

# キャリア・リスクの時代における 若年者の雇用とキャリア

——キャリア教育の充実とキャリア開発の推進を求めて——

赤 堀 勝 彦

## 目 次

- I. はじめに
- II. 若年者のキャリア・リスクを取り巻く環境
  - 1. 就職・就業をめぐる環境の変化
  - 2. 新規学卒者の就職環境と高い離職率
    - (1) 新規学卒者の就職環境
    - (2) 新規学卒者の高い離職率
  - 3. フリーター等の問題
    - (1) フリーターの現状
    - (2) フリーターが社会に与える影響
    - (3) フリーター等に対する厳しい企業の採用姿勢
  - 4. 若年無業者の就業意識の希薄化
  - 5. 成果主義の導入と課題
    - (1) 成果主義の導入
    - (2) 成果主義の課題
- III. 若年者の適職探しの現状と課題
  - 1. 若年者の適職探しの現状
    - (1) 増加する若年者の適職探し
    - (2) 若年者の適職探しの理由
  - 2. 若年者の適職探しの課題

IV. キャリア開発

1. 求められるキャリア意識とキャリア開発
2. キャリア開発の意義
3. キャリア開発プランの必要性

V. おわりに

1. はじめに

急速なグローバル化の進展の下で、企業間競争が激しさを増す中、企業経営や人材マネジメントもまた変貌を遂げつつある。具体的な変化としては、成果主義の広範な普及や非正規労働者の積極的な活用が見られたことである。また、多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や欲求も多様化した。さらに、経営破綻や組織スリム化戦略の影響により企業の離職者が増大し、学生は就職難に直面することとなった。特に、1990年代半ばからは、雇用問題が大きな政策課題となり、職業能力の育成や起業家マインドの醸成に向けた取組が注目を集めるようになった。

一方では、労働市場での失業の長期化と年齢や能力、スキルの面で需要のミスマッチも起きている。

このように、キャリア (career)<sup>1)</sup> を取り巻く環境は、経済のグローバ

---

1) キャリアとは、一般に、個々人がたどる行路や足跡、経歴、あるいは、特別な訓練を要する職業、職業上の出世や成功、生涯の仕事等を示す用語として用いられている。日本とは異なり、キャリアという概念が古くからあるアメリカでは、すでにキャリアについての研究が行われてきており、様々な学者が「キャリアとは何か」について定義している。例えば、キンブレル (Kimbrell, G.) とヴァインヤード (Vineyard, B. S.) によれば、「キャリアとは、興味や知識、訓練、経験という基盤の上に築かれた、一連の関連する仕事のことであり」と定義し、人が給料のためにする仕事 (job) と区別している (Kimbrell, G. and B. S. Vineyard, *Succeeding in the World of Work*, 7<sup>th</sup> ed., The McGraw-Hill companies, Inc., 2003 (仙崎武監訳『キャリア・デザイン——仕事の世界で自己実現のために——』10頁 (文化書房博

ル化を背景とした企業や個人の競争の熾烈化、雇用における企業内市場と外部市場との障壁の低下あるいはワーク・ライフ・バランス (work-life balance)<sup>2)</sup>の確保に見られるように大きく変化したのである。

---

文社、2005年))。また、アムンドソン (Amundson, N. E.) とポーネル (Poehnell, G. R.) によれば、「キャリアという語はラテン語のcarrus (車) および currere (走る) を語源とし、そこからその道に沿って人が進むこと、生涯、経歴という意味に発展したといわれる。キャリアは職業のみを指すのではなく、仕事や人生・生き方を含めたより広範な概念としてとらえられる」と述べている (Amundson, N. E. and G. R. Poehnell, *Career Pathways*, 3<sup>rd</sup> ed., Ergon Communications, 2004 (河崎智恵監訳『キャリア・パスウェイ——仕事・生き方の道しるべ』7頁 (ナカニシヤ出版, 2005年))。さらに、カーコフ (Kerckhoff, A. C.) は、キャリアを労働力 (labor force) の中でとらえるだけでなく、親や夫婦を含めた家族のキャリア (family career) など多くの分野を含めることができると述べている (Kerckhoff, A. C., *Diverging pathways: Social structure and career deflection*, Cambridge University Press, 1993, p. 13.)。

このように、キャリアの定義は学者によって様々であるが、文部科学省の「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書～児童生徒一人ひとりの勤労観、職業観を育てるために～」(以下「協力者会議」という。)(2004年1月28日)によれば、キャリアを「個々人が生涯にわたって遂行する様々な立場や役割の連鎖及びその過程における自己と働くこととの関係付けの累積」としてとらえている ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/023/toushin/04012801.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/023/toushin/04012801.htm))。

なお、キャリアの学説に関しては、金井壽宏「キャリアの学説と学説のキャリア」『日本労働研究雑誌』603号4～15頁 (労働政策研究・研修機構, 2010年) 参照。

- 2) ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と生活の調和という意味であるが、我々が目指すべき「調和」社会とは、「一人ひとりの男女が、やりがいのある仕事と充実した生活をバランスよく両立することが可能となる社会」ということになる。2007年12月18日に、仕事と生活の調和推進官民トップ会議 (総理大臣ほか関係閣僚、経団連、日商、連合等の労使代表、知事会、有識者から構成) で策定された「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」は、仕事と生活の調和が実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段

例えば、ある日忽然と職場が消え、培ったキャリアは今までの職場を除いては通用しない事態が生じてでも不思議ではない。職業能力が陳腐化することや一つの職場以外では通用しないことから生じるリスクが身近なものとなっている。これは、生涯生活設計が成り立たなくなることや暮らしぶりの変容を迫られるということでキャリア・リスク (career risk) と呼ぶことができる<sup>3)</sup>。この新たなリスクに対処するために、生涯生活設計におけるリスクマネジメント (risk management)<sup>4)</sup>として環境変化に強い自立的なキャリア形成が必要になる。それと共に、会社や国に生活設計のすべてを任すことをせず、精神的・経済的自立をし、自分自身が主体性を持って自立的に計画し、実行するキャリアデザイン (career design)<sup>5)</sup>が重要となってきたのである。

---

階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と表現している。ワーク・ライフ・バランスについては、現在多方面で論議されており、現代における働き方において、きわめて適切な考え方であるが、ワーク・ライフ・バランス研究は、ワークだけでもライフだけでもなく、その双方を視野に取り入れ、働く個人、家族、企業組織、そして経済社会との関係を考慮して行われることが望まれる。なお、「ワーク・ライフ・バランスの概念と現状」の詳細については、『日本労働研究雑誌』599号1～52頁（労働政策研究・研修機構、2010年）参照。

- 3) 佐藤克彦「今、なぜキャリアか——キャリア事情について考える——」明治生命ファイナンシャルランス研究所（現、明治安田生活福祉研究所）編『FINANSURANCE』Vol. 11 No. 4, 32頁（2003年）。
- 4) 生涯生活設計としてのリスクマネジメントの考え方の最大のポイントは、「もし、人生の中で最悪の状況が想定されるならば、その最悪の状況が現実にならないように事前に周到な防止対策を講じ対応すること」であると考えられる。それが人生を幸せに有意義に暮らせるための生涯生活設計であるといえる。
- 5) つまり、キャリアデザインとは、長期的に自らの職業生活（キャリア）を自らの手で主体的に描く（デザインする）ことをいう。具体的には、自分の能力や性格、ライフスタイルを把握（棚卸し）した上で、何を目指して（ありたい姿や状態）、何を大切に（価値基準）、どこで、どのような仕事や生活をしていくのかを考え、そのためにどのような行動を起こしていくのかを考えていく。また、幸せなキャリアを築くためには、キャリ

一方、若年無業者およびフリーターの問題や、就職後早期に離職する若者の比率が高くなっていることが近い将来日本の経済・社会の基盤を危うくするのではないかと心配する声もある。若年無業者等の問題の背景には、働くことへの関心・意欲の低さ、目的意識・責任感・基本的マナー等の欠如、未熟な対人間関係能力などが指摘されている。その要因としては、働くことなどを含め様々な体験の機会や異年齢者との交流の場が乏しくなっていることが考えられる。

したがって、若者自身<sup>6)</sup>が自己の良さや可能性に気づき、明確な目的意識を持って日々の学業生活に取組む姿勢、激しい社会の変化に対応し、主体的に自己の進路を選択・決定できる能力やしっかりとした勤労観、職業観を身に付け、社会人・職業人として自立していくことができるようにするキャリア教育<sup>7)</sup> (career education) の充実とキャリア開発 (career

---

アビジョンを定めることが重要である。ビジョンを明確化することで現状の課題が明確になり、越えるべきハードルが見えてくる。それにより、ハードルを越えるためのプランができ、自らを成長させていくことができる。キャリアデザインは、このプロセスの最初の段階、すなわちビジョンを明確にし、課題を認識した上でキャリアプランを策定する一連のプロセスをいう (赤堀勝彦『ライフキャリア・デザイン——自分らしい人生を送るためのリスクマネジメント——』5頁 (三光, 2011年))。

- 6) 若者の範囲 (年齢層) としては、各種統計調査等では15～24歳の年齢層、またはこれに25～29歳 (ないし34歳) の年齢を加えて指すことが多い。例えば、第6回労働政策審議会職業能力開発分科会若年労働者部会資料 (厚生労働省, 2010年9月1日) によれば「勤労青少年を取り巻く現状について」の中で若年層の範囲を15～34歳と定めている。
- 7) 1970年にアメリカの教育界に「キャリア教育」 (career education) という新たな用語をもたらした米連邦教育局マーランド長官 (Marland, S. P., Jr.) は、キャリア教育を「初等・中等・高等・成人教育の諸段階で、それぞれの発達段階に応じ、キャリアを選択し、その後の生活の中で進歩するように準備する組織的・総合的教育」と定義づけた (仙崎武=地場望=宮崎冴子『新訂・21世紀のキャリア開発』19頁 (文化書房博文社, 2002年))。その後、キャリア教育の全米的な広がりに対応し、関係諸団体によって様々な定義が発表されているが、わが国におけるキャリア教育の文言としては、

development) の積極的な推進が強く求められている。

本稿は、以上のようにキャリア形成の展望はより不透明になっている現状を踏まえて、キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリアについて考察することとしたい。

## II. 若年者のキャリア・リスクを取り巻く環境

### 1. 就職・就業をめぐる環境の変化

1990年代のバブルの崩壊、金融危機などを経てわが国の多くの企業は従来の日本的な経営スタイルから、市場経済主義、効率化、実績主義へと傾斜し、会社合併や分社化が進み、非正規労働者の増加が顕著となってきた。また、職業人に求められる資質や能力も大きく変化し、採用においては、教育訓練投資の必要がなく、即戦力として活躍できる人材が求められるようになってきた。さらに各企業では、主に人材費節減を目的とした正規職員求人の縮小や、多様な雇用形態（フレックスタイム制、派遣社員、アルバイトの活用）を積極的に導入するようになってきた。

---

近年話題に上っているフリーターやニートと定義される若年層の雇用問題に対する政府全体の対策として、文部科学省、厚生労働省、経済産業省および内閣府の関係府省で連携強化を図り、2003年4月に文部科学大臣など関係4大臣による「若者自立・挑戦戦略会議」が組織され、同年6月に取りまとめられた「若者自立・挑戦プラン」に基づき、将来を担う若者たちに勤労観、職業観を育み、自立できる能力をつけることを目的とする意味合いが深くなっており、これに基づいたインターンシップ推進や地域人材の活用などが行われ、一般的にこれらを総じて「キャリア教育」と呼称されていることが多い。また、2004年1月の文部科学省の「協力者会議」（前掲注1）では、キャリア教育の定義を、キャリア概念に基づき「児童生徒一人ひとりのキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」ととらえ、端的には、「児童生徒一人ひとりの勤労観、職業観を育てる教育」とした。

なお、本稿のII.「キャリア・リスクを取り巻く環境」については、前掲注5)拙著の第2章「キャリア教育」の該当箇所（51～63頁）を発展（加筆・修正を含む）させたものである。

このような市場環境の競争性の激化に伴う各企業の対応は、従来の年功序列型雇用慣行を大きく揺さぶるものとなり、高給与に値する生産性向上への貢献がないと判断された中高年労働者のリストラが進められ、失業率は年々高くなってきた。また、新規採用面では、中卒・高卒での求人が手控ええられる一方、大卒者についても出身大学・学部の偏差値だけで潜在能力を評価するという考え方ではなく、各個人の実務能力・知識を厳密に評価しながら限られた人数を採用するという考え方にシフトし、新卒大学生の就職試験も厳しいものとなっている。さらに、最近の採用内定取消<sup>8)</sup>は、新規学卒の際、あるいはその後程なくしてしばしば

---

8) 新規学卒者採用内定者に対する内定取消しが多数行われる現象は、不況期に繰り返し問題となってきたが、1990年代以降では、バブル経済崩壊後程なくの時期に内定取消しが相次いだほか、アジア通貨危機等の影響を受けた1998年、ITバブル崩壊の影響を受けた2002年前後に、比較的多数の内定取消しが行われた（厚生労働省「新規学校卒業者の採用内定取消しへの対応について」（2008年11月28日報道発表資料）（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/11/h1128-2.html>）の参考資料「新規学卒者の採用内定取消し件数の推移」参照）。また、2008年9月のアメリカ大手証券会社・投資銀行のリーマン・ブラザーズ（Lehman Brothers）の経営破綻やサブプライムローン問題などによる世界的な金融危機に端を発する不況に見舞われた2009年には、同年3月卒業予定の採用内定者について、427事業所で、2,083人（中学生1人、高校生379人、大学生1,703人）について、内定取消しが行われた（厚生労働省「新規学校卒業者の採用内定取消し状況等について」（2009年4月30日報道発表資料）。

（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/04/h0430-2.html>）

なお、厚生労働省「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書（2005年9月）は、就労開始前の労働契約の成立を「採用内定」と定義し、労働契約成立後就労の開始までの間における使用者による労働契約の解消を「採用内定取消」と定義している。採用内定取消しをめぐる法的問題について、判例・裁判例は、従来より、採用内定の法的性質を検討し、それを踏まえて解決を図ってきている（竹内（奥野）寿「若者と雇用の保護——内定切り・有期切り・派遣切りに関する裁判例の分析——」『日本労働研究雑誌』602号7頁（（労働政策研究・研修機構，2010年）。例えば、最高裁は、大日本印刷事件（最二小判昭和54年7月20日民集33巻5号582



なされる転職の際、まさに若者に深くかかわるリスクである。また、若年層の失業率も、かつてないほど高い数値を示すようになってきている。若年者の完全失業率を概観すると、1990年代半ばから男女ともに急速に高まり、15～19歳層では2002年に12.8%、20～24歳層では2003年に9.8%まで上昇した。その後、改善の兆候が見られるものの、依然として完全失業率は高水準で推移している。<sup>9)</sup>

さらに、雇用される労働者の観点からすると、自分が企業の生産性向上に貢献できる人材であることを実証することが要請され、求職者の場合はなおさら即戦力として貢献できる実務的能力・知識を習得していることを企業にアピールしなければならなくなる。そのためにキャリア教育に対するニーズが生じてくるわけであるが、こうした実務能力・知識を備えた人材を雇う側にも生産性の向上というメリットがもたされるのであるから、企業・労働者の双方ともに、キャリア教育が必要とされる

---

頁)において、「企業の留保解約権に基づく大学卒業予定者の採用内定の取消事由は、採用内定当時知ることができず、また、知ることが期待できないような事実であって、これを理由として採用内定を取り消すことが解約権留保の趣旨、目的に照らして客観的に合理的と認められ、社会通念上相当として是認することができるものに限られる」とし、本件は「企業が、大学卒業予定者の採用にあたり、当初からその者がグルーミーな印象であるため従業員として不適格であると思いながら、これを打ち消す材料が出るかも知れないとしてその採用を内定し、その後になって、不適確性を打ち消す材料が出なかったとして留保解約権に基づき採用内定を取り消すことは、解約権留保の趣旨、目的に照らして社会通念上相当として是認することができず、解約権の濫用にあたるものとして無効である」として上告を棄却した。その他、採用内定取消しをめぐる法律問題については、緒方佳子「採用内定取消しをめぐる法律問題と法の役割」ジュリ1377号8頁(2009年)等参照。

9) 2009年の完全失業率は、特に15～24歳層で男性が10.1% (前年差2.2%ポイント上昇)、女性が8.4% (同1.5%ポイント上昇) と大きく上昇した。2009年春の新規学卒者の就職状況が悪化したことも若年層の完全失業率を上昇させた一因になっていると考えられる(厚生労働省編『平成22年版・労働経済白書』29頁(日経印刷, 2010年))。



キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア  
ようになったといえる。<sup>10)</sup>

## 2. 新規学卒者の就職環境と高い離職率

### (1) 新規学卒者の就職環境

新規学校卒業予定者の就職内定状況については、ここ数年改善傾向が続いていたものの、2008年秋以降の急激な経済減速に伴い2009年春卒業の新規学卒者の就職状況は悪化し、2010年春卒業の新規学卒者の就職状況はさらに悪化した。すなわち、2010年春卒業の新規学卒者の就職率は大学生で91.8%（2010年4月1日現在、前年差3.9ポイント減）と厳しい状況となっている。<sup>11)</sup>企業は、過去の就職氷河期の際、採用を控えたためにその世代の人材不足に悩まされた経験もあり、同じ轍を踏まないように新卒採用自体は継続して実施する予定である。しかしながら、採用人数に関しては絞込みを行い、優秀な学生の採用という「厳選採用」を行う傾向が当面続くと考えられる。いずれの企業も、企業規模を問わず、業績推移を見ながら厳しい採用状況を行っているわけで、企業の将来を支えていくコアになる人材を求めている。

以上のような状況下で、就職環境も引き続き、大手企業・中堅企業いずれも採用には慎重な動きが見受けられることを踏まえて、これからしっかりと職業観や将来像をもって就職活動に取り組まないと、内定獲得には厳しい環境が予測される。また、大手企業・中堅企業の採用が減少すれば中小企業の採用にも影響が予想される。したがって、自分のキャリアについて自身で目標を選択するとともに、経済等に関する情報をしっかりと把握し、真剣に就職活動に取り組む姿勢が求められる。

### (2) 新規学卒者の高い離職率

このように大学卒業時の就職環境は厳しい状況が続いているが、就職

---

10) 小野みどり「キャリア教育を取り巻く社会の状況」『キャリア開発論集』創刊号10頁（LEC 東京リーガルマインド大学、2005年8月）。

11) 厚生労働省編・前掲注9)30頁。

することができた者についても、入社3年以内の離職率については、1990年代以降、高水準で推移している。2006年の就職者における3年以内の離職率は、高校卒業者で44.4%、大学卒業者で34.2%と引き続き高水準にある。<sup>12)</sup>これは、新卒就業者のうち、中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が早期離職するということで、俗に「七五三現象」と揶揄される程の問題となっているのである。高い離職率の背景には、入職時のミスマッチがあることや、「就社」より「就職」に変化する若年者の就業意識があるものと指摘されている。<sup>13)</sup>

若年者の希望と需要とのミスマッチは、採用する企業側が求めていた能力・知識を、新卒者が習得していなかったために、仕事を十分にこなすことができなかつたことや、仕事に興味を感じられずに離職してしまうということである。

また、日本生産性本部と日本経済青年協議会が実施した2010年度新入社員の「働くことの意識」調査によれば、<sup>14)</sup>「新入社員の会社の選択理由」で最も多かった回答は「自分の能力、個性が生かせるから」で、全体の34.8%となっており、他に「仕事がおもしろい」などの個人の能力、技能ないし興味に関連する項目が上位を占めている。一方、1985年には、19.0%で2番目に挙げられていた「会社の将来性」が2010年には8.3%に落ち込んでおり、勤務先企業に関連する項目は低い数字となっている（図1）。これは、終身雇用的な考え方が後退してきている現状において、「寄らば大樹」的な思考が廃れ、一方で、個々人の技能や能力がより重要な意味を持つ成果主義的なシステムを採用する企業の増加に伴い、

12) 厚生労働省編・前掲注9)32頁。

13) 厚生労働省編『平成18年版・労働経済白書』20頁（ぎょうせい、2006年）。

14) 新入社員「働くことの意識」調査は1969年以来、毎年一回、春の新入社員の入社時期に継続的に実施されている。2010年度の調査期間は、2010年3月3日～4月30日で、調査対象は、2010年度新社会人研修村（国立オリンピック記念青少年総合センター）に参加した企業の新入社員である。なお、有効回収数は2,663件（55社）である。

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

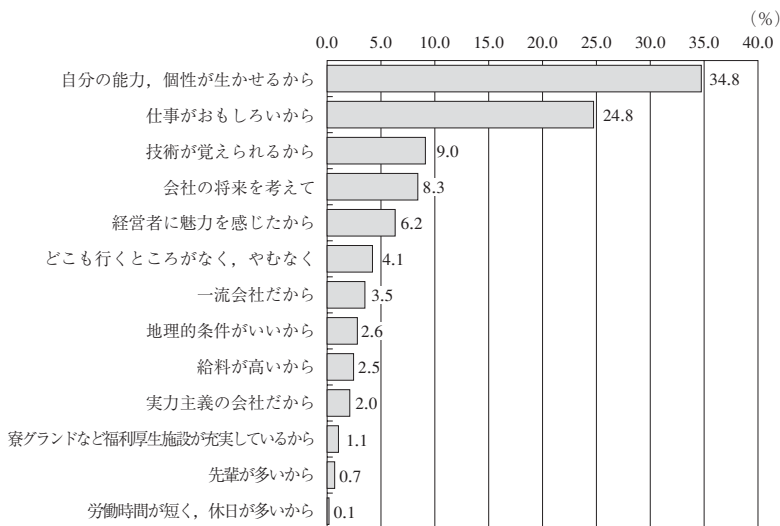


図1 新入社員の会社の選択理由

出所：日本生産性本部・日本経済青年協議会「2010年度新入社員の『働くことの意識』調査」(2010年6月)。

個人の意識もこれに対応したものに変化してきていると思われる。仕事の内容を重視する一方で、企業とは一定の距離をおく「就社」より「就職」という若年者の就業意識の変化がみられる。

さらに、若年者のこうした意識の変化について、職業意識の形成過程にある高校生の時点で価値観がどのように変化してきているのかをベネッセコーポレーション「高等学校の進路指導に関する意識調査」(2004年6～7月調査)<sup>15)</sup>により、高校生自身の将来展望に関する意識を見ると、「将来に希望を持っている」や「就きたい職業がある」生徒は1997年より増えているが、「将来のはっきりした目標がある」生徒は減っている上、進路選択上重視することや自分の能力・適性を把握できていない生

15) 「高等学校の進路指導に関する意識調査」の調査対象は、全国の高等学校の進路指導教員で、調査依頼校5,073校、有効回答数1,765校(回答率34.8%)である。

徒が増えている。また、情報の調べ方は知っているものの、自分の希望に沿った実社会で必要な要件などについて理解が得られておらず、情報を取捨選択する知識やスキルが不足していることが指摘される。

以上のとおり、若年者は職業の内容や労働市場の状況の理解が足らず、適切な職業選択を行うことができないまま就職したことも早期離職の一因と考えられる。ただし、このミスマッチ発生の責任は、求める能力・知識を事前に明確にすることなく採用した企業の側や、企業での仕事内容をしっかりと理解せずに就職した新卒者の側だけに帰せられるべきものではなく、学校で学生を指導する教員自身が、企業での実際の業務内容の実態を十分理解していないために適切な進路指導ができない事情があるほか、学校での教育内容・カリキュラムが企業の求める知識・能力を必ずしも十分に身に付けられるものとは限らないということもミスマッチ発生の責任が見出されるのである<sup>16)</sup>。したがって、若年者が不足している知識を補い、しっかりとした就業意識を形成するためには、インターンシップの一層の普及を図るとともに、学校等教育機関においてその基礎を作り上げるキャリア教育の導入とその充実が必要になると考える。

### 3. フリーター等の問題

#### (1) フリーターの現状

近年、フリーターが増加したことに対する懸念が高まってきている。フリーターという名称は、1987年に「フロムエー」（リクルート社のアルバイト情報誌）誌上において、“ミュージシャンや作家になるという夢を持ちながらアルバイトで生計費を稼ぐ若者”を称して用いられたのが最初で、英語のフリー（free）とドイツ語で労働を意味し、日本語では非正規雇用を意味するアルバイト（Arbeit）、そして「～する人」を表

---

16) 小野・前掲注10)12頁。

す接尾辞の「er」をつなげた造語として登場した。現在、フリーターの定義について内閣府は、15歳以上35歳未満の学生・主婦でない者のうち、パート・アルバイト・派遣等で働いている者及び、働く意思のある無職の者（『平成15年版・国民生活白書』）と定義し、厚生労働省は、15歳以上35歳未満の学校卒業者で主婦でない者のうち、パート・アルバイトで働いている者及び、パート・アルバイトで働く意思のある無職の者（『平成15年版・労働経済白書』）と定義している。しかし、一般的に用いられる場合には、上記定義よりさらに広範である場合も多い。

フリーターの数を、総務省統計局「労働力調査（詳細結果）」により、15～34歳で、男性は卒業者、女性は卒業で未婚の者のうち、①雇用者のうち「パート・アルバイト」の者、②完全失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、③非労働力人口のうち希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」で家事も通学も就業内定もしていない「その他」の者、として集計したものによると、2003年の217万人まで増加したが、2004年には214万人、2005年には201万人、2006年187万人、2007年181万人、2008年170万人と5年連続減少している（2009年には178万人と前年より増加）。ただし、25～34歳層では減少幅が小さく、高止まりしており、フリーター増加の問題が改善しているとは言い難い。

日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）の報告書によれば、このフリーターの中には、「やりたいこと」が不明確な「モラトリアム型」、 「やりたいこと」が明確な「夢追求型」、しかたなくフリーターになった「やむを得ず型」、自ら進んでフリーターになった「遊び・趣味重視型」など多様なタイプが混在しているということである。

フリーターが増加した原因は、「遊び・趣味重視型」に見られるような生き方を積極的に望む若年者が増えたということ以上に、各企業がコスト削減戦略の一環として、アルバイトや派遣社員を積極的に活用し始めたという事情のほうが大きいといえる。懸念されているのは、雇用状態が極めて不安定であるということだけでなく、一般的に、各企業がア

アルバイトや派遣社員に依頼する業務内容は単純作業が多く、専門的職業能力が必要とされないために賃金水準が低くなる。また、このことは、単純作業の多いパート・アルバイトの仕事に従事している限り専門的職業能力の蓄積が期待できず、正社員への転職が難しくなると考えられる。つまり、フリーターになるということは、正社員になっていなければならないであろう賃金を失うだけでなく、専門的職業能力が蓄積できないことで将来の賃金上昇の可能性を失っていることにもなる。その結果、生涯賃金を比較すると、高校卒業後直ちに就職し同一企業に勤務し続ける者（標準労働者）の約2億1,500万円に対し、高校卒業後正社員にならずパート・アルバイトを続けている者の生涯賃金は約5,200万円と、生涯賃金格差は約4.1倍、約1億6,300万円の差がつくという試算<sup>17)</sup>もある。もちろん、ほとんどのフリーターはパート・アルバイトをずっと続けようと考えている訳ではないが、例え雇用機会があったとしても、パート・アルバイトや無職の期間が長かった者は、それだけ専門的職業能力の蓄積も遅れ、フリーターから抜け出しにくくなる。

(2) フリーターが社会に与える影響

厚生労働省「賃金構造基本統計調査（平成15年版）」によると、15～34歳のパートタイム労働者の平均年収が約105.8万円であるのに対して、15～34歳の標準労働者の平均年収は約387.4万円と、その賃金格差は約281.6万円、約3.7倍になる。このように、フリーターの所得水準の低さが確認されるが、これら低所得水準のフリーターの増加は、“消費も少ない、納める税金も少ない、貯蓄も少ない”という人々の増加をもたらす<sup>18)</sup>、消費の抑制は経済活動の停滞につながる。また、所得税・住民税等

17) UFJ 総合研究所「フリーター人口の長期予測とその経済的影響の試算」調査レポート03/116、4～5頁（2004年3月4日）。

18) 試算によると、まず、フリーターが正社員になれないことにより生じている税収損失額（2001年価格）は、所得税約5,300億円（所得税収入の約3.0%）、住民税約2,400億円（個人住民税収入の約2.9%）、消費税約4,400億円（消費税収入の約3.6%）、これらを合計すると約1兆2,100億円になる。

の税収の減少は国の財政費を圧迫する。さらに、貯蓄が少ないことは、将来の不測の事態に対して十分な備えがないことを意味し、現時点での個々人の消費を鈍らせるだけでなく、将来的には、国の社会保障費増加を通じて一層の財政圧迫の要因となる。また、中長期的には晩婚化、少子化、人口減少が進むと考えられる。

このようにフリーター問題は、その立場に置かれた人の専門的職業能力形成への影響のみならず、社会全体に大きな影響を与える問題といえる。

### (3) フリーター等に対する厳しい企業の採用姿勢

厚生労働省「平成16年雇用管理調査結果の概況」<sup>19)</sup>によると、フリーターを正社員として採用する際の企業の評価は、約6割の企業が「評価にほとんど影響しない」としている。しかし、「プラスに評価する」とする企業は非常に少ない(約3%)一方で、「マイナスに評価する」とす

---

これは、2001年度の国と地方の税収の約1.9%に相当する。次に、フリーターが正社員になれないことにより生じている消費損失額は約8.8兆円(2001年価格)になる。これは、2001年の個人消費(持家の帰属家賃を除く家計最終消費支出)の約3.9%に相当する。そして、フリーターが正社員になれないことにより生じている貯蓄損失額は約3.5兆円(2001年価格)になる。ただし、これらの経済的損失のうち、GDPに直接影響を及ぼすのは消費である。フリーターが正社員として働けるなら可能であった消費を諦めることにより、名目GDPが潜在的に1.7%pt(=消費損失額/名目GDP比率)下押しされていることになる。言い換えれば、フリーターが正社員として働けるなら、名目GDPが1.7%pt押し上げられるということである(UFJ総合研究所・前掲注17)12~13頁)。

- 19)「雇用管理調査」は、民間企業における採用管理、採用後の諸管理及び退職管理について3年ローテーションで調査し、わが国における雇用管理の実態を明らかにすることを目的としている。調査の範囲は、日本全国の産業と企業を対象とし、企業は、本社の常用労働者が30人以上の民間企業(会社組織のものに限る)から産業、企業規模別に層化して無作為に抽出した5,743企業である。調査時期は、2004年1月1日現在の状況についてであるが、年間の状況は2003年1月1日~12月31日についての調査である。なお、有効回答率は74.3%である。



る企業は3割程度存在している。フリーターであったことをマイナスに評価する企業の理由としては、「根気がなくいつ辞めるかわからない」、「責任感がない」、「組織になじみにくい」、職業に対する意識などの教育が必要]、「人物像がつかみにくい」、「年齢相応の技能、知識がない」などが挙げられている。このように、採用に際して、フリーター経験をキャリアとして評価しないのみならず、それ自体をマイナスとみる企業が一定数存在している。この傾向については、2001年の結果と2004年の結果を比較しても大きな変化は見られず、事業所規模別にも、大きな違いは見られない(図2、表1)。

また、労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査報告書」(2005年11月)<sup>20)</sup>により、企業のフリーターやニートに対する採用方針を見ると、約4割の企業が「正規従業員とし

---

20) 「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」は、近年の労働力人口の減少や労働者の年齢構成の変化の中における企業の雇用管理等の動きや労働者の意識を明らかにすることを目的として、企業及び企業で働く労働者に対し、アンケート調査を実施したもので、調査対象は、労働者調査が、企業調査対象企業で働く労働者100,000人、企業調査が全国の従業員数100人以上の企業10,000社((株)東京商工リサーチの企業情報ファイルから業種・規模別に層化無作為抽出)である。調査期間は、2004年12月8日～2005年1月12日で、有効回収数は労働者調査が9,407人、企業調査が1,237社(有効回答率は12.4%)である。

21) ニートとは、教育を受けておらず、労働や職業訓練もしていない若者を指した造語で、Not in Education, Employment or Trainingの頭文字をとったNEETを日本語化したものである。NEETは、1999年にイギリスの内閣府社会的排除防止局(Social Exclusion Unit)が作成した調査報告書に由来する言葉であり、ブレア政権で用いられた政策スローガンの一つである。そのためイギリスにおけるニートの定義は、当該報告書に準じた「16～24歳の教育機関に所属せず、雇用されておらず、職業訓練に参加していない者」とされている。NEETという用語は、その後日本、中国および韓国等で使用されるようになった。なお、日本において、厚生労働省「若者の人間力を高めるための国民会議資料」や2005年以降の「労働経済白書(労働経済の分析)」では、ニートを「非労働力人口のうち、年齢15歳～34歳、

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

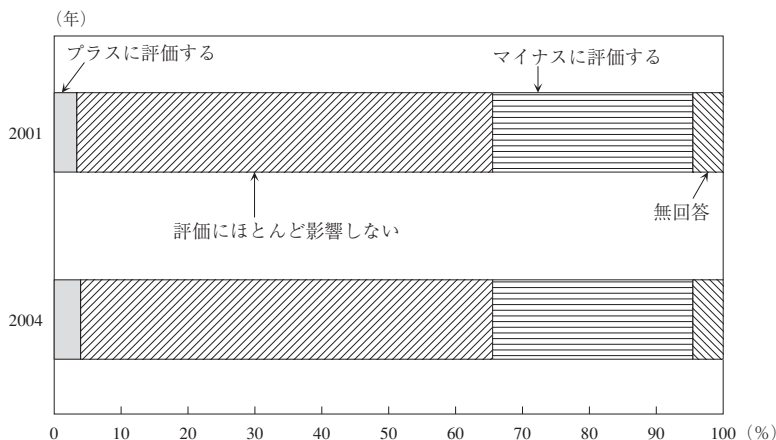


図2 フリーターを正社員として採用する際の評価

注：フリーターの定義は、以下のとおりである。

2001年：卒業後、常用雇用の就職をせず、短期間のパート・アルバイトなどを続けている若年者（35歳未満）。

2004年：15～34歳の若年者（学生及び主婦を除く）のうち、勤め先における呼称がアルバイトまたはパートである者（これまでアルバイト・パートを続けてきた者で無業の者を含む）。

資料：厚生労働省「雇用管理調査」

出所：厚生労働省編『平成18年版・労働経済白書』190頁（ぎょうせい、2006年）。

でも、非正規従業員としても採用するつもりはない」としている。また、「正規従業員として採用するつもりはないが、非正規従業員として採用する」という企業が2割強存在しており、フリーターやニートを正社員として採用することについて、企業の厳しい姿勢が読み取れる（表2）。

以上述べたフリーター問題を解消するためには、フリーターとなる若

---

通学・家事もしていない者」としており、2004年「労働経済白書（労働経済の分析）」での定義（「年齢15～34歳、卒業者、未婚であって、家事・通学をしていない者」）に、学籍はあるが、実際は学校に行っていない者および既婚者で家事をしていない者が追加された（Wikipedia（日本語版および英語版）参照）。

(<http://www.ja.wikipedia.org/wiki/ニート>)

(<http://www.en.wikipedia.org/wiki/NEET>)

表1 フリーターであったことの評価別企業数割合 (2004年)

(単位：%)

企業規模・産業	全企業	プラスに評価する	マイナスに評価する	評価にほとんど影響しない	無回答
総数	100.0	3.6	30.3	61.9	4.2
5,000人以上	100.0	1.8	34.0	56.0	8.2
1,000～4,999人	100.0	1.4	33.2	61.9	3.4
300～999人	100.0	2.4	34.1	60.1	3.4
100～299人	100.0	2.9	33.7	60.3	3.1
30～99人	100.0	4.0	28.8	62.9	4.6
鉱業	100.0	3.6	33.9	62.5	—
建設業	100.0	2.1	30.8	63.3	3.8
製造業	100.0	3.3	34.1	57.7	4.9
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	2.2	34.8	59.8	3.3
情報通信業	100.0	0.1	39.1	58.0	2.7
運輸業	100.0	4.7	17.8	70.6	6.9
卸売・小売業	100.0	4.3	32.2	59.7	3.8
金融・保険業	100.0	1.7	39.5	52.1	6.6
不動産業	100.0	1.1	36.2	57.4	5.2
飲食店、宿泊業	100.0	7.2	22.6	66.7	3.5
医療、福祉	100.0	7.9	27.9	56.6	7.6
教育、学習支援業	100.0	1.9	24.4	70.6	3.1
サービス業	100.0	4.2	27.1	66.6	2.1
(2001年調査)					
総数	100.0	3.1	30.2	62.7	4.1

注：フリーターの定義は、図2の注のとおりである。

出所：厚生労働省「平成16年雇用管理調査結果の概況」(2004年7月)。

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri04/index.html>)

年者ができるだけ多く正社員として就職できるように、あるいは正社員となることを志向するような、然るべき制度的対応が求められる。そのための有力な手段として、若年者のエンプロイアビリティ (employability)<sup>22)</sup> を高めるキャリア教育が重要となる。

22) エンプロイアビリティ (employability) とは、個人の雇用され得る能力のことで、employ (雇用する) と ability (能力) を組み合わせた用語である。これには、①社員が現在雇用されている企業に継続して雇用され得る能力を身に付けていること、②社員が現在雇用されている企業を退職して

キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

表2 企業のフリーター・ニートの採用について（複数回答）

（単位：%）

方 針	割合
正規従業員として採用するつもりはないが、非正規従業員として採用する	23.3
正規従業員としても、非正規従業員としても採用するつもりはない	41.8
積極的に正規従業員として採用して育成したい	1.4
その他	8.1
特に区分せず正規従業員として採用する	23.4
無回答	3.8

資料：労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」（企業調査）（2005年11月）。

出所：厚生労働省編『平成18年版・労働経済白書』283頁（ぎょうせい、2006年）。

#### 4. 若年無業者の就業意識の希薄化

現在、若年者の雇用情勢は、相対的にみて厳しい状況が続いているが、いわゆるニートに近い概念として、若年無業者を15～34歳に限定し、非労働力人口のうち家事も通学もしていない者として集計したもの（総務省統計局「労働力調査」）によると、2002年～2005年までは64万人と変わらず、2006年～2007年には62万人と減少したが、2008年には64万人と上昇し、2009年には63万人と若干減少した推移となっている。これを年齢階級別に見ると、24歳以下の者は減少している一方で、25歳以上の者

---

も他の企業で通用する能力を身に付けているという2つの側面がある。日経連（日本経営者団体連盟、現、日本経済団体連合会）はエンプロイアビリティに注目し、1999年4月に『エンプロイアビリティの確立をめざして——「従業員自律・企業支援型」の人材育成を——』という報告書を発表した。それによると、日経連は、日本の企業が現在おかれている状況や雇用制度、人事制度、これまでの慣行などを考慮して、エンプロイアビリティを「現在働いている企業等から他の企業等への労働移動を可能にする、企業の外部に通用する市場価値のある能力」という欧米流の概念（狭義のエンプロイアビリティ）に加えて、「現在働いている企業等において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業等内部での価値を有する能力」を加えたもの（広義のエンプロイアビリティ）として、「雇用され得る能力」と定義した。

は増加しており、その構成比はより高い年齢階級にそのウエイトを移してきている。

このような若年無業者数の多い状況が続いている原因は、厳しい雇用環境だけでなく若年者自身の就業意識の希薄化等も影響しているものと考えられる。

例えば、UFJ 総合研究所「若年者キャリア支援研究会報告書（厚生労働省委託）」<sup>23)</sup>によると、若年無業者のうち「求職活動中」が43.7%、「資格取得や留学のため勉強中」が22.9%であり、「特に何もしていない」は14.3%となっている（図3）。しかし、一方で、求職活動をしたことは一度もない者が20.4%いる。その理由としては、「健康上の理由」（29.3%）、や「ほかにやりたいことがあるから」（28.3%）といった他の理由から求職活動を意図的に行っていないが、最も高い割合を示しているのは、「人づき合いなど会社生活をうまくやっていく自信がないから」（33.6%）となっており、就職後の想定される職場や職場外の人間とのコミュニケーションに不安を抱えている者が多くいることが読み取れる（図4）。

また、大学や短大卒の無業者が増えている原因に関する大学や短大に対する調査結果によると、就職意欲のない学生が増えている理由として、「働かなくても生活しているため」（67%）、「自分に向く仕事に分からないため」（66.8%）、「甘やかされているため」（59.5%）等が上位である。また、就職意欲はあっても就職ができない学生が増えている理由と

---

23) 若年者キャリア支援研究会報告書「若者の未来のキャリアを育むために～若年者キャリア支援政策の展開～」(2003年9月)は、若年者キャリア支援研究会が、2002年11月から2003年7月まで、計8回にわたる会議を開催し、若年者のキャリア支援をめぐる論点を整理し、若年者の雇用・就業の実態や若年者の職業意識の多面的な把握を行うための調査を実施するとともに、これらを踏まえ、今後における若年者のキャリア形成支援のための施策展開の方向性について検討を行った結果を整理し、とりまとめたものである。

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

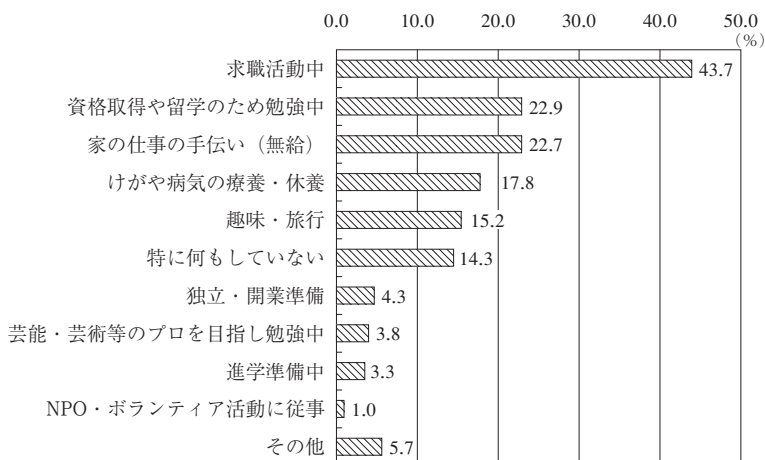


図3 無業者の現在の状況 (n=1,385)

資料：UFJ 総合研究所「若年者の職業生活に関する実態調査（無業者調査）」（厚生労働省委託）（2003年）。

出所：UFJ 総合研究所「若者の未来のキャリアを育むために～若年者キャリア支援政策の展開～」(若年者キャリア支援研究会報告書)（厚生労働省委託）（2003年9月）。

([http://www.mhlw.go.jp/houdou/2003/09/h0919-5\\_g18.html](http://www.mhlw.go.jp/houdou/2003/09/h0919-5_g18.html))

しては、「自分に向く仕事が見つからないため」(67.2%)、「社会人として必要な基礎的な訓練ができていないため」(63.5%)、「基礎的な学力が不足しているため」(51.6%)、「社会性が欠けているため」(50.0%)となっている(図5)。

なお、大学への進学率は、高卒者にとって魅力のある多様な働き口の不足が原因であり、実学向きの者も、適性にかかわらず大学に進学しているとの指摘もあり、また、親の意識も大学偏重であるという問題があり、これが結果として、大卒無業者の増加につながっているとの指摘もある(「若年者キャリア支援研究会報告書」)。

以上のような問題を抱える若年者には、その自立を促していくことが課題となるが、まず、在学中の早い段階から職業観・勤労観を醸成でき

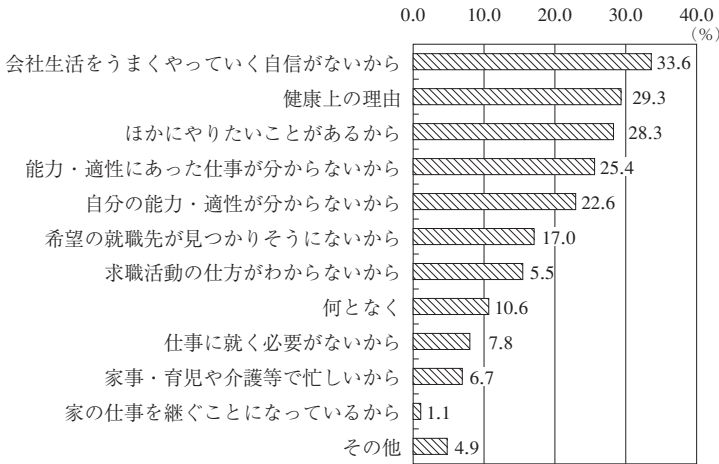


図4 無業者で求職活動経験がない者の求職活動をしたことがない理由 (n=283)

資料：UFJ 総合研究所「若年者の職業生活に関する実態調査（無業者調査）（厚生労働省委託）（2003年）。

出所：UFJ 総合研究所・前掲書（図3）。

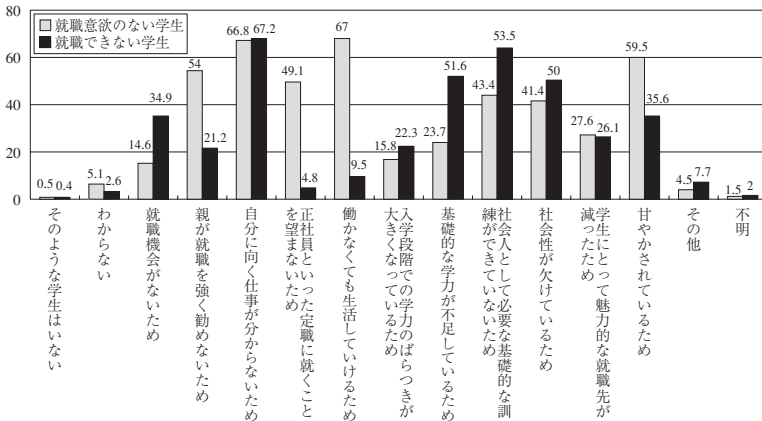


図5 就職できない学生が増えている理由

資料：三和総合研究所，労働省委託「大学・短期大学の就職指導に関する調査」（2000年）。

出所：UFJ 総合研究所・前掲書（図3）。



る職業体験機会を拡大するとともにこれを踏まえたキャリア教育の充実を図ることが重要である。

## 5. 成果主義の導入と課題

### (1) 成果主義の導入

1990年代以降は長期的な経済の低迷を背景に全般的に賃金が抑制される中、特に40代から50代にかけての賃金水準が抑制され、年功的な要素を抑える傾向が強められている。こうした賃金制度に係る変化として、90年代半ば頃より、個人の業績を賃金に反映させる、いわゆる成果主義<sup>24)</sup>の導入が進展している。厚生労働省「就労条件総合調査」(2004年9月)によれば、成果主義の導入は、企業規模別に見ると、管理職、管理職以外ともに、常用労働者数99人以下の企業でも4割程度を占めるが、1,000人以上の企業では約8割に達し、大企業を中心に導入が進んでい<sup>25)</sup>る。各企業で評価制度の精緻化に取り組むことや昇進の選抜を早くする、若手の中途採用を増加させる、などの様々な方法で成果主義の浸透が図られている。また、労働政策研究・研修機構の調査によれば、成果主義<sup>26)</sup>導入の主な理由として、①従業員のやる気を引き出すため、②従業員個々の目標を明確にするため、③評価・処遇制度の納得性を高めるため、

---

24) 成果主義の定まった定義はないが、通常、成果主義には、①賃金決定要因として、成果を左右する諸変数(技能、知識、努力など)よりも、結果としての成果を重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、③実際の賃金により大きな格差をつけること、の3要素が含まれる(労働政策研究・研修機構編『日本の企業と雇用——長期雇用と成果主義のゆくえ』40頁(2007年3月))。

25) 業績の賃金への反映については、個人、部門、会社いずれの業績についても「賃金に反映する」とする企業数割合は企業規模が大きいほど高い傾向となっている(厚生労働省「平成16年就労条件総合調査の概況」(2004年9月))。

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/04/index.html>)

26) 労働政策研究・研修機構編・前掲注24)69～70頁。

④会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整してくため、⑤賃金における勤続部分の廃止または縮小のため、などが挙げられている。このように成果主義の導入は、少なくとも企業の意図としては、既存の人材マネジメントを変革し、従業員の仕事意欲を高めることを目的とするといえる。

さらに、企業が賃金の決定要素として重視するようになったものとして、一般社員では「個人の成果」、課長相当職および部長相当職以上では「会社・部門の業績」が挙げられた調査<sup>27)</sup>もあり、この調査からも成果主義の導入が進んでいると考えられる。

従来の人事が「会社が完全に人事の主導権を持つ代わりに、雇用やキャリアの保障の責任も負う人事（長期型—平等型）であるとするれば、現在は「能力や担う責任、評価による処遇の格差が拡大する人事」（長期型—成果主義型）に漸次変化しているといえる。

また、従来の年功的賃金制は、その企業で働く年月が長いほど、賃金面でも報われることから、従業員を企業に定着させるインセンティブになっていたと考えられる。しかしながら、成果主義の浸透などにより年功的要素が弱まっており、賃金を介した職場と人とのつながりは薄まってきたといえる。

## (2) 成果主義の課題

前述の労働政策研究・研修機構の調査によれば、成果主義に対する支持がある一方でそれに対する批判も挙げられている。具体的には、①人件費削減のための制度である、②職場のチームワークを乱す制度である、などである。また、職場の変化としては、成果主義導入により、①仕事

---

27) 3年前と比べて企業が賃金の決定要素として重視するようになったものとして挙げたもので最も割合が高いのは、一般社員では「個人の成果」(55.2%)、課長相当職および部長相当職以上では「会社・部門の業績」(課長相当職58.5%、部長相当職以上67.1%)となっている(労働政策研究・研修機構編『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』37～38頁(2007年7月))。

に対する意欲が高まった、②社内における意思決定のスピードが上がった、③部門を超えた社員間のコミュニケーションが活発になった、④社員の間での競争意識が高まった、などの肯定の回答がある反面、①精神的ストレスを訴える社員が増加した、②残業が増えるなど、労働時間が増加した、③自己都合で離職する社員が増加した、④若年層の育成に手が回らなくなった、など否定の回答も示されている<sup>28)</sup>。

成果主義は、労働者の成果に基づいて賃金や処遇が決められる以上、その成果は的確に測定されなければならない。しかし、現実には客観的な成果基準が定められていても労働者の貢献を測る尺度として不完全なことがある。厚生労働省「就労条件総合調査」(2010年10月)によれば、成果主義を導入している企業について、業績評価側の課題の内訳をみると、①部門間の評価基準の調整が難しい、②評価者の研修・教育が十分にできない、③格差がつけにくく中位の評価が多くなる、などとなっている。その結果、評価によって勤労意欲の低下を招くことや評価結果に対する本人の納得が得られない<sup>29)</sup>など成果主義のリスクが発生することになる。

こうした評価の難しさが示されている具体例を参考までに表3に掲げることとする。

この表3掲載の設問は、日本労働研究機構(現、労働政策研究・研修機構)が1997年に実施したアンケート調査に対する調査協力企業24社のうち回答者数の多い6社を取り上げ、具体例を挙げて評価基準を調べたものである<sup>30)</sup>。これを見ると、各社ともに評価が統一されていないことが分かる。設問1と設問2の両者とも達成した業績に基づいて評価すると

---

28) 労働政策研究・研修機構編・前掲注24)107～108頁。

29) 厚生労働省「平成22年就労条件総合調査の概況」(2010年10月)。

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/index.html>)

30) 日本労働研究機構(現、労働政策研究・研修機構)調査報告書「管理職層の雇用システムに関する総合的研究(下)」(1998年3月)。

表3 業績評価対向上評価、業績評価対能力発揮評価

設問1 「前期の業績が100で、今期は90に落ちたAさん」と「前期が50で今期は80に業績を上げたBさんが」がいた場合、どちらを高く評価しますか。

	A社 (139人)	B社 (149人)	C社 (227人)	D社 (160人)	E社 (198人)	F社 (130人)
Aさんを高く評価	48%	36%	35%	35%	24%	49%
Bさんを高く評価	36%	30%	41%	41%	50%	25%
その他	15%	35%	23%	22%	26%	25%
無回答	1%	0%	1%	2%	0%	1%

設問2 「50の業績を上げられる潜在能力を持つAさんが50の業績を上げた場合」と「100の業績を上げられる潜在能力を持つBさんが70の業績を上げた場合」、どちらを高く評価しますか。

	A社 (139人)	B社 (149人)	C社 (227人)	D社 (160人)	E社 (198人)	F社 (130人)
Aさんを高く評価	50%	31%	35%	46%	50%	45%
Bさんを高く評価	38%	45%	50%	43%	33%	40%
その他	11%	23%	15%	9%	17%	15%
無回答	1%	1%	0%	2%	0%	0%

出所：日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）調査報告書「管理職層の雇用システムに関する総合的研究（下）」（1998年3月）。  
[http://db2.jil.go.jp/SEIKA\\_ZEN/E\\_Seika/IMAGE/2000/E2000014501\\_ZU034.GIF](http://db2.jil.go.jp/SEIKA_ZEN/E_Seika/IMAGE/2000/E2000014501_ZU034.GIF)

するならば、設問1ではAさんを、設問2ではBさんを高く評価すべきことになる。しかしながら設問1と設問2の両者について6社とも評価が割れている。つまり同一企業内でも管理者によって評価基準に大きな開きがあることが示唆される。

労働者にとっては、同じように働いても、考課の結果が異なり報酬に差が出るのが避けられない。景気変動のような致し方のない要因ならともかく、直属の上司や同僚との人間関係という主観的な要因で判断されがちなのは大きなリスクであるし、これは管理者側にとっても大きなリスクである。労働者が公正であると納得していない制度で評価を続けることは、労働意欲を下げてしまうからである。<sup>31)</sup>

このように業績評価は、制度が如何に精巧にできていても、評価者の

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

運用段階で、様々なリスクが発生し、制度の意図通りの運用が難しいことが明らかにされている。こうしたリスクに対処するため、多くの企業は、管理職に対して考課者訓練を実施している。考課者訓練を実施すれば、運用上の問題が一挙に改善される訳ではないが、考課者訓練を繰り返し実施するとともに、その内容を一層充実させることで、運用面でのリスクを軽減することは可能であると考える。

なお、先述の厚生労働省「就労条件総合調査」（2010年10月）によると、業績評価制度における課題または問題点があり、かつ、何らかの対処法を行った企業について、それに対する対処法の内訳（複数回答）を見ると、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」（46.1%）が最も高く、次いで「評価のためのマニュアルを作成している」<sup>32)</sup>（39.8%）などとなっている。

### Ⅲ. 若年者の適職探しの現状と課題

若年者の多くは、学校卒業時に職業を選択し、職業を得る機会も新卒者に集中する傾向にある。しかし新卒時に就いた職が若年者にとって必ずしも適職とは限らない。ここでは内閣府『平成18年版・国民生活白書』の「若年者の適職探し」を基に若年者のキャリア・リスクの課題として、<sup>33)</sup>適職探しの現状と課題を取り上げていきたい。

#### 1. 若年者の適職探しの現状

##### (1) 増加する若年者の適職探し

現在、多くの若年者が卒業してから後も希望する職を得るため再挑戦

---

31) 江口匡太『キャリア・リスクの経済学』30頁（生産性出版、2010年）。

32) 厚生労働省・前掲注29)。

33) 本稿のⅢ.「若年者の適職探しの現状と課題」については、前掲注5)拙著の第3章「職業とキャリア」の該当箇所（150～157頁）を発展（加筆・修正を含む）させたものである。

表4 若年者の適職探しの類型

		仕事の有無	
		有業	無業
求職活動をしている		②転職活動中の有業者 転職を希望して求職活動中	①失業者 求職活動中の無業者
求職活動をしていない	転職(就業)を希望している	③転職希望のある有業者 転職を希望しているが、 求職活動はしていない	④就職活動をしていない就業希望者 就業を希望するも求職活動せず 「探したが見つからなかった」 「希望する仕事がありそうにない」 「知識・能力に自信がない」
	転職(就業)を希望していない	継続就業希望 今の仕事を続けたい	非就職希望者 各種学校に通学中 就業を希望していない主婦(主夫) その他就業を希望しない
	転職(就業)を希望していない	追加就業希望 今の仕事に加えて別の仕事をしたい	
転職(就業)を希望していない	就業中止希望 働くことをやめたい		

注：①，②，③および④（色の濃い部分）が「適職探しへの再挑戦を希望する若年者」の範囲に該当する。

出所：内閣府『平成18年版・国民生活白書』21頁（時事画報社，2006年）。

しているが、就業選択の機会が新卒者以外に開かれていない場合には、新卒時一回限りの職業選択と、その職を継続できるか否かが、生涯のキャリア形成を大きく左右することとなる。自らの希望やライフスタイルに応じて職業を選択する機会は、新卒時も含めて人生のいかなる時期にも提示されることが重要である。

在学者を除く若年者が、求職しているか否か、就職希望または転職希望を持つか否か、求職しているか否かによって表4のように類型化した場合、①失業者、②転職活動中の有業者、③転職希望のある有業者、④就職活動をしていない就業希望者の①～④を合算した、適職探しへの再挑戦を希望している15～34歳までの若年者の総数は、総務省「就業構造基本調査」，「労働力調査」によれば、2004年時点で558万人であり、こ

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

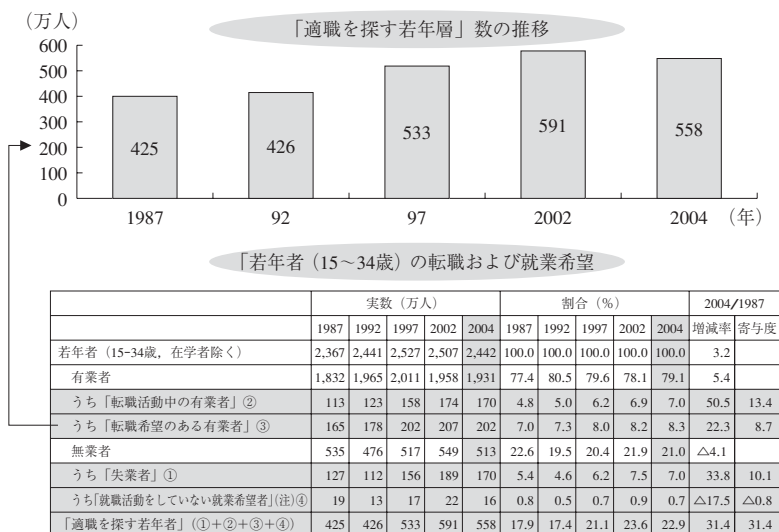


図6 適職への再挑戦を希望する若年者は増加している

注1：若年者（15～34歳）の転職および就業の希望状況の推移を示したものである。

注2：2002年までについては総務省「就業構造基本調査」により、15～34歳の在学者以外の者を対象に集計した。2004年については、2002年の計数に総務省「労働力調査」に基づく伸び率を乗じて推計した。

注3：無業者のうち「就職活動をしていない就業希望者」については、求職しない理由を「探したが見つからなかった」「希望する仕事がありそうにない」「知識・能力に自信がない」とした者に限った。

資料：総務省「就業構造基本調査」, 「労働力調査」により特別集計。

出所：内閣府・前掲書（表4）22頁。

れは在学者を除く若年者全体の22.9%に相当する。つまり、若年者の5人に1人が適職探しへの再挑戦を希望していることになる。また、この数は増加傾向にあり、1987年と比較すると31.4%増となっている（図6）。

### (2) 若年者の適職探しの理由

前掲の『平成18年版・国民生活白書』によれば、適職探しに再挑戦する若年者が増加している理由として、①新たに適職探しを始める若年者が増加している一方で、②適職探しに成功して「再挑戦者グループ」から離脱する若年者があまり増加せず滞留してしまっていること、の2つ



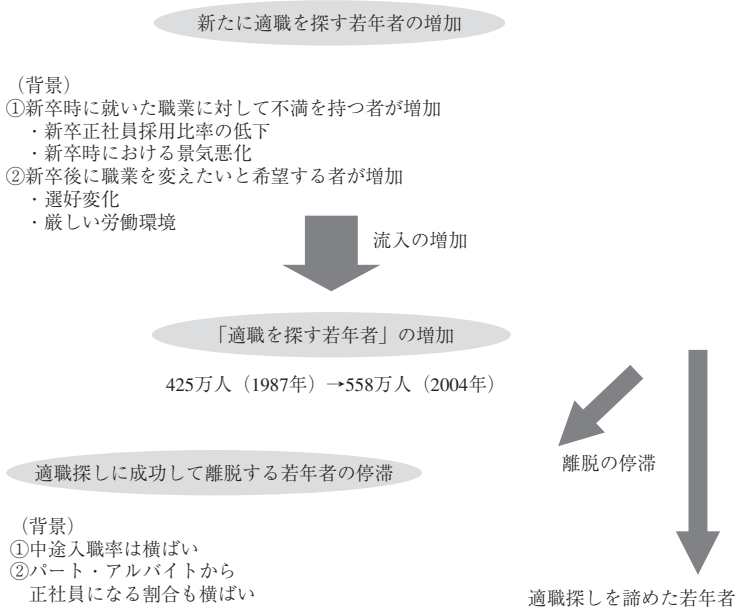


図7 「適職を探す若年者」グループへの流入と離脱の概念図

出所：内閣府・前掲書（表4）23頁。

が考えられるということである。つまり、適職を探す若年者の数をプールの水に例えると、新たにプールに入り込む水が増えている一方で、プールから流れ出す水がそれほど増えていない状況にあるということである。上記2つの要因の背景については、図7に示しているとおりである。

## 2. 若年者の適職探しの課題

適職探しに向けた挑戦を始める若年者が増加しても、そのための機会が十分に開かれていれば、再挑戦しやすい社会といえる。しかし、前述のとおり、適職探しに成功する若年者はそれほど増えておらず、若年者の挑戦意欲は十分活かされているとはいえない。その要因の一つが、再挑戦するための機会を閉ざすいわば「壁」の存在である。<sup>34)</sup>

これには、企業の新卒採用慣行と若年者の能力開発の問題の2つの要因が考えられる。まず、企業の新卒採用慣行では、概して①卒業さえしていなければ、大学受験の際のいわゆる「浪人」や留年による一定程度の遅延は問題視されない、②いったん卒業してしまうと、留年などの有無や卒業後の年数にかかわらず新卒としては採用されない、といった基準が一般的である。近年、いわゆる第二新卒を新卒採用枠で扱う企業も存在することや雇用対策法に基づく「青少年の雇用機会の確保等<sup>35)</sup>に関して事業主が適切に対処するための指針」に、新卒採用に当たって、少なくとも卒業後3年間は応募できるようにすることなどが追加された（2010年11月15日施行）ものの、多くが若年既卒者を新卒採用の対象とはしていなかったということである（図8）。そこで、企業が新卒にこだわる理由として、「社員の年齢構成を維持できる」、「フレッシュな人材を確保できる」、「定期的に一定数の人材を確保できる」といった点が挙げられている（図9）。また、企業側の採用行動については、フリーター経験があるだけで正社員として採用されにくいという指摘がある。つまり、企業は自社の中核を担う人材を確保するために、他社の文化に染まっておらず、育てやすい人材を求めるとともに、定期的に一定の人材を採用して社員の年齢構成に歪みを生じさせないという観点から新卒採用を重視していると考えられる。

しかし、実際には経済環境の好不況によって新卒採用枠は大きく増減しており、新卒採用が社員の年齢構成を維持する効果は限定的である。また、フレッシュな人材を求めるとされる点についても、学卒後働いていない若年者や短期間働いただけの若年者にも当てはまることから、効

---

34) 内閣府『平成18年版・国民生活白書』35頁（時事画報社、2006年）。

35) 例えば、地方銀行や信用金庫などの地域金融機関が、既卒者を新卒扱いにして採用枠を広げている。なお、多くの場合卒業後1～3年以内を新卒扱いとしている。ただし、新卒の対象は金融機関により異なる（日本経済新聞（朝刊）2010年12月15日）。

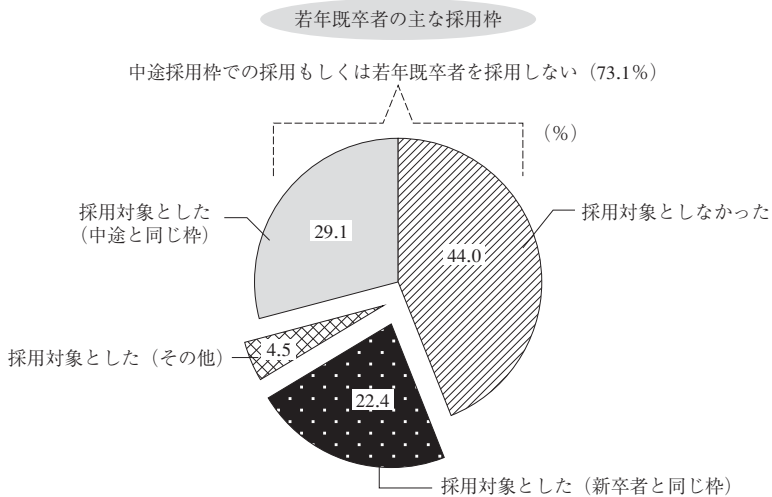


図8 多くの企業が若年既卒者を新卒と同じ枠では採用していない

注1：企業に対して、「正規従業員の採用の際に『第二新卒者』を採用しましたか」と聞いた問に対する回答企業の割合である。

注2：対象は、従業員数300人以上で過去3年間に正規従業員を採用対象とした企業2,364社である。

注3：本調査は第二新卒者に関するものであるが、ここでは、第二新卒者を便宜上、若年既卒者としている。なお、本調査での第二新卒者の定義は、「回答企業の中で第二新卒の定義がある場合にはその定義による。特に定義がない場合は、学校（高校、専門学校、短大、高専、大学、大学院）卒業後おおむね3年以内の者とする（学校卒業後すぐに就職する「新卒者」を除く。また、勤務経験の有無を問わない）」。

資料：労働政策研究・研修機構「第二新卒者の採用実態調査」（2005年3月）。

出所：内閣府・前掲書（表4）38頁。

果に疑問が残るということである。したがって、企業が新卒採用枠を一定範囲広げれば、若年既卒者の適職探しに寄与するだけでなく、多様な人材の確保につながるなど、企業も多くのメリットを得られることができると考えられる。

次に、若年者側が企業の求める能力や資質を持っていないければ、企業に採用されることは難しいという能力開発の問題がある。特に、新卒採用市場と異なり職業能力が求められる中途採用市場においては、そのよ

## キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

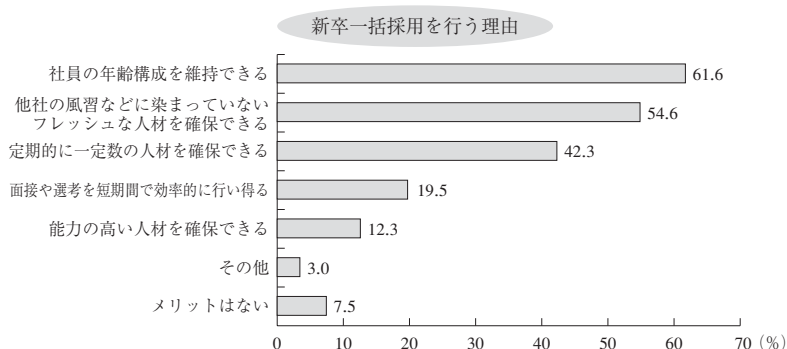


図9 新卒一括採用を行う理由は、育てやすい基幹的人材を確保するため

注1：「新卒一括採用システムのメリットについてどのようにお考えですか。（○は3つまで）」と聞いた問に対する回答である。

注2：回答企業は、全国の従業員規模30人以上の企業921社である（無回答・無効回答を除く）。

資料：内閣府「企業の採用のあり方に関する調査」（2006年）。

出所：内閣府・前掲書（表4）38頁。

うな若年者側の職業能力の問題が適職探しの壁となっている可能性がある。したがって、中途採用市場での若年者の適職探しを円滑化するためには、就業形態が多様化する中で若年者が自身の職業能力をどう構築していくかが重要である。具体的に企業が中途採用者に対して重視する能力を見ると、内閣府「企業の採用のあり方に関する調査」（2006年）によれば、「専門的な技術・知識」が75.6%で最も高く、「上司・同僚などとのコミュニケーション能力」が50.8%、「接客など顧客対応能力」が37.6%となり、中途採用では職務経験で培った専門的な技術や知識、円滑な人間関係を構築する能力が重視されているということになる（図10）。なお、企業に評価される専門能力を身に付ける場としては、正社員やパート・アルバイトに限らず「職場での実務経験」が圧倒的に多く、職業能力の多くは就業経験を通じて獲得されるということである。他方、企業に勤めていない者にとっては、一般の教育訓練機関を利用することが考えられる。

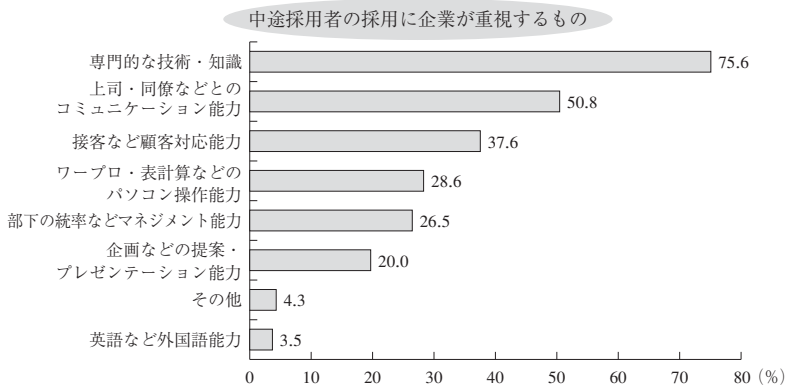


図10 専門性が重視される中途採用者

注1：「中途採用を募集するとき採用にあたりどのような能力を重視しますか。（○は3つまで）」と聞いた問に対する回答である。

注2：回答企業は、全国の従業員規模30人以上の企業898社である（無回答・無効回答を除く）。

資料：内閣府「企業の採用のあり方に関する調査」（2006年）。

出所：内閣府・前掲書（表4）43頁。

さらに、適職探しを支援するという観点からは、以上述べたような再挑戦だけでなく、新卒時の挑戦の段階で、若年者がより円滑に情報を得られ、自分の希望する職に就きやすくすることも重要である。そのためには、学校教育段階から職場体験学習や将来のキャリアに関連した就業体験（インターンシップ）などを推進するとともに、専門学校などでの教育訓練と企業実習を組み合わせた人材育成システム（デュアルシステム）を活用することが有効であると考ええる。

#### IV. キャリア開発<sup>36)</sup>

##### 1. 求められるキャリア意識とキャリア開発

これまで、日本では終身雇用制度、年功序列制度という独自の雇用環

36) 本稿のIV.「キャリア開発」については、前掲注5)拙著の第3章「職業とキャリア」の該当箇所（165～169頁）を発展（加筆・修正を含む）させ

境の中で、働く人々は自分のキャリアは自分で責任を持って磨き育てる、すなわち自らのキャリア開発と形成に対する意識については希薄であったといえる。いったん会社に就職すれば、会社あるいは上司が自分を教育・研修し、育ててくれるもの、当然定年まで会社が自分の面倒を見てくれるもの、という組織依存的な意識が働く人々に強く見られた。しかし、経済社会の変化に伴う経営・労働環境の大きな変容とともに、今や企業は働く一人ひとりに厳しく自立を求める時代となっている。すなわち、働く人々は、会社に依存せずとも社外へ出て也十分に通用する実力、能力を備えた市場価値の高い人材となることが求められている。

こうした厳しく変化する労働環境の中で現在個人に問われることは、「どこの大学を卒業したのか」ということよりも、専門性、具体的な強み、有する知識やスキル、役立つ経験としては何があるのかである。すなわち、現在は「あなたのキャリアは何か」が厳しく問われる時代である。したがって、5年ごとに自分の履歴書を書き換えるぐらいの強いキャリア意識を持ち、絶えず行動しながらキャリア開発を行う努力をする必要がある<sup>37)</sup>。

## 2. キャリア開発の意義

キャリア開発は英語では、「career development」と表す。この「development」を<sup>38)</sup>発達と訳す場合がある。キャリア開発という言葉は主に

---

たものである。

37) 宮城まり子「人生90年代のライフキャリアデザインー自立への準備とクオアターリー・オブ・ライフー」明治安田生活福祉研究所編『クオアターリー生活福祉研究』通巻58号 vol. 15 No. 2, 17~18頁 (2006年7月)。

38) キャリア発達は、心理学や教育学を背景にしている言葉であり、「個人がライフサイクルの各発達段階の課題に対処し、次の発達段階に向けて発達・成長する」ととらえることができる。ライフサイクルとは、人生を課題とその対処の連続ととらえ、人は次々に立ち現れる課題に対処することを通して、生涯を通じて発達・成長するという考え方である。これは生涯発達心理学の3つの基本仮説が背景としてある。その3つとは①人間は生

経営学，経済学を背景にした言葉であり，企業でよく使われている。英語の語源が「de=剥がす velop=包む」ということから，転じてキャリア開発の定義を「個人が保有している内的資源（能力，価値観，動機・欲求など）を顕在化させ，最大限に発揮することを通して豊かで充実した仕事・生き方を実現する」ととらえることができる。「develop」の語源的な考え方の根底には，個人は誰もがそれぞれ他人にはない固有の素晴らしい能力や個性を有しているという，肯定的な人間観が存在している。人が生前発揮できる能力は，個人が本来有する潜在能力のうちたかだか10%とも20%とも言われているが，これには個人差がある。自分の可能性の実現に向けて絶えずチャレンジし，「develop」を怠らない継続的な努力を行う人とそうでない人との違いである。忙しい日常生活にただ流されることなく，キャリア意識を強く持ちながら自分なりの目標の達成に向け，たゆまぬ努力を日々継続して行っているか否かで，おのずからその結果は違ってくる<sup>39)</sup>といえる。

### 3. キャリア開発プランの必要性

キャリア開発プランとは，一人ひとりが生涯を通じて充実した生きがいを感じられるように，人生の目標を自主的に選択して，個性豊かな職業人・社会人として持てる力を十分に発揮していくための具体的なプランをいう。生きがいや働きがい，幸福は年齢の老若には関係なく，人間

---

涯発達する，②安定期と移行期がある，③段階に応じて発達課題があるということである。発達課題とは，例えば青年期では「自分とは何か」の間に答えることであり，中年期の発達課題は「次の世代を育てる」ことが挙げられる。また，人生の局面で遭遇する様々な問題も発達課題としてとらえることができる。例えば，仕事の領域でいえば，女性の場合は「結婚，出産，育児」という課題があるだろうし，新しい仕事に就く場合は，「適応する」という課題がある（大山正嗣「キャリア開発支援の展開～キャリア・コンサルティング序論～」専修大学商学研究所『商学研究所報』38巻1号7頁）（2006年5月）。

39) 宮城・前掲注37)18～19頁。



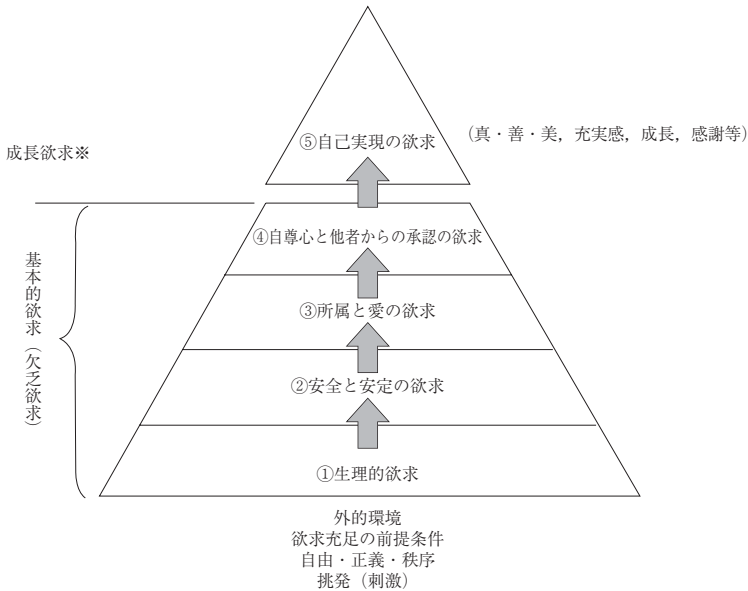
だれしも本音として求めている問題でもある。従って人間の生きがいや働きがい、幸福というものは、将来の生涯生活において自分の様々な欲求、自己実現の欲求などを、人生の中でいかにしたら充足させることができるか、という可能性を求めて生きる生活の仕方の中で得られるものである。

人間の欲求と満足については、人間性心理学の開拓者の一人であるマズロー (Maslow, A. H.) は、人間の欲求として、①生理的欲求 (食欲、排泄、性欲、睡眠欲、休息等生きるための欲求)、②安全と安定の欲求 (健康でいたい、安心して暮らしたいという欲求)、③所属と愛の欲求 (愛されたい、愛したい、仲間や友達が欲しいという欲求)、④自尊心と他者からの承認の欲求 (能力を認められることや、社会的に成功したい、地位や肩書きを得たい、支配したいという欲求)、⑤自己実現の欲求 (自らの可能性を追求したい、より成長したい、真・善・美などに対する追及への欲求) の5つを挙げ、これら5つの欲求は階層をなし (5段階欲求説) (図11)、人間の成長に伴って、下位から順に欲求を満たそうとするということである。<sup>40)</sup> ①~④までの欲求は欠乏動機として、満たされなさを満たそうとするもので、満たされるとその欲求は消え、その代わりにその上位の欲求が起こり、その欲求を満たそうとするということである。

新入社員の意識調査などによると会社選択の主な理由として、「自分の能力や個性が生かせること」、「仕事がおもしろいこと」、「将来性・安定性があること」などが挙げられている。「将来性・安定性があり、安定した収入が得られること」は日常の生活、つまり生理的欲求と安全・安定の欲求をある程度満たしてくれる。そして、職場や仕事で自分の居場所が確保され、人とのつながりが得られると所属の欲求が満たされる。

---

40) Goble, F. G., *THE THIRD FORCE: The Psychology of Abraham Maslow*, Grossman Publishers, Inc., 1970 (小口忠彦監訳『マズローの心理学』59~83頁 (産業能率大学出版部, 1982年))。



※成長欲求はすべて同等の重要性を持つ (階層的ではない)。

図11 マズローの欲求の階層

出所：Goble, F. G., *THE THIRD FORCE: The Psychology of Abraham Maslow*, Grossman Publishers, Inc., 1970 (小口忠彦監訳『マズローの心理学』83頁 (産業能率大学出版部, 1982年)) をもとに作成 (著者一部修正)。

そこで少しずつ仕事を覚え、「自分の能力や個性が生かせること」ができるようになれば、自尊心と他者からの承認の欲求が満たされ、「仕事がおもしろい」と思えるようになる。

ただし、実際には組織の中で自分の能力や個性を生かせ、かつ、おもしろい仕事を実現させるのは容易ではない。また、上司や会社に認められなければ承認の欲求は満たされないままになってしまう。単に自らの能力や仕事の内容、実績だけで決まるのではなく、上司や先輩、同僚、部下、取引先などとの良好な関係の中で仕事ができるかどうか、納得のいく評価が得られるかは、自らの人間関係力 (ヒューマンスキル)<sup>41)</sup>を育てることにあるといえる。また、基本的欲求が十分に満たされると

より成長し、人間的に統合された存在 (be) でありたいと願う高次欲求の自己実現欲求が生まれる。自己実現した人の定義として、マズローは「自己実現とは、才能・能力・可能性の使用と開発である。そのような人々は、自分の資質を十分に発揮し、なしうる最大限のことをしているように思われる」ことを挙げ、さらに、「自己受容・他者受容できる」、「問題解決志向的である」、「自発的である」、「責任観念が旺盛である」、「感謝できる」などといったことを挙げている。<sup>42)</sup>つまり、自己実現欲求というのは、お金やステイタスといった外的報酬や自らの利益、快樂的エゴイズムを満たそうとするのではなく、自らの存在を社会的な存在として意識し、より内的報酬(真・善・美、充実感、成長、感謝等)にその価値を見出そうとするものである。

自己実現的な生き方をしている人は、社会的使命感や責任感を強く意識しながら、実に生き生きとして仕事をしている。このように毎日の労働生活や個人生活において、具体的で現実的な課題を追求し、自己実現の欲求を充足させていく中で生きがいや働きがい、幸福も得られるものといえよう。

この課題を解決するための能力を培うためにはキャリア開発プランが必要になる。

## V. お わ り に

これまでわが国においては、日本型の人材育成、つまり学校教育を終えた若者を企業内で教育し、職業能力を身に付けさせるシステムが機能していた。しかし、昨今の不況で企業内教育の機能は低下し、企業側からは「企業だけでは産業界で活躍する人材を育成しきれない」という声

---

41) 荒武勢津子「働きがいとは?—充実の心理学」山崎好祐編著『キャリア・プランニング—あなたの未来をひらく「しごと学」講義』143~144頁(中央経済社、2006年)。

42) 小口監訳・前掲注40)36~57頁。

も出はじめるなど新卒者を育てる余裕がなくなってきた。そのため、企業は即戦力となる人材を求めるようになり、職業能力を持たない若者の就職は採用されず就職難に陥る、という構造的な問題が浮かび上がってきている。

そのような中、学校教育の段階で職業能力を身に付けさせるべきであるという議論が高まり、高校や大学といった社会人を輩出する教育機関は、このような企業の要請を受け、キャリア教育に力を入れ始めてい<sup>43)</sup>る。また、充実したキャリア教育を実施するためには、産業界と教育界に加えて、家庭や地域社会の協力も不可欠である。さらに、学校、企業、自治体が一体となって個人のキャリア形成を支援するシステムとしての地域キャリアセンターを設置し、専門のキャリア・コンサルタント等による指導・相談体制を行うことも有効であると考えられる。

以上述べたとおり、若年者雇用問題<sup>44)</sup>を解決するためには、多様で幅広い職業観や勤労観を醸成するためのキャリア教育の充実<sup>45)</sup>に努めることが重要である。しかし、若年者雇用問題は、若年者側だけにあるのではなく、若年者の労働需要の大幅減退によって引き起こされていることも踏まえて、企業の若年者の正規雇用拡大を一層促す政策が求められるとともに各企業においても「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)を果たすという意識を持ち、若年者採用に積極的に取り組むことが望まれる。さらに、若年者のバイタリティーを高めるために、

---

43) 田中萬年「わが国における職業教育の課題と展望」『法律文化』18巻6号通巻266号44頁(東京リーガルマインド、2006年9月)。

44) 若年者の雇用の悪化は、例えば、①人的資本レベルが長期的に低迷し、将来の経済成長にマイナスの影響を及ぼす可能性があること、②貧困の連鎖が生じる可能性があること、③自殺のリスクが高まること、④年金制度の維持が困難となること、⑤晩婚化(および未婚化)と少子化を促進すること、など日本社会に様々な問題をもたらす(大田總一『若年者就業の経済学』8～9頁(日本経済新聞出版社、2010年))ことになると思う。

45) 小野・前掲注10)20頁。

企業は新卒者偏重の採用姿勢を改め、既卒者や留年者の社会体験や職業体験を重視した新入社員採用をすべき<sup>46)</sup>と考える。

また、これから必要なのは主体的な生き方であり、働き方であるが、人生90年代時代の人生をいかに充実して豊かに働き、そして生きるか、一人ひとりにとっての共通課題として今、我々の前に存在している。誰にとっても目指すことは納得のいく充実した人生を送ることであると思われるが、そのためには、能力を磨いて意義ある職業に就き、自分の責任においてキャリアを切り開いていくことが、いままで以上に強く要請されるということになる。

#### 参考文献（注記で引用したものを除く）

- 1) 赤堀勝彦『キャリアデザイン——充実した人生を送るためのリスクマネジメント——』（三光，2007年）。
- 2) 梅澤正『職業とキャリア——人生の豊かさとは——』（学文社，2001年）。
- 3) 梅澤正＝脇坂敦史『「働く」を考える』（ペリかん社，2003年）。
- 4) 梅澤正『ナットクの働き方～職業社会学者が書いたキャリア論～』（TAC 株式会社，2004年）。
- 5) 奥林康司＝平野光俊編著『キャリア開発と人事戦略』（中央経済社，2004年）。
- 6) 刈谷剛彦＝本田由紀編『大卒就職の社会学——データからみる変化』（東京大学出版会，2010年）。
- 7) 菊野一男＝八代充史編著『雇用・就労変革の人的資源管理』（中央経済社，2003年）。
- 8) 玄田有史『仕事のなかの曖昧な不安——揺れる若年の現在——』（中央公論新社，2001年）。
- 9) 玄田有史『ジョブ・クリエーション』（日本経済新聞社，2004年）。
- 10) 玄田有史『働く過剰——大人のための若者読本——』（NTT 出版株式会社，2005年）。
- 11) 玄田有史『人間に格はない——石川経夫と2000年代の労働市場——』（ミネルヴァ書房，2010年）。

---

46) 潮木守一「若者のバイタリティーを高めるには既卒・留年者を積極採用」（日本経済新聞（朝刊）2011年3月7日）。

- 12) 小杉礼子編著『若者の働き方』（ミネルヴァ書房，2009年）。
- 13) 佐藤博樹編著『変わる働き方とキャリア・デザイン』（勁草書房，2004年）。
- 14) 佐藤博樹＝佐藤厚編著『仕事の社会学——変貌する働き方——』（有斐閣，2004年）。
- 15) 佐藤博樹編著『人事マネジメント』（ミネルヴァ書房，2009年）。
- 16) 佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと——能力開発と人材活用——』（ミネルヴァ書房，2010年）。
- 17) 橋本俊昭編著『働くことの意味』（ミネルヴァ書房，2009年）。
- 18) 日本キャリアデザイン学会編『キャリアデザイン研究』Vol.1（日本キャリアデザイン学会，2005年）。
- 19) 日本キャリア教育学会編『キャリア・カウンセリングハンドブック』（中部日本教育文化会，2006年）。
- 20) 日本キャリア教育学会編『キャリア教育研究』29巻1号（2010年9月）。
- 21) 日本経済新聞社編『働くということ』（日本経済新聞社，2004年）。
- 22) 日本ファイナンシャル・プランナーズ協会編『Journal of FINANCIAL PLANNING』12月号通巻131号（2010年12月）。
- 23) 堀義人編著『成功するキャリア・デザイン』（日本経済新聞社，1996年）。
- 24) 三村隆男『新訂キャリア教育入門』（改訂版）（実業之日本社，2008年）。
- 25) 八木章『キャリア・マネジメント——企業・大学・公的機関の取り組み』（中央経済社，2008年）。
- 26) 谷内篤博『大学生の職業意識とキャリア教育』（勁草書房，2005年）。
- 27) 吉田辰雄監修『キャリア教育のエッセンス』（日本進路指導協会，2009年）。
- 28) Bolles, R. N., *What Color Is Your Parachute? — A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, Ten Speed Press, 2005.
- 29) DeSimone, R. L. and D. M. Harris, *Human Resource Development*, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, 1998.
- 30) Drenth, P. J. D., H.Thierry, P. J. Willems and C. J. de Wolff, *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 1 & 2, John Willey & Sons.
- 31) Ferris, G. R., S. D. Rosen and D. T. Barnum, *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, 1995.
- 32) Forbes, J. B. and J. E. Piercy, *Corporate Mobility and Paths to the Top: Studies for Human Resource and Management Development Specialists*, Quorum Books, 1991.
- 33) Gunz, H., *Careers and Corporate Cultures: Managerial mobility in large corporations*, Basil Blackwell, 1989.

キャリア・リスクの時代における若年者の雇用とキャリア

- 34) Heneman III H. G. *et al. Personnel/Human Resource Management*, 4<sup>th</sup> ed., Richard D. Irwin, 1989.
- 35) Hollinshead, G. and M. Leat, *Human Resource Management*, Pitman Publishing, 1995.
- 36) Tannehil, R. E., *Motivation and Management Development*, Butterworths, 1970.
- 37) Townley, B., *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*, SAGE Publications, 1994.
- 38) Rapoport, R. N., *Mid-Career Development*, Routledge, 2001.