

声をあげられない日本で 希望のキャリアをどう築く？

2025.12.12

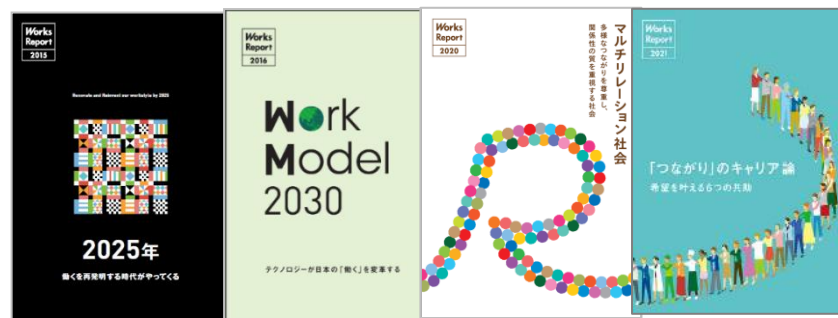
中村 天江
連合総研 主幹研究員

中村 天江 (Nakamura Akie)

1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。第二子出産後、仕事復帰と同時に一橋大学博士後期課程に入学、2016年商学博士号取得。2021年10月連合総研に転職。2024年、法政大学と早稲田大学の非常勤講師。

『働くの未来』をテーマに調査研究や政策提言を行っている。2015年に「2025年 一働くを再発明する時代がやってくる」、2016年に「Work Model 2030 ーTechnologyが日本の「働く」を変革するー」、2020年に「マルチレーション社会」など、働き方の長期展望をリクルートワークス研究所より発表。個人の幸福とキャリアの時間軸を重視した新たなトータルリワード概念の提案で、2021年、全能連マネジメントアワード・プログラム・イノベーター・オブ・ザ・イヤー受賞。連合総研で「労働組合の未来」研究会を推進し、現在は「地域社会と労働組合」研究に取り組む。

著書に『採用のストラテジー』、論文に「社会関係資本としての労働組合ー出会いとボランティア」（単著）、「なぜ労働組合の組織率は政府統計では低下し、個人調査では上昇しているのか？」（共著）など。

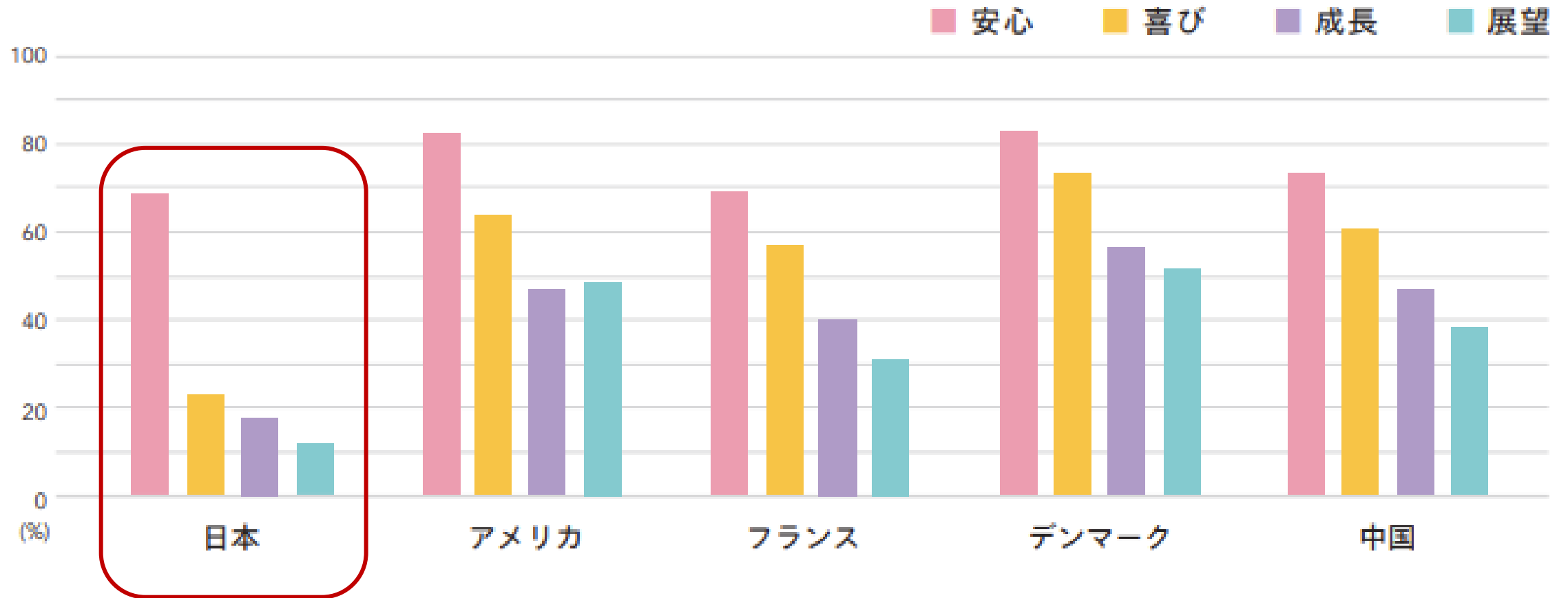


「キャリア権」 働く人々が意欲と能力に応じて 希望する仕事を選択し、職業生活を通じて幸福を追求する権利

- **企業に** 従業員のキャリアに配慮した教育プログラムの提供・実施を通じて、従業員のキャリア 決定の自律性と人事の納得性を高め、企業活力と人材確保力の向上を支援します。
- **労働組合に** キャリア教育やキャリア権の啓発を通じて、組合員のキャリア形成を支援し、働くモチベーションと満足度を高めます。
- **学校に** 学生や生徒の職業意識を高め、キャリア設計の大切さを学ぶ機会を提供します。
- **自治体に** 地域住民の方へのキャリア教育やキャリア権の啓発に関する後援会・研修を通じて、就業希望者の就業支援と勤労者の雇用の安定に貢献します。
- **国や社会に** 働く人々のキャリア権が尊重され、キャリア形成とエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）の向上に向けた条件整備を進めます。

幸せに必要なのは「キャリアの未来」

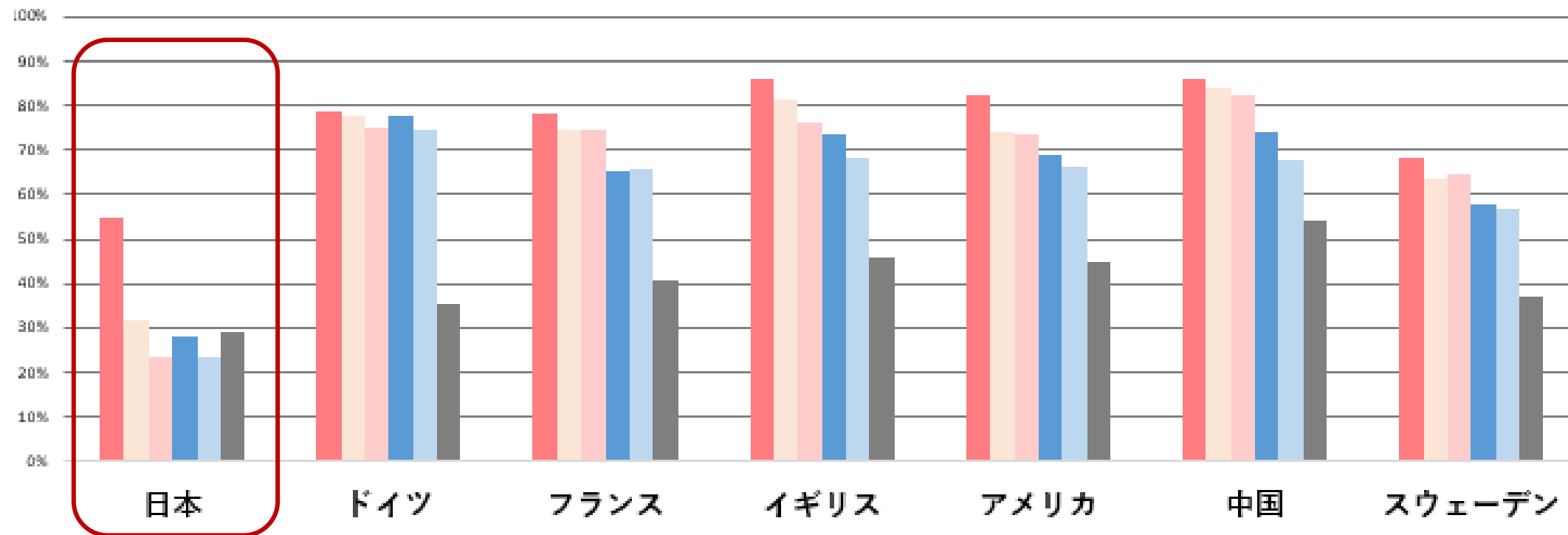
図表6: 個人が「キャリアの時間軸」で企業から得ているもの



未成熟な労働市場と、個人頼みの日本

主観的キャリアの見通し

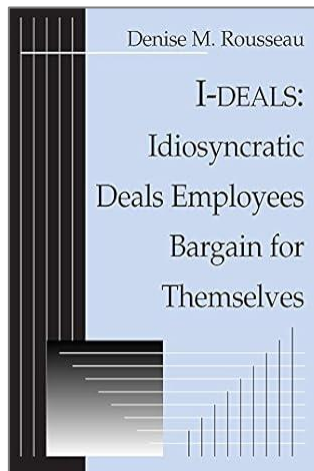
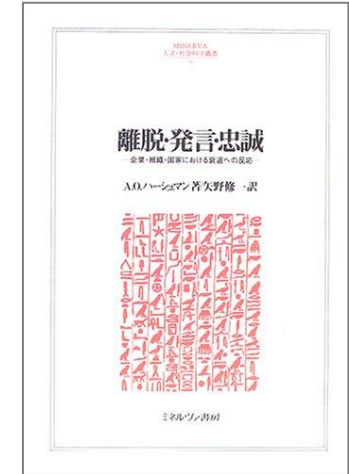
- 自分のキャリア自分で決める
- 次のキャリアのために必要なスキルがわかっている
- 今後のキャリアをイメージできる
- 今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる
- 一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方を選べる
- 職を失う不安がある



キャリアの希望を叶える 2つの方法

不満からの回復メカニズムには、「離脱オプション (Exit) 」と「発言オプション (Voice) 」がある。

アルバート・ハーシュマン (プリンストン大学教授)



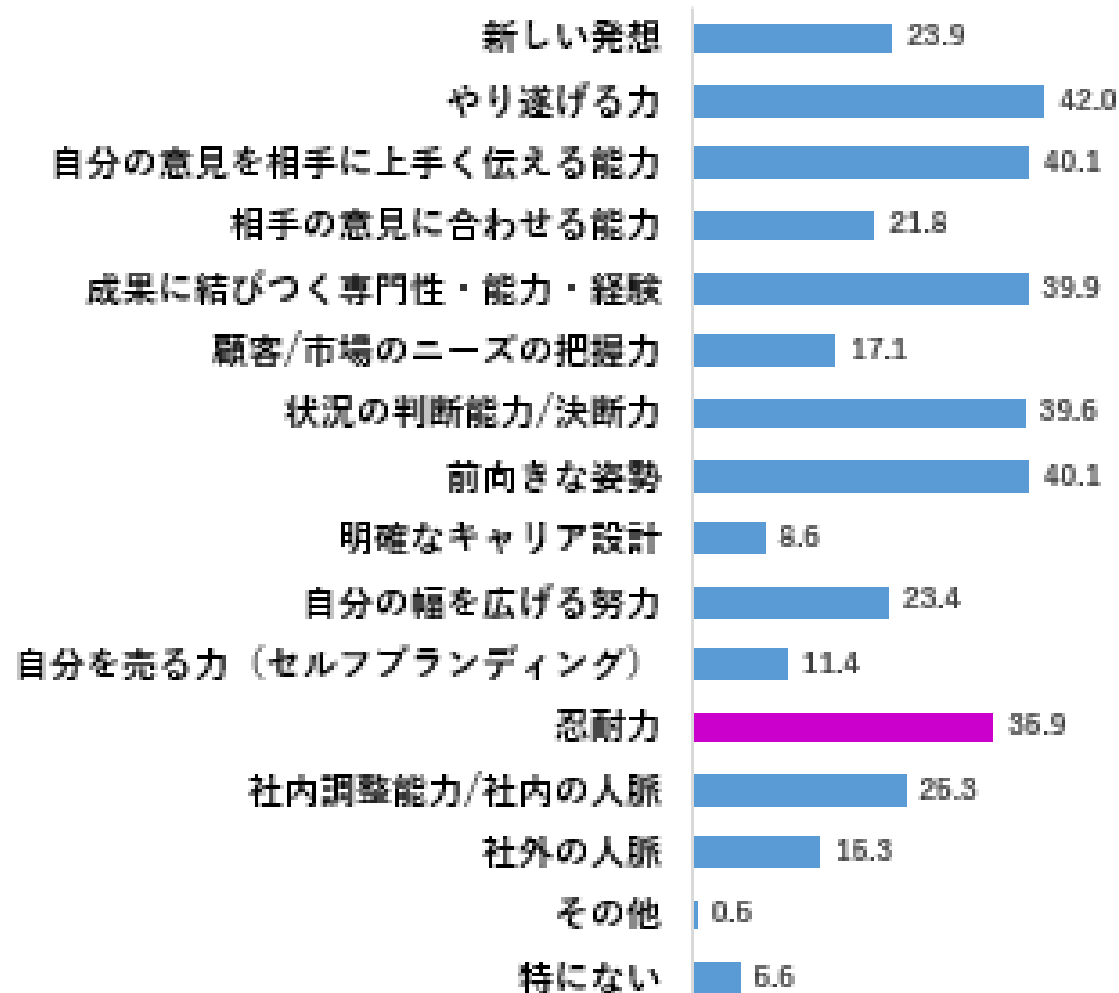
I-deals とは、労働者による個人的な交渉。他の従業員との雇用条件とは異なるが、労働者と使用者双方にメリットがあるもの。

デニス・ルソー (カーネギーメロン大学教授)

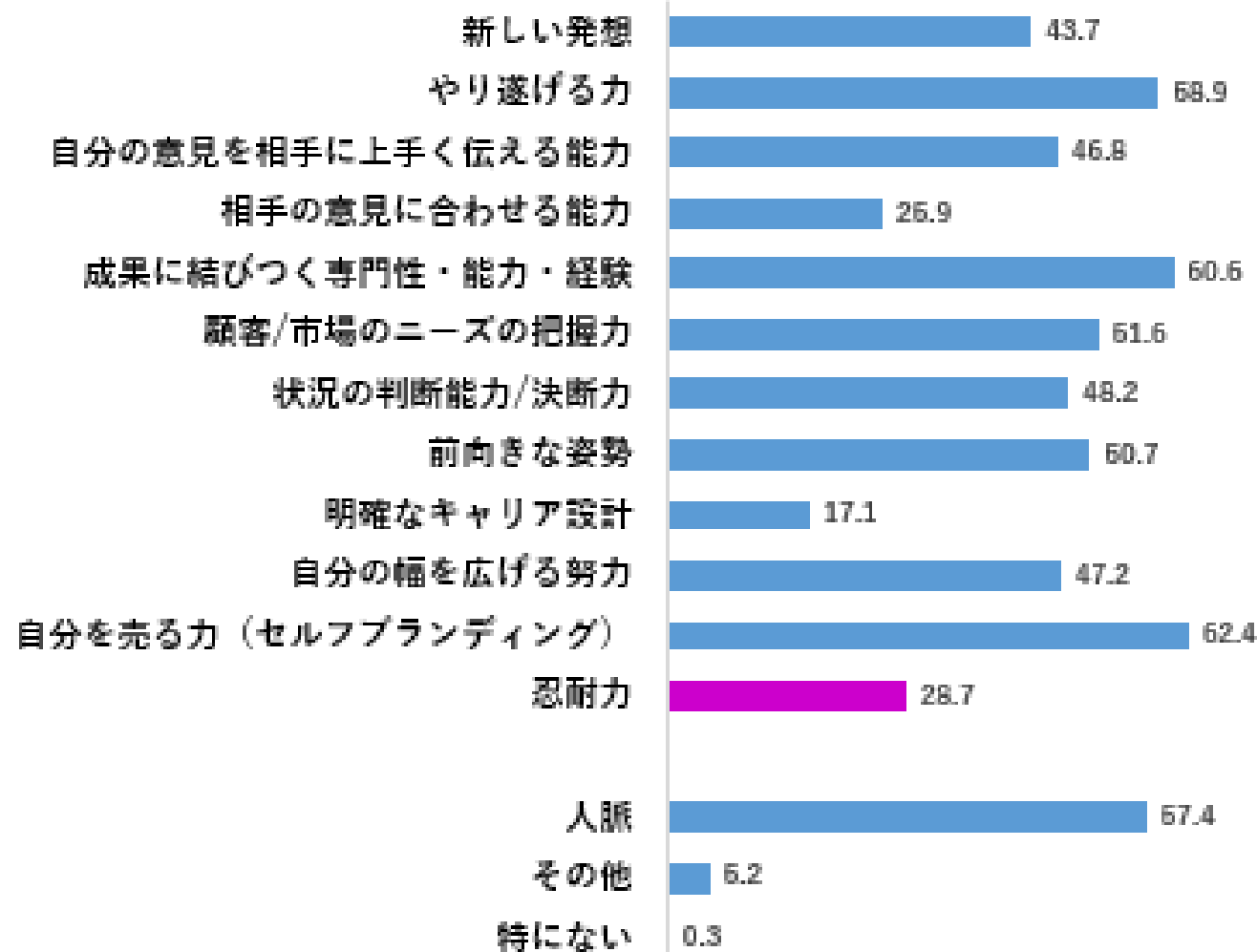
キャリア・サバイバルに必要なのは「忍耐力」？

現在の働き方を続ける・成功させる上で重要だと思うもの

会社員



フリーランス



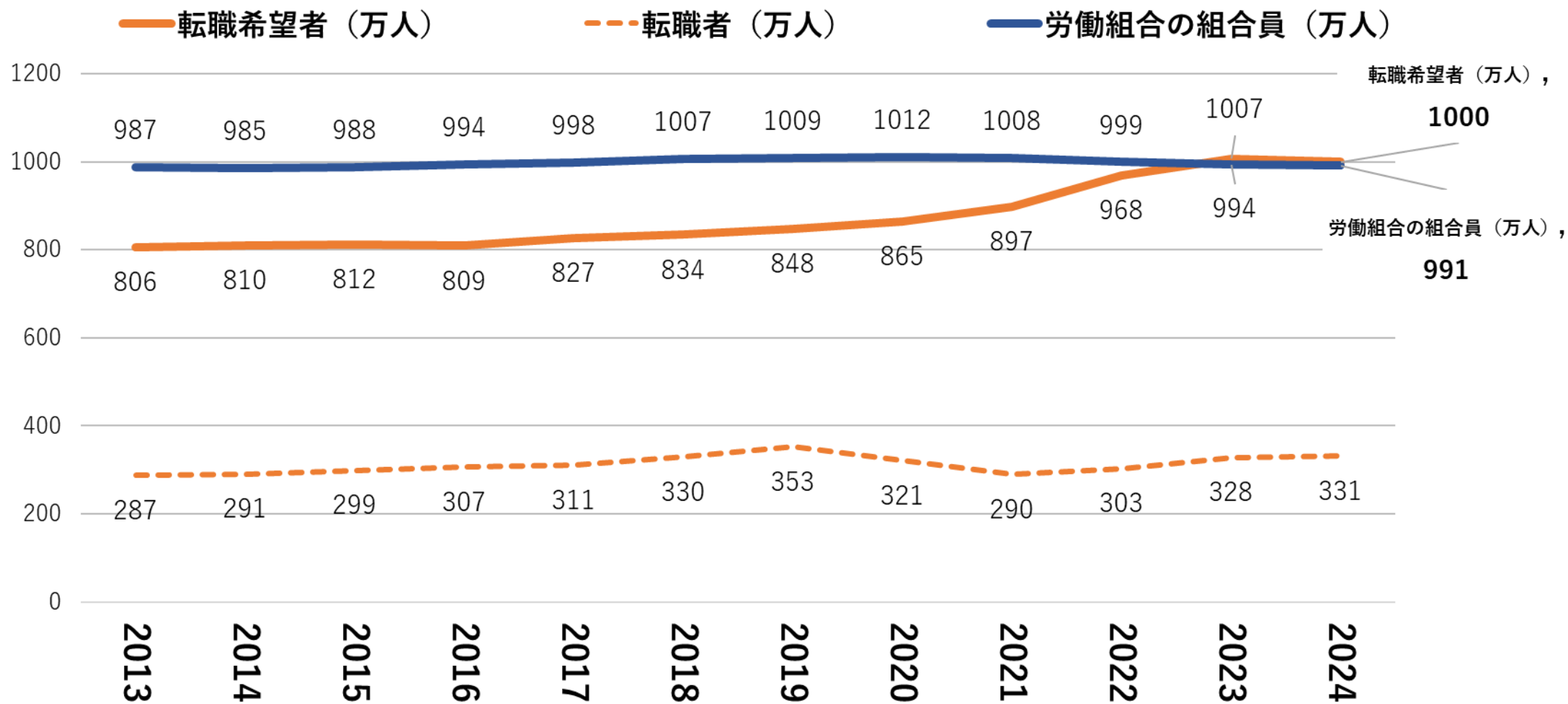
声をあげない、あげられない日本

転職時の条件交渉

入社時の条件交渉	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特になし	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

2023年、転職希望者数が組合員数を上回る

労働市場の構造変化



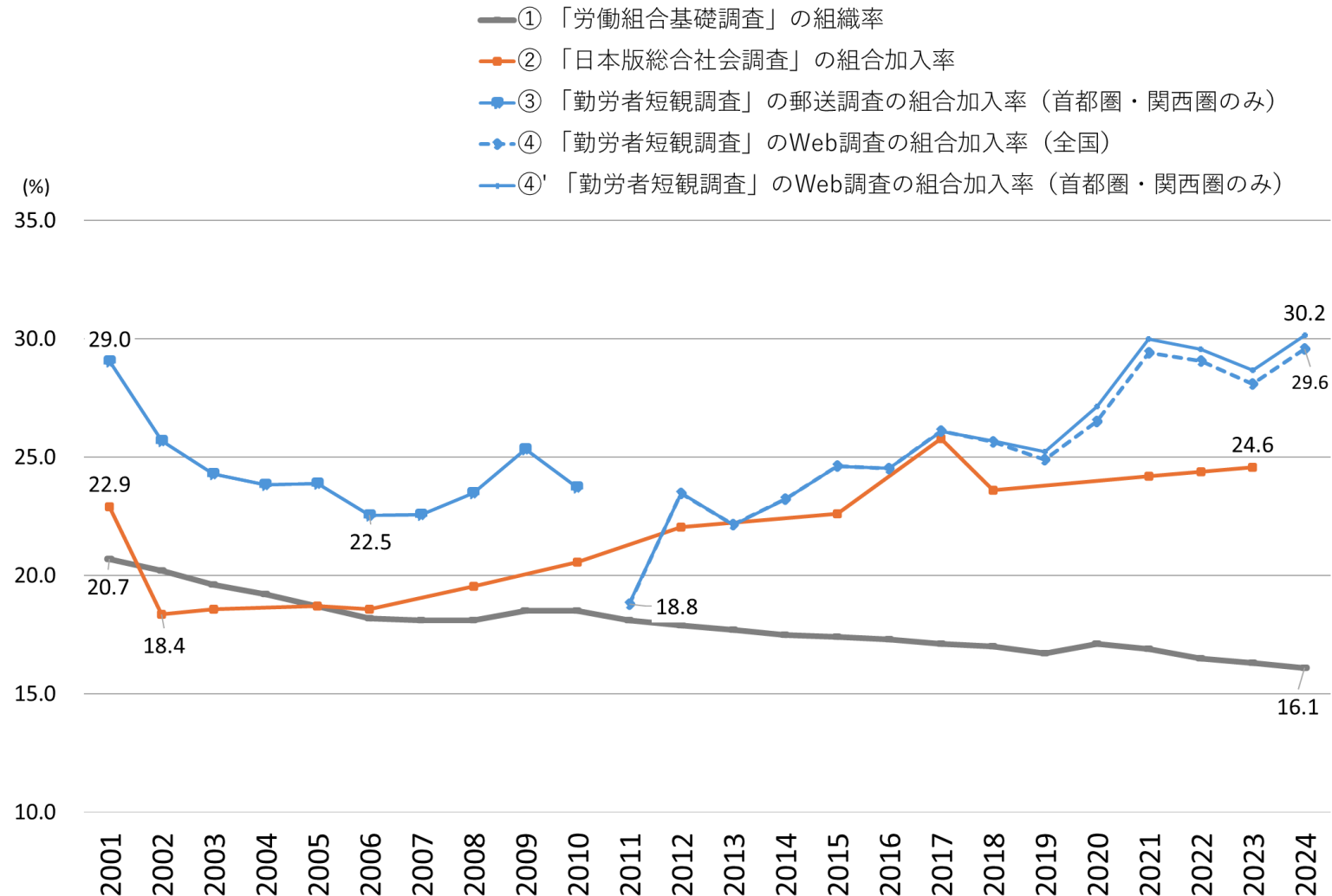
声なき日本で大事なのは“エージェント”

転職後、年収5%以上増加

	日本	アメリカ	フランス	中国
性別_男性	1.316	2.060 **	1.784 **	1.203
職種_技術・専門職	1.212	1.414	1.136	1.359
転職_職種変化	.689	1.249	1.310	2.656 †
転職_業種変化	1.646	1.109	1.472	1.540
転職_役職上昇	7.863 ***	8.785 ***	3.075 ***	2.610 **
転職_会社規模拡大	2.577 **	1.840 *	1.182	1.943
離脱オプションあり	1.333	2.027 **	1.252	2.497 **
入職経路_家族・知人の紹介	.868	1.134	1.666 *	1.603
入職経路_民間職業紹介	2.799 *	.721	.962	1.960
入社時賃金要望あり	1.214	2.019 **	2.312 **	1.410
サンプルサイズ	296	509	541	431

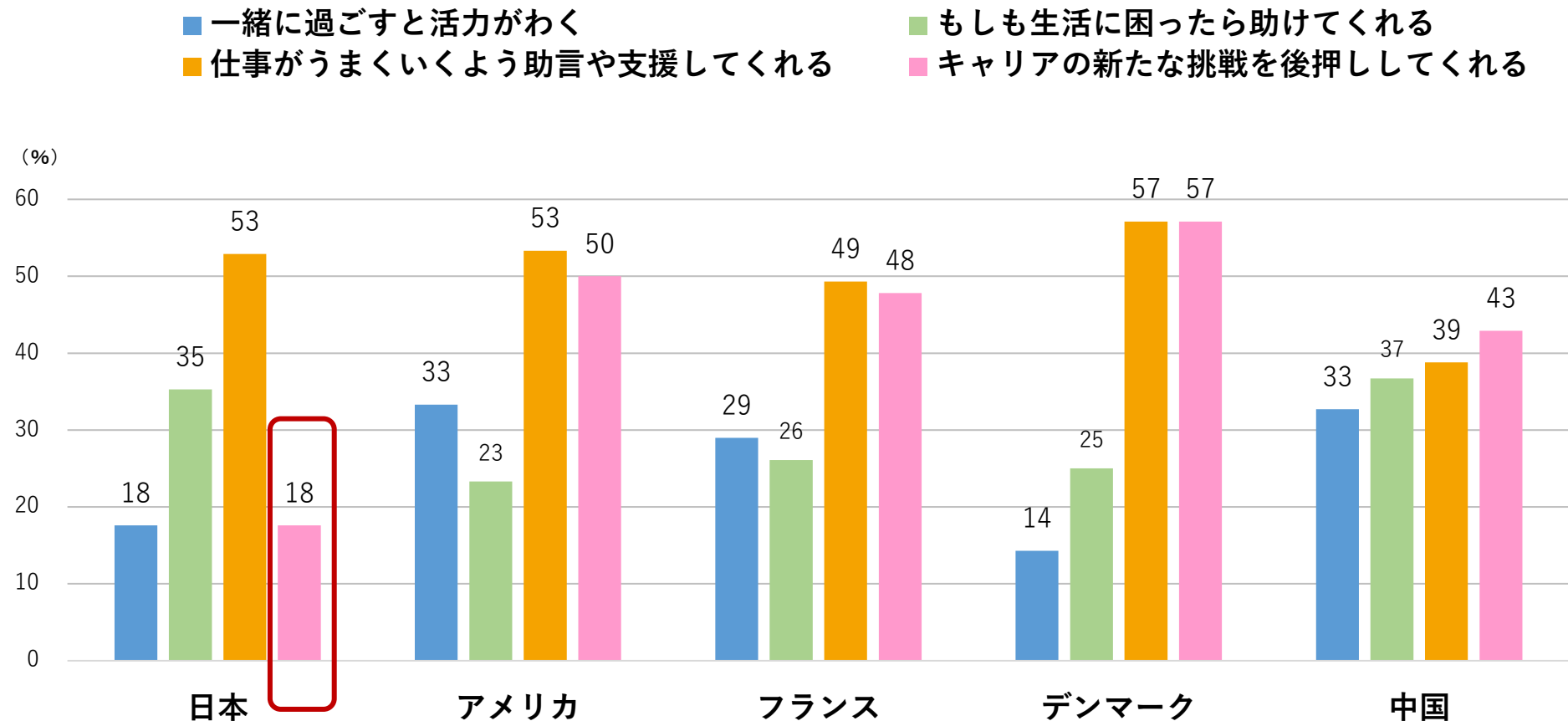
個人調査における労働組合加入率の上昇

図5 組織率／組合加入率の推移




労働組合のキャリア形成支援は発展途上

労働組合の意義



先進事例① 労働組合による学習風土の醸成・労働者の後押し

イギリスの労働者の能力開発や学習を促す
「Union Learning Representative (ULR :
組合学習代表)」は高く評価されている



unionlearn
from the TUC

LATEST ▾ WHAT WE DO ▾ OUR PRIORITIES ▾ CAREERZONE ▾ RESOURCES ▾ SUBSCRIBE

Union Learning Reps (ULRs)

- Learning Rep magazine
- Working with employers
- Supporting learners
- TUC Education
- Who we work with
- Unionlearn conference
- Our history
- Regions
- Contact

Union Learning Reps (ULRs)

A *union learning representative* (ULR) is a member of an independent trade union, recognised by their employer, and elected by their union in the workplace.

What do ULRs do?

ULRs have been instrumental in championing the importance of training and development. ULRs work very hard to boost the image and strengthen the organisation of their union within the workplace. They can help widen union membership across the board and in underrepresented groups such as migrant workers.

The ULR role involves:

- Promoting the value of learning
- Supporting learners
- Arranging learning/training
- Supporting workplace learning centres to embed learning in the workplace

How do I become a ULR?

If union members want to become ULRs, they should first discuss it with the relevant workplace structure of their union (for example, branch or shop stewards committee), or their full-time officer. All ULRs are given training for their role through courses provided by TUC Education and individual unions.

○労働者は学習により
「現在の仕事に役立つスキル」 80%
「同業種の新たな仕事に転用可能なスキル」 80%
「異業種への新たな仕事に転用可能なスキル」 78%
「教育訓練の受講意欲が高まった」 82%

○雇用主「組合学習は投資に対してプラスの見返りがある」 77%

○受講に至ったきっかけ
「ULRの支援」 52%、「組合行事からの情報」 25%

○受講者の20%は学習前は組合員ではなかったが、学習後46%が組合員になった。受講者の1/3は労働組合でULRや安全衛生代表やスチュワードになり、より積極的に活動するようになった。



Mark Stuart, Jo Cutter, Hugh Cook, Danat Valizade, Reece Garcia, Hilary Stevens (2016) "Evaluation of the Union Learning Fund Rounds 15-16 and Support Role of Unionlearn" University of Leeds CERIC.

補足：イギリスのULR（組合学習代表）の役割

職場における学び・学び直し促進ガイドライン（2022年6月策定）

内容面のポイント

- 変化の時代における労働者の「自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し」の重要性と、学び・学び直しにおける「労使の協働」の必要性を強調。企業労使の実践に資するよう、「Ⅰ 基本的な考え方」に続き、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」、「Ⅲ 公的な支援策」の3部で構成。
- 「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」においては、「学びのプロセス」（①能力・スキル等の明確化、学びの目標の共有→②効果的な教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保→③学びを後押しする伴走的な支援策の展開→④持続的なキャリア形成につながる学びの実践・評価）に沿って、「取組の考え方・留意点」と「推奨される取組例」を具体的に提示。
- 「労使の協働」を実効あるものにするため、①学びの基本認識共有のための「経営者」の役割、②学びの方向性・目標の擦り合わせやサポートを行う「現場のリーダー」の役割、③自律的・主体的な学び・学び直しの後押し・伴走を行う「キャリアコンサルタント」の役割を強調するほか、④「労働者相互」の学び合いの重要性も指摘。
- 「Ⅲ 公的な支援策」では、厚生労働省のものにとどまらず、広く公的な支援策を掲載。参考になる「企業事例」も紹介。

日本の労働組合の取り組み

Mitsui People Union（三井物産労働組合）

- ・ 組合提案で1 on1コーチングを導入
- ・ 組合執行部がキャリアコンサルタント資格を取得

リクルートワークス研究所（2021）「「賃金のベースアップからキャリア支援」へ。三井物産労働組合のデータ改革」

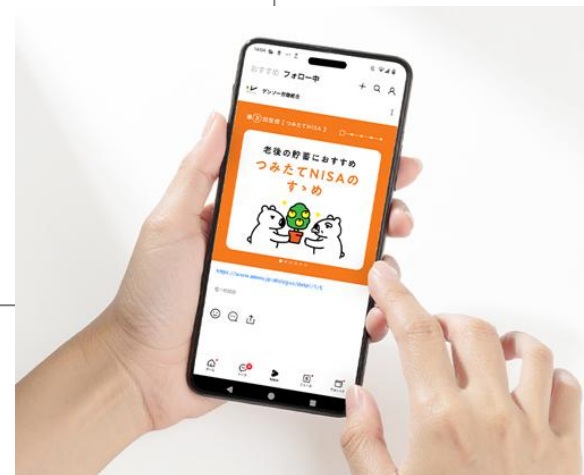
デンソー労働組合

- ・ 労働組合が企業大学「カワレルAction College」を設立

連合総研（2025）「デンソー労働組合がつくる企業内大学「カワレルAction College」の挑戦」

ジェーシービー従業員組合

- ・ 業務関連資格（会社）取得したら奨励金
 - ・ 業務関連資格（労働組合）申請したら奨励金（教材購入や検定料等）1年に1回利用可、1回1万円
 - ・ 自己研鑽（労働組合）申請したら奨励金（語学、書籍購入や情報収集等）、半年に1回利用可、1回5千円
- ※労働組合支援は業務関連資格、自己研鑽合わせて、年間で組合員数の約1/4の延数が利用



中村天江（2025）「DX時代における労働組合の役割」

雇用形態による差

キャリアコンサルティングを行う仕組みの導入状況（％）

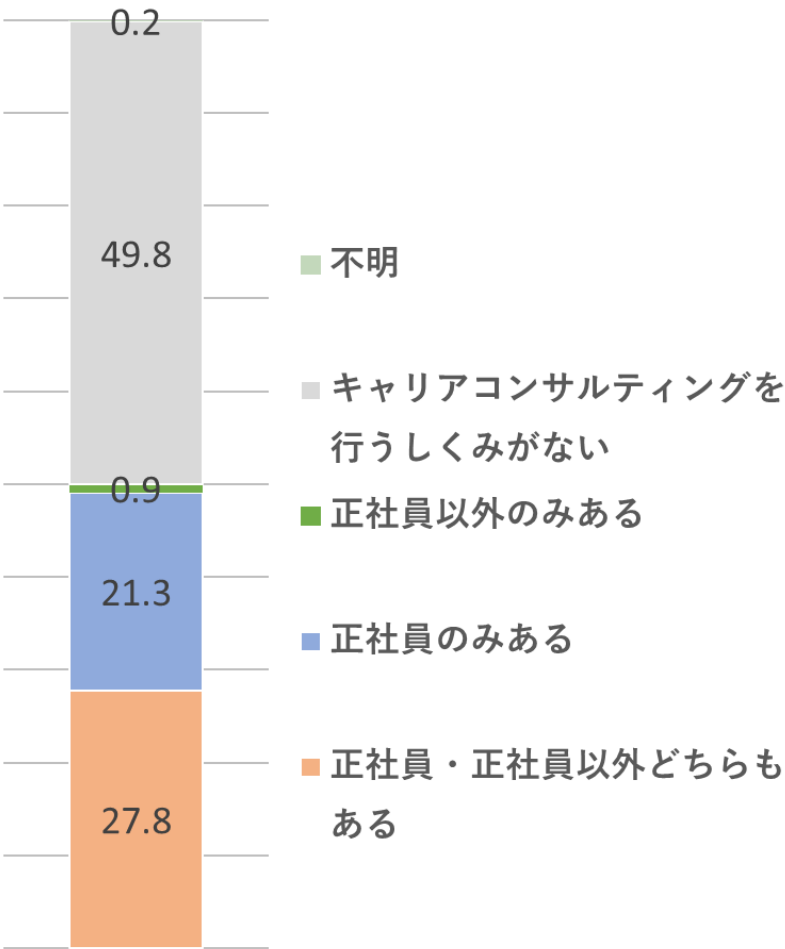
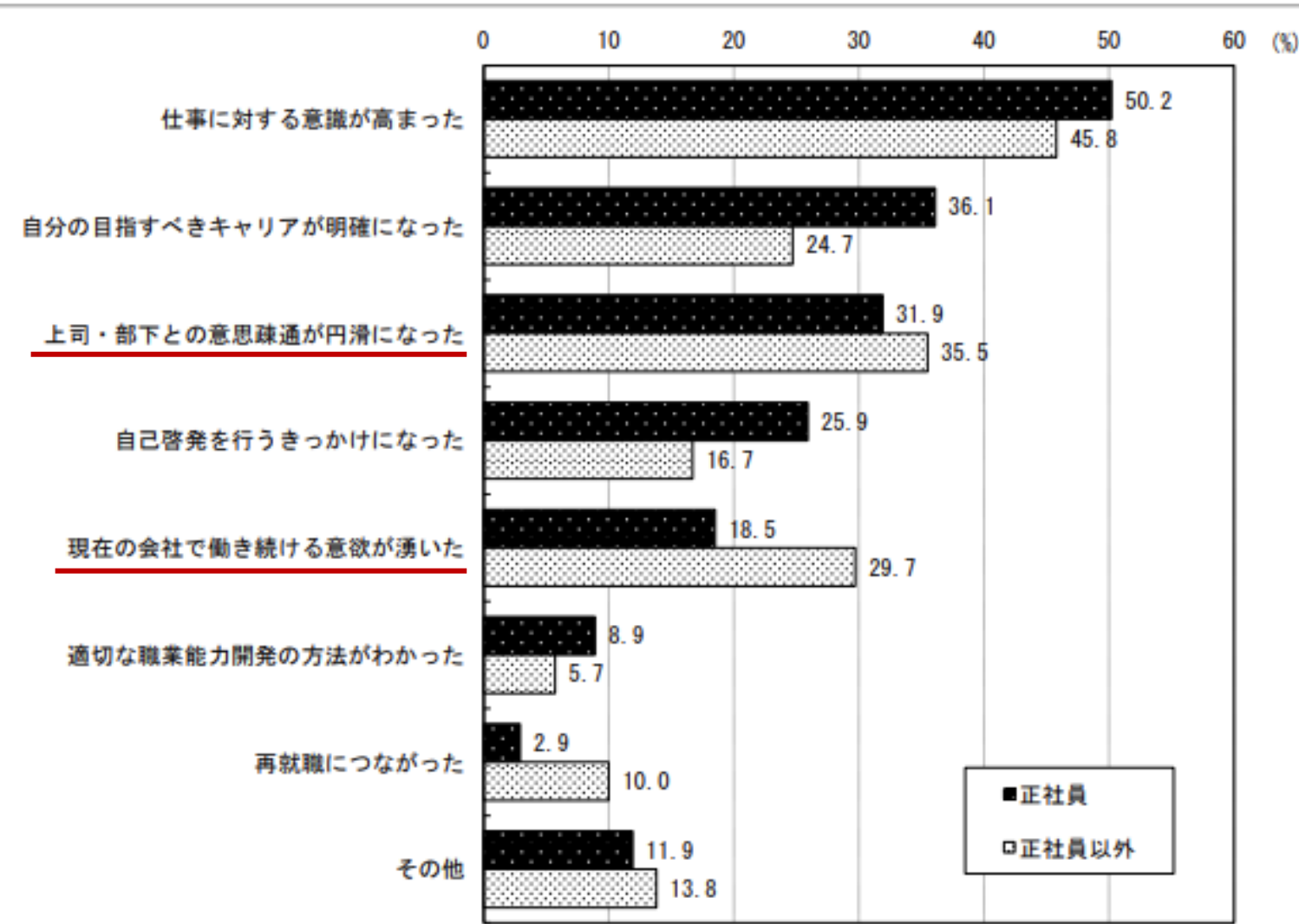
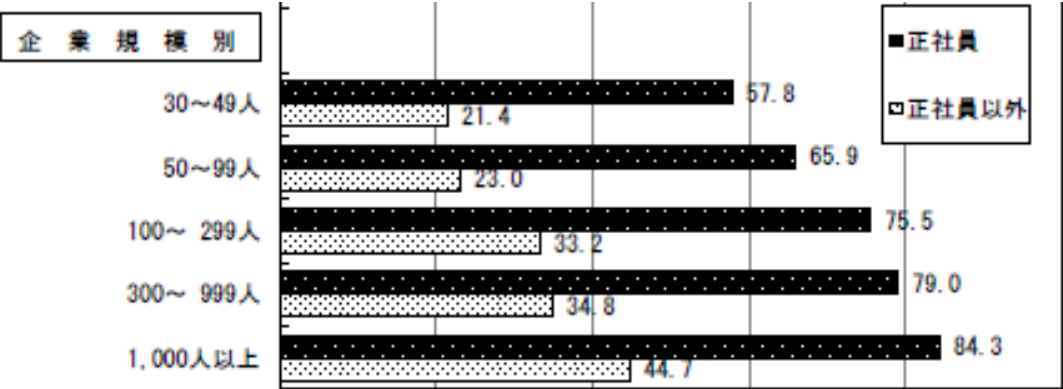


図 95 キャリアコンサルティングが役立ったことの内訳（複数回答）

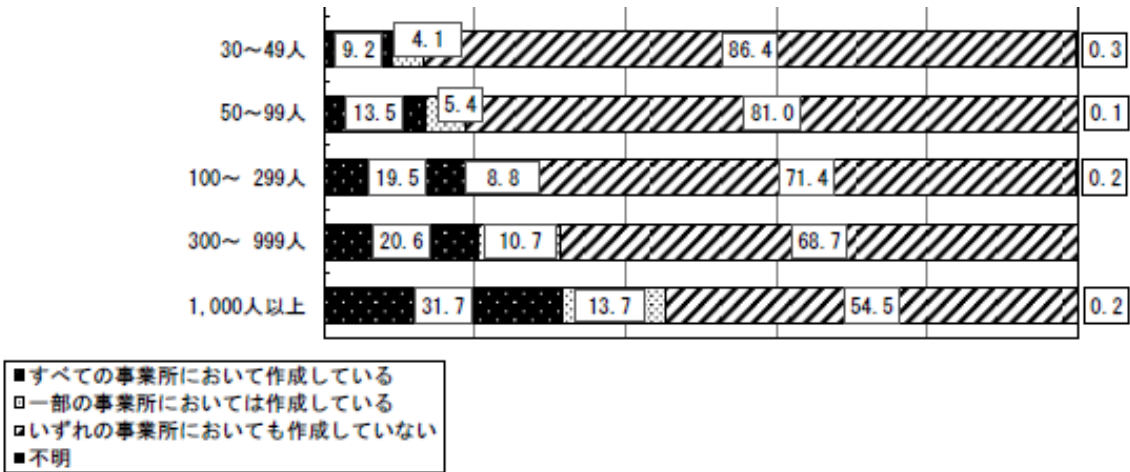


企業規模による差

OFF-JTを実施した事業所

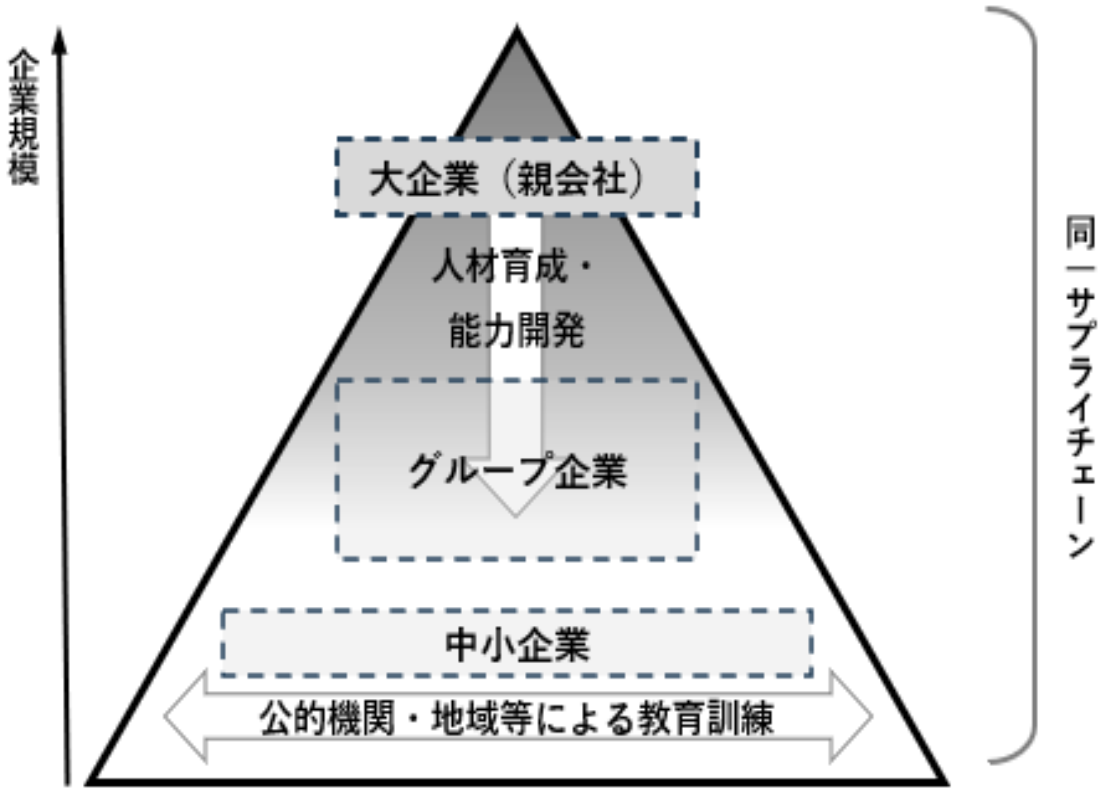


事業内能力開発計画の策定



厚生労働省「令和6年度能力開発基本調査」

グループ企業・サプライチェーンの教育訓練



連合総研（2024）「人材育成と企業連携—技術革新や産業構造の転換への労使の対応—」
をもとに一部改変

能力開発の賃金への反映（検定・資格以外）

図 46 能力開発と処遇への反映状況

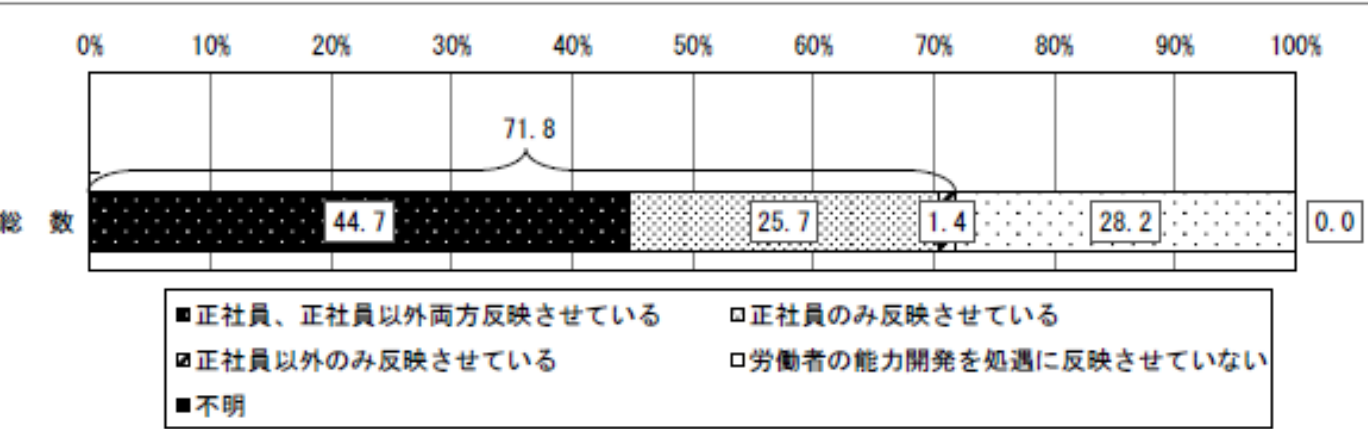


図 47 能力開発と処遇への反映の内容（複数回答）

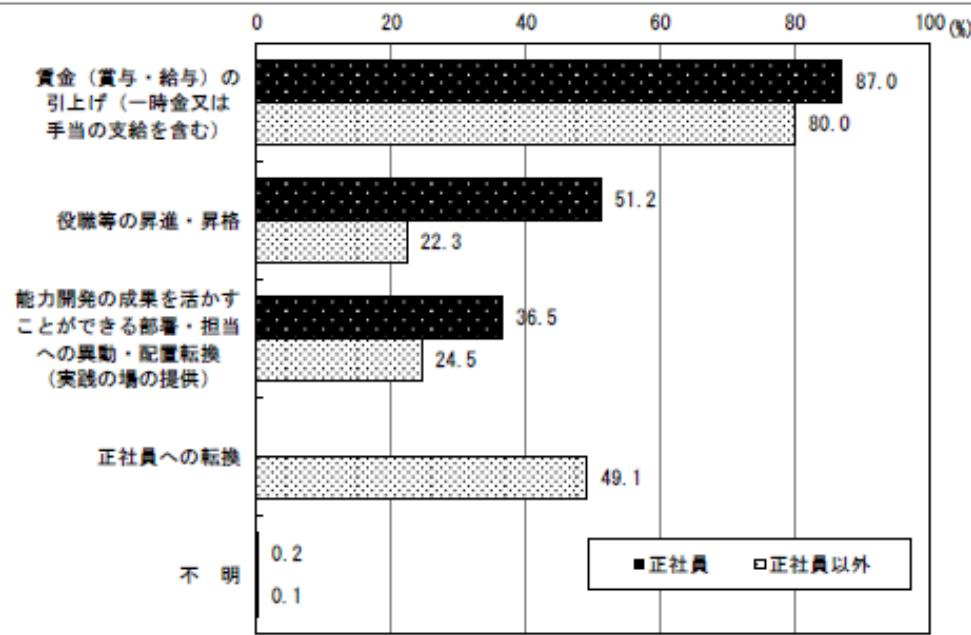
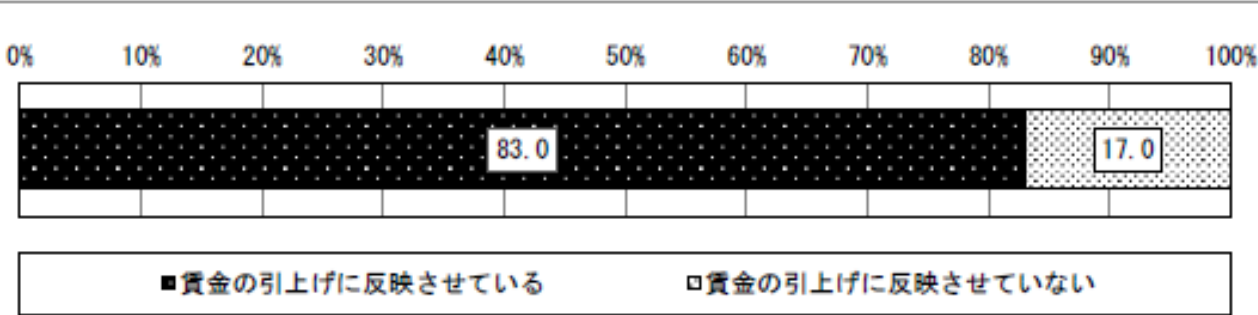


図 54 検定・資格の賃金の引上げへの反映状況



キャリア形成をめぐる現状と今後

- キャリア自律やリスキリングに取り組む**労働組合**が増え、キャリア・コンサルティングの資格を取る労働組合もでてきている。
- 労働組合から会社への要望としては、キャリア形成のための「**機会の確保**」「**時間の融通**（就業時間内、休暇）」「**費用の補助**（就業時間内、金銭補助）」「**キャリア・コンサルティング**」等。労働組合の要望に対して、**経営側の理解が得られず**、費用対効果の提示などを求められることも。
- **スキル形成後の賃金・ポストへの反映**も重要な課題。
- 企業の人的資本投資において**企業規模格差**は深刻。企業グループ全体での取り組みなど、個社以上・国未満の中間的な推進枠組みが大事。
- 企業の人的資本投資において**雇用形態格差**も依然存在。「投資」は格差を広げるものでもあるので、不利な立場にある人たちの支援強化が必須。
- 今後、**AIによるキャリア相談**が広がる中で、労働組合や職業紹介のエージェントはどのような役割を担っていくのか。