

特別 Column②

終身雇用時代が終わったと言われる時代において、
目の前に開かれている多様なキャリアの可能性

1 終身雇用時代が終わったということの意味

終身雇用時代は終わったと言われ、個々人と会社の関係は相対化されつつある¹。しかし、決して会社が労働者を自由にクビにできるようになったわけではない。あくまでも、これまでは少なからぬ割合の人が同じ会社に定年まで勤めていたところ、その割合が減りつつあり²、ある意味では「転職が一般化した」状態が終身雇用時代の終わりと呼ばれて³いる。

¹ 岩上＝大槻編・大学生のためのキャリアデザイン入門 63－64 頁。

² 新卒から同一会社に継続勤務している労働者の割合は、2006 年から 2016 年の 10 年の間、減少傾向にあり、特に、1000 人以上の大規模な企業に勤める 30 代・40 代で、1 割程度減少している (OECD(2018)Working Better with Age: Japan (chapter1,Table 1.3.) (https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264201996-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/9789264201996-en&csp_ =96bb6b8af5bf19dc9a42cc4863fc4cc8&itemlGO=oeed&itemContentType=book#chapter-d1e1411) ことを参照のこと。

³ 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版 (https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf)) 6 頁でも「我が国の場合、これまでは転職前後の賃金を比較すると、転職後に賃金が減少する傾向が見られた。内部労働市場と外部労働市場の形成とそのシームレスな接続により、転職により賃金が増加する者の

これまでは、会社の示すキャリアパス（→第3章2）に乗ってキャリアを歩む人が多かった。しかし、今後はキャリア発展の可能性が同じ会社内に留まらず、キャリアの選択肢が広がっていく。これにはある意味では「自分のキャリアを、組織に依存せずに構築できるようになった」という肯定的な部分がある。もっとも、逆に言えば、「他人任せにできず、自分自身でキャリアを考える必要性が相対的に高まってきた」とも言えるだろう⁴。

ここで、状況によっては勤務先の会社と個人の間に関係するキャリアに関するコンフリクトが生じることはあり得る。典型的には、本人が希望しないところ（就業場所、部署、役職・職位等）への人事異動（→第3章）である。しかし、だからといって、以下に述べる、転職も「視野に入れた」キャリア形成の話を、会社の意向や会社の利益を全く無視した、個人の短期的利益だけに基づくキャリア形成のことと理解してほしくはない。

すなわち、最終的には会社と個人の間で解消しきれないキャリアに関するコンフリクトが生じることはあり得るのであって、その解決方法として転職を視野に入れ、必要があればいつでも転職をすることができる人材になること自体は、後述のとおり有益だと考える。しかし、少なくとも、そのコンフリクトが、一時的なものにすぎないとか、他の会社でも起こり得るようなものであれ

割合が減少する者の割合を上回ることを目指す」とされている。

⁴ なお、三位一体の労働市場改革の指針（https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/roudousijou.pdf）は、『『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人ひとりが自らのキャリアを選択する』時代となってきた』とした上で、リスクリングによる能力向上支援、職務給導入および成長分野への労働移動の三位一体の円滑化の改革を行うとする。

ば、単に目の前でコンフリクトが発生しているというだけの理由で転職をしても、またすぐに転職したくなってしまいうだろう。

だからこそ、まずはどうすれば長期的に会社と個人の間で win-win のキャリアを形成することができるか、という観点を考えるべきである。例えば、会社の利益にならない自己研鑽に精を出そうとするあまり、会社の業務を疎かにしてしまえば、それは転職の準備活動としての意味はあるのかもしれないが、少なくとも現在の会社におけるキャリアの発展という、会社側が簡単に従業員を解雇できない現代における重要な選択肢を進んで「捨てる」ことになりかねない。また、特に仕事の基礎を身につけるべき若い時期に、しっかりと会社の仕事をやり切ろうとせず、いわば時間の切り売りのような副業に精を出すと、短期的な収入という面では多少のプラスはあるのかもしれないが、長期的にはスキルが身に付かず、総合的にはマイナスの面が大きいだろう。

以下では、そのような観点を踏まえた、「自社内のキャリアパスを歩む」ことに限られない、多様なキャリアの可能性について説明していこう。

2 バウンダリレスキャリア

終身雇用時代が終わり、同じ会社の中でキャリアが完結しなくなり、会社を超えたキャリアを考える必要がある現代は、いわば、（組織内キャリアと対比される意味での）バウンダリレスキャリアの時代と言えるだろう。

この言葉の元々の意味は全てのバウンダリ（境界）が存在しないということである。そこで、例えば国境を越えたキャリア等、より広い意味で使われることもある。しかし、転職の文脈では、バウンダリレスキャリアという言葉は1つの会社に限定せず会社の垣根を越えて展開するキャリアという意味で、組織内におけるキャリアと対比して用いられる用語である⁵。

バウンダリレスキャリアの時代においては、キャリアに関する自分の価値観を重視すべきだ、とされる⁶。要するに、組織内のキャリアがメインだった時代には、組織内における「出世ルート」等の他人の価値観が重要であり、出世ルートに乗れない場合には他人からの評価だけではなく自己評価も低くなる傾向にあった。しかし、既にそのような組織という境界が絶対的なものではなくなった以上、その組織の内部でどう見られるかではなく、自分がどうありたいか等の自分の価値観が最も重要になる、ということである。

もちろん、周囲の評価も間接的に自己評価に影響を及ぼすとか、転職のしやすさに影響することはあるので、単純に「他の人からどう見えてもよい」という話ではないものの、少なくともキャリアが組織内（典型的には新卒で入社した組織内）におけるキャリアに留まらなくなった現代においては、以前よりも自分の価値観が重要となってくることがわかるだろう。

⁵ 渡部・人物で学ぶキャリア理論 86-87 頁。

⁶ 稲葉ほか・キャリアで語る経営組織 110-111 頁。

また、仕事の種類や業界等の外から見てわかる「外的キャリア」と、「本当に仕事が楽しいか」や働きがい、生きがい等の自分の内面の問題である「内的キャリア」の2つのバランスを取るべきとされる。上述の通り、バウンダリレスキャリア時代であることを踏まえると、やはり、内的キャリアが重要である。しかし、もちろん外的キャリアが全く重要でない、というわけではない。外的キャリアは、万人誰しもある程度意識するところであるし、外的キャリアが働きがいに繋がることもあることから、このバランスが重要である⁷。

そして、少なくとも外的キャリアに関する限り、常に一定のペースでキャリアアップが順調に実現されるような直線的なものではないということには留意しておいてほしい。特に外から見れば、キャリアが思うように発展せず、停滞しているように思われる時期が長く続いたり、前進する場合であっても、スムーズに前進するのではなく、急上昇したかと思いきや急降下をするような、いわば「ジグザグ」の状況が繰り返されても全くおかしくない。一見廻り道で、すぐに結果が出なくても、自分の主観としてポリシー（→第1章）に沿って前に進み、内的キャリアが発展していればそれでよしとすべきである。例えば今後英語を使って仕事ができるようにになりたい（→第4章）と考えて英語を勉強するとすれば、その勉強期間中においてはあまり外的キャリアは輝いて見えないかもしれない。しかし、それは、長期的なキャリアにとっては重要な「種まき」の時期（→第3章コラム）である。外的キャリアとしては、停滞や場合によってはキャリアダウンに見える時期

⁷ 藤村編・考える力を高めるキャリアデザイン入門 94-95頁。

に、英語力を蓄えており、それが時を経て花開く、といったケースも十分にあり得る。だからこそ、そのような外的キャリアを過度に重視して一喜一憂することは必ずしも望ましくない。むしろ、自分は、自分のポリシー（→第1章）に従って予定通り英語の勉強ができているのだからそれでよいのだ、と内的キャリアをきちんと肯定的に捉えることが重要だろう。

3 キャリアオーナーシップ

このように、自分の価値観に基づく、自分自身の内的キャリアが問われる時代には、自分自身のキャリアに関する主体性が問われる。これがキャリアオーナーシップである。定年まで勤めることだけを当然の前提とするのではなく、（もちろん定年まで勤務することは一つの選択肢ではあり続けるものの、）それ以外の選択肢も踏まえて自分自身がどのようなキャリアを選ぶのか、自分で考え、自分でデザインし、自分で選択する必要がある時代には、まさに「ポリシー」（→第1章4(5)）が重要であり、キャリアアンカー（→第1章4(6)）等を踏まえながら自分自身がオーナーシップを持ってキャリアの舵取りをしていかなければならない。

4 転職するのかの判断

なぜ人は転職するのだろうか。基本的には、転職のメリットとデメリット（リスクを含む）を比較検討して、転職した方がよいと考えたからであろう。

転職のメリットは、例えば給料が上がる（昇給）やポジションが上がる（昇進）といった直接的かつ客観的に比較することができる定量的な部分もあるが、今の会社ではやる気が出ない、雰囲気が悪い、将来のキャリアが見通せない等の定性的なものもあるだろう。

これに対し、転職のデメリットないしリスクとして、例えば転職先の人的環境になじめるのか、転職後その会社の評価システムにおいてキャリアが開けるのか、そして、仕事内容や労働環境等が元々聞いていたとおりののか等の転職先に関する情報の不足、不透明性、および正確性等に対する不安もあるところである。また、転職した以上は、現在の職場で培って得てきた信頼をリセットして、ゼロから獲得していかなければならない。特に大企業から中小企業・スタートアップ（→第2章）への転職は、大企業の看板を失うということを意味する。

そして、これらのメリット・デメリットを天秤にかけて、なお転職すべきと判断したからこそ、転職することになる。

このような転職をするか否かの判断を理論的に整理したものとして、「動機づけ・衛生理論」というものがある。この理論は、人を不満にさせない要因（衛生要因）とやる気にさせる要因（動機付け要因）は異なるとする。そして、実際には、給与の重要性は低く、「達成」、「達成の承認」、「仕事そのもの」等が動機付け要因のベスト3、「監督」、「会社の政策と経営」および「作業

条件」が衛生要因のベスト3だとされる⁸。例えば、給料がある程度以上あっても、達成感や、達成したことに対する承認が得られない場合、やる気が起きず、そのような会社ではなく、（場合によっては給料が低くなったとしても）他の職場に転職することを考える人もいる。

そこで、これらの複合的要素を総合して、いかに会社への忠誠心（ロイヤリティ）を高めるかについて各社が考えていくことになる。一つの考えは、「転職したらしたで『丁寧に育てられた優秀な人』だとして転職先において評価されるように育てる（だからこそ、優秀な人がその組織にまずは入社したいと思う）ものの、良い人にはずっと居ついてもらいたいので、自組織において、将来のキャリア面でも、待遇面でも他に転職したくないようなものを用意する」というものであるが、全ての組織がここまで割り切ることができるわけではないだろう。

5 転職とエンプロイアビリティ

終身雇用時代が終わる中で、転職・中途採用という形態が、今後のキャリア上の選択肢としてますます重要となっている。ここで重要なのは雇用され得る能力（エンプロイアビリティ）を身につける、すなわち、「いつでも転職したければ転職できる人材になる」という考えである。もちろん、転職にはデメリットもある（→4）。そこで、新卒で入社した企業で平和に定年退職するという姿は一つの幸せなキャリアの姿であることは間違いないだろう

⁸ 藤村編・考える力を高めるキャリアデザイン入門 92-94 頁、渡部・人物で学ぶキャリア理論 170-171 頁。

う。もっとも、実際に転職するかしないかはともかく、自分でオーナーシップ（→3）を持ってキャリアを形成し、その結果として、今いる会社でも評価されるだけの能力を有し、その能力を生かして業績を上げ、かつ、転職市場でも評価される人材になり、今いる会社で予定通り評価されて希望するキャリアを続けられれば、そのまま今いる会社で過ごし、もし万が一そうではなくなれば⁹転職市場で適切な企業へと転職するという選択肢を持っているという状態を作ることが重要である。

転職の多くは¹⁰、即戦力を求める求人に応募することになる。つまり、特定の経験や能力を持っている即戦力を欲しい企業とその経験や能力を持つ転職希望者がマッチすると転職が成立することになる。

転職の方法としては（職業安定所経由の転職もあるものの、）エージェント採用とリファラル採用の二種類が一般的である。エージェント採用は職業紹介業を営む企業が仲介を行うものである。新卒採用ではいわゆる就活サイトを利用するところ、転職の際に転職サイト等を利用することで、エージェント採用になる。また、ヘッドハンターと言われるような積極的に転職候補者を探すエージェントも存在する。リファラル採用はこれと異なり、例えば転

⁹ 大変残念ながら、会社の先行きが見通せない、自分を引き上げてくれた人が左遷された等の社内政治上の問題、会社が吸収合併されること等で想定したキャリアパスが大きく変化した等が考えられる。

¹⁰ つまり、第二新卒（→8）や、人手不足で未経験者歓迎の場合以外ということである。

職先に知り合いがいて、その知り合いを経由して採用になる等、一定の人的関係を背景とした採用をいう。

エージェントを通す場合、概ね年収の3分の1程度を、採用する企業がエージェントに支払うこととなる。一方、リファラル採用をする場合は、このような費用を節約することができ、また、従業員がよく知っている信頼できる人だということで、より安心して採用できるという面がある。とはいえ、広く人材を集めるという意味では、既存のコネクションに頼るリファラル採用だけでは限界があり、双方の採用手法を使い分けることになる。

6 リストラ・アウトプレースメント

解雇に対する規制は厳しい（→第3章1(3)、第7章2(2)）ものの、会社側として従業員が社外でキャリアを発展させた方が双方のためになるのではないかと考え、その方向に誘導することは現に存在する。このようなものの一形態としていわゆるリストラがある。そして、解雇規制を踏まえ、多くの場合、本人の同意によって雇用関係を終了させることが選択される。

例えば、希望退職として、割増した賃金・退職金を支払うことを告知して本人に会社に残るか、退職するのか選択をさせることがある。また、個別に「社外における活躍を考えてみないか」という退職勧奨が行われることも見られる。

仮に企業が退職を希望しても、従業員が最後まで拒否を続けた場合、法律上は、解雇できる状況がかなり限定されていることは

間違いない。とはいえ、このような在籍を歓迎されていない状況で引き続き会社に居続けようとするべきであるか、という点についてはまた別途考える必要があり、例えば、割増退職金の額が合理的であれば転職を試みるという方法もあり得るだろう。

このような再就職支援をアウトプレースメントといい、状況次第ではあるものの、会社が誠実に再就職支援をすることが、会社と従業員双方にとって win-win の関係になることもあるだろう。

7 オンボーディング

新人への対応については「新人研修等を通じた社会化」という方法論をある程度確立している会社が多い。しかし、転職者への対応の方法論が確立していない組織もあるだろう。

オンボーディングは、組織やエージェントが新しく組織に入ってきた人の適応を容易にするために実施または取り組んでいる、すべての公式および非公式の慣行、プログラム、および方針とされる¹¹。要するに、オンボーディングとは、入社後にスムーズに組織の一員になるためのプロセスであり、その成否が従業員の定着率に影響する。例えば法務に配属された転職者に既に法務の経験があれば、法務全般の研修をするというよりは、その会社の独自の、ビジネス、用いられる略語その他の専門用語、決裁や意思決

¹¹ “all formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment,” Klein, H. J. & Polin, B. (2012) , Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. In Wanberg, C.R. (ed.) , The Oxford handbook of organizational socialization, 267-287, 特に 268 頁を参照。

定に関する慣行等を教え、法務の前提知識と経験をこの会社で活かせるようにする部分に力点が置かれるだろう。

とはいえ、新型コロナウイルス感染症が蔓延した結果、在宅勤務の比率が高まると、転職者が困っている様子を見て声をかけるといった周囲のサポートが難しくなるので、まさにオンボーディングにおいて課題が出てくるだろう。この点は、コロナ禍においては様々な工夫が見られたところだが、アフターコロナとなったいま、少なくとも新人期間は入社割合を増やす等の対応も見られる。

転職者のほうとしても、「前の会社の素晴らしい仕組みや正しいやり方を教えてあげよう」という姿勢ではなかなか新しい組織が受け入れてもらうことは容易ではない。そこで、アンラーニング（→4章）をして組織に溶け込もうとする努力が重要である。

8 第二新卒

ここで、第二新卒について補足しよう。例えば、最初に新卒採用で入った企業が向いていないということで、入社後数か月で辞めなくなるとか、現に辞めてしまうという人がいる。このような従業員は単に不幸にも最初に入った会社とのマッチングがうまくいかなかったというだけであって、別の会社では大いに活躍をすることができる場合も少なくない。そこで、第二新卒といって、新卒採用に準じて経験者も採用するという制度が見られる。その場合には転職者であっても、即戦力を求める一般的な転職（→5）

と異なり、特に、実務経験等を要求せず、即戦力としてではなく、教育研修の対象として採用してもらうことができる。

第二新卒制度は、新卒におけるマッチングがうまくいかなかった場合におけるセーフティーネットとして大変重要な役割を果たしている。そこで、学生のみなさんが入った企業が本当に合わないという場合、第二新卒として転職することも選択肢の一つである。

9 ジョブホッピング

転職によって希望するキャリアを実現するというのは素晴らしいことである。ただし、例えば数か月や1年といった短期のうちに転職を何度も繰り返すと、徐々に転職活動中の求人企業に「この会社でも長続きしないのではないか」「辛抱できないのではないか」「キャリアについて真面目に考えていないのではないか」といった見方をされ、マイナスに評価されかねない。その可能性は短期の転職を繰り返せば繰り返すほど高まる。

もちろん、その人なりに悩んだ上で転職しているのだろう。そこで、筆者として「ジョブホッパーになるな」、とまでいうつもりはない。また、短期間で繰り返し転職していることはマイナス方向の評価要素ではあっても絶対的なものではなく、ある意味では程度問題に過ぎない。けれども、一般には、転職の頻度や回数が多い場合、その事実が転職時にマイナス評価される傾向にあることには留意が必要である。

要するに、転職して「合わない」「馴染めない」ということは当然あり得る（これが典型的な転職のリスク（→4）である）。そのような場合に、次の転職先を探しても、その回数が少なければ決して大きなマイナスにはならない。しかし、何度も短期間の転職を繰り返すと、その結果として転職市場において不利になりかねない、ということである。

10 アルムナイ採用

このような雇用の流動化の中で、「一度会社を辞めた人をまた同社が採用する」というアルムナイ採用を行う企業も増えている。

アルムナイ採用について、企業側としては「知っている人」を採用できる、求職者としても「勝手知ったる会社であり、安心して転職できる」というメリットがあることは否定できない。

とはいえ、お互いに、なぜ退職したのか、なぜ再就職するのか、ということは問われるだろう。例えば、配偶者の仕事の都合、育児や介護等の家族の関係で離職を余儀なくされたものの、その後時間が経過して、その障壁がなくなったので、また戻りたいという理由であれば win-win の可能性が高いだろう。

しかし、「この会社においてもキャリアの将来がない」と思って辞めたのであれば、なぜまた戻ろうと思ったのかは問われるだろう。もしかすると、転職を通じて元いた会社の良さを改めて知った、という人はいるかもしれない。「隣の芝生が青く見えたが、実は青い鳥は身近なところにいた」というわけである。ただ、も

し、当時退職を決断した理由が未だに解消されていないままであれば、また転職を考えるようになるかもしれない。そうであれば、そもそもアルムナイ採用による転職を希望しても、会社側にポジションの空きがないとして、採用されない可能性もあるし、採用はされるとしても、待遇等も含めて総合的に見た場合において本人にとって幸せとは限らないだろう¹²。

その意味では、一律に、前いたことがある会社だから良い転職先だと思えるのではなく、その会社で再度働き始めた後に幸せになれるのかを改めて考えるべきであろう。

11 今後の大企業への「就活」の意味

終身雇用時代が終了し、VUCA時代（→第1章4(7)）を迎えた現代においては、大企業に「就活」することの意味についても再考されるところである。

ある意味では、自分のキャリアにとって最善の策を考えるべきで、その結果として就活こそが最善策なら就活をすべきだが、そうではない人にとっては、典型的な方法による就活をしない選択肢もある。例えば大学生時代から長期インターンをしてインターン先に入るとか、起業する（第2章）等、いろいろな選択肢が存在している。

¹² なお、アルムナイ採用には、そのような制度が存在することがいわば「セーフティネット」として安心して転職をしやすくなるという、転職を後押しするという側面もあるが、そのことを会社が望ましいと思うのかはわからないところである。

実際、大企業に入社すれば定年まで働き続けられる可能性はあるものの、さすがに数十年後となればどうなっているかはわからない。また、会社の提示するキャリアパスが自分の希望と大きく異なる可能性がある。その意味では、仮に新卒で「良い会社」に入社することができたとしても、その後において転職という選択肢を一切持たない状態は望ましくない（→5）。その意味で、新卒採用で良い会社に入ることの意義が相対的に低下していることは否定できない。

ただし、就活の一つのメリットとして、ファーストキャリア（最初の仕事）として大企業に入ること、充実した教育・研修（→第3章1（2））を受けることができるため、それをもとに自社内におけるキャリアが開けるといって指摘することができるだろう。加えて、転職する場合でも、採用担当者から「そのような大企業に入ったのだから、最初に丁寧な教育を受けたのだろう。だから一定程度以上仕事ができるのだろう」という信用が得られ易く、転職等のキャリアが開ける可能性が高まることを挙げることができるだろう。もっとも、もしそのような信用こそが大企業に就職する重要な理由であれば、重要なことは結果的に信用を得られるか否かである以上、他の方法で信用を得ることができる限り、就活をするだけが唯一の方法ではないことにもなるだろう。

なお、アンラーニング（→第4章）能力が低い場合、最初の仕事で得た「仕事とはこういうものだ」という固定観念が通用するところでは、そのスキルを使うことができなくなる。例えば、一口に同じ営業といっても、最初の職場で「既に関係がある既存

顧客との継続案件等の営業」を行って「これが営業だ」と考えていると、アンラーニングをして転職先の「新規顧客の飛び込み営業」に対応することは容易ではないかもしれない。

*本コラムは、本書と同様、西垣裕太さん（2024年4月時点で司法修習生）にご助力いただいた。ここに感謝の意を表す。