委託契約のアマゾン配達ドライバー10人が「東京ユニオン・アマゾン配達員組合横須賀支部」を結成した。『日本経済新聞』6月14日朝刊。
- 15 図2「高校・大学・大学院進学率の推移」を参照
- 16 パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査 (2019年)」 [https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/APAC\\_2019.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/APAC_2019.pdf)
- 17 パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査 (2019年)」「IV. 仕事に対する意識と自己成長」pp.84-105の「5. 社外の学習・自己啓発」pp.98-99.
- 18 植松努 (2015) 『好奇心を“天職”に変える空想教室』、サンクチュアリ出版 p.43.