

就職氷河期世代が抱える課題と人材活用



地域開発調査部 研究員 前田 由美子

1. はじめに

2026年4月、政府は「新たな就職氷河期世代等支援プログラム」として、「高齢期を見据えた支援」を盛り込んだ2028年度までの3カ年計画をまとめた。「就職氷河期世代」とは、一般的に、バブル崩壊後の雇用環境が悪化した1993～2004年ごろに就職活動期を迎え、新卒で社会に出た世代を指す。おおよそ1970年代前半～1980年代半ばに生まれた人たちが該当し、現在は40代～50代半ばになっている。

これまでも政府はこの世代に対して支援を行ってきた。2019年に策定された「就職氷河期世代支援プログラム」では、2020～22年度の3年間にハローワーク経由で32万人の氷河期世代が正社員の職を得たとされる。しかし、非正規雇用期間の長い人が多いこの世代は、他世代に比べて所得が低く、そのため資産形成も進んでおらず、将来低年金となる傾向にあることが指摘されている。このことから、氷河期世代の老後に向けた対策は喫緊の課題となっているが、一方では、この世代にのみ焦点を当てた支援には不満の声が聞かれるのも事実である。

本調査では、就職氷河期世代が置かれてきた労働環境を振り返り、この世代の特徴と課題を改めて整理する。新卒時の就職難にとどまらず、現在まで続く困難の構造を具体的に検証し、北陸の現状も踏まえながら、この世代の人材を有効活用する意義を考察する。

なお、本稿では、厳密には一部異なる面もあるが、世代名とその生年を以下の通り定義して使用する。

生年	世代名称1 (5年ごと)	世代名称2 (10年ごと)
1963～67年生まれ	バブル世代	氷河期より前の世代
1968～72年生まれ	バブル崩壊世代	
1973～77年生まれ	氷河期世代〈前期〉	氷河期世代
1978～82年生まれ	氷河期世代〈後期〉	
1983～87年生まれ	氷河期後世代	氷河期より後の世代
1988～92年生まれ	リーマン・ショック世代	

2. 就職氷河期世代の特徴と課題

(1) 就職氷河期の社会情勢

就職氷河期世代が社会に出たころ、日本では経済危機が続いていた。1990年代初頭のバブル経済崩壊を皮切りに、1997～98年には山一証券、日本長期信用銀行などの大手金融機関が破綻。2000年に入るとITバブルが崩壊、米国に端を発した2008年のリーマン・ショックは世界経済に影響を及ぼし、日本経済の混乱が続いた。こうした厳しい経営環境のなかで、企業は過剰になった人員を新卒正社員の採用抑制という方法で解消しようとした。その背景には、日本企業に特有の「新卒一括採用」「終身雇用」という強い慣行の存在があり、既存の正社員の解雇は容易にはできないという事情があった。

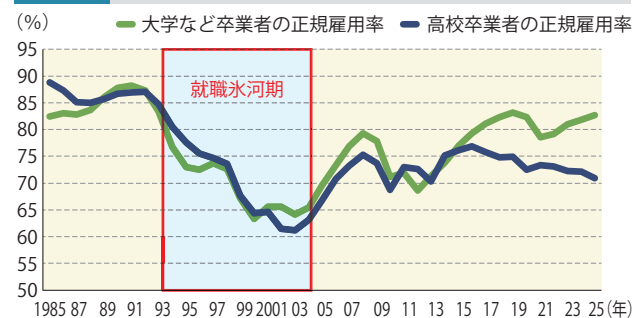
また、2000年に改正された労働者派遣法によって、派遣先企業での直接雇用を前提とした紹介予定派遣が解禁された。2004年にはそれまで禁止されていた製造業への派遣が可能となり、企業は新卒採用を絞りつつ、雇用調整がしやすい非正規雇用を増やしていった。

(2) 就職氷河期世代の新卒時の就職状況

① 正規雇用の大幅な減少

こうした社会情勢を受け、新卒学生が深刻な就職

図表1 高校・大学などの卒業生の正規雇用率



(出典) 文部科学省「学校基本調査」

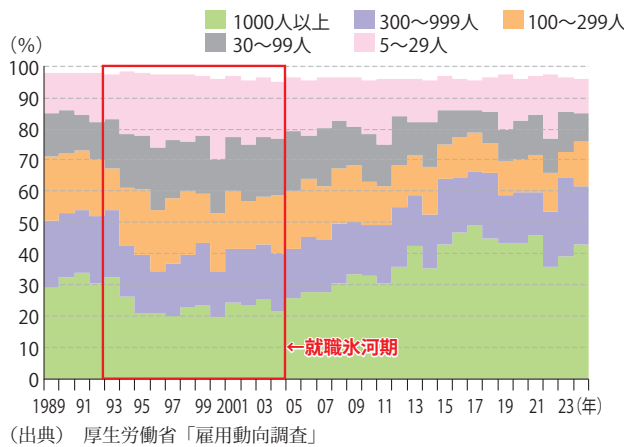
※「正規の職員等」「正規の職員等でない者」の別がなく「就職者」で一括りにされている過去のデータは、就職者=正規雇用としてカウントした

難に陥った時期を就職氷河期（1993～2004年）といい、大学などの高等教育機関、高校の卒業生ともに正規雇用率（以下、雇用者総数に占める該当雇用の割合を「雇用率」とする）が急激に減少した（図表1）。なお、その後も正規雇用率が就職氷河期前の水準には戻っていないことから、就職氷河期が採用形態の転換期になっていることがわかる。

② 大企業への就職門戸の縮小

さらに、新卒者が就職した会社の従業員数の規模を構成比で見ると、就職氷河期（1993～2004年）では、その前後に比べて1000人以上の大企業の割合が低く、5～29人の小規模企業の割合が高くなっている（図表2）。一般的に大企業の方が収入は高く、福利厚生や教育制度も整っているが、氷河期世代は正規雇用で就職できたとしても、その就職先には中小企業が多く、条件の良い大企業への入社は非常に困難であったといえる。

図表2 新卒者の企業規模別入職状況（構成比）



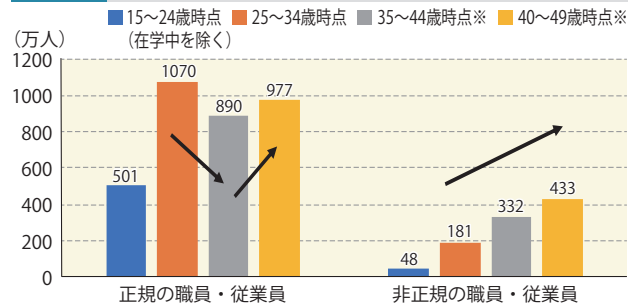
(3) 社会に出てからの雇用状況

① 世代比較における正規雇用化の遅れ

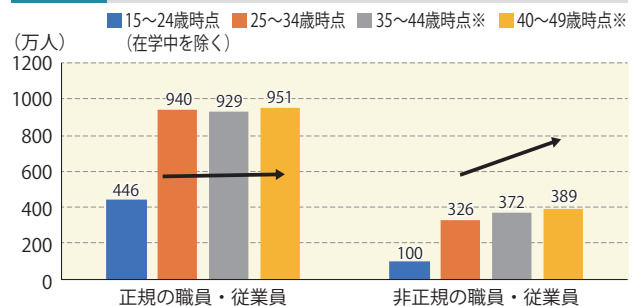
新卒入社以降の雇用状況を見ると、「氷河期より前の世代（1963～72年生まれ）」では、35～44歳時点で正規雇用者数が減少、非正規雇用者数は年々増加し（図表3）、これに合わせて非正規比率も徐々に上昇している（図表6左）。これは、現在に比べて子育て支援が十分ではなかったことで退職したこの世代の女性が、結婚・出産・子育てを終えて非正規として労働市場に戻ってきたためと考えられる。

反対に、「氷河期より後の世代（1983～92年生

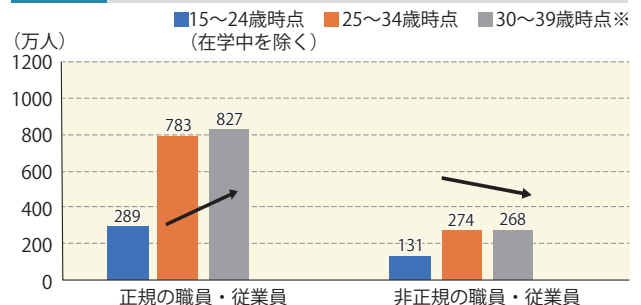
図表3 氷河期より前の世代（1963～72年生まれ）の正規雇用者数と非正規雇用者数



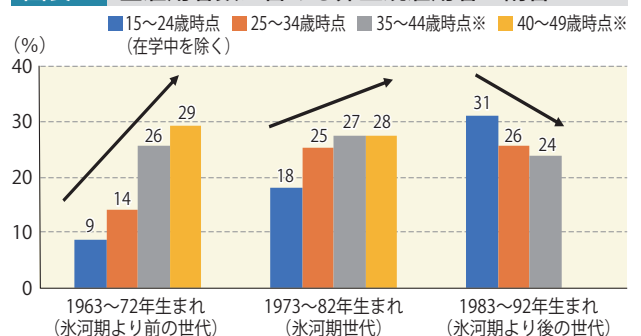
図表4 氷河期世代（1973～82年生まれ）の正規雇用者数と非正規雇用者数



図表5 氷河期より後の世代（1983～92年生まれ）の正規雇用者数と非正規雇用者数



図表6 全雇用者数に占める非正規雇用者の割合



※2022年調査時点で「氷河期世代」「氷河期後世代」の年齢が「45～54歳」「35～44歳」に到達していないため、「氷河期より前の世代」「氷河期世代」の年齢区分の上限を「40～49歳時点」、「氷河期後世代」を「30～39歳時点」とし、一部年齢を重複させている

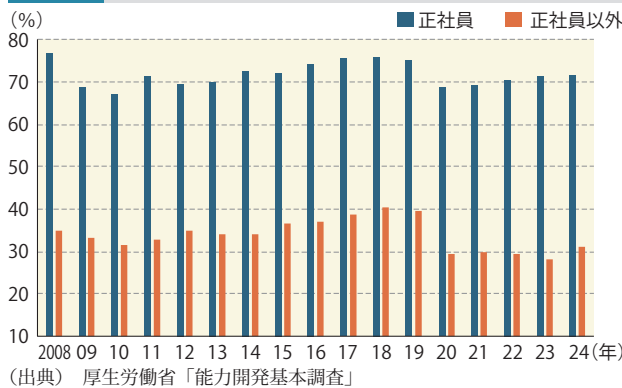
まれ)」では、年齢が上がるにつれて正規雇用者数が増加し、非正規雇用者数は25～34歳時点よりも30～39歳時点の方が少なくなっている（図表5）。この結果、非正規比率も年齢とともに低下している（図表6右）。

一方、「氷河期世代（1973～82年生まれ）」では、25～34歳以降は年齢が上がっても正規雇用者数に大きな変化はなく、非正規雇用者数は微増し（図表4）、その結果、非正規比率は年齢とともに増加している（図表6中央）。これにより「氷河期より後の世代」に比べて「氷河期世代」の正規化は進まなかったと考えられる。その一因として、2010年代の景気回復を受けて人手不足が進んでいくなかで、若い世代から順に正規雇用化されたという見方もあるだろう。当時30代後半～40代前半になっていた「氷河期世代」には、その恩恵が波及しにくかったと考えられる。

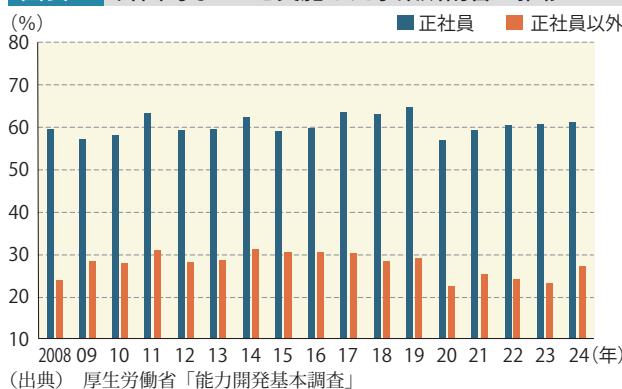
② キャリア形成の停滞

正規雇用であれば企業による能力開発を受ける機会も多いが、非正規雇用の場合はそうはいかない。

図表7 OFF-JTを実施した事業所割合の推移



図表8 計画的なOJTを実施した事業所割合の推移

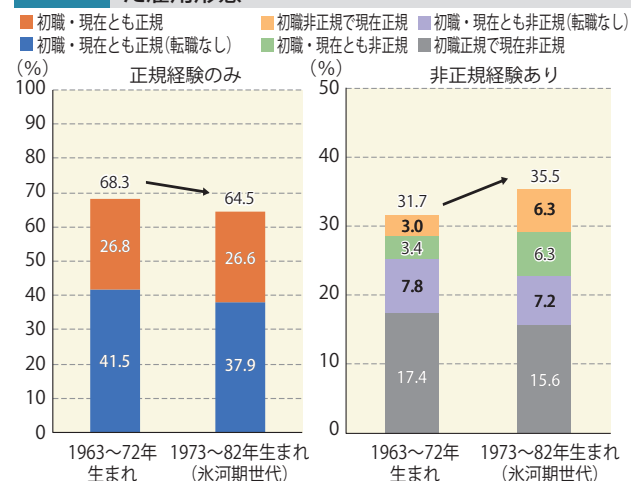


厚生労働省の「能力開発基本調査」によると、非正規社員（正社員以外）に対してOFF-JT（集合研修やeラーニングなどの通常業務から離れて行う研修）を実施した事業所の割合は、正社員への実施率の半分以下となっている（図表7）。同様に、非正規社員に対して計画的なOJT（通常業務を通して行う職業訓練）を実施した事業所の割合も、正社員への実施率の半分に満たない（図表8）。

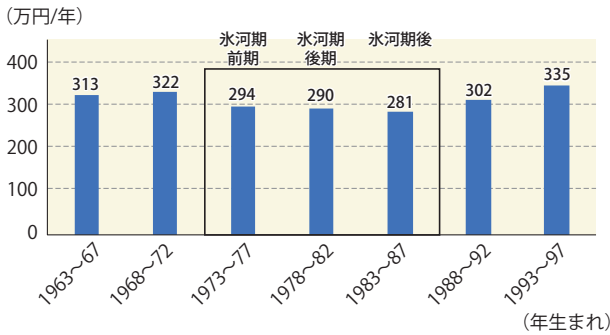
図表9は「氷河期世代（1973～82年生まれ）」と「氷河期より前の世代（1963～72年生まれ）」の初職（最初に就いた仕事）と現在職の関係から見た雇用形態を示したグラフだが、新卒時と現在において、非正規雇用の経験がある割合は氷河期世代の方が高い。

総務省の「就業構造基本調査」からは初職と現在職の関係についての情報しか得られないため推定になるが、新卒時に希望に沿う就職ができなかった氷河期世代には、初職で正規雇用となった場合でも、短いスパンで離職や転職を繰り返す人が一定数いると考えられ、現在は正規雇用となっている場合でも、労働者としてのキャリアの中で長い非正規雇用期間を経ている可能性が十分にある。正規と非正規に対する企業の能力開発実施状況に大きな差があることを考慮すれば、氷河期世代には企業によるキャリアアップの機会に恵まれなかった人が多いと考えられる。

図表9 35～44歳時点での初職と現在職の関係から見た雇用形態

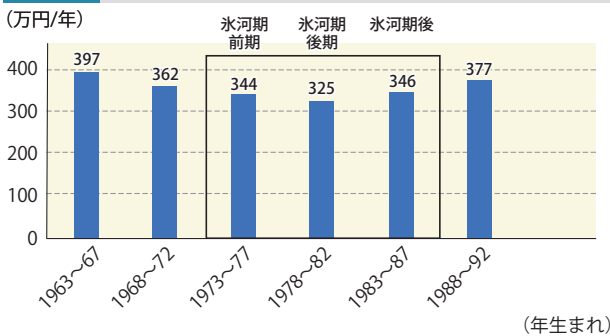


図表10 25～29歳時点の雇用者の平均所得額



(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

図表11 30～34歳時点の雇用者の平均所得額



(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

③ 他世代に比べて低位が続く所得水準

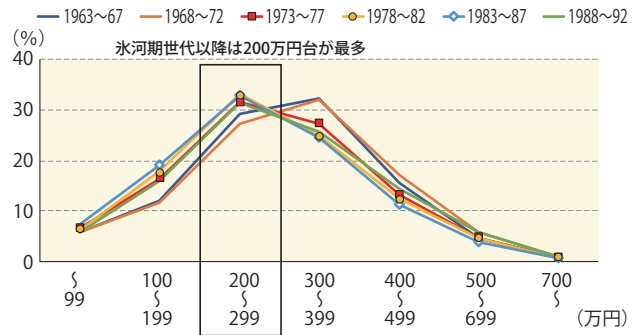
ア) 若年期の平均所得額が低い

新卒時に就職氷河期世代が正規雇用される割合が低かったこと、また大企業による採用が少なかったことは所得にも影響を与える。図表10は各世代の雇用者全体における25～29歳時点の平均所得額を表したグラフだが、「氷河期世代〈前期〉(1973～77年生まれ)」および「氷河期世代〈後期〉(1978～82年生まれ)」と、「氷河期後世代(1983～87年生まれ)」は、20代における平均所得額が他の世代よりも低く、200万円台となっている。なお、30～34歳時点になると、20代で最も平均所得額の低かった「氷河期後世代」が「氷河期世代〈前期〉〈後期〉」の所得を抜いている(図表11)。

イ) 40代まで停滞した所得の伸び

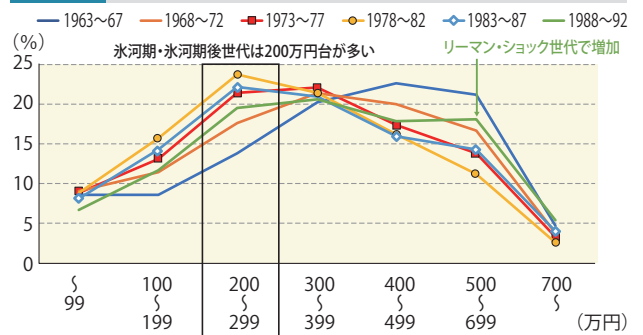
次に、各年齢区分時点での雇用者全体の所得分布を見てみる。20代後半～30代前半において「氷河期世代〈後期〉(1978～82年生まれ)」で年間所得水準が最も多いのは「200万円台」である。「氷河期世代〈前期〉(1973～77年生まれ)」の場合は、

図表12 25～29歳雇用者の所得分布



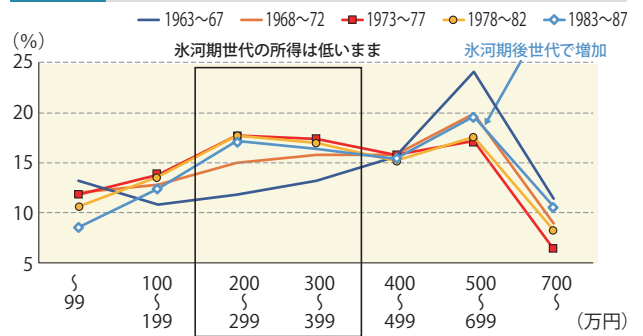
(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

図表13 30～34歳雇用者の所得分布



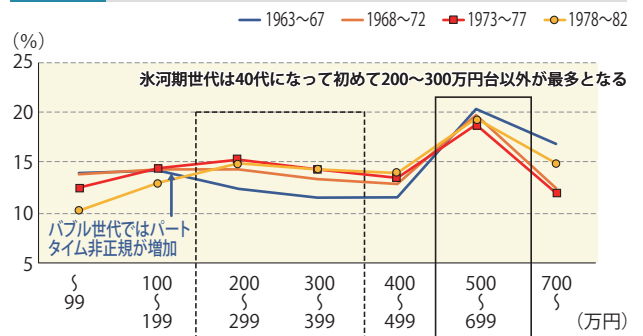
(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

図表14 35～39歳雇用者の所得分布



(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

図表15 40～44歳雇用者の所得分布



(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

20代後半で「200万円台」が最も多く、30代前半になると「300万円台」がやや多くなるが（図表12、13）、30代後半となっても「氷河期世代（前期・後期とも）」の最多水準は「200～300万円台」のままである（図表14）。

「氷河期世代」における最多の所得階層が「200～300万円台」でなくなるのは40歳を超えてからである一方（図表15）、「氷河期後世代」や「リーマン・ショック世代」では、30代でより所得の多い階層の分布が増えており、「氷河期世代」は、結婚・出産・子育てなど、ライフステージが大きく変化して支出が増える時期に、「氷河期より後の世代」と比較して、所得増加が進まなかったことが分かる。

ウ) 正社員の平均所得額も低い

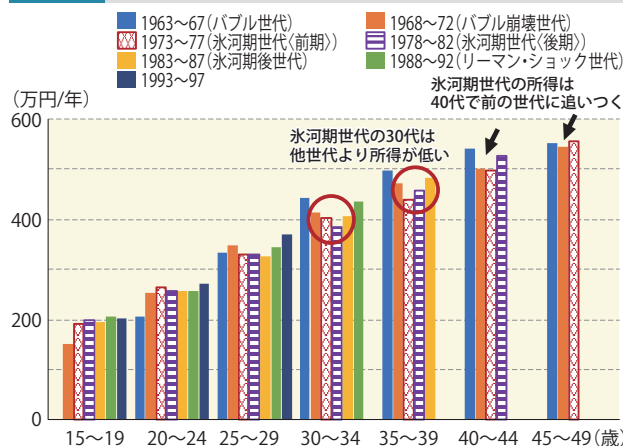
では、正社員同士の比較でも氷河期世代の所得は低いのだろうか。図表16は各年齢区分到達時点での正規雇用者の平均所得額を表したグラフだが、30代において「氷河期世代（1973～82年生まれ）」の所得が他世代よりも低くなっている。就職に苦労しただけでなく、いわゆる「働き盛り」の30代の時にリーマン・ショックの直撃を受けた「氷河期世代」は、正社員の場合でも昇給が進まなかったと考えられる。その後、正社員としての所得水準は40代になってようやく前の世代と同程度まで回復して

いるが、名目所得ベースでは昇給が5年程度遅れる結果となっている。

(4) 就職氷河期世代が抱える課題

このように、他世代に比べて十分な所得が確保できなかったことにより、就職氷河期世代の「老後の資金不足」が課題となっている。「就職氷河期世代」の研究で著名な東京大学の近藤絢子教授は、2026年4月12日付の読売新聞朝刊でこの世代の老後問題に触れ、「若いころに正規社員になれず、非正規やアルバイトで生計を立てていた人は十分な年金保険料を納めていないため、低年金となる可能性が高い」「こうした人たちが生活保護に頼るようになると、財政負担がさらに拡大」と述べている。氷河期世代の問題は世代の中だけにとどまらず、日本の社会保障などにも影響を及ぼす可能性が高いと考えられる。

図表16 正規雇用者の平均所得

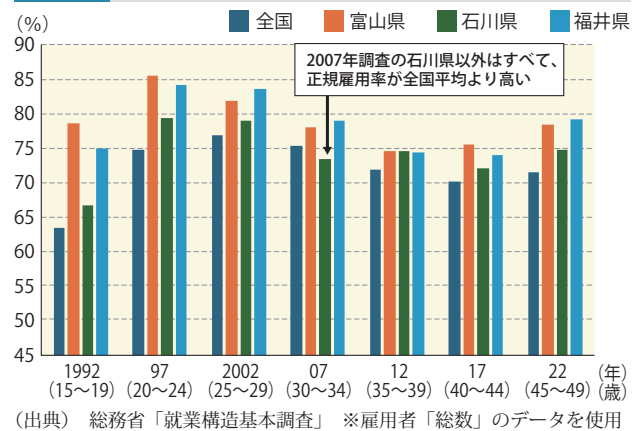


(出典) 総務省「就業構造基本調査」、在学の者を除く雇用者 ※名目所得ベース

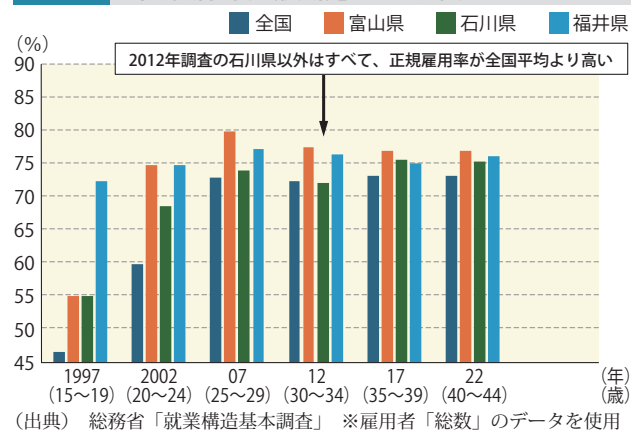
平均所得の算出方法

- ①就業構造基本調査における各所得階層の中間値（最大区分は、等差階級から外れた区分の中間値から数列式を推定して設定）をもとに近似的に求めた
- ②就業構造基本調査における雇用者（所得不明分を除く）
- ③総雇用者数から正規雇用者数を除いたものを「非正規」としたため、非正規には役員も含まれている

図表17 北陸3県における雇用率の推移 「氷河期世代〈前期〉」の正規雇用



図表18 北陸3県における雇用率の推移 「氷河期世代〈後期〉」の正規雇用



(出典) 総務省「就業構造基本調査」 ※雇用者「総数」のデータを使用

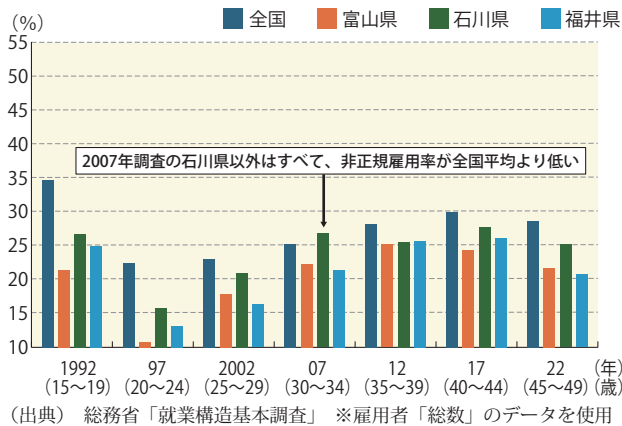
氷河期世代にもたらされた課題は、単に卒業時点の雇用悪化という「点」の話ではない。その後の正規転換の難しさ、キャリア形成の停滞、増えない所得とそれに伴う低年金というように、長い「線」でつながった現在進行形の問題なのである。

3. 北陸の就職氷河期世代の状況

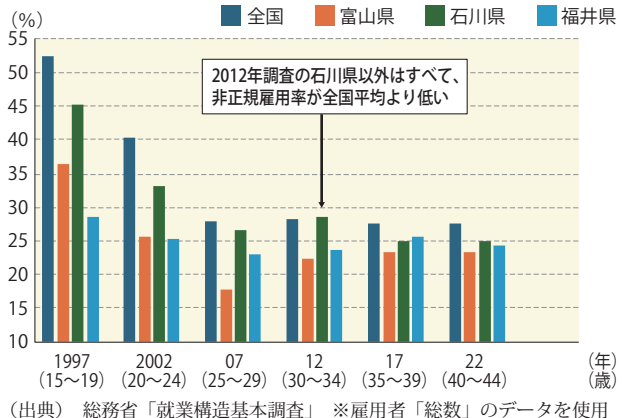
(1) 全国よりも高い正規雇用率

では、北陸の就職氷河期世代はどのような状況か。北陸3県（富山県・石川県・福井県）の「氷河期世代」（前期：1973～77年生まれ、後期：1978～82年生まれ）の正規雇用率の推移を見てみると、全国に比べておおむね高い一方で（図表17、18）、非正規雇用率はおおむね低くなっており（図表19、20）、同世代の中では北陸地区は比較的安定した状況であることがわかる。

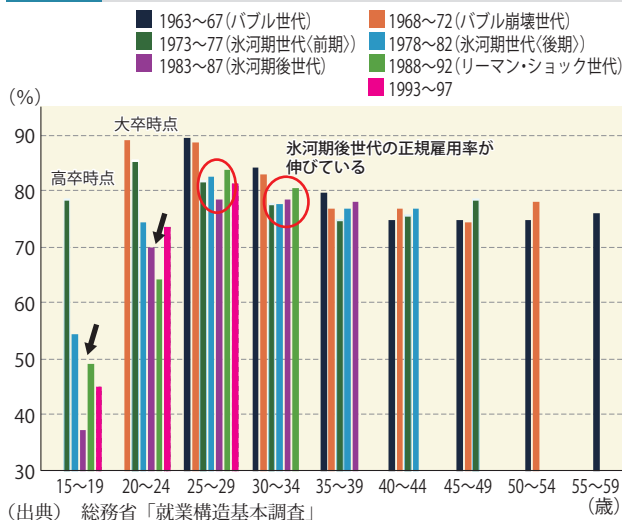
図表19 北陸3県における雇用率の推移「氷河期世代〈前期〉」の非正規雇用



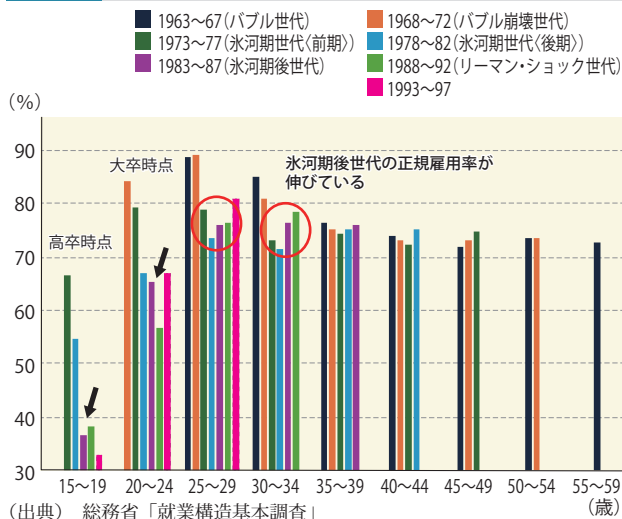
図表20 北陸3県における雇用率の推移「氷河期世代〈後期〉」の非正規雇用



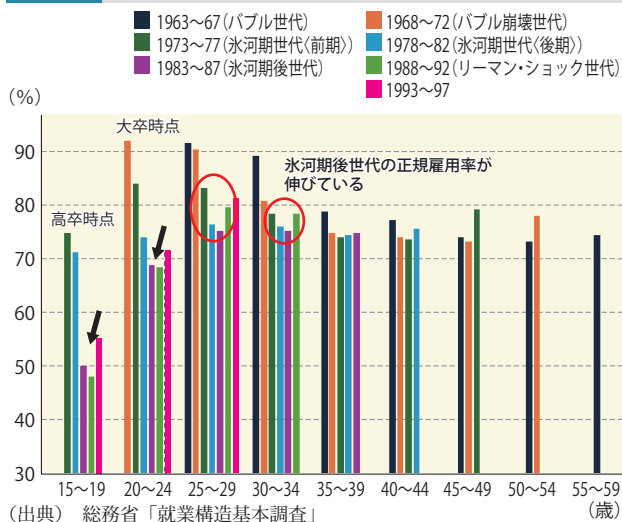
図表21 【富山県】各世代の一定年齢区分別到達時点における正規雇用率の推移



図表22 【石川県】各世代の一定年齢区分別到達時点における正規雇用率の推移



図表23 【福井県】各世代の一定年齢区分別到達時点における正規雇用率の推移

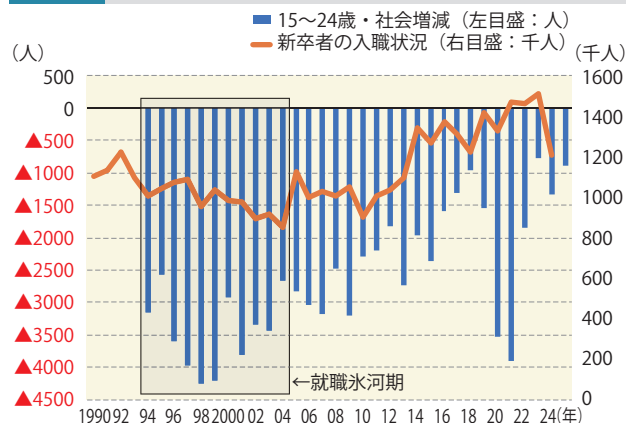


次に、北陸3県ごとの一定年齢区分到達時点における各世代の正規雇用率の推移を見てみると、高校卒業時点、大学卒業時点での正規雇用率はいずれも、「氷河期より後の世代」の方が低いことがわかる（図表21、22、23）。しかし、「氷河期後世代（1983～87年生まれ）」や「リーマン・ショック世代（1988～92年生まれ）」は20代後半～30代前半にかけて「氷河期世代〈前期〉〈後期〉」に追いついたり追いついたりしており、北陸においても、氷河期世代の正規雇用化は進みにくかったと考えられる。

(2) 若年層の流出

視点を変えて、北陸3県の若年層（15～24歳）の転出入数から人口の増減を見てみると、就職氷河期（1993～2004年）には大きく人口が域外に流出している（図表24）。基本的に、景気の後退期に流出が拡大しており、2010年代後半の人手不足によって流出が縮小している。北陸の氷河期世代の正規雇用率が全国よりも高いのは、就職氷河期に職を得られなかった若年層が域外に流出したという面もあるのかもしれない。

図表24 北陸における若年層の域外流出の推移

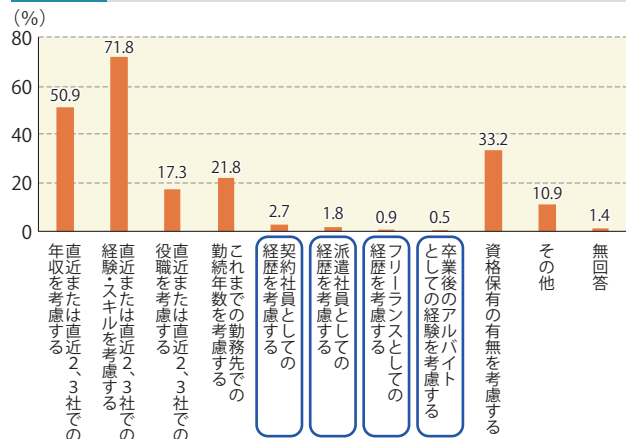


(出典) 「富山県の人口」「石川県の人口」「福井県の人口」厚生労働省「雇用動向調査」

(3) 評価されにくい非正規経験

キャリアの最初、または途中で非正規を経験すると、その後の転職においても所得面で不利になる。当研究所が北陸の企業に対して行ったアンケート（有効回答数220社）の中で、「中途採用者の給与水準を決定する際に当てはまる要素」を尋ねたところ、

図表25 中途採用者の給与を決定する際に考慮する要素



(出典) 北陸経済研究所「企業経営動向調査（2025年11月調査）」

契約社員（2.7%）、派遣社員（1.8%）、フリーランス（0.9%）、アルバイト（0.5%）と非正規の経歴・経験はいずれも数値が低かった（図表25）。さらに、「直近または直近2、3社での年収を考慮する」が50%を超えていることから、北陸においても、低賃金の非正規経験が多い氷河期世代には不利な状況で、収入は増えにくいことが推測される。

(4) 北陸における就職氷河期世代の採用と課題

国は就職氷河期世代に対して集中的な就労支援を行ってきたが、北陸の状況はどうだろうか。富山県が4年に1度行っている「職業能力開発ニーズ調査」によると、「就職氷河期世代の雇用を意識して採用活動をしている」企業は、令和2年度調査（氷河期世代はおおむね35～44歳）で29.2%、令和6年度調査（同39～48歳）では24.3%である（図表26）。富山県のみでのデータではあるが、氷河期世代の意識的な採用がそれほど活発ではないことがわかる。

図表26 就職氷河期世代の雇用に対する意識の有無

	令和2年度調査	令和6年度調査
意識している	29.2%	24.3%
意識していない	68.7%	74.5%
無回答	2.1%	1.2%

(出典) 富山県「職業能力開発ニーズ調査」

また、同調査では、「就職氷河期世代を雇用する場合の課題」も尋ねているが、令和2年度調査、令和6年度調査ともトップ3は同じで、①仕事に対す

る意欲（令和2年度65.7%：令和6年度58.8%）、②技能・知識のレベル（同60.7%：同49.4%）、③雇用時までの実績（同36.3%：同34.5%）となっている（図表27）。

「技能・知識のレベル」については、氷河期世代のキャリア形成が進まなかったことと関連がある。また、「雇用時までの実績」では、非正規での経歴が評価されにくいいため、氷河期世代にとって不利な状況が続くとみられる。

図表27 就職氷河期世代の雇用の課題

	令和2年度調査		令和6年度調査	
1位	仕事に対する意欲	65.7%	仕事に対する意欲	58.8%
2位	技能・知識のレベル	60.7%	技能・知識のレベル	49.4%
3位	雇用時までの実績	36.3%	雇用時までの実績	34.5%

（出典） 富山県「職業能力開発ニーズ調査」
 ※令和2年度調査においては選択した上位3項目の合計

4. 就職氷河期世代の人材活用

(1) 就職氷河期世代のキャリアスキル

① 就職氷河期世代はスキルが低いのか？

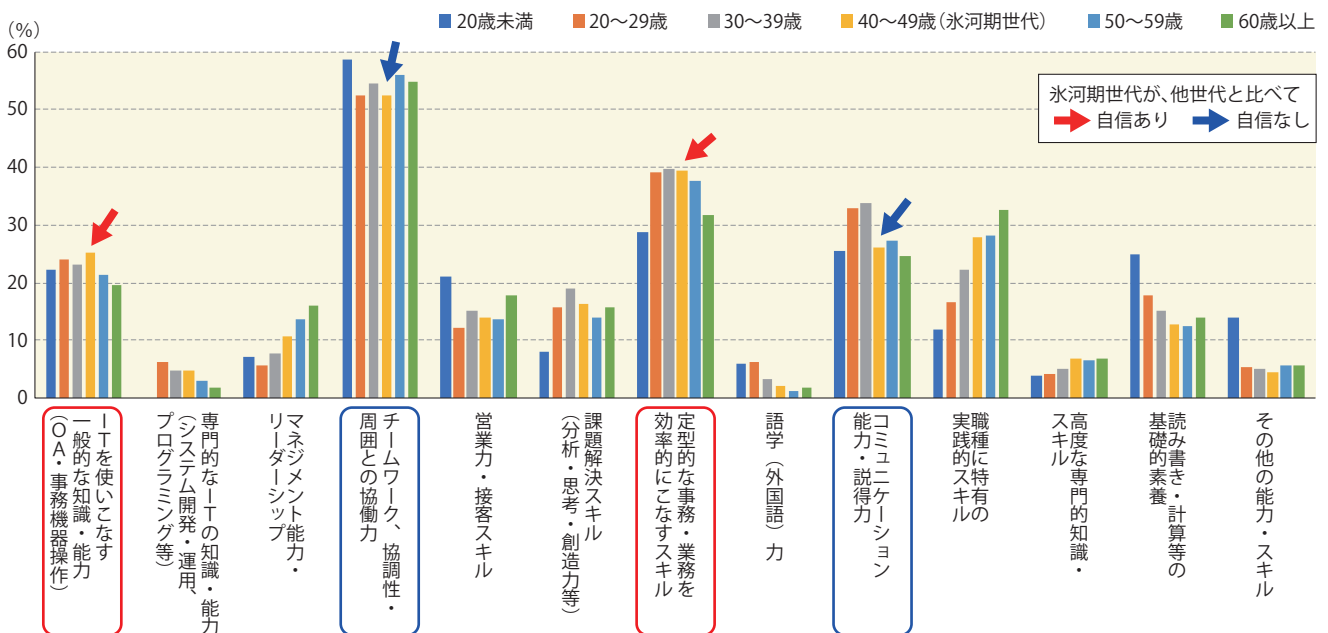
企業による能力開発の機会に恵まれなかった人の

多い就職氷河期世代は、自身のキャリアスキルについてどのように感じているのだろうか。厚生労働省「能力開発基本調査」（2022年調査）によると、氷河期世代のうち「自信のある能力・スキルがある」と回答した割合は86.7%で、他世代と大きく変わらない。

ただし、「自信のある能力・スキルの内容」を個別に見ていくと特徴はある。「ITを使いこなす一般的な知識・能力（OA・事務機器操作）」や「定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル」など、日常的な業務で必要とされるハードスキルに対する自信は前後の世代と比べて高い、もしくは同程度となっている。反対に、「チームワーク、協調性・周囲との協働力」「コミュニケーション能力・説得力」といったソフトスキルに対する自信は前後の世代よりやや低い（図表28）。

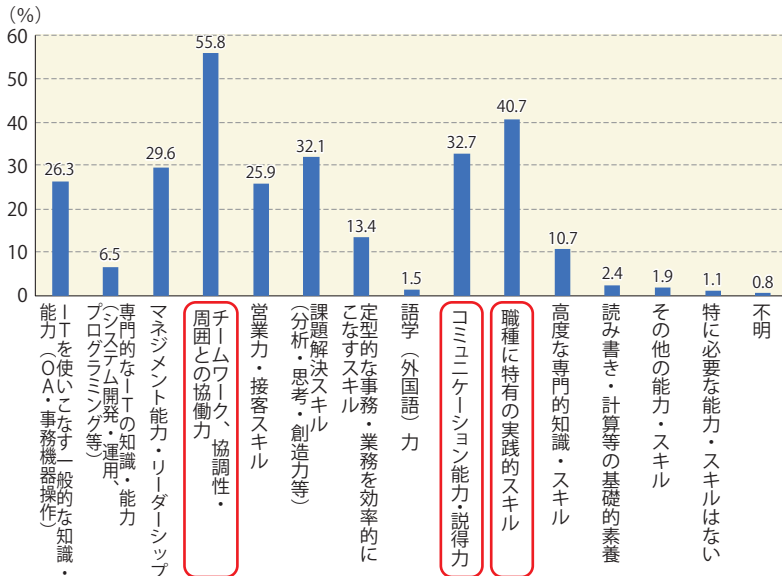
新卒で正社員の職を得ることができず、その後もなかなか正規雇用に転換できなかった氷河期世代は、現場のプレイヤーとして高い実務能力が培われた一方で、組織の一員として腰を据え、チームワークを育みながら遂行する業務に携わる機会に恵まれなかった人が多いと考えられる。

図表28 自信のある能力・スキルの内容



（出典） 厚生労働省「能力開発基本調査」2022年調査
 ※設問対象は、雇用形態にかかわらず、「自信がある能力・スキルがある」と回答した全労働者
 ※氷河期世代は40～49歳の年齢区分に該当

図表29 企業が50歳未満の正社員に求める能力・スキル



(出典) 厚生労働省「能力開発基本調査」2022年調査

② 企業が求めるスキルとは？

では、企業側は従業員に対してどのようなスキルを求めているのでしょうか。同じく「能力開発基本調査」(2022年調査)によると、「50歳未満の正社員に求める最も重要な能力・スキル」として挙げられているのが、割合の高い順に、①チームワーク、協調性・周囲との協働力 (55.8%)、②職種に特有の実践的スキル (40.7%)、③コミュニケーション能力・説得力 (32.7%) である (図表29)。トップ3のうち、①③は就職氷河期世代がやや苦手意識を持つスキルと重なっている。

(2) 人材としての再評価とキャリア支援

このように見ると、就職氷河期世代が強みとするスキルと企業が求める人材との間にはミスマッチが起きている可能性がある。

国は、これまで教育機会を逃してきた非正規雇用者を対象に、オンラインによる職業訓練を2026年度から開始する方針を固めた。これは、いまだ非正規の多い氷河期世代を意識した施策でもある。個人のスキルアップを支援することで非正規雇用から正規雇用への転換を促し、所得アップにつなげることが狙いだが、正規雇用化の実現はスタートラインにすぎず、正規転換しただけでこれまでの所得格差が解消するわけではない。次のステップとして、採用した

企業側でも氷河期世代の所得増加につながる継続的な仕組みがつかれないだろうか。

図表27で示した「就職氷河期世代の雇用の課題」の1位に挙げられている「仕事に対する意欲」にも関連するが、氷河期世代には、非正規から抜け出せただけで十分だと考えたり、自分たちは恵まれない世代だからと最初から諦めたりして、本来持っている能力を十分発揮できていない人が多いという話も聞く。企業がこの世代のポテンシャルを最大限引き出して有効活用することができれば、組織にとってプラスになる。そのために、例えば以下のようなアプローチで、企業は新しい人材評価の仕組みづくりとキャリア支援に取り組んではどうだろうか。

アプローチ1

個々のスキルを考慮した新しい評価基準の作成

新卒一括採用、終身雇用を前提とした日本企業では、いつでも、社内のどの職務にも対応できる「ゼネラリスト」であることが評価されてきた。これは、企業の体系的な教育を受ける機会に恵まれず、定型的な業務が中心の非正規経験者が多い就職氷河期世代には非常に不利になる。

近年は日本でもジョブ型雇用を導入する企業が増え、専門スキルを持つ人材が求められるようになってきた。非正規雇用でも、業務を通してさまざまなスキルが身につくはずだが、図表25で見たように、非正規での経歴は中途採用時の給与に反映されない場合も多いようだ。正規、非正規の区別なく、従業員がこれまでの仕事を通して得たスキルは、限定的なものも含めてフラットに評価の対象にするべきだろう。「チームワーク」や「コミュニケーション」を得意としていなくても、ある特定の分野において高い能力を発揮できるケースを想定した評価基準があれば、氷河期世代に限らず、多様な人材を有効に活用できる。こうした観点で従業員に対する評価基準を再構築し、職務内容と求めるスキルを明確にしたジョブディスクリプションを個々に提示することで、従業員はより意欲的に仕事

に取り組むことができ、能力開発に向けた目標設定がしやすくなる。

アプローチ2

従業員が自身のキャリアを考える環境づくり

就職氷河期は新卒採用の構造が大きく変化した転換点である。それまでとは異なる就職活動を強いられることになったが、氷河期世代はその準備ができないまま就職先を選択しなければならなかった。なお、この世代の課題を踏まえ、1999年の中央教育審議会で「キャリア教育」という言葉が登場してからは、小学校から大学までの発達段階に応じた体系的なキャリア教育が整備された。氷河期世代以降の世代は、職場体験や進路探究、インターンシップなどの活動を通し、社会に移行する準備を積み重ねてきている。

そうした意味で、氷河期世代は職業人として生きるための準備を十分に整えることなく社会に出て、激変する労働市場の課題に直面した最初の世代だともいえる。自分のキャリアについて深く考える余裕がないまま、現在シニアに差し掛かっている人も多いかもしれないが、企業の定年が廃止や延長の流れにある今こそ、氷河期世代がこれからの自身のキャリアについて具体的にイメージすることが重要である。企業側でそのための環境や制度を整え、この世代がさらに10年、20年活躍できるよう支援することができれば、組織の強化にもつながるであろう。

アプローチ3

目標に向けたリスクリング・スキルアップ支援

アプローチ1、2を踏まえて、従業員が業務の具体的な目標を設定したら、そのための能力開発に実際に取り組めるよう、企業としてリスクリングやスキルアップを支援する。

まずは、オンライン学習や社内外での研修実施などの学習機会を提供する。また、学習時間を勤務扱いにする、能力開発休暇を導入するなどの時間の確保も重要である。すでに導入している企業

も多いが、研修受講費や資格取得費用の補助など金銭的な支援を行うことも非常に有効である。そして何より、リスクリング、スキルアップの成果を従業員が自身の業務のなかで実際に生かし、人事評価に結びつくよう循環させることが重要だ。

5. おわりに

「リスクリングに関する企業の意識調査」（2024年、帝国データバンク）によると、リスクリングに取り組んでいる企業は8.9%、「取り組みたいと思う」企業も17.2%にとどまっている。

一般に職業訓練は若い世代に対して行う方が投資効果が高いとされるため、シニア世代のキャリア開発には企業は前向きになれないかもしれない。しかし、転職が身近になり終身雇用が崩壊しつつある現在、スキルを身につけた若手は会社を離れる可能性も高い。中高年となった氷河期世代を安定した戦力と捉える考え方もある。近年は、「リカレント教育^{*}」の意義も認知されるようになってきている。

これまで見てきたとおり、氷河期世代の不遇は新卒時における就職活動の困難にのみあったわけではない。本論では触れなかったが、この世代が人口の約6分の1を占めるボリュームゾーンであることも、労働需要が減る不況期において供給過多となり、不利に働いてきた。さまざまな要素が関連し合っ、正規化の遅れ、キャリア形成の停滞、低所得と、負の連鎖は続いている。

しかし、この世代が支援を受けるばかりでなく、自身の能力を磨いて所得向上を目指すことができれば、それは個人の人生を豊かにするだけでなく、公的負担の軽減にもつながる。企業が氷河期世代のポテンシャルを再評価し、長く働ける環境を提供することは、この世代が過去を挽回できる建設的な支援のあり方といえるだろう。加えて、こうした支援は人手不足に悩む企業にとっても、目前の課題に対する現実的な打開策になり得ると考える。

^{*} **リカレント教育** 社会人が職業生活の途中で繰り返し学び直せるように設けられた教育制度・政策。労働市場の変化に対応した能力開発や職業転換を支援し、リスクリングのような特定技能の習得に限らず、学位取得や教養教育など、生涯にわたる幅広い学習機会を含む。