

# 社会構造の変化と キャリア保障をめぐる課題

- 新たな時代の労働政策の課題とキャリア保障 -

令和5年3月

公益財団法人 労働問題リサーチセンター

## はじめに

歴史の転換点は、ある日、突然にまったく違った光景を展開する場合もあれば、あちらこちらに変化の芽を少しずつ生み出しながら、ゆっくりと進行し、振り返るといつしか大きく変わった情景になる場合もある。

1980年代の初頭から一部で注目されてきたテレワーク(リモートワーク・在宅勤務)は、日本においてなかなか広がらなかったけれども、新型コロナ禍により驚くほど急激な展開を示した。これは、前者の例になるだろうか。

他方、1990年代のバブル経済崩壊後から、各種の問題点の指摘と新たな方向性が議論され、各種の試行錯誤が繰り返されながらも、基盤における変容はみせないできた日本型雇用慣行は、「働き方改革」や「ジョブ型導入」といった近時の流れもあって、従来にない変化の予兆を示し始めている。これが後者の例となるかどうか。

こうした時期に、私たちの研究会は、2019年度から2022年度にかけて開催された。

2020年度から2022年度にかけての研究会は、まさしく新型コロナ禍の3年間をはさんだものとなった。初年度は、伝統的な対面型の会合で始まった。だが翌年度は、新型コロナ禍による活動停止を余儀なくされ、その後、オンライン型開催へと移行することになった。テレビ会議方式には当初、戸惑いもなくはなかった。だが、軌道に乗った2021年度と2022年度は、オンライン形式ばかりで何度も開催するようになった。

期せずして、ICTやデジタル化といった波のなかで、新たな時代における労働政策の議論をしてきたことになる。なるほど、本研究会報告は、真正面からパンデミックの影響やデジタルトランスフォーメーション(DX)の動きを論じてはいない。けれども、委員全員はそれぞれに変化を観察し、みずから体験しながら、今後の労働政策のあり方を考えてきた。

残念ながら、扱えた事例は多くなかったし、考察もまだ端緒にとどまっているかもしれない。しかしながら、もっぱら理念的であるにせよ、従来の日本型雇用システムに濃厚な「組織志向の発想」とは別途に、「個人志向の発想」がありうることを示し、後者を起点とした労働政策の可能性・蓋然性について検討することができた。

海外とりわけ欧米の雇用慣行が企業横断的な外部労働市場に親和的な発想からなるシステムである一方、日本のそれは内部労働市場構築に親和的な発想からなるシステムであることは、以前から多くの指摘がなされてきた(代表例に、英国の市場志向と日本の組織志向を指摘したR.P.ドーア『イギリスの工場・日本の工場』山之内靖・永易浩一訳、筑摩書房、1987年[原著は1973年刊]がある)。

概念類型として「市場志向」と「組織志向」とがあり、近年では、前者が「ジョブ型」で後者は「メン

バーシップ型」などと対比する意見が世間でも知られるようになった(濱口桂一郎『新しい労働社会』岩波新書、2009年が提言した)。

前者の市場志向では、キャリア形成・キャリア展開をめぐり、個人が焦点となって、前面に出る。他方、後者の組織志向では、これらをめぐり企業組織が焦点となって、前面に出る。そして、それぞれの類型ごとに諸要素が複雑に絡み合いながらシステムを形成する。

とはいえ、現実に存在する雇用や就業のあり方は、両方の類型の混在型となる。市場と組織の双方をにらみつつ、あるいは個々人が前面に、あるいは組織が前面に出て、モザイク状に混じり合いながら、個別的・動的な均衡をとって実務を形成している。

労働政策においても、いずれかの類型に軸足をより置きながら、基本方針と具体策が形成される。日本型雇用慣行に基軸を定めながら労働政策を調整する場合は、働きかけの主たる対象は企業(事業主)となることが基本となる。ただし、主流と目される日本型雇用慣行から外れる存在(転職者、非正規雇用者など)については、企業(事業主)への対応だけでは済ませられない。外部労働市場をめぐる諸政策(職業紹介、能力開発など)が必須となり、また、個々の人を働きかけの対象にする必然性が出てくる。

私たちの研究会は、そのような個人を念頭に置いた労働政策を進めるにあたって、どのような基本理念や背景事情を念頭に、議論を進めるべきかを検討した。総論は、それらをめぐる議論状況の一応のまとめである。各論では、こうした研究会での議論動向を踏まえながら、委員各自がそれぞれの見解を表明している。

現在進行中の雇用システム・就業システムの変容と方向性をめぐつての見解であるだけに、議論は容易に収束をみていないが、その渦中におけるひとつの検討例として、参考にさせていただけると、まことに幸いである。

諏訪康雄  
(研究会座長)

# 新労働政策研究会 2022 年度報告書

## 目次

はじめに .....	1
	諏訪康雄 (法政大学名誉教授 研究会座長)
事業実施概要 .....	8
1. 趣旨・目的等	
2. 研究会メンバー	
3. 2019～2022 年度の実施概要	
第 1 編 総論	
第 1 章 日本の社会構造の変化 .....	13
1. 経済社会構造の3つの変化	
2. 日本の雇用システムの変革	
第 2 章 新たな労働政策の方向とキャリア権 .....	16
1. 視点を大きく変える必要	
2. なぜ、主体的なキャリア形成の重要性が増しているか？	
3. わが国におけるキャリア形成の現状	
4. キャリア形成面からみた既存の人材活用・育成システムの特徴と限界	
5. 職業教育訓練・キャリア形成を巡る欧州諸国の動向	
6. 企業の役割と中核企業における最近の動向	
7. 人材育成に対する政府の動向	
8. キャリア保障が求められる時代	
第 3 章 労働政策が取り組むべき中長期的課題とキャリア保障 .....	30
1. ジョブ型により親和的な人的資源管理への流れ	
2. 女性、中高年シニア、外国人、障害者等就労困難者が活躍する社会の実現	

3. フレキシブル・ワーク(働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方)の支援
4. 労働移動の円滑化
5. キャリア保障を下支えするためには、人的資源への投資の抜本的強化が必要

## 第2編 各論(研究会メンバーの個人論文)

### 第1章 働き方改革の視点からの提言 .....35

岡崎淳一

(公益財団法人産業雇用安定センター理事長)

1. 働き方改革の基本
2. 労働時間
3. 賃金
4. 労働移動

### 第2章 企業と個人からみたキャリア支援のあり方 .....45

下村英雄

(独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員)

1. 本稿の概要
2. 企業からみたキャリア形成
3. 個人からみたキャリア形成
4. 企業と個人からみたキャリア支援のあり方

### 第3章 「人的資本経営」成功の鍵は個人キャリア開発に .....61

山田久

(株式会社日本総合研究所副理事長)

1. 人的資本経営とは
2. 背景にある2つの国際的な潮流
3. 戦略的人事にジョブ型は必須か
4. 実効性ある人的資本経営に不可欠な主体的キャリア形成

第4章 職業能力の見える化の観点からの提言 .....71

酒光一章

(富士通株式会社シニアアドバイザー)

1. 雇用システムと人材育成システム
2. 雇用システムと職業能力の見える化
3. 今後の展望

第5章 人材育成機会の可視化と関係施策の強化 .....83

志村幸久

(独立行政法人労働政策研究・研修機構総務担当理事)

1. キャリア推進労働政策との接続
2. 企業の先決的責任
3. 「キャリア自律」の陰で社員が取り残されないように
4. 賃金水準決定

第6章 日本で職業能力評価がなぜ進まないのか？ 進めるためにはどうしたらいいのか？

(国際比較の観点からの提言) .....95

岩田克彦

(一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事)

1. はじめに
2. 今後の労働市場展望
3. 主要国の職業教育訓練モデル
4. 日本で職業能力評価がなぜ進まないのか？ 日本で職業能力評価を進めるためにはどうしたらいいのか？
5. 新たな日本型職業教育訓練モデル？
6. おわりに

第7章 女性に対する労働政策の関与のあり方 .....110

石川茉莉

(公益財団法人連合総合生活開発研究所研究員)

1. はじめに
2. 問題の所在

3. 女性の労働と「キャリア権」の理念
4. 女性に対する労働政策の関与のあり方
5. おわりに

## 第8章 ミドル・シニア人材の戦力化の観点からの提言 .....124

白石久喜

(株式会社社会人材研究所所長)

1. はじめに
2. 提案1(働く力を高めるキャリア開発支援の実施)
3. 提案2(ミドル・シニア人材の能力評価の見える化(標準化された能力指標の構築と採用))
4. 提案3(ミドル・シニア人材の流動性を高める労働市場の整備)
5. おわりに

## 第9章 日本の労働市場が抱える課題に対する副業・兼業の可能性 .....133

宇佐川邦子

(株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター所長)

1. 日本の労働市場における課題
2. 唯一の買い手市場副業・兼業
3. 副業・兼業で働く人々の事例から見えるメリット
4. 今後、期待すること

## 第10章 キャリアをめぐる法学分野からの概説 .....144

諏訪康雄

(法政大学名誉教授 研究会座長)

1. 用語としてのキャリア
2. 法令におけるキャリア
3. 裁判例におけるキャリア
4. 法学説におけるキャリア
5. 課題

第 11 章 今後の労働市場政策のあり方 ―キャリアを活かす労働市場の法政策― ……151

鎌田耕一

(東洋大学名誉教授)

1. 本稿の目的
2. キャリア権の意味
3. 労働市場の未来像
4. キャリア保護の法政策
5. むすびにかえて

おわりに ……………175

諏訪康雄

(法政大学名誉教授 研究会座長)



## 事業実施概要

### 1. 趣旨・目的等

キャリア権を軸として、労働政策の大きな方向付けを考える。2019～2022年度の4カ年事業とし、2019年度末に第1次中間報告書、2021年度末に第2次中間報告書を取りまとめ、今般、最終報告書を取りまとめた。第1部(総論)は、主分担者を決めまとめ、第2部(各論)は、労働政策が取り組むべき主要な課題につき、研究会メンバー個々人の個人見解をまとめた。

第1部(総論)の主分担者は、以下の通りである。

第1章	山田久	株式会社日本総合研究所副理事長
第2章の1及び8	諏訪康雄	法政大学名誉教授
同2～4	山田久	株式会社日本総合研究所副理事長
同5～7	岩田克彦	一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事
同7	志村幸久	独立行政法人労働政策研究・研修機構総務担当理事
第3章の1及び3	酒光一章	富士通株式会社シニアアドバイザー
同2及び4、5	岩田克彦	一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事

### 2. 研究会メンバー (肩書は、2023年3月31日現在)

諏訪康雄 (法政大学名誉教授 研究会座長)

(以下、アイウエオ順)

石川茉莉 (公益財団法人連合総合生活開発研究所研究員)

石山恒貴 (法政大学大学院政策創造研究科教授)

岩田克彦 (一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事)

宇佐川邦子 (株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター所長)

岡崎淳一 (公益財団法人産業雇用安定センター理事長)

鎌田耕一 (東洋大学名誉教授)

酒光一章 (富士通株式会社シニアアドバイザー)

下村英雄 (独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員)

白石久喜 (株式会社社会人材研究所所長)

山田久 (株式会社日本総合研究所副理事長)

(オブザーバー)

志村幸久 (独立行政法人労働政策研究・研修機構総務担当理事)

本多則恵 (厚生労働省審議官[社会、援護、地域共生・自殺対策、人道調査、福祉連携、就労支援連携担当])

### 3. 2019～2022 年度の実施概要

2019 年度は 5 回、2020 年度は 2 回、2021 年度は 8 回、2022 年度は 9 回研究会を開催した(以下、固有名詞はアルファベット表記)。

#### 第 1 回(2019 年 6 月 27 日)ヒアリング

「人財マネジメントの方向性」

A 社人事本部長 B 氏

#### 第 2 回(2019 年 8 月 28 日)ヒアリング

1. 「日本型雇用慣行の現状と課題 ―転勤問題と学び直し問題を中心として―」

リクルートワークス研究所長(現アドバイザー) 大久保幸夫氏

2. 「日本的雇用慣行の変化と人材育成」

学習院大学教授 守島基博氏

#### 第 3 回(2019 年 11 月 1 日)ヒアリング

1. 「C 社の人事戦略」

C 社人事部長 D 氏

2. 「E 信用金庫の人材育成の取組み」

E 信用金庫理事 F 氏

#### 第 4 回(2019 年 12 月 12 日)ヒアリング

1. 「G 社のキャリア形成と人事制度について」 G 社執行役員(キャリアサポート担当) H 氏

2. 「I 社における働き方の基本ルール」

I 社総合企画部長 J 氏

#### 第 5 回(2020 年 2 月 27 日)ヒアリング

「日本的雇用制度と労働政策」

慶応義塾大学教授 八代充史氏

#### 第 6 回(2020 年 11 月 26 日)委員間のフリートーキング

#### 第 7 回(2021 年 2 月 10 日)委員発表

1. 宇佐川委員「中高年、シニア層の雇用・就労問題」

2. 下村委員「これからの時代におけるキャリア支援」

#### 第 8 回(2021 年 4 月 12 日)ヒアリング

1. 「雇用類似の働き方と雇用類似就業者の保護、在宅ワーク」

2. 「副業・兼業、越境学習について」
- 東洋大学名誉教授 鎌田耕一氏  
エッセンス(株)代表取締役 米田瑛紀氏

#### 第9回(2021年6月14日)ヒアリング

- 「変化の時代を生き抜く人事制度改革」
- K 社人事部長 L 氏

#### 第10回(2021年7月30日)ヒアリング

1. 「LGBTQも自分らしく働ける職場環境について考える」
- NPO 法人 ReBit 代表理事 薬師実芳氏
2. 「低所得者、就労困難者への対応～就労支援に期待される機能・役割が変化する中で～」
- A'ワーク創造館(大阪地域職業訓練センター)副館長 西岡正次氏

#### 第11回(2021年9月17日)ヒアリング「リカレント教育と関連施策」

1. 「リカレント教育と人材開発政策について」
- 厚生労働省職業安定局需給調整事業課長(元人材開発統括官参事官)  
篠崎拓也氏
2. 「リカレント教育(社会人の学び直し)  
～今、文部科学省、大学等に求められるもの～」
- 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構宇宙科学研究所科学推進部参事  
(元文部科学省総合教育政策局生涯学習推進課長) 山下洋氏

#### 第12回(2021年12月9日)ヒアリング「デジタル化による労働形態の変化」

1. 「ドイツ“労働4.0”をめぐる法政策の動向」
- 労働政策研究・研修機構労使関係部門副主任研究員 山本陽大氏
2. 「デジタル技術の活用と人材の確保・育成」
- 労働政策研究・研修機構リサーチフェロー 郡司正人氏

#### 第13回研究会(2021年12月23日)

##### 「2021年度報告書(労働政策の方向付け)作成に向け意見交換」

1. 山田委員から、「報告書取りまとめにあたり留意すべき事項」の問題提起
2. 事務局から叩き台概要の説明

第14回研究会(2022年2月14日)「2021年度報告書作成に向け意見交換」

第15回研究会(2022年3月14日)「2021年度報告書(事務局案)に対する意見交換」

第16回研究会(2022年8月31日)「2021年度報告書に関する意見交換」

1. 委員のアンケートを踏まえたディスカッション・ポイント
2. 今後のヒアリング講師について

第17回(2022年9月21日)ヒアリング

「人への投資について」

経済産業省産業人材課長 島津裕紀氏

第18回(2022年9月26日)ヒアリング

「人材開発政策の現状と今後の展開」

厚生労働省人材開発統括官付人材開発政策担当参事官 宇野禎晃氏

第19回(2022年10月11日)ヒアリング

「人的資本経営をめぐる最近の動き」

法政大学大学院教授 石山恒貴氏

第20回(2022年11月24日)ヒアリング

「A社がめざすジョブ型人材マネジメント」

A社人事部長 M氏

(※)A社からのヒアリングは、第1回(2019年6月27日)について2回目。

第21回(2022年12月23日)「2021年度報告書の取りまとめに向けた議論」

第22回(2023年1月25日)ヒアリング

「日本の人材育成とキャリア形成:日英独比較からみた日本の特徴と課題」

法政大学教授 佐藤厚氏

第23回(2023年3月6日)「2021年度報告書に関する意見交換」

1. キャリア権について意見交換
2. 総論概要案について意見交換

## 第 24 回研究会(2023 年 3 月 16 日)「2021 年度報告書に関する意見交換」

### 各論部分の意見交換

以上のような研究会でのヒアリングや議論を経て、経済社会構造の大きな変化によってわが国雇用システムの綻びが様々な面で露呈し、それが企業の人材マネジメントの改革を求め、労働政策の見直しを要請していることが再確認できた。とりわけ、2020 年から始まったコロナ・パンデミックは、人と人との接触を制限することで、対面による集団的作業志向の強い日本型の働かせ方と雇用慣行の限界を否応なく浮き彫りにした。さらにそれは、労働者の企業に対する帰属意識にも変化を及ぼし、個人が改めて自身のキャリアについて考える機会を増やしたといえる。そうしたなかで、従来、企業サイドから語られることの多かった日本型雇用システムの問題を、個人サイド、とりわけ個人のキャリア形成とキャリア展開の観点から捉え直すことの必要性が高まっているように思われる。こうした認識に立って以下の章では、主体的なキャリア形成をキーワードに、いま日本の雇用システムの抱えている問題の構図と、その解決に向けた基本的な方向性について考察する。

# 第1編 総論

---

報告書総論として、キャリア権を軸とした中長期的視点からの労働政策のあり方をまとめた。

## 第1章 日本の社会構造の変化

### 1. 経済社会構造の3つの変化

わが国のキャリア形成を巡る問題の構図を明らかにするには、その前提として、経済社会構造がどのように変化しているかを確認しておく必要がある。マクロ的な観点からすれば、3つの変化が進行している。

#### (1) 急速な少子高齢化の進展

先進国をはじめとする多くの国の人口動態は総じて少子・高齢化のトレンドにある。とりわけわが国ではその度合いが大きい。総人口が2000年代半ばにピークを迎え、合計特殊出生率が欧米諸国対比で低下し、世界有数の平均寿命の長さを誇る状況にあるためである。こうした人口動態の変化は、量と質の両面における労働力不足の問題に直結すると同時に、かつては主に家事労働に従事していた女性の社会進出を促す同時に、単身世帯を増やし、家族の在り方に大きな変容をもたらしている。

一方、少子・高齢化は従属人口(15歳未満+65歳以上)の生産年齢人口(15~64歳)に対する比率を高める。つまり、「支えられる側」の「支える側」に対する比率を高めることで、社会保障財政を悪化させる圧力となる。これを緩和するために、シニアの就労と能力開発が強く要請されるようになってきている。

#### (2) テクノロジー変化の大きな進展

近年のテクノロジーの変化で特に大きなインパクトを与えているのは情報技術の飛躍的な進歩である。クラウドコンピューティング・AI・IOT・ロボテックスといった、生産現場のみならずオフィスにおける自動化技術の発展は目覚ましい。とりわけホワイトカラー業務について、リモートワーク・モバイルワークの可能性を一気に広げ、業務プロセスや職務編成など、職場の在り方を大きく変えている。

さらに、異常気象の頻発が地球温暖化問題の深刻化を実感させるなか、ここに至り脱炭素化が世界共通の優先順位の高いテーマとして浮上している。化石燃料からの依存を抜本的に削減するには、再生可能エネルギーの主軸とする形にエネルギーシステムをトータルに造り替えることが要請されるほか、素材産業の製造法の抜本的革新、自動車・船舶など輸送ヴィークルの構造転換が求められる。こうしたことで、既存の業界の壁を超えて、かつてない規模で異業種が入り乱れ、産業構造が大きく変化していくことが予想されている。

### (3) グローバル化の変容

1980年代末の東西冷戦の終結、とりわけ2000年の中国のWTO加盟以降、世界規模でモノ・カネ・ヒト・情報の往来が活発化し、相互依存関係が深化した。それに伴い、国境を跨ぐ企業間の競争が激化し、グローバルな規模での産業の再編が進展した。結果として、一国における事業の改編の規模やスピードが加速し、世界の各産業・各事業が網の目のように複雑に長くつながる、グローバルサプライチェーンが構築された。

しかし、2010年代半ば以降は米国トランプ政権下での米中貿易戦争の激化、パンデミック後の民主主義対専制主義の対立など、国際政治の面では分断が進み、安全保障や人権擁護上の問題などによりグローバルサプライチェーンが分断される動きがみられている。さらに、2022年2月のロシアによるウクライナ侵略により、旧西側諸国とロシアとの間の経済関係が遮断されるなど、グローバル化の動きには変容がみられる。もともと、国際分業には経済的な合理性があり、安全保障上の制約で特定国間の関係が分断されることになっても、複雑に深く結びついた世界の相互依存関係の傾向を根本的に変えることは困難である。例えば、東南アジアとの貿易量は、先進各国との間でも中国との間でも、増加傾向にあり、いわば選択的・戦略的な形でグローバル化自体のトレンドは変わらないと目される。

## 2. 日本的雇用システムの変革

以上のような3つの経済社会構造の変化により、いわゆる終身雇用・年功制を特徴とする日本的雇用システムの綻びが目立っている。テクノロジーの変化やグローバル化の変容は、事業サイクルの短縮化とその結果としての企業リストラクチャリングの必要性を高め、長期継続雇用を難しくしている。加えて、急速に変化する事業構造が求める新たなスキルをタイムリーに調達するには、外部人材の積極的な取り込みが重要になるが、そうした人材の能力を十分に引き出すには、日本型組織に残る年功制度と年功意識が大きな足かせになる。ただし、テクノロジーやグローバルな環境変化の影響は、産業・地域、企業、業種等でその程度は異なることになろう。

個人サイドから見れば、終身雇用・年功制は従業員の人生設計を基本的に企業が丸抱えで規定するとともに保障するという仕組みである。しかし、平均寿命・健康寿命の延伸と少子高齢化がもたらす社会保障財政悪化圧力を緩和するため、各人の退職年齢が先延ばしになり、かつてよりも長期間働くことが求められるようになっていく。半面、事業構造の変化スピードが速まることで、事業や会社の「寿命」が短くなり、個人がその雇用保障を一企業での雇用維持に頼れなくなっていくという現実がある。

こうして日本型雇用システムの揺らぎは、各個人が人生設計を自ら主体的に行うことを個々人だけにではなく、企業、さらには社会基盤に対しても要請し、その中心にあるキャリアの形成に主体性



を求める状況をどう進めるかが課題になっている。それは企業にとっても個人にとっても、チャレンジングな課題であるが、これを機会に企業は新たなイノベーションを引き起こし、個人も主体的なキャリア形成をしていくことのできる飛躍のチャンスを与えてくれているといえる。

一方、見逃してはならないのは、女性・高齢者・外国人・障害者等、日本型雇用システムでは周辺労働力としての限定的な「職務型」に位置づけられ、キャリア形成の天井が低く、柔軟性に欠けた結果、活躍の余地が限られてきた人々の、広い意味でのキャリア形成の必要性も高まっていることである。終身雇用・年功制が当てはまったのは主に男性現役世代であり、その企業による丸抱えの生活保障が結果として女性や高齢者等の生活保障にもなっていた。そして、それは企業の経営基盤が比較的安定し、長期継続雇用の従業員を数多く抱える余裕が企業にあったことが成立条件であり、家族の在り方としても、ライフコースとして結婚するのが当たり前であり、結婚後は夫が世帯主として正社員として働き続け、妻は家事・育児を主に担う役割を担うという男女分業型家族モデルが前提であった。

しかし、その条件・前提が大きく揺らいでいる。すでにみた通り、長期継続雇用の従業員を数多く抱える余裕のある企業が減りはじめ、家族モデルも多様化している。とくに少子高齢化による量と質の両面での人材不足が深刻化するもと、女性・高齢者・外国人・障害者等の企業にとっての戦力化が不可欠になっている。その意味で、彼らの稼働能力、エンプロイアビリティを高めるとともに、中核的で不可欠な労働力として位置づけ直し、その主体的なキャリア形成を可能にすることが求められている。

## 第2章 新たな労働政策の方向とキャリア権

### 1. 視点を大きく変える必要

○企業・産業中心	⇒太平洋側視点
○個人・労働者中心	⇒日本海側視点

図表1 日本と周辺国の地図



図表2 日本と周辺国の地図(上下ひっくり返した地図)



地図を逆転させると異なった見方ができるのと同様に、社会経済のあり方を「組織」起点で考える方向から、「個人」起点で考えていく方向に逆転させてみると、労働政策課題をめぐる異なった側面や従来では欠けていた側面が浮き彫りになることが少なくない。

雇用をめぐる個人と組織の関係は、「辞令方式」や「上意下達方式」によって組織の意向を一方的に優先するばかりでは、組織目的それ自体を達成するうえでも円滑に前に進められない場面が目立つようになってきた。

雇用における男性生産年齢人口の減少と女性、中高齢者の就業率増加は顕著である。金太郎あめのような一律の会社人間によって成り立つ組織という考え方はもはや現実合わなくなった。多様な形態と意向で働く人びとの混在（正社員とそれ以外、フルタイムとパートタイム、長期用と短期雇用、直接雇用と間接雇用、日本人と外国人、疾病を抱えながらの就業者、障害をもつ就業者など）は、ルツボ内で人材ががっちり融合した状況というよりは、サラダボウルのなかに多様な素材が混在しつつ、それらが適度な調和と味わいをもたらすといった社会経済の状態への移行過程を生み出している。

「ダイバーシティ&インクルージョン」はたんなる建前や看板に掲げるだけでは済まなくなった。社会を構成する組織も、組織の主観的な一律主義から個人起点の現実的な多元主義の具体的なありようを迫っている。流行となった1on1は、その一つの表れであろう。

組織は、自らを構成する素材それぞれの強みと弱みを的確に把握し、それぞれの業態やビジネスモデルに合った人材サラダボウルのあり様を模索し、絶えず見直しつつ、その状況を社内外に開示していく必要に迫られるようになるだろう。

個人には、より自分の能力、意欲、適性、可能性などを把握し、人生の将来展望や職業生活の設計を意識した就業の姿勢が求められてくるだろう。人材サラダボウルのなかで不可欠となる「人才」性を高めたり、独自性を発揮できるようにするためには、社会経済の変化に応じた対応力を維持、強化するための生涯学習の習慣も欠かせなくなる。

そうした際、注意しておかなければならないのは、組織と個人の相互理解の確保のためのコミュニケーションの不可欠性である。よくある1on1は人事評価や目標管理をめぐる目先の話し合いに終始していることが少なくないとされるが、より中長期的な組織と個人のキャリア展望をめぐる摺合わせの機会として、個人起点の人材育成とその組織としての活用のあり方（活躍の場の提供）を探っていく必要は、これまで以上に大きくなる。

組織にとっての効率追求と個人の諸事情（育児、介護、疾病、学び直しなど）との間を調整しなければ、業務の効率もエンゲージメントも高まらず、イノベーションも、改善も、生産性の向上も、滞ってしまう。とりわけ、過渡期においては、経営者層、中間管理職層からの意識改革に向けた学びなおしがきわめて大事となる。労働政策では、そうした新しい枠組みの形成に寄与し、必要な再教

育、能力開発、労働市場の円滑な機能の確保などに資することが求められる。

## 2. なぜ、主体的なキャリア形成の重要性が増しているか？

3つの経済社会構造の変化は、労働者のキャリア形成の主体性を求めていることを前節で指摘した。本節ではこの点についてより詳しくみていくが、主体的なキャリア形成の条件整備の必要性は、労働力の需要・供給の両面から迫られている。

### (1) 事業環境による「革新力」のニーズ増大(労働力需要＝企業・産業サイドの要因)

雇用・労働は産業・企業活動の派生需要であり、産業・企業が成長・発展を続けなければ良質な雇用は生まれず、個々人の望ましいキャリア形成も難しくなる。産業・企業が成長・発展を続けるには、変化し続ける技術構造・市場構造の変化に対応し、イノベーションを続けていくことが前提になる。ここで、March(1991)<sup>1</sup>に基づいて入山(2015)<sup>2</sup>が展開した「知の探索 Exploration」と「知の深化 Exploitation」という、イノベーションのために求められる2つの行動パターン類型の考え方を援用して考えたい。Marchによれば、Explorationは調査、リスクテイク、実験、発見などで表される活動で、Exploitationは洗練、選択、効率化、実行などで表現される活動である。ここからすれば、前者を促す組織能力を「革新力」、後者のそれは「品質力」と言い替えることができるだろう。

すなわち、元来、企業が競争力を高めるには、「革新力」と「品質力」をともに強化する必要があるが、かつての技術変化のスピードが緩やかで国内市場中心の経済では、とりわけ「品質力」を磨くことが重要であった。しかし、テクノロジーの変化スピードが加速し、グローバル化が一気に進むことで、新たな商品やサービスをスピーディーに市場に投入することの重要度が増し、その意味で「革新力」の重要性が一段と高まっている。「革新力」を高めるための鍵は、外部リソースの効率的な取り込みができる組織の構築にあり、人材タイプでは組織の内部論理に囚われず、外部に目をやって主体的に事業を推進できる「自律型人材」の重要性が増大しているのである。

### (2) 人口動態が求める企業依存型キャリアからの脱却(労働力供給＝個人サイドの要因)

日本的な「就社型」ないし「メンバーシップ型」人事管理では、「終身雇用」のもとでの高い雇用保障と引き換えにキャリア形成は企業に委ねられ、企業の組織運用の都合を優先する「不本意な職種転換」や家族生活を犠牲にした「転勤」は当たり前であった。それが可能であったのは「夫片働き家族モデル」を前提に、家計収入の大半を夫の勤務先に依存していたためといえる。しかし男性現役人口の減少や女性の高学歴化、家計単位の稼働能力意識などにより「夫婦共働き」が一般化

<sup>1</sup> March, J. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" Organization Science, vol. 2

<sup>2</sup> 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社

するなか、家族単位での収入源が分散され、主体的な職種選択のリスク許容度が高まり、「転勤」コストが増大している。

加えて、企業側の長期雇用保障能力の低下ばかりでなく、少子化・長寿化の進展は豊かな老後のためには特定企業だけに依存することなく「長く働き続ける」ことができるキャリア形成を求めようとする状況と意識が高くなり、従来型の「終身雇用」を事実上難しくしている。結果として、ライフスタイルの選択余地を増やし、エンプロイアビリティを長期維持するため、「キャリア自律」を成し遂げた「自律的人材」となることができるようにする個人、企業、社会の意識・態度の変容や条件整備が求められる流れになっている。

### 3. わが国におけるキャリア形成の現状<sup>3</sup>

以上のように、企業サイドからも個人サイドからも両面で、主体的なキャリア形成の必要性が高まっているが、現状をみると、企業の支援の面も個人の取り組みの面も十分な状況とは言えない。

#### (1) 企業の方針

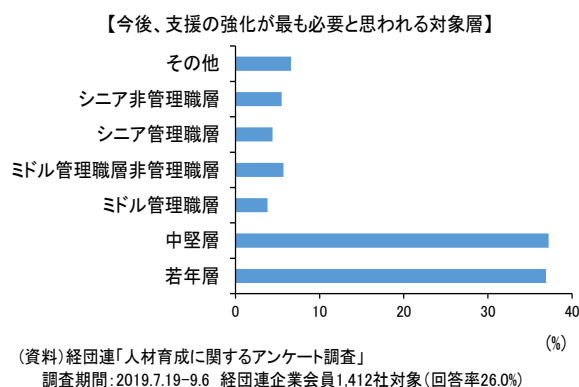
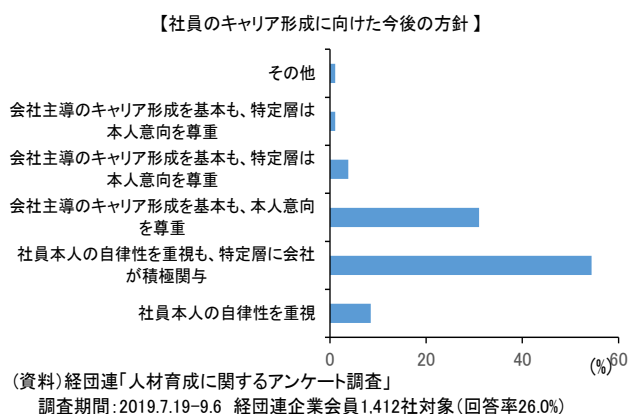
日本企業の社員のキャリア形成に対する今後の方針を、経団連の会員企業への調査（「人材育成に関するアンケート調査」、2020年1月）でみると「社員本人の自律性を重視も、特定層に会社が積極関与」が過半を占め、「会社主導のキャリア形成を基本とするも、本人意向を尊重」が3割程度を占める。従来に比し個人の主体性を重んじる方向にあり、同時に選別的な傾向が強まっていることが窺われる。

階層別にみると、若手・中堅の育成を重視する一方、ミドル・シニアには関与しない方向がみられる。今後ボリューム的に増加し、その必要性が高まるミドル・シニア層の「リカレント教育」「リスキリング」は、現状のままでは企業任せにできない状況を示唆している。企業はキャリア自律に従業員に期待しているとは言え、若手・中堅人材の獲得やリテンションのためにご都合主義的に行おうとする傾向が垣間見られる。

---

<sup>3</sup> 本節及び次節は、山田久(2021)「テレワークを活かす人材戦略・時間管理の変革～「ウイズコロナ・フェーズⅡ」で求められる働き方改革～」日本総研 Viewpoint No.2021-006、第3節の記述をもとに再構成した。

図表3 企業の社内人材育成の状況



中小企業まで対象を広げた調査でも、企業が人材育成に熱心なのは若手・中堅が中心で、中高年についての優先順位は大きく劣ることが窺われる。JILPT(独立行政法人労働政策研究・研修機構)が従業員規模 30 人以上の全国の企業約 3,900 社から回答を得たアンケート調査(2021 年 1 月実施)によれば、企業が認識する「人材に関する重要テーマ・経営課題」として、最も「あてはまる」の回答が多かったのは「若手社員の育成・成長」であり、76%に上る。これに次いで 65%が「中堅社員の育成・成長」を、62%が「若手社員の職場への定着」を挙げている。一方、「ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」は 38%に低下し、「60 歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」は 28%にまで低下する<sup>4</sup>。

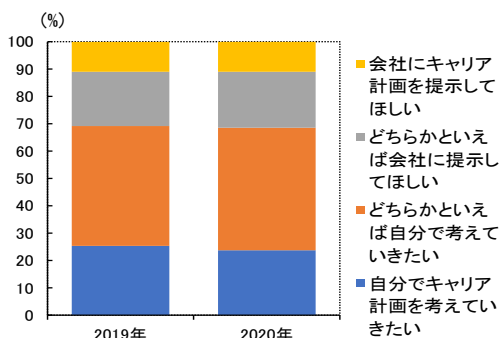
## (2) 個人の状況

一方、個人はどうか。JILPT「就業者のライフキャリア意識調査」(2021 年 3 月)によると、自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答している。

<sup>4</sup> JILPT(2023)『企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題』労働政策研究報告書 No.223

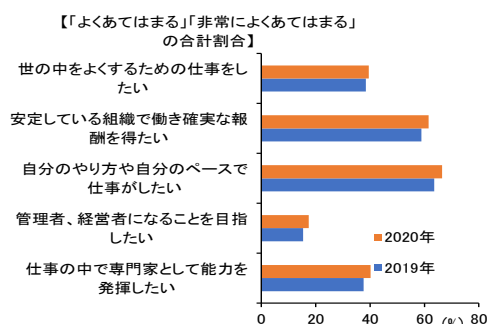
しかし、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、キャリア自律の必要性を多くが認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ている人は少ないことが窺われる。

図表4 キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

図表5 仕事を選ぶ上のこだわり



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

わが国の労働者はキャリア自律が不十分であることは巷間指摘されるところであり、それを裏付ける調査・分析もある。早稲田大学ビジネススクールの竹内規彦教授によれば、雇用を取り巻く環境に合わせて働き手が自身のキャリアを適応させていく能力を意味する「キャリア・アダプタビリティ」を数値化すると、フランス人、ドイツ人に比べ、日本人は男女ともに低くなっている<sup>5</sup>。また、リクルートワークス研究所が行った調査「五カ国マネジャー調査」では、「キャリアは自分が決める」と「キャリアは状況に応じて決まる」の2択のうち、前者を選んだ人の割合はわが国が45.5%と、米国(70.2%)、中国(67.5%)、インド(71.6%)を大きく下回る<sup>6</sup>。

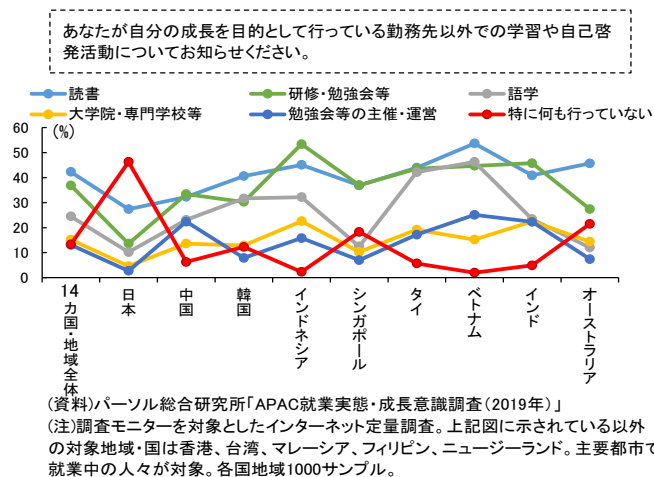
国際比較の観点からは、わが国勤労者の自己啓発意欲の低さが大きな懸念である。パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」によると、中国・韓国・インド・インドネシア・オーストラリアなどアジア太平洋14カ国・地域のうち、自己啓発活動として特に何も行っていない労働者の割合はわが国が最も高く際立っている(14カ国平均値が13.3%と比し、日本は46.3%に達する)。総務省「社会生活基本調査」によれば、とりわけ、IT関連の自己啓発が女性と中高年層での学びの時間が少ない傾向にあり、人口減少・長寿化社会を見据えたときの人材の質をめぐる

<sup>5</sup> アデコグループ・ホームページ、Power of Work「「キャリア自律」を求める前にキャリア意識の醸成を」2020.4.15, <https://www.adecogroup.jp/power-of-work/146>

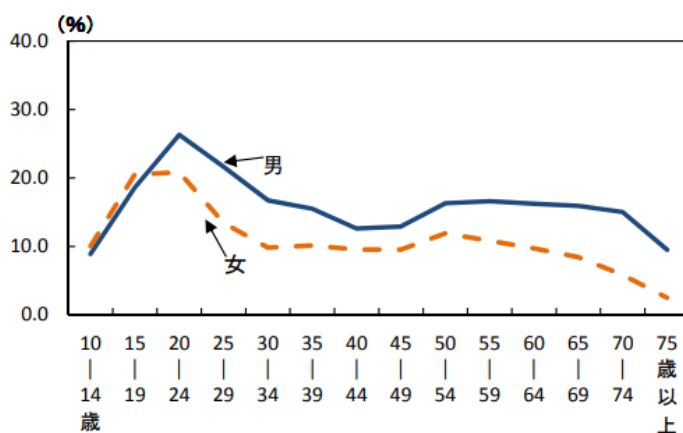
<sup>6</sup> リクルートワークス研究所「米国・中国・インドより「キャリア自律」が低い日本の行方」、2018.12.6 (<https://www.works-i.com/column/policy/detail036.html>)

心配材料となっている。

図表6 アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



図表7 パソコンなどの情報処理



(出典) 総務省統計局「平成 28 年社会生活基本調査」2016 年

政府が「女性活躍」や「70 歳就労」を推進しようとしているなか、この点は早急な対策が求められていると言えよう。変化スピードの加速によるスキルの早期陳腐化と就労期間長期化は、男女を問わず中高年層でこそ、リカレント・リスキリングの必要性を高めているからである。

#### 4. キャリア形成面からみた既存の人材活用・育成システムの特徴と限界

以上みてきたように、わが国の現状は主体的なキャリア形成に向けて、企業の支援の面も個人



の取り組みの面も十分な状況とは言えないが、その背景には何があるのか。様々なファクターが関連しているとみられるが、日本企業の人材活用・育成システムの在り方が影響している点を見逃せない。

### (1)「就社型」の特徴＝会社主導のキャリア形成

日本企業の人材活用・育成システムの基本的な仕組みは、まずは企業の一員となりその後具体的な職務や仕事を与えられることから、「メンバーシップ型」ないし「就社型」と形容される。一方、欧米のいわゆる「ジョブ型」は、まずは職種や仕事内容を決めて採用され、仕事と人の順序が逆である。前者は「先に人ありき」に対し、後者は「先に仕事ありき」と言うように対比できる。

この結果、欧米の労働者は職種・職業に対する帰属が強く、必ずしも特定企業に拘らず、専門性や職種別の能力向上を軸としたキャリア形成となる。これに対しわが国では、企業内での昇進を軸とする所属組織に依存するキャリア形成となり、個人の主体的なキャリア意識やキャリア形成は容易ではないという事情がある。とりわけ、人事異動の権限が会社サイドにあれば、特定職能でキャリアを深めようとしても、会社都合で部署を異動させられてしまうと、主体的なキャリア形成は望むべくもない。

そうした状況と裏表の関係にあるが、欧米では、企業横断的な技能の標準化や企業外部に能力育成、能力評価の仕組みがあり、賃金相場が形成されており、企業が変わっても賃金変動が相対的に小さく抑えられる。これらが個人の主体的なキャリア形成のインフラとなっているのである。一方、わが国ではそうしたインフラが未成熟で、この面も個人の主体的なキャリア形成を困難にしている。

### (2)「就社型」の限界＝時間管理能力の弱さ

さらに言えば、「就社型」に伴う職務範囲の曖昧さや集団志向が長時間労働の是正を難しくし、固定的な性別役割意識の強さと相まって、“男性を中心とした長時間労働”と“家事・育児等の家庭内無償労働の女性への偏り”という状況が生まれている。これが結果として、仕事や家族ケア以外の生産的な活動を抑制している可能性が指摘できる。

実際、諸外国と対比すると、日本人は仕事や家族ケアといった生活上不可欠という意味で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に時間を費やす習慣が少ない。ややデータは古いが、2007年に連合総研が行った国際比較調査によれば、わが国では「習い事、学習活動、自己啓発」、「地域、ボランティア活動、宗教活動」を「ほとんどやっていない」人の割合が、諸外国対比で高いことが確認されている。すでに指摘したように、パーソル総合研究所の調査では、アジア・太平洋地域の各国と比較して、わが国の雇用者の自己啓発意欲が弱いことが示されているが、日本人は、仕事や家族ケアといった生活上不可欠という意味

で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に時間を費やす習慣が少ない、といえる。

こうした結果、「限られた時間を主体的に有効に活用する」という時間管理意識が、海外の人々に比べて弱くなり、結果として主体的なキャリア形成にマイナスに影響している可能性が指摘できよう。

## 5. 職業教育訓練・キャリア形成を巡る欧州諸国の動向

近年における欧州の職業教育訓練(VET)及びキャリア形成の動向を鳥瞰すると以下のようなことが言える。

第1に、企業での実地訓練の重視である。職業教育は、ドイツやデンマーク等で従来から実施されているデュアル(交互)システム、すなわち、学校での教育・訓練と企業での実務実習訓練がいたりきたりする職業教育訓練が、現在日本も含め多くの国で関心を集めている。

第2に、ドイツ語諸国(ドイツ、オーストリア、スイス)、フランス、オランダ、北欧諸国等多くの国で、労使が、VET制度の運営に広範に関与する。職業訓練内容や技能資格の認定は団体交渉の重要検討事項であり、国・自治体の政策決定にも、意見を述べるだけでなく、職業資格の構築や訓練カリキュラム作成等に積極的に関与する。デンマークの場合、国段階での職業教育訓練への諮問委員会、職業資格の内容や教育訓練プログラムを決める120の職業別委員会(他に、11部門に継続教育訓練委員会がある。)、地域別の訓練委員会(職業学校のプログラム策定等を支援)、さらには各職業学校の運営理事会にも参画する。職業別の委員会事務局職員の人件費は労使が負担している。

第3に、各国の教育・訓練各コース及びそれと労働市場間の移動の促進を主目的として、EQF(European Qualifications Framework: 欧州資格枠組み)にリンクした通常8段階のNQF(各国単位の資格枠組み: 資格のものさし)の整備を積極的に進めている<sup>7</sup>。この動きには、生涯学び続けることの重要性の認識が広がっていることが挙げられる(欧米のLifelong learningは、日本の「生涯学習」と比べ、就業との連動がずっと強く、EQF(欧州資格枠組み)も、正式名称は“European Qualifications Framework for lifelong learning”(生涯学習に資する欧州資格枠組み)である。そして、企業内訓練や自治体のセミナー等の幅広い訓練・学習を資格枠組みに積極的に位置付けることが進んでいる。なお、資格枠組みについては、ロシア、中国、インド等でも本格的な検討が行われており、主要国において、制定ないし制定検討がなされていないのは、日本、米国だけの状況にある(米国は、各州の教育権限が非常に強いことが影響している)。

---

<sup>7</sup> A国のNQF(各国単位の資格枠組み: 資格のものさし)→EQF→欧州各国のNQFのリンク(レベルがリンク!)のプロセスを通じ、欧州各国の資格は連動している。

第4に、コロナの影響もあり、産業間転職を支援する短期職業訓練が増えている。  
こうした海外諸国の状況は、日本にも参考となる。

## 6. 企業の役割と中核企業における最近の動向

欧米と異なり、企業外に十分な人材育成の仕組みと活用慣行が形成されていない日本では、企業が果たすべき役割が大きい。本研究会では、日本を代表する企業数社からヒアリングをしたが、特にグローバル経済への積極的な対応を図っている企業は、取り巻く環境が、多面的、構造的かつ非連続に変化していることを強く意識し、「自律型人材」の育成を目指し、時代の変化に適合した能力開発が従業員個人で主体的・自律的に行われることをサポートする仕組みの構築を目指している。

こうした企業では、方向としては、ジョブ型人材マネジメントへの転換を目指すとする企業が多く、①「職務」と「人材」の見える化、②組織・人事管理のジョブ型移行、③組織文化・行動規範のジョブ型移行、④人事勤労制度全体のジョブ型移行、⑤社会システム全体のジョブ型移行（製造業 A 社）というように、通常、ステップバイステップの取組みをしており、マネジャー支援の強化、労使コミュニケーションの強化等にも力を入れている。

中高年層に対する再教育の重要性を意識している企業も多いが、能力開発への対応に積極的でない企業も多数ある。今後の若年・中年層人口は激減が見込まれており、高齢者の活用を社会全体で真剣に考える必要がある。

## 7. 人材育成に対する政府の動向

### (1) 厚生労働省の取組み

#### 1) 基本的な施策方向

新型コロナウイルス感染症の影響によるデジタル技術の社会的実装の進展や労働市場の不確実性の高まり、人生 100 年時代の到来による労働者の職業人生の長期化など、労働者を取り巻く環境が大きく変化していくことが予想される。こうした中で、企業の人材育成を支援するとともに、労働者の主体的なキャリア形成を支援する人材育成を戦略的に実施する。

#### 2) 第11次職業能力開発基本計画(令和 3(2021)年度～令和 7(2025)年度)

- (a) 産業構造・社会環境の変化を踏まえた職業能力開発の推進
- (b) 労働者の自律的・主体的なキャリア形成の推進
- (c) 労働市場インフラの強化
- (d) 全員参加型社会の実現に向けた職業能力開発の推進

### 3) 職場における学び・学び直し促進ガイドライン(2022(令和4)年6月策定)

#### (a) 基本的な考え方

今後は、企業主導型の教育訓練の強化を図るとともに、労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進することが、一層重要となる。特に、「学びの好循環」(①職務に必要な能力・スキル等を可能な限り明確化し、学びの目標を関係者で共有すること、②職務に必要な能力・スキルを習得するための効果的な教育訓練プログラムの開発・設定及び提供、③労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを後押しするための支援策の展開)のプロセスの実現を図る。

#### (b) 労使が取組むべき事項

- ① 個々の労働者が自律的・主体的に取り組むことができるよう、経営者が学び・学び直しの基本認識を労働者と共有すること、
- ② 管理職等の現場のリーダーによる、個々の労働者との学び・学び直しの方向性・目標の「擦り合わせ」や労働者のキャリア形成のサポート。併せて、企業による現場のリーダーへの支援・配慮を行うこと、  
等が重要。

### 4) 職業訓練のデジタル分野の重点化

## (2) 経済産業省の取組み

### 1) 基本的な施策方向

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方を志向する。具体的には、①人材版伊藤レポート2.0、②人的資本可視化指針、③人的資本経営コンソーシアムが柱となっている。

### 2) 人材版伊藤レポート2.0(2022年5月13日策定、そのポイント)

- (a) CHRO(最高人事責任者)による人的 KPI(重要業績評価指標)の設定、経営人材の早期選抜、脱“生え抜き”シフト
- (b) 中長期的に必要な人材像・スキルを明確化し、ギャップを埋めるために、社員再配置や中途採用の早期実行、新卒一括採用に限定しない採用戦略が重要。
- (c) リスキリング、留学、起業経験が、その後の社内での地位・処遇向上につながるようにする。
- (d) 兼業・副業を推進するための社内環境の整備
- (e) “Well-being”(身体的・精神的・社会的に良好な状態)にあることの視点の取り込み

### 3) 人的資本可視化指針(2022年8月20日策定)

人的資本投資・無形資産投資について、国内外で様々な基準やガイドラインの作成が進

む。これを踏まえ、人的資本に関する情報開示について、既存の基準やガイドラインの活用方法を含む対応の方向性を整理した「人的資本可視化指針」を策定し、2022年8月30日に公表。

#### 4) 人的資本経営コンソーシアム(2022年8月25日設立)

日本企業及び投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を通じて、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として設立。

### (3) 文部科学省の取組み

#### 1) 基本的な施策方向

(a)企業の大学等への期待(専攻分野・レベル)では、各分野共通して、IT 関連及び情報・数理データサイエンス・統計を学ぶことを強く期待。

(b)企業等のニーズを踏まえたプログラムを実現するためには、産学連携が必須。

#### 2) ニーズに基づいたリカレントプログラムを開発・実施する必要。

#### 3) 地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築の支援が重要。

### (4) 政府全体の動き

2021年10月に発足した岸田政権は、「資本主義の二大要素、「カネ」と「ヒト」のうち、よりヒトを重視した、人間中心の資本主義を目指していかなければならない。」(岸田文雄、『岸田ビジョン 一分断から強調へ』(p21~22、講談社+α新書)、2021年)とし、「人への投資」を成長戦略の中核に据えている。その結果、各省は、競って人材投資を施策の目玉に置き、人的資本投資、人的資本経営、リカレント教育等の施策を前面に打ち出している。

しかし、生涯キャリアを見据えた各省施策の本格的連携は今一つの感がある。今後、労働政策は、経済産業政策、教育政策との連携を強め、個々人のキャリア形成を支援する取組みを一段と強化していく必要がある。

## 8. キャリア保障が求められる時代

### (1) 人的資本投資の捉え方の変化

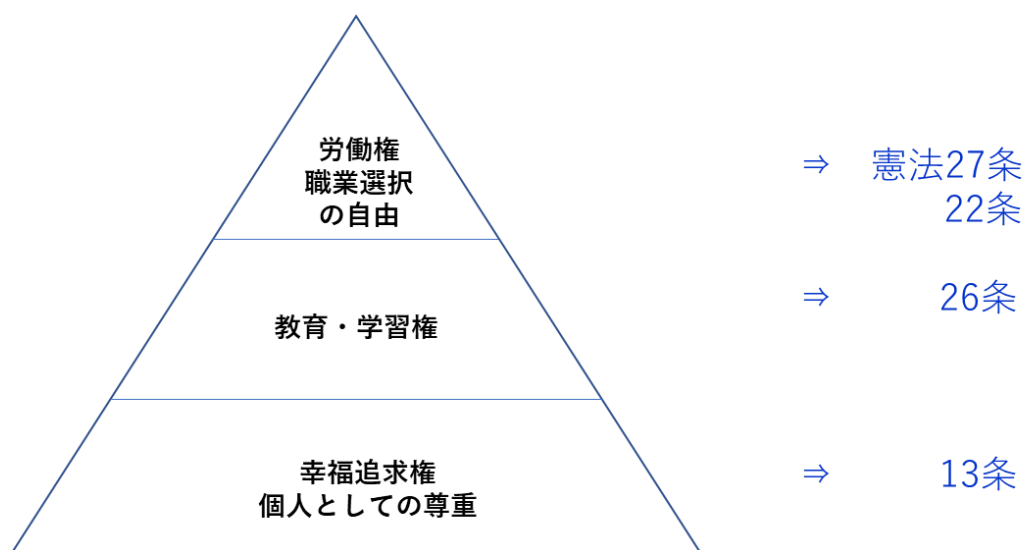
イノベーションが盛んとなり、知識や技術の変化が激しい時代には、旧来の業務や働き方にこだわるばかりでは、コモディティ化が著しい製品やサービスをめぐる泥沼の価格競争に足をすくわれ、創意工夫を生かす働きがい乏しく、企業も働く個人も疲弊しがちとなる。エンゲージメントに欠けるとする日本型の雇用慣行と厳しい経営業績から脱却する方策として、人的資本投資のあり

方の見直しが問われている。

## (2) キャリアの基盤となる理念

ほとんどの人は就労し、職業生活(キャリア)を送るが、通常は意識されていないにしても、キャリアをめぐるのは、法的基盤の上に各種の社会経済関係や日常的な営みが展開されている。そこで、職業能力開発促進法などにおける各種施策の理念的基礎を確認しておく。

図表8 キャリア権の構造図



\* 憲法には、これ以外でもキャリア権にかかわる前提となる重要な規定として、25条(生存権)、14条(法の下での平等)、18条(奴隷的拘束の禁止)などがある。

## (3) 1980年代、1990年代におけるキャリアに着目する法令・政策の増加の背景

このように雇用政策に関連してキャリアに着目する法令と政策が徐々に増加してきたのは、1980年代からキャリアという視点が日本社会で広まってきていたことと、1990年代初頭におけるバブル経済崩壊とその後の雇用をめぐる状況の変化などを背景とする。

メンバーシップ型が特徴と指摘される日本型雇用慣行は、メンバーシップに繰り込む人の念頭に長期雇用志向の、頻繁な配置転換・転勤や長時間労働をいとわない、働き盛りの男性正社員をおいてきた。これに対し、女性、高齢者、障害者、外国人労働者、非正規社員などが枠外に位置づけられてきた。

その不適切さが問われるようになると、日本型雇用慣行を万能視し、政策基準とすることの妥当性が揺らいできた。しかも、従来型の人事制度、雇用慣行が経済社会の発展にとって足かせになってきたとの認識が、企業側からも公的に表明されるようになった。

#### (4) 今後の展開

さらに今世紀に入ってから、情報通信技術の進展と応用は、産業構造や就業構造を大きく変えてきており、その動きは今後、さらに急速に展開することが予想されている。

象徴的な存在が、テレワークであり、フリーランスやギグワーカーの増加であり、サイバー空間における国境を越えたタスク対応のワーカー(外国人労働者)の出現である。

他の先進国同様、日本でも、労働政策と労働法令は、内実ばかりでなく、外延においても、見直しを迫られている。

#### (5) 個々人のもつキャリア権と企業組織がもつ人事権

個々人のもつ広義・狭義のキャリア権と企業組織がもつ人事権は、法的には別個の次元におかれた存在である。

雇用などの現場では両者が交錯し、雇用契約などの交渉の場において相互に一定の配慮や調整を要請される。働き方とキャリア展開をめぐる摺り合わせである。だが、だからといって、キャリア権が幅を利かせば人事権が消失するといった性質のものではない。

#### (6) 新たな労働政策の方向

新たな労働政策の方向としては、より円滑で健全なキャリア展開の実現に向けた方針が重要と考える。

## 第3章 労働政策が取り組むべき中長期的課題とキャリア保障

### 1. ジョブ型により親和的な人的資源管理への流れ

#### (1) 雇用システムと人材育成環境

日本の雇用システムは長期雇用、年功賃金、企業別労働組合を主な特徴とする日本的雇用慣行と言われてきた。濱口はこのような雇用システムの特徴について雇用契約の側面から整理し、欧米がジョブ型雇用であるのに対し日本はメンバーシップ型雇用であるとした。<sup>8</sup>

最近のジョブ型雇用論は、濱口の提唱したものを必ずしも十分理解したものではないが、雇用システム変化の方向性を示すものとなっている。

日本のこれまでの雇用システムでは職務を定めず採用し、長期的な観点から企業内で人材を育成するという考え方となっている。この結果、採用時に企業が求めるのは、労働者のジョブの遂行力ではなく、育成するための素材としての能力であり、採用時に重視されるのはどういう研究・学習をしてきたかではなく、卒業大学・学部の偏差値であったり、人柄であったりする。

公的教育がもともとアカデミック志向であるのはある意味当然ともいえるが、企業の側も学校に仕事をする上での専門知識教育・職業教育をそれほど重視していない。その結果、日本の学校教育における職業的レリバンス(関連性)は弱い状態になっている。

労働者が会社に採用後も、結局上位の職に就くためには日ごろの仕事ぶりなどで会社に評価されるようにすることが最も重要なことであり、外部の教育訓練機関で取得した資格は企業にあまり高く評価されない。結果として労働者としてのキャリア自律の意識は弱いものとならざるを得なくなった。需要もないので継続的職業教育訓練(CVET: Continuous Vocation Education and Training)を提供する教育訓練機関も十分には育たなかった。

#### (2) 雇用システムの変化とキャリア自律

上記で見たように雇用システムと人材育成のシステムは相互に補完的に成立している。それゆえに容易に変更することが難しい。変化の過程は多大な軋轢や痛みを生むことが予想される。

昨今、各企業では長期雇用が困難となり、従業員の転職も認容せざるを得なくなっている。技術革新の中で優秀な人材を自前で育成することはますます困難になっており、中途採用ですでに技術を身につけた人材を確保する方向になっている。企業成長が難しくなる中で、企業は、企業が主導しコストをかけて人材育成をするということをしなくなってきた。研修施設を廃止するなど従業員に対する企業の教育訓練投資が減少してきている。この結果、企業は、労働者の負担と努

<sup>8</sup> 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ』岩波新書(新赤版)1194



力による能力開発を求めるようになる。労働者としては転職がありうることを視野に入れ自律的なキャリア形成の必要性が高まっている。

しかし、労働者から見ると、実際にどのような職業能力を身につければ転職の際に役立ち、また賃金にも有利になるか必ずしも明らかでない。またそのような職業能力を身につける場も十分に用意されていない。企業としても優秀な人材を中途採用しようにもそれを育成するシステムが企業外に十分に存在せず、また各人材がどのような能力を持っているか信頼しうる情報が少ない。この結果、社会全体としての人材投資は過少となる。

このように日本の雇用システムあるいはメンバーシップ型雇用と企業内教育訓練の重視は相互補完的なシステムである。これが学校教育をも含めた強固なシステムであったと言えるが、雇用システムが変わる中で、労働者、企業、社会全体のすべてにそれぞれ人材育成・キャリア形成におけるひずみが生じ、みんなにとって良くない状況になりつつある。

労働者は何を学習すれば職業上有利になるかわからない、企業は労働者の能力をどう評価すればいいのかかわからない、教育訓練機関はどんな教育訓練を提供すれば労働者や企業に魅力的なのかかわからない、という三すくみの状態になっている。

とはいえ日本においてドイツのような職種別の労働市場を作り、教育制度を抜本的に見直すということはあまり現実的ではない。その一方で、PIAAC の結果<sup>9</sup>を見ても日本の成人の人材としての潜在能力は高く、適切な学習(能力習得)の方向性を示すことであれば自律的なキャリア形成は促進可能と考えられる。

産業界と教育訓練機関とでどのような職業能力が求められるか明確にし、教育訓練機関は必要な教育訓練サービスを提供し、企業がその教育訓練の成果を正當に評価するならば、そうした教育訓練を積極的に受けようとする労働者は多いと考えられる。そのような方向に社会全体が動いていくようコーディネートすることが国には求められる。

## 2. 女性、中高年シニア、外国人、障害者等就労困難者が活躍する社会の実現

漸進的にジョブ型のウェイトを高める方向をたどるとしても、現在の雇用慣行から離れ新たな雇用システムに移行しようとする時期には、移行期特有の課題が山積する。年齢が高く従前の価値観や慣行になれなかった男性が経営層や管理職層を形成する傾向が顕著な日本では、組織側の旧

---

<sup>9</sup> PIAAC (OECD 国際成人力調査)の第 1 回調査(2011 年)の結果によると、参加 28 か国中読解力、数的思考力が 1 位だった。IT を活用した問題解決能力は 10 位だったが、これはコンピュータ調査の参加率が低かったためでありコンピュータ調査参加者の平均得点で見ると 1 位だった。(IT を活用した問題解決能力については、パソコンを使用したコンピュータ調査でのみ測定され、紙での調査を受けた者については測定されない。日本はコンピュータ調査ではなく紙での調査を受けた者の割合が 36.8%と OECD 平均の 24.4%を大きく上回っていることから、コンピュータ調査を受けなかった者も母数に含めたレベル 2・3 の者の割合で見ると、OECD 平均並みに位置する。(文部科学省・国立教育政策研究所「OECD 国際成人力調査 調査結果の概要」、2013 年)

来の意識と個々人の側の新たな意識との間で衝突や摩擦が起きやすい。生涯を通じたキャリアの構築とリスクリングを一般化することが望まれる。

女性の活躍の推進が、今後の労働政策が今後取り組むべき課題の一丁目一番地であることに異論は少ないであろう。女性が働き続けられる環境の整備、タレント・パイプライン(組織の各階層・世代で途切れることなく後継人材を輩出するための仕組み)の強化等による女性役員の増加等が緊要である。

中高年シニアについては、中高年シニア層の能力・スキルや経験を十分活かせる職務や役割提供をより真剣に考える必要がある。

外国人については、急速に進行した円安とアジア諸国でも急速に進む高齢化の下、日本は人材獲得競争で国際的に厳しい状況にある。外国人に日本が働く場所として魅力的だと思ってもらえるような賃金その他の処遇を提供する必要がある。

障害者についても、障害者法定雇用率を達成するために雇うというのではなく、雇用・就労の質及び各自の生涯キャリアを見据えた対策を考えなくてはならない時代になってきている。引きこもり、障害者手帳の対象とならない難病患者、刑務所等出所者、貧困母子家庭など何らかの事情で働きづらさを抱える人々が日本にもたくさんいる。

岸田政権は、新しい資本主義の一環として、「包摂的な経済社会づくり」を強調し、すべての人が生きがいを感じられる、多様性が尊重される社会、意欲のあるすべての者が、置かれている環境にかかわらず、十全に力を発揮できる社会、そうした包摂的な経済社会を創るとしている。多様な者の就労面での包摂(ダイバーシティ&インクルージョン)を一層進める必要がある。

なお、すべての業界や企業へ一律に適用可能な標準的ジョブ型の形成には、関係する多様なインフラの整備と社会慣行の定着が欠かせないだけに、長い時間と試行錯誤を要するので、過渡期においては雇用・就業の世界におけるモザイク状の多様な雇用形態、就業形態、就労方式などが混在し、政策的対応の多様性管理も不可避となろう。

### 3. フレキシブル・ワーク(働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方)の支援

メンバーシップ型雇用の下では賃金(労働者の評価)は主として会社での働き方に基づいて評価される。現在どのようなジョブについているか、どのような職業資格を持っているのかではなく、どう頑張ったか、どう会社の期待に応えたかで評価される。長時間の残業、会社の都合による配置転換や転勤の受け入れなどが評価される。

また労働契約において労働者が勤務時間外で何をするかは本来自由であるはずであるが、兼業・副業を禁止することが当然のように行われてきた。これも労働者は企業に尽くし、企業はそれに答えた処遇をするというメンバーシップ型でなくては正当化できないことである。

他方このような働き方はワークライフバランスと相克し、家庭責任を女性に押し付けることにより成立してきた面もある。女性のキャリア形成を阻害するなど負の側面もある。また長時間の残業、人事部主導の配置転換・転勤、兼業・副業の禁止は、キャリア自律の観点からも問題がある。

女性のみならずすべての人がその能力を発揮し働き社会に貢献する、一億総活躍あるいはダイバーシティ/インクルージョンの流れからすると、長時間残業・転勤をはじめとする従来の会社につくような働き方はすでに持続可能ではない。働き方改革が求められる所以である。

雇用システムの変化はこのような動きを促進する。「ジョブ型」雇用では労働者はジョブの遂行・成果を達成するために効率的に仕事をすればよく、それ以外のことは気にする必要がなくなる。

リモートワーク、テレワーク(以下単にテレワークという。)はリモート会議ツールの普及などの技術面での進展や COVID-19 対応の観点から急速に進んだ。テレワークの今後について、COVID-19 対応の終息により一定の揺り戻しがあるとしても全体としては定着が進むと考えられる。テレワークは効率的な仕事や通勤時間のカットにより時間的余裕を生むと考えられ、仕事と家庭の両立だけでなく、自律的キャリア形成を行う上でも有意義である。またテレワークは障害者雇用にも有利に働く可能性がある。<sup>10</sup>

兼業・副業もジョブ型になるのであれば企業外でのことについてとやかく言う理由はなくなる。兼業・副業は労働者のキャリア形成の観点からは極めて有意義であり、その観点から企業も前向きにとらえようとする動きも出ている。ギグワークの増加は兼業・副業をしやすくする要因ともなっている。

テレワーク・リモートワークや兼業・副業はジョブ型雇用への動きや企業・労働者の意識変化により今後普及していくと考えられる。その普及度合いは最終的には企業・労働者の判断によることとなるが、むしろ課題は法規制や社会保険制度などの法制度である。

例えばテレワークではそのメリットを最大限生かすためには細かい労働時間管理はない方がいい。しかしその一方で過重労働の防止も必要である。企業の私生活への過剰介入を防止するための「つながらない権利」なども必要となるかもしれない。

さらにさまざまな労働関係法令、社会保険制度は兼業・副業を想定していない。労働時間は兼業・副業において通算することとなっている。これは労働者の健康の観点からは非常に重要であるが、異なる事業者間で労働時間を通算することが果たして現実的であるのか。また、労災保険においては兼業・副業に対し一定の対応がなされたもののそのほか一般的に社会保険においては兼業・副業が想定されていない。働き方として雇用以外の働き方が増えているがこれにも十分対応できていない。制度の根幹にかかわる部分であるので対応は難しいが今後様々な矛盾が出てくるこ

---

<sup>10</sup> ODEP (Office of Disability Employment Policy), “Employment for Persons with a Disability: Analysis of Trends During the COVID-19 Pandemic”, November 2020  
<https://www.dol.gov/agencies/oasp/evaluation/completedstudies/Employment-for-Persons-with-Disability-Analysis-of-Trends-During-COVID-19-Pandemic>

とも考えられ、真剣な検討が必要であろう。

#### 4. 労働移動の円滑化

労働移動の円滑化では、解雇規制の柔軟化といった声が経営側には強くあるが、ジョブ型がこれに直結するかどうかは国による差異がかなりあり、慎重な対応が望まれる。ジョブ型システムがより厳格に構築され、外部の専門職労働市場が形成されていけば、おのずと不要となったジョブの縮減による解雇が法的にも(裁判所の判断では外資系のジョブ型雇用などではかねてより解雇権濫用法理の適用に差がみられてきた)、また、社会の受け止めとしても、変化していく可能性がある。

より顕著な流れとしては、労働移動の円滑化策として、キャリア転換のための教育訓練の強化、中途人材のインターンシップを兼ねる副業の容認・促進、逆に企業による人材引き留め策としての社内公募・キャリア明確化・能力開発機会の多様化など、が進むと見込まれる。

政府は、外部労働市場の強化、中途人材のインターンシップを兼ねる副業の効用の喧伝を図るとともに、発展分野への労働移動促進策の一環としてデジタル人材を5年間で230万人育成するとしており、経済産業省ではポータルサイト「まなびDX」の開設、厚生労働省ではデジタル分野の職業訓練の強化、文部科学省では高等教育機関でのデジタル人材の育成を打ち出している。こうした取組みの一層の強化が求められる。

キャリア展開をめぐる多様な動きのなかで摩擦が少なく、運任せともならない労働移動のあり方が求められていこう。キャリアをめぐる専門職としてのキャリアコンサルタントの質の高度化と活躍の機会創出も円滑化にとって不可欠なものとなろう。

#### 5. キャリア保障を下支えするためには、人的資源への投資の抜本的強化が必要

生涯にわたる技能開発・学習の本格導入は、掛け声としては以前より唱えられてきたが、国、地域、産業、人的資源の将来性をかけた戦略分野であることを、社会の認識と政策の充実面で実現されることがきわめて切実なものになってきている。

日本企業のOJT以外の人的投資(OJTを除くOFF-JTの研修費用の対GDP比)は主要国の中では最低で、しかも低下傾向にある(2010-2014年では対GDP比で0.1%にとどまり、米国(2.08%)、フランス(1.78%)、ドイツ(1.20%)など主要先進国に比べ低水準にある。かつ、1995-1999年の0.41%から2010-2014年の0.10%と近年低下傾向にある(厚生労働省「第3回新しい資本主義実現会議提出資料(2021年11月26日)」)。社外学習や自己啓発を行っていない個人の比率は発展途上国も含め諸外国に比べ非常に高い。

GDPに占める人的資源投資割合の、OECD諸国平均並み(数字)への引上げなどの課題を着実に進めていく必要がある。

## 第2編 各論（研究会メンバーの個人論文）

---

労働政策が取り組むべき主要な課題につき、研究会メンバーに寄稿していただいた。

これら各論で述べられている見解は、各メンバーが所属する機関のものではなく個々のメンバーによる見解であり、また、そのようなものとして各論問での意見の相違についての調整は行っていない。

## 第1章 働き方改革の視点からの提言

岡崎淳一

(公益財団法人産業雇用安定センター理事長)

### 1. 働き方改革の基本

平成27年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」において、一億総活躍実現のための横断的課題として、そして、最大のチャレンジとして、働き方改革に取り組むことが必要であるとされた。これを受けて、同年9月、安倍総理が議長となり、関係閣僚、産業界、労働界のトップ、有識者を構成員とする働き方改革実現会議が設けられた。同会議は、働き方に関わる広範な課題について10回にわたって真摯な議論を行い、平成28年3月、「働き方改革実行計画」を取りまとめた。

実行計画の第1章では働き方改革の基本的考え方を提示している。第一に「働き方」は「暮らし方」そのものであるため、働き方改革は、単に職場における働き方や労働条件を見直すというのではなく、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていくものであるとしている。そして、今回の働き方改革はトータルな形で本格的な改革を行うものであり、働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行うものであるとしている。

第二に、働き方改革は労働生産性の向上のための手段でもあるとしている。すなわち、同一労働同一賃金の実現によって非正規雇用労働者の働くモチベーションが高まり、職務の明確化と公正な評価はすべての労働者の働くモチベーションを高めるために重要であるとしている。また、長時間労働の是正は経営者がマンパワー当たりの労働生産性向上に取り組む契機となるとしている。さらに、転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計できるようになって付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にもつながるとしている。

働き方改革の基本的考え方のポイントは次の3点である。

- ① 企業文化、ライフスタイル、日本の働くということに対する考え方を変える。
- ② 働く人の視点に立つ。
- ③ 働き方改革を生産性向上の手段とする。

このような基本的な考え方に基づいて、実行計画においては、非正規雇用の処遇改善、賃金引き上げ、長時間労働の是正、雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、テレワークや副業・兼業など柔軟な働き方、女性・若者が活躍しやすい環境整備、高齢者の就業促進など幅広い分野

について考え方を示し、その中で、法定時間外労働の上限規制、同一労働同一賃金の義務付けなどの法改正を提言している。

しかしながら、法改正は働き方改革を進めるための手段であり、法律での義務付けはすべての企業が対応すべき最低限を規定したものにすぎない。企業が法改正へ対応することは当然であるが、法律を順守してさえいればよいというものではない。業種、職種、企業によって、職場や働き方は千差万別である。法律の順守にとどまるのではなく、働き方改革の理念を踏まえ、十分に労使協議を行い、各社で最適な働き方を構築していくことが必要である。その際に、働く人の視点に立って、各労働者が自らのキャリアについて決めていくことができるようにするというキャリア権についても十分に考慮することが望まれる。

## 2. 労働時間

働き方改革において、労働時間に関しては、長時間労働をなくすことと働き方の自由度を高めることの二つが主要な課題となっている。法改正では、長時間労働をなくすため、法定時間外労働に上限規制が導入された。一方で、働き方の自由度を高めるため、高度プロフェッショナル制度が導入され、フレックスタイム制度の清算期間が延長された。なお、当初はこれに加えて裁量労働制に関して適正化のために要件を見直すとともに企画業務型裁量労働制度の対象業務を拡大することが盛り込まれていたが、労働時間法制の検討のために厚生労働省が行った調査に問題があったため裁量労働制に関する改正は見送られることになった。

### (1) 長時間労働の是正

これまで労働基準法では法定労働時間を超えて働かせる場合には、36協定を締結し、労使の合意によって残業をさせることができる要件や限度時間を定めることとしていた。極端な長時間残業を抑制するために厚生労働大臣が告示で限度時間の基準を示し、限度時間告示に基づく指導は行われていたが、法的拘束力はなかった。働き方改革においては、長時間労働は、過労死など健康確保において大きな問題であるとともに、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因になっているとして、労働基準法制定以来 70 年にして初めて法的上限規制を導入することにした。

労働基準法で定められた法的上限は 1 か月 45 時間、1 年 360 時間である。また、臨時の必要がある特別な場合には、例外として 1 か月 100 時間未満、2～6 か月では平均 80 時間以内、1 年 720 時間の範囲内で特別条項を定めることができることとされた。これらの法的上限はあくまで法律上許される最も長い時間であり、この範囲においてそれぞれの事業場における事業の状況等を踏まえて労使で協議して必要最小限の限度時間を定めるべきものである。しかしながら実際には法

定上限と同じ1か月45時間、1年360時間と定めている協定が多いようであり、時間外労働の限度をそれぞれの事業場の実情を踏まえた労使の協議に委ねた労働基準法の理念からみると残念な状況といえよう。また、特別条項は例外の例外として特に認められたものであるもので、真に必要な場合に限定しなければならない。

ところで、労働基準法における労働時間の大原則は、1日8時間、1週40時間、週休制である。したがって、変形労働時間制や4週4休制など労働基準法で認められている例外を除けば、この範囲内で所定労働時間、所定休日を定め、働かせることになる。労働者は就業規則等で決められた所定労働時間働くのが基本であり、この基本を超えて働くのが残業であるので、そもそも残業が当然というような働き方はおかしいということになる。

これまでは子育てをしている労働者と介護をしている労働者については育児介護休業法において所定外労働を拒否する権利が認められていたが、自発的に教育訓練を受ける労働者については事業者配慮を促す規定があるのみであった。現に自発的な教育訓練を志向しながら受講を断念している労働者の理由としては、受講料などの経済的理由とともに時間が取れないなど仕事との関係を上げる者が多い。労働者のキャリア権を保障する見地から、育児介護の場合と同じように自発的な教育訓練を受ける労働者に対して、所定外労働をさせないようにする制度を定着させる必要がある。また、教育訓練休暇などについても一層の普及が必要である。

さらに進んで労働基準法の基本に立ち返れば残業が当たり前というような風土を変えていかなければならない。事業を行っていく上では、業務の繁簡、取引先との関係など様々な要因で、毎日、毎週の労働時間を所定労働時間通りとすることは難しい場合もあるが、残業はやむを得ない場合の例外であるとの理解が求められる。

法定労働時間の範囲内で定められた所定労働時間働くことが本来の姿であるという社会を実現し、残業が真にやむを得ない必要最小限にとどまるようになれば、仕事と家庭生活や社会活動などとの両立が容易になり、労働者はそれぞれのライフスタイルに合わせた生活ができるようになる。そのなかで、現在は仕事が忙しくて時間が取れないため諸外国に比べると実行している割合が極めて低い、自己啓発のための読書、交流などが可能となる。労働者本人のためにも、また社会の発展のためにも大きな意義があると考えられる。

## (2) 長時間労働をなくすために

長時間労働をなくしていくためには、企業における業務の効率化、人員体制の見直しなどの取り組みが重要であることは言うまでもない。長時間労働が常態化している企業においては、業務フローの見直し、無駄な業務の廃止、IT等の活用、必要な人員の配置などを行う必要がある。また、管理職を含めた従業員の意識改革も重要である。



長時間労働がなくなるという要因の一つとして、遅くまで残って仕事をしている人を頑張っているとして評価し、あるいは上司より早く帰る人を非難するというような、長時間労働を是とする職場風土があるといわれている。同じ仕事を担当している場合に、効率よく仕事をして定時に仕事を終える人とただだらと仕事をしているために長時間残業をしている人のどちらを評価するかという問題である。管理職を含めて職場の意識改革を進める必要がある。

この点は、後述する高度プロフェッショナル制度や裁量労働制を適切に運用するための前提条件ともなる。また、育児・介護や教育訓練などのために定時に仕事を終える人が気兼ねなく権利を行使できるようにするためにも必要である。

また、基本給だけでは生活が苦しいために労働者が残業手当を生活費として計算しているため、労働者が残業削減を望んでいないという声もある。労働者の中には残業手当に期待している人がいることは事実であるが、それはそもそも基本給が仕事に対して適切であるかということとも関連する。長時間残業の削減の過程において労使の協力で人員増をすることなく残業が削減された場合には、残業手当が生活費の一部に充当されている現実も踏まえれば、その成果で総人件費を削減するのではなく、時間当たり生産性向上の果実を労働者に還元することが必要である。それによって、残業削減や生産性向上に対して労働者の協力が得られるとともに、経済の好循環にもつながることになる。

なお、固定残業代制と称して、毎月の残業代について、実際に働いた時間と関係なく、一定の額を支払っている事業場がある。残業代の最低保証であれば違法とはいえないが、法定労働時間制度・割増賃金制度の趣旨に照らせば、好ましい仕組みとは言えない。固定残業代は、割増賃金の残業抑制効果を減殺し、また、労働者の採用等に当たり賃金を高く見せるなどトラブルの原因ともなっているので極めて不適切な仕組みと言えよう。

企業内での取り組みだけでは長時間労働をなくすことが困難な場合もある。長時間労働につながりやすい商慣行として、客先からの短納期要求、顧客要望への過度な対応などが挙げられる。発注に際しては取引先の労働者が長時間労働になることがないような配慮をすることが求められる。また、業種によっては、業界を挙げて、顧客などの関係者の理解を得ることも必要になる。例えば、運送業では配送先の企業や家庭、病院では患者や家族、学校では生徒や保護者の理解が必要となる。社会全体で長時間労働に依存しないシステムを構築していかなければならない。

### (3) 柔軟な働き方

労働時間に関しては、長さとともに、どの日、どの時間帯に働くかということも労働者の生活にとって大きな影響がある。業種や職種によって、ある程度労働者が自分で決めても仕事に影響がない場合と企業が働く時間帯を設定する必要がある場合がある。直接生産や対面サービスを担当す

る労働者の場合には企業が工場の稼働時間や店舗の営業時間に応じて各時間帯の必要人員を判断して各労働者の労働時間を決定することが必要である。シフト制などの場合に労働者の希望を聞いて調整することはあるとしても、労働者が自由に労働する時間帯を変更することはできないと言わざるを得ない。一方、オフィスにおける企画部門や間接部門などの仕事はある程度労働者が自分の都合で働く時間帯を調整しても大きな支障がない場合が多い。企画業務や専門性が高い業務などではその傾向が強いと思われる。

現在の企業のオフィス労働の労働時間制度をみると全員一律に始業・終業時刻を定め、その時間帯にはすべての労働者が働いていることを基本としている場合が多い。しかし、労働者の中には家庭事情や通勤事情などから働く時間帯を変更したい人もいる。人によっては朝型、夜型など、活動的な時間帯が異なる人も見受けられる。また、仕事の流れからある日、ある時期に一気に仕事を進めることが効率的な場合や相手先との関係から日によって異なる時間帯に仕事をしたほうが効率的な場合もある。通常のオフィス労働では企業にとっても働く人にとってもある程度日々の労働時間や働く時間帯を自由にできるようにすることが望ましい場合が多いと思われる。

労働者に1日の所定労働時間の長さは変えずに始業・終業時刻を選択させる時差勤務制度は就業規則で明記すれば労働基準法上は何ら問題がない。また、各日の労働時間の長さを含めて労働者の選択に任せるフレックスタイム制は労働基準法の要件を満たせば導入が可能である。しかしながら、実際にはフレックスタイム制等を導入している企業は少数にとどまる。オフィス労働については、労働者の仕事と生活の調和を図り、効率的な仕事を可能にするフレックスタイム制を基本とすべきと考える。

フレックスタイム制においては労働者が必ず働く必要があるコアタイムを設定することが認められている。それぞれの企業の業務との関りでコアタイムの長さや時間帯を決めることになるが、業務に支障がない範囲でコアタイムをできるだけ短くするほうが労働者の自由度が上がり、効果が高くなる。また、最近週休3日制が話題となっているが、コアタイムを設けない、あるいはコアタイムを特定の日に限ることにすれば、労働者は自らの判断で週休3日、週休4日にすることもできるようになる。皆が同じ時間帯に同じ職場で働いていることを当たり前とする考えからの脱却が望まれる。フレックスタイム制が普及すれば労働者は自分の生活や仕事の状況に応じて効率的に働くことができるようになり、リスキリングや自己啓発のために学校に通ったり、新しい人脈を築くための交流を深めたりすることが容易にできるようになる。

働き方改革において新たに高度プロフェッショナル制度が導入され、裁量労働制の対象業務の拡大が検討された。これらの制度に対しては、過労死を促進する、あるいは残業代をゼロにする制度であるとの批判があった。本来、これらの制度は、長く働けばそれだけ成果が得られるという観念

から脱却し、イノベーションを担う人材に自由に働いてもらうことによって成果を上げることを目指すものであり、批判されるようなものではない。

これらの制度は日々の業務の進め方や労働時間を労働者に委ねることを前提としている。しかしながら、裁量労働制を採用している企業の中には不適切な運用をしていて批判が該当するような事例もかなり見受けられた。裁量労働制の対象労働者であるにもかかわらず、一般の労働者と同じように始業終業時刻を守らせている事例、日々の業務の進め方を上司が指示している事例などである。制度の悪用は厳に慎むべきである。

イノベーションを進めていくためにはそれを担う労働者の働き方の自由度を高め、その能力を最大限発揮できる環境を整えること、そしてその労働者の能力や成果を適切に評価してそれに見合った賃金を支払うことが重要である。これらの制度は自分で仕事の進め方を決めて自由に働くことができる労働者のためのものであり、日本の産業の発展のためには真にそのような働き方をする職場、労働者が増えることが望まれる。

#### (4) 休暇

働く人の健康やリフレッシュを考えると、日々の労働時間とともに日常の仕事から離れることができる休暇も重要である。働き方改革においては年次有給休暇制度に関しては突っ込んだ議論は行われず、制度の見直しはなかった。

そのなかで、年次有給休暇の取得率が 5 割を切っていた状況を踏まえて、促進策として、新たに事業者に対して労働者に少なくとも 5 日の年休を取得させることを義務付けることとなった。法改正の効果もあって、最近年休の取得率は上昇してきている。しかしながら、年休は本来完全取得されるべきものであり、年休 5 日取得は最低限の義務を定めたものであるため、年休は 5 日取得させればよいということではなく、労働者が年休を取得しやすい環境の整備を図り、完全取得されるように努めなければならない。

ところで、日本の年次有給休暇制度は ILO132 号条約の水準を満たしていない。将来に向けて、欧米並みの休暇制度となるよう、年次有給休暇の見直しを検討すべきである。その際には、

- ① 年休付与日数を一律 20 日とする
- ② 雇用された日から取得できる仕組みとする
- ③ 事業者が年休を取得させる義務を 15 日 (+ 前年度未使用分) とする
- ④ 原則として週単位で取得する慣行を定着させる

などが主要な検討事項となる。

このうち、①と②は転職する労働者が不利にならないようにするためにも必要である。

さらに、年次有給休暇制度の見直しとともに、リフレッシュ休暇など労働者が日ごろの仕事から離れてリフレッシュできる制度の普及が望まれる。

### 3. 賃金

日本においては長年にわたって物価がほとんど上昇せず、賃金についてもほとんどベースアップは行われなかった。欧米諸国においては過去 30 年間に於いて実質賃金が 1.3～1.5 倍に上昇したのに対して日本の実質賃金はほぼ横ばいであった。働き方改革においてはアベノミクスの下で改善した企業収益を賃金引き上げにつなげて経済の好循環を実現することを目指し、経済界に賃金引き上げを要請した。経団連などの経済団体はその趣旨に賛同し、賃金引き上げのモメンタムを維持する方針を打ち出したが、期待したほどのベースアップは実現しなかった。

長年続いたデフレ型経済の下で、できるだけ安く製品を供給し、サービスを提供することによって売り上げを維持する経営手法が一般化し、そのために生産やサービスのコスト削減を競うようになり、労働者をできるだけ安く使おうという方向が顕著になった。人件費削減のために、非正規雇用、アウトソーシング、ギグワーカーなどが多用されるようになった。また、公的部門でも様々な業務を民間委託するようになってきたが、民間のノウハウの活用という面もあるものの、実際は委託先が安い労働力を使うことによってコストが下がっている。さらに、入札制度の改革が行われ価格競争入札が一般化した。ノウハウなどはないが労働者を安く使っている企業が受託するケースが多くみられるようになった。

それぞれの製品・サービス市場においては、企業間競争が行われている。技術、マーケティング、マネジメントなどの面での競争はより良い製品・サービスの提供が促進され好ましいものである。しかし、コスト引き下げの一環として、労働コスト削減競争が行われることは問題である。企業競争を理由に賃金水準を低く抑える、残業代を支払わずに済ませる、低い処遇の非正規雇用労働者を利用する、安い賃金の労働者を使っている企業にアウトソーシングをするなど様々なことが行われている。

ヨーロッパ諸国においては産業別労働協約によって産業ごとに職種別賃金が設定されているので同業種内での賃金引き下げ競争は発生しない。日本においては賃金交渉は企業ごとに行われており、同業種であっても企業規模による賃金格差は大きい。また、正社員と非正規雇用労働者との賃金格差も存在している。このような状況が賃金水準の下押しの一因となっていると思われる。

日本経済を再興し、国際競争に打ち勝っていくためには、労働者を安く使うという発想を払拭し、労働者に相応の賃金を支払うことを前提とした事業運営を行うことが必要である。一方で、良い製品、良いサービスにはそれに見合った代金を支払うことも必要となる。適正価格を支払うことによ

て物価は上がるが、企業の収益向上が労働者の賃金上昇につながれば好循環をもたらすことになる。

全体の賃金水準を引き上げる政策手段としては最低賃金がある。かつては小規模企業における賃上げの状況を調査し賃上げ率どおりに最低賃金を引き上げていた。最低賃金の実質水準を維持することどまり、政策的な引き上げではなかった。近年は最低賃金制度を賃金底上げの政策手段とし、当初は 2%、最近は 3%程度の引き上げが実施されている。これによって、賃金水準が低い業種、職種においては最低賃金が当該業種・職種の賃金引き上げに直結するようになっている。最低賃金の適正水準はいくらであるかという議論も必要ではあるが、立場の違いなどによって意見の乖離が大きくすぐに決着するのは難しいように思われる。そうした中で、継続的に最低賃金の実質水準を引き上げるとの方針を示し、企業にそれを織り込んだ事業経営を求めていくことが適当と考える。

地域別最低賃金は各地域のすべての業種・職種の労働者に適用されるため生産性が低く、賃金が高い業種・職種が考慮されるためある程度低い水準に設定せざるを得ない。より賃金水準が高い業種・職種における賃金水準の底上げを図る手段として、特定最低賃金と労働協約の地域的拡張がある。特定最低賃金については地域最低賃金制度がある中で屋上屋を重ねるものとして近年は引き上げが行われず、地域最低賃金が着実に引きあがる過程で吸収されつつある。しかし、地域最低賃金が賃金水準の低い労働者の労働条件の改善、生活の向上が主たる目的であるのに対して、特定最低賃金は同業種の企業間における公正競争を保障し適正な賃金を支払っている企業が競争において不利にならないようにすることが主たる目的である。優良企業から特定最低賃金の活用が提起されてもよいのではないかとと思われる。労働協約の地域的拡張とともに、活用が進むことを期待したい。

働き方改革において同一労働同一賃金の規定が整備された。雇用形態の違いによる不合理な処遇格差は禁止され、企業は処遇の違いに関する説明責任を負うことになった。法改正を受けて非正規雇用労働者を雇用している各企業において処遇の見直しが進められている。しかしながら、いまだ十分に浸透しているとはいえ、非正規雇用労働者を安い労働力と考えている企業も多いのではないかとと思われる。この点は外国人労働者においても同様に開発途上国の労働者を安い労働力であると考えて利用したいと考えている企業が見受けられる。雇用形態による賃金差別はパート・有期雇用労働法違反、国籍による賃金差別は労働基準法違反であり、いずれもあってはならないことである。職務の明確化と公正な評価に基づく賃金を支払うという考え方が浸透することが必要である。

公的部門においても非正規雇用労働者が多数雇用されているが、その処遇が正職員に比べて低いという問題が指摘されている。地方財政の状況、行政コスト削減の必要性などが背景にあると

いわれているが、公共部門こそ率先して非正規雇用労働者の処遇改善、同一労働同一賃金の実現をすべきであり、速やかな対応が望まれる。

最近メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用を対比し、イノベーションを進めるためにはジョブ型雇用が必須であるかのような議論がなされている。そして、ジョブ型雇用の場合には、その職務の専門性等に応じて相応の賃金を支払うが、そのジョブがなくなった場合には容易に解雇できるというような考え方が見受けられる。あたかも日本的雇用慣行の否定としてジョブ型雇用が提起されているようにも見える。しかし、従来から専門性の高い職種に関しては、日本型雇用慣行の下でもジョブ型の採用、ジョブ型の賃金体系が採用されてきている。例えば、病院では医師、看護師等はジョブ型であるし、航空会社ではパイロット、CA等はジョブ型である。建設会社、鉄道・バスなど多くの事例がある。日本型雇用慣行を否定するのではなく、その良い面、悪い面を勘案し、業種・職種や企業の事情に応じて適切な雇用制度を選択すべきである。そのうえで、職務の明確化と公正な評価に基づく賃金制度とし、それぞれの仕事にふさわしい賃金が支払われることが望まれる。

#### 4. 労働移動

技術革新が進み産業構造が変化する中で付加価値の高い成長産業への人材移動を円滑化し、労働力の適正配置を実現することは、日本の産業経済の発展のために必須である。また、労働者が希望する仕事に容易に転職できるように外部労働市場を整備することは労働力に適正配置とともに労働者の主体的なキャリアデザインの実現、キャリア権の実質的な保障のためにも重要である。

ところで、雇用政策に関して、雇用維持型か労働移動支援型かという二者択一的な議論が行われることがあるが、いずれかのみを選択するという発想は適切ではない。リーマン・ショックや今般のコロナ禍のような短期的かつ急激に企業業績に影響し一時的に雇用過剰が生じる場合には雇用維持型の対策が必要である。一方で長期的な構造変化に起因して特定の産業、職業に影響が生じる場合には労働移動支援型の対策が必要になる。産業経済状況やそれに伴う雇用情勢を見極めて適切な政策を講じることが重要と考える。

付加価値が高い成長産業への人材移動は、日本の産業経済の発展のために極めて重要である。従来、そのためと称して成熟産業において解雇しやすくすべきという主張があったが、リストラを推進するプッシュ型の考え方ではなく、成長産業の魅力を高めて人材を引き寄せるプル型の考え方をとるべきである。自らの考えで成長産業を目指す意欲が高い人材こそ、その産業の発展を支える中核となると考える。

プル型思考によって高付加価値産業へ人材移動を図るためには、高付加価値産業を育成するための産業政策、起業支援を講じるとともに、それらの産業・企業が働く人々にとって働きやすく魅

力がある職場となるようにするため、業種・職種に応じて適切な人事制度、処遇、労働時間となるよう働き方についても適切な支援が必要である。

それまで働いていた産業や企業の将来性に不安を待っている人、現在の仕事に満足していない人が成長産業に向けてキャリアアップ、キャリアチェンジをするためには、日本の産業・職業の将来像を知る必要がある。労働者が自らのキャリアを考えるうえで前提となる重要な情報であるので、政府として希望的な将来像ではなく、現実的な将来像を提示するようにしなければならない。その際には、それぞれの成長産業の将来見込みのほか、成長産業で必要となる具体的な職種、スキル、期待される処遇などが示される必要がある。

一方、少子高齢化が進む中で、国内で必ず提供しなければならないサービス等の担い手の確保も重要である。シニア層の活躍が期待できる産業、職種においては積極的なシニア活用を進める必要がある。公的部門、学校、医療・介護などにおいて、定年後のキャリアチェンジを考えているシニア層の受け入れを進める取り組みが進むことが期待される。シニア転職者がそれまでの職業経験を活かして働くことができれば、働く人にとっても、受け入れ側にとってもメリットがあると思われる。また、定年後にスムーズにキャリアチェンジできるように 40 代、50 代から副業などの形で将来希望する仕事を経験することも有効と考える。

ところで、労働移動を促進するという観点から解雇無効の場合の金銭解決制度の議論が続いているが、解雇無効で争われていて金銭解決の対象となるような事案の多くは産業構造等の変化に伴う整理解雇の事案ではなく、労働者個人の問題に起因する普通解雇の事案のように思われる。産業間、企業間の労働移動につながる整理解雇・リストラ事案に関しては、解雇法制の見直しではなく、人員整理の必要性の適切な判断、十分な労使協議、離職後の再就職支援などが適切に行われ、人員整理の対象となる労働者の不安、不利益をできる限り小さくする取り組みが行われるようにすることが重要である。

## 第2章 企業と個人からみたキャリア支援のあり方

下村英雄

(独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員)

### 1. 本稿の概要

本稿では、企業と個人からみたキャリア支援のあり方について論じる。特に、キャリア支援のあり方を、最近、実施した2つの大規模調査をもとに検討する。

1つは、企業を対象とした調査であり、2022年に従業員規模30人以上の3,951社に調査を実施した結果を示す(労働政策研究・研修機構(2023)。「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題」より)。

もう1つは、個人を対象とした調査であり、2019年に20～50代の正規・非正規労働者6,000人に対して調査を実施した結果を示す(労働政策研究・研修機構(2021)。「就業者のライフキャリア意識調査－仕事、学習、生活に対する意識」より)。

どちらの調査結果も、一部、総論で触れられているが、各論である本論では、さらに調査内容を深掘する形で追加の結果を示し、企業と個人の両面から、現在、キャリア形成・能力開発の状況がどのようなものであり、また、どのような対応をしようとしているのか、その際、キャリア形成に対するニーズはどのようなものか等について検討を行っていききたい。

### 2. 企業からみたキャリア形成

#### (1) 企業における能力開発・キャリア形成の取り組み

まず、わが国におけるキャリア形成の現状を、おもに企業の側面から示す。

図表2-1は、企業の能力開発に対する積極性・責任主体・方針について質問した結果である。具体的な質問項目は、「貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思われませんか(能力開発に対する積極性)」、「貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか(能力開発の責任主体)」、「貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか(能力開発の方針)」であった。表に示したとおり、能力開発に対する積極性では、「積極的である」10.3%、「やや積極的な方だと思う」32.9%を足し合わせると4割強の企業が能力開発に積極的だと回答していた。一方で、「どちらとも言えない」と回答した企業も4割弱とやや多かった。

また、能力開発の責任主体については、「従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている」58.9%が最も多く、次いで「従業員の能力開発は、企業の責任であると考えている」24.9%が多かった。8割強の企業が、従業員の能力開発は企業の責任であると考えていることが示される。



さらに、能力開発の方針については、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」39.9%が最も多く、次いで「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」31.4%が多かった。本質問項目は、能力開発の方針がどの程度「長期的か否か」を示すものと解釈されるが、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」と「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」12.8%をあわせて考えても、長期的な方針を持つ企業は半数程度であった。

このように、現在、企業では、①4割強が能力開発に積極的だと回答するなど、比較的、従業員に対する能力開発の積極性が高く、②8割強の企業が、従業員の能力開発は企業の責任であると考えており、③半数程度の企業が従業員の能力開発に長期的な方針を持っている。概して言えば、企業は従業員の能力開発に大きな関心をもっており、積極的かつ長期的に企業の責任を果たしたいと考えている。能力開発に対する企業の考え方は、おおむね従業員のキャリア形成に関する企業の考え方と類似のものとして考えれば、企業も一定程度、従業員のキャリア形成に対して問題関心を持っていると想定することができよう。

図表 2-1 能力開発に対する積極性・責任主体・方針

貴社は、従業員の能力開発を積極的に行っている方だと思いますか。

積極的である n=408	やや積極的な方だ と思う n=1298	どちらとも言えない n=1438	やや消極的な方だ と思う n=470	消極的である n=280	無回答 n=57
10.3%	32.9%	36.4%	11.9%	7.1%	1.4%

貴社の能力開発について、貴社ではどのようにお考えですか。

従業員の能力開発は、企業の責任であると 考えている n=984	従業員の能力開発は、どちらかと言えば企業の責任であると考えている n=2326	従業員の能力開発は、どちらかと言えば従業員個人の責任であると考えている n=532	従業員の能力開発は、従業員個人の責任である n=36	無回答 n=73
24.9%	58.9%	13.5%	0.9%	1.8%

貴社の人材育成・能力開発方針は、以下のどれにもっとも近いですか。

数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている n=504	当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている n=1578	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている n=1241	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない n=545	無回答 n=83
12.8%	39.9%	31.4%	13.8%	2.1%

では、具体的に企業内でどのような能力開発・キャリア形成の取り組みがなされているだろうか。

図表 2-2 には、おもに厚生労働省が推進する各種のキャリア形成支援施策の認知及び活用を

示した。まず、「事業内職業能力開発計画」については「いずれの事業所においても作成していない」66.8%が最も多く、「すべての事業所において作成している」は16.3%であった。「職業能力開発推進者」についても「いずれの事業所においても選任していない」74.6%が最も多く、「すべての事業所において選任している」は9.7%であった。また、「キャリアコンサルティング」「ジョブ・カード」については「名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない」が最も多く、それぞれ38.7%、34.2%であった。「セルフ・キャリアドック」は「名称(言葉)も聞いたことがなく、内容も知らない」が最も多く、52.3%であった。一方、「内容を含めて知っており、活用している」は、「キャリアコンサルティング」5.6%、「セルフ・キャリアドック」2.1%、「ジョブ・カード」2.2%であった。

図表 2-2 各種キャリア形成支援施策の認知及び活用

事業内職業能力開発計画				
すべての事業所において作成している n=644	一部の事業所においては作成している n=548	いずれの事業所においても作成していない n=2641	無回答 n=118	
16.3%	13.9%	66.8%	3.0%	
職業能力開発推進者				
すべての事業所において選任している n=383	一部の事業所においては選任している n=345	いずれの事業所においても選任していない n=2948	無回答 n=275	
9.7%	8.7%	74.6%	7.0%	
キャリアコンサルティング				
内容を含めて知っており、活用している n=223	内容を含めて知っているが、活用していない n=1503	名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1531	名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない n=590	無回答 n=104
5.6%	38.0%	38.7%	14.9%	2.6%
セルフ・キャリアドック				
内容を含めて知っており、活用している n=81	内容を含めて知っているが、活用していない n=694	名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1013	名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない n=2067	無回答 n=96
2.1%	17.6%	25.6%	52.3%	2.4%
ジョブ・カード				
内容を含めて知っており、活用している n=88	内容を含めて知っているが、活用していない n=1293	名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない n=1353	名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない n=1118	無回答 n=99
2.2%	32.7%	34.2%	28.3%	2.5%

また、図表 2-3 には、厚生労働省が推進するキャリア形成支援施策以外に、一般に企業が主体となって取り組んでいる自律的なキャリア形成のための取り組みについて、どのようなことが行われ

ているかをたずねた結果である。最も多いのは「OJT・現場トレーニング」49.4%であり、半数弱の企業が取り組んでいた。以下、「職種別採用」39.5%、「経営トップやマネージャー層の理念の提示」32.6%、「目標管理制度」32.3%、「1on1ミーティング」31.3%と続いていた。

逆に、最も少なかったのは「360度フィードバック」3.8%、「社内FA制度、社内公募制度」4.1%、「複線型人事制度」4.7%などであった。いずれも企業内のキャリア形成のための取り組みとして、その名称は比較的知られているが、実際の取り組み状況は1割に満たないことが示される。

どちらかと言えば、OJTや職種別採用、理念の提示といった比較的、普段の会社組織の業務に負担のかからない取り組みが多く、360度フィードバック、社内FA、社内公募といった評価・異動など組織運営の根幹に関わるものでは取り組みが少ないと整理できる。

図表 2-3 従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

OJT・現場トレーニング (日常の業務につきながら行う教育訓練。On the Job Training)	49.4%
職種別採用 (事務、営業、製造、研究開発など、職種ごとに採用すること)	39.5%
経営トップやマネージャー層の理念の提示 (法人の存在理由と目指す姿を従業員に浸透させ、働く目的を共有すること)	32.6%
目標管理制度 (自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度)	32.3%
1on1ミーティング (上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会)	31.3%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション (戦略的・計画的な人事異動・配置転換など)	21.3%
メンター制度 (新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度)	14.7%
上記の制度・施策はいずれもない	13.1%
キャリア・シート (自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの)	9.4%
複線型人事制度 (専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度)	4.7%
社内FA制度・社内公募制度 (会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度)	4.1%
360度フィードバック (上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない)	3.8%
その他	1.3%

図表 2-2 及び図表 2-3 の結果を集約すると、実際に企業において、従業員の自律的なキャリア形成のためにどのような取り組みを行っているかという設問に対しては、あまり積極的・肯定的な回答傾向となっていなかったと言える。例えば、①事業内職業能力開発計画をすべての事業所で作成している企業は 16.3%、②職業能力開発推進者をすべての事業所で選任している企業は1割弱、③キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック、ジョブ・カードを内容も含めて知っており、活用している企業は、それぞれ 5.6%、2.1%、2.2%であった。また、それ以外のより一般的な自律的なキ

キャリア形成の取り組みについても、最も多いのは OJT・現場トレーニングの5割弱であり、特別な取り組みを行うというよりは、むしろ現場での実地の能力開発・教育訓練の取り組みを重視している様子がうかがえる。

これら、企業の状況に関する直近の調査結果からは、①企業の能力開発(≒キャリア形成)に対する問題関心は高いものの、②実際に行っている取り組みは低調であり、③この両者に相応の乖離、ギャップがみられているのが特徴であることを指摘できる。積極的な能力開発に対する意欲をもつ企業に対して、各種キャリア形成支援施策の導入を推進する余地は十分にあり、したがって、企業等に対するよりいっそうの啓発普及が求められることが示唆される。一方で、より企業の問題関心・ニーズに沿った形で能力開発・キャリア形成を行いうるような各種施策の推進、個別の企業内での取り組み等、さらなる検討が求められる。

## (2)企業のキャリア形成支援の今後の方策

では、具体的に、企業のキャリア形成支援の今後の取り組みとしてどのような方策が考えられるだろうか。

第一に、企業内のキャリア形成支援策は、企業のキャリア形成に対する方針によって大きく異なる。基本的に、図表 2-3 に示した従業員の自律的なキャリア形成の取り組みは、図表 2-1 で示した能力開発に対する積極性・責任主体・方針と関連が深い。例えば、図表 2-4 に示したとおり、能力開発に対する積極的である企業(「積極的である」及び「やや積極的な方だと思う」)と積極的ではない企業(「どちらとも言えない」～「消極的である」)では、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みの割合は大きく異なる。具体的には、能力開発に対する積極的であるか否かで最も差が大きかった取り組みは「経営トップやマネージャー層の理念の提示」であった。能力開発に積極的な企業の45%が経営トップやマネージャー層の理念の提示といった取り組みを行っているのに対して、積極的でない企業では23%であった。同様に「1on1ミーティング」も能力開発に積極的な企業では42%が取り組んでいる一方、積極的でない企業では24%にとどまった。同様に「目標管理制度」「社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション」などで差が大きく開いていた。

これらの結果から、社内で従業員の能力開発を積極的に行う方針を立てた企業は、その方針や理念を経営トップやマネージャー層が共有し、従業員に浸透させるという取り組みに熱心であり、それが1on1ミーティングや目標管理制度、キャリアを意識したジョブ・ローテーションにつながっていくというイメージを持つことができる。

図表 2-4 能力開発に対する積極性別の  
従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

	積極的 n=1706	それ以外 n=2188	差
経営トップやマネージャー層の理念の提示	45.0%	23.2%	21.8%
1 on 1 ミーティング	41.7%	23.7%	18.0%
目標管理制度	41.7%	25.5%	16.2%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	30.0%	14.7%	15.3%
OJT・現場トレーニング	57.7%	43.4%	14.3%
メンター制度	21.4%	9.7%	11.7%
キャリア・シート	14.4%	5.5%	8.9%
職種別採用	42.8%	37.1%	5.7%
複線型人事制度	7.6%	2.5%	5.1%
360度フィードバック	6.4%	1.9%	4.5%
社内FA制度・社内公募制度	6.6%	2.2%	4.4%
その他	2.0%	0.8%	1.2%
上記の制度・施策はいずれもない	5.7%	18.7%	-13.0%

第二に、企業のキャリア形成に対する方針と企業のキャリア形成支援の取り組みをつなぐものとして、上で図表 2-2 に示した厚生労働省が推進する各種のキャリア形成支援施策がある。図表 2-5 には、事業内職業能力開発計画の作成状況、職業能力開発推進者の選任状況等について示した。表に示されるとおり、企業のキャリア形成に対する方針が積極的である場合、事業内職業能力開発計画を「すべての事業所において作成している」企業は 26.9%である一方、積極的でない場合は 8.4%にとどまる。また、企業のキャリア形成に対する方針が積極的である場合、職業能力開発推進者を「すべての事業所において選任している」企業は 16.7%である一方、積極的でない場合は 4.5%にとどまる。逆に、企業のキャリア形成に対する方針が積極的である場合には「いずれの事業所においても作成していない」は 52.2%、「いずれの事業所においても選任していない」は 63.0%であるのに対して、積極的でない場合にはそれぞれ 79.6%、85.3%と作成・選任していない割合が跳ね上がる。なお、「職業能力開発推進者はキャリアコンサルタントである」に関する結果も同様の結果である。

これらの結果からは、企業のキャリア形成に対する方針は、単に経営トップやマネージャー層から理念として提示されるのみならず、具体的に何らかの計画(事業内職業能力開発計画)や実施をする責任者(職業能力開発推進者)を定めることによって具現化されると解釈することができる。事業内職業能力開発計画及び職業能力開発推進者は、職業能力開発促進法によって努力義務として示されており、その点、本来、導入することが望まれる取り組みである。努力義務として定められている点は、企業内で推進する際の1つの根拠・理由としやすいことが考えられる。企業内で従業員の能力開発に取り組むという方針を立てた後には、努力義務として規定のある事業内職業能力

開発計画の作成、職業能力開発推進者の導入に取り組むことは、具体的な1つの方策として考えられる。

図表 2-5 能力開発に対する積極性別の  
事業内職業能力開発計画・職業能力開発推進者等の導入状況

		積極的 n=1706	それ以外 n=2188	差
事業内職業能力開発計画	すべての事業所において作成している	26.9%	8.4%	18.5%
	一部の事業所においては作成している	18.5%	10.6%	7.9%
	いずれの事業所においても作成していない	52.2%	79.6%	-27.4%
	無回答	2.3%	1.4%	0.9%
職業能力開発推進者	すべての事業所において選任している	16.7%	4.5%	12.2%
	一部の事業所においては選任している	12.4%	6.1%	6.3%
	いずれの事業所においても選任していない	63.0%	85.3%	-22.3%
	無回答	8.0%	4.1%	3.9%
職業能力開発推進者は キャリアコンサルタントである	はい	5.0%	1.3%	3.7%
	いいえ	25.1%	10.9%	14.2%
	非該当	65.1%	86.7%	-21.6%
	無回答	4.7%	1.1%	3.6%

第三に、事業内職業能力開発計画及を作成している企業では、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みも、実際に進んでいるという結果を図表 2-6 に示した。具体的には、事業内職業能力開発計画を作成している企業では「目標管理制度」に取り組んでいる割合は 46.1%、それに対して計画を作成していない企業では「目標管理制度」に取り組んでいる割合は 26.4%であった。同様に、「OJT・現場トレーニング」は計画ありの企業で 61.8%、計画なしの企業で 44.1%、「経営トップやマネージャー層の理念の提示」は計画ありの企業で 43.2%、計画なしの企業で 28.1%、「1on1ミーティング」は計画ありの企業で 41.7%、計画なしの企業で 26.7%であった。

これらの結果から、事業内職業能力開発計画を作成している企業では、「OJT・現場トレーニング」「目標管理制度」「経営トップやマネージャー層の理念の提示」「職種別採用」「1on1ミーティング」など、比較的、普及している取り組み(%の値が大きい)が多いことが分かる。事業内職業能力開発計画の作成などを通じて、多くの企業が取り組むどちらかと言えば一般的なキャリア形成のための取り組みを確実にを行っている様子が見えてくる。従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みとして、多くの企業が行っている取り組みをしっかりと実施する背景に、努力義務として定められている事業内職業能力開発計画を的確に作成することなどが含まれていると解釈できる。

なお、同様の結果は、職業能力開発推進者の選任の有無でもみられた。図表 2-7 に示したとおり、選任ありの企業では「OJT・現場トレーニング」「1on1ミーティング」「目標管理制度」「経営トップ

やマネージャー層の理念の提示」などに取り組んでいる割合が大きいことが示されていた。事業内職業能力開発計画の作成状況、職業能力開発推進者の選任状況が等しく、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みと関連していることが確認できる。

図表 2-6 事業内職業能力開発計画の作成の有無別の  
従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

	計画あり n=1192	計画なし n=2759	差
目標管理制度	46.1%	26.4%	19.7%
OJT・現場トレーニング	61.8%	44.1%	17.7%
経営トップやマネージャー層の理念の提示	43.2%	28.1%	15.1%
1on1ミーティング	41.7%	26.7%	15.0%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	29.6%	17.7%	11.9%
メンター制度	22.7%	11.3%	11.4%
キャリア・シート	17.2%	6.0%	11.2%
複線型人事制度	9.1%	2.9%	6.2%
職種別採用	43.0%	37.9%	5.1%
社内FA制度・社内公募制度	7.3%	2.7%	4.6%
360度フィードバック	6.1%	2.8%	3.3%
その他	1.9%	1.0%	0.9%
上記の制度・施策はいずれもない	3.2%	17.4%	-14.2%

図表 2-7 職業能力開発推進者の選任の有無別の  
従業員の自律的なキャリア形成のための取り組み

	選任あり n=728	選任なし n=3223	差
OJT・現場トレーニング	64.7%	46.0%	18.7%
1on1ミーティング	44.0%	28.4%	15.6%
目標管理制度	44.8%	29.5%	15.3%
経営トップやマネージャー層の理念の提示	44.4%	30.0%	14.4%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	31.5%	19.0%	12.5%
メンター制度	22.8%	12.9%	9.9%
キャリア・シート	17.4%	7.6%	9.8%
職種別採用	45.6%	38.1%	7.5%
複線型人事制度	10.2%	3.5%	6.7%
社内FA制度・社内公募制度	9.3%	2.9%	6.4%
360度フィードバック	6.7%	3.2%	3.5%
その他	1.6%	1.2%	0.4%
上記の制度・施策はいずれもない	2.7%	15.4%	-12.7%

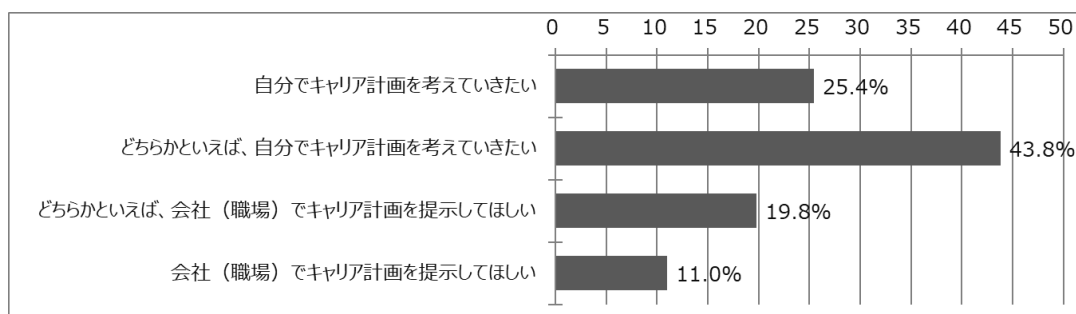
### 3. 個人からみたキャリア形成

#### (1) 個人のキャリア意識・価値観・働き方について

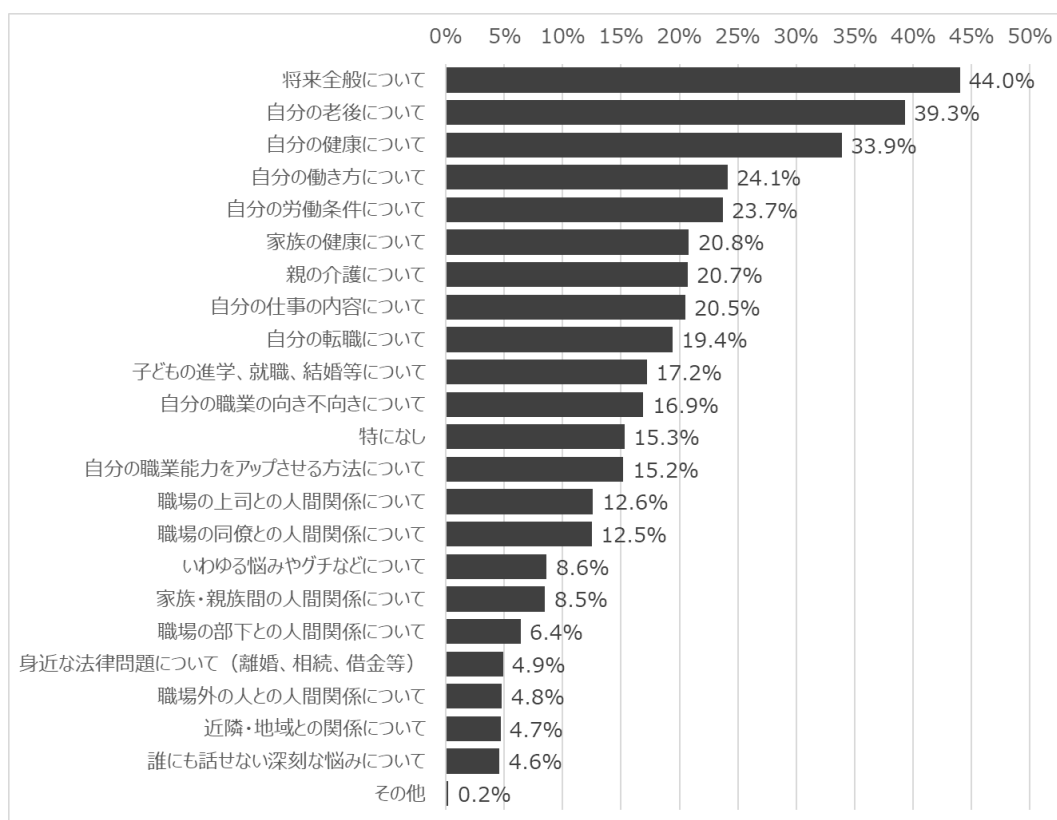
次に、本節では個人の状況について示す。

図表 2-8 は、全回答者 6,000 名のキャリア計画の考え方をまとめたものである。最も多いのは「どちらかといえば、自分でキャリア計画を考えていきたい」であり、43.8%であった。次いで「自分でキャリア計画を考えていきたい」が 25.4%であり、あわせて全体の 69.3%となった。約 7 割がキャリア計画を主体的に取り組みたいと考えていることが示される。

図表 2-8 生涯を通じたキャリア計画に関する意識



図表 2-9 職業・キャリアを含めた生活全般についての問題（複数回答）



図表 2-9 は、職業・キャリアも含めた生活全般についての問題について「はい」「いいえ」の2件



法で回答を求めた結果である。最も値が大きいのは「将来全般について」44.0%であり、以下、「自分の老後について」39.3%、「自分の健康について」33.9%、「自分の働き方について」24.1%、「自分の労働条件について」23.7%と続いていた。上述のとおり、自らのキャリアに対する関心は必ずしも低いものではないが、職業・キャリアを含めた生活全般でみた場合には、「将来全般について」が多く、そのかなりの部分が自分の老後や自分の健康と重なっていることが推察される結果となっている。

実際、仕事を選ぶ上でのこだわり(大事にしたい価値観)でも、必ずしも回答者は仕事内容そのものに重点を置いていると解される結果ではなかった。図表 2-10 に示したとおり、「非常によくあてはまる」「よくあてはまる」の回答を集めたのは、「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」「安定している組織で働き、確実な報酬を得たい」といった質問項目であった。それぞれ「非常によくあてはまる」「よくあてはまる」をあわせて 66.5%、61.5%となった。

したがって、図表 2-11 に示したとおり、関心のあるキャリアや働き方について回答を求めた結果でも、最も関心が高いのは「週3正社員、週4正社員」42.9%、「時短勤務」41.1%、「セカンド・ライフ」35.9%などであった。

これらの結果からは、安定した身分で短時間働くこと、あるいは引退後の生活を視野に入れた働き方などに、多くの労働者が関心を持っていることが示される。一方、学び直しやリスクリングが重視される風潮とは反して、「リカレント学習」に対する関心は 12.6%、また個人のキャリア形成の面で極めて有効であると考えられる「越境学習」なども 10.9%となっており、労働者の中でも一定程度以上、意識が高い層に支持されている可能性を推測させる結果となっていた。

図表 2-10 仕事を選ぶ上でのこだわり(大事にしたい価値観)

仕事を選ぶ上でのこだわり (大事にしたい価値観)	非常に よく あてはまる	よく あてはまる	どちらでも ない	あまり あてはまら ない	全く あてはまら ない
仕事の中で専門家として能力を発揮したい	8.7%	31.5%	39.7%	12.5%	7.7%
管理者、経営者になることを目指したい	5.0%	12.4%	36.7%	22.7%	23.2%
自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい	21.0%	45.5%	27.1%	4.4%	2.0%
安定している組織で働き、確実な報酬を得たい	19.6%	41.9%	30.9%	5.0%	2.7%
世の中をよくするための仕事をしたい	9.7%	29.8%	46.5%	9.1%	4.9%

図表 2-11 関心のあるキャリアや働き方(複数回答)

週3正社員、週4正社員（週に3日あるいは4日など正社員で働くこと）	42.9%
時短勤務（一日の労働時間を短縮して働くこと）	41.1%
セカンド・ライフ（本業を早期に引退して余暇を楽しむこと）	35.9%
パラレル・キャリア（本業を持ちながら、第二の活動をする。兼業・副業）	34.2%
リモート・ワーク、テレ・ワーク（会社や組織に出勤せず、自宅等の場所で働くこと）	33.4%
プロティアン・キャリア（環境変化にあわせて自分のキャリアを柔軟に変化させること）	22.7%
ギグ・ワーク（インターネットを使い、必要なときに必要なだけ働くこと）	21.5%
ワーケーション（リゾート地などで、休暇を兼ねて働くこと）	19.8%
ダブル・ジョブ（職場内で主たる仕事を2つ持つこと）	14.5%
リカレント学習（社会人大学・大学院やビジネススクール等で学び直すこと）	12.6%
越境学習（自分の専門である職場や組織を超えた学習を仕事に活かすこと）	10.9%
プロボノ（本業とは別に職業上のスキルや専門知識を活かした活動をする）	10.7%

個人の状況に関して上述の結果を集約すれば、以下のとおり整理できる。すなわち、現在、20～50代の正規・非正規労働者は、概して言えば約7割方、自らのキャリアを自分で考えたいと思っている。一方で、職業・キャリアを含めた生活全般に関しては、自分の老後や健康を含めた漠然とした将来についての問題関心も大きい。労働者が将来のキャリアを計画的に考えたいと言った場合、それは、通常、想定されるキャリアアップや生産性の向上、そのための専門性やスキルの向上といったものだけではなく、生活の安定や自らのやり方、自らのペースで働けることも含むと捉える必要がある。したがって、関心のある働き方やキャリアについても、週3正社員・週4正社員、時短勤務、セカンド・ライフなど、短い時間、安定的に働きたい、あるいは老後や引退後を視野に入れた働き方をしたいといった内容が支持を集めた。

このように個人の側からみた場合、キャリア形成とは必ずしも職業・キャリアにのみ焦点が絞られているものではなく、それを中心としつつも、老後や健康を含めた将来の生活全般を含めたライフキャリアをも念頭に置いている可能性が高いことは、今後のわが国におけるキャリア形成を支えるこれからの新労働政策を考える上でも、一定程度、配慮すべき事柄と言えよう。

## (2) 個人に望まれるキャリア形成支援

では、ここまでの結果を踏まえて、今後、個人にとって望まれるキャリア支援とはいかなるものかについて述べたい。

第一に、前半で取り上げた企業によるキャリア形成支援とは、個人の側から見た場合、自分の勤務先で提供されるキャリア支援となる。個人にとってのキャリア支援の1つの媒体として、企業、すなわち自分の勤務先は有力であり、特に日本では企業を通じたキャリア形成支援がとても重視されてきた。

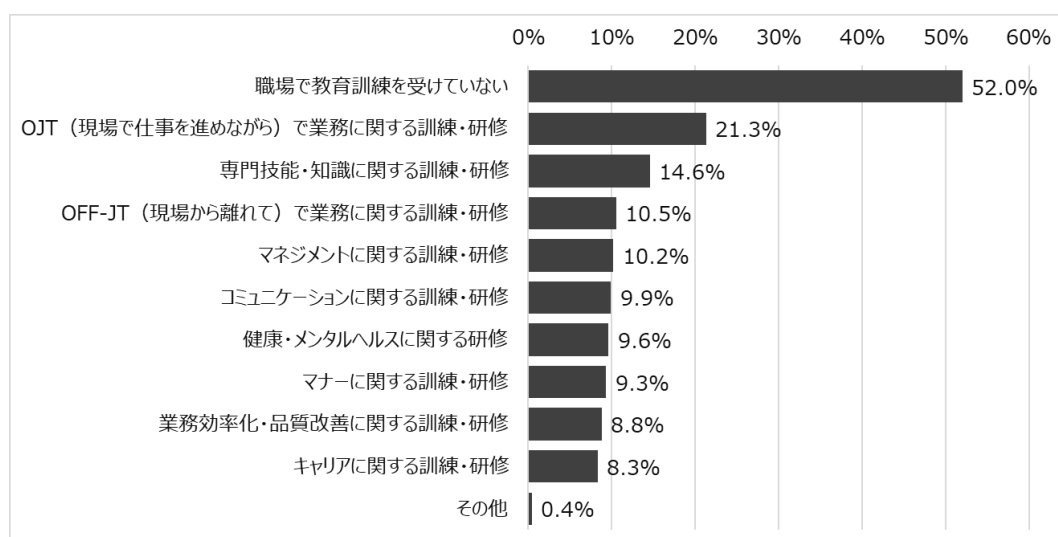
しかしながら、一方で、企業によるキャリア形成支援は、それが受けられる労働者ばかりではない。

図表 2-12 に示したとおり、過去1年間の職場での教育訓練の有無にたずねた結果では、「職場で教育訓練を受けていない」が 52.0%と半数を超えていた。また、次に多い教育訓練の内容も「OJT（現場で仕事を勧めながら）で業務に関する訓練・研修」が 21.3%となっており、何らかの特別な教育訓練は「専門技能・知識に関する訓練・研修」は 14.6%、「OFF-JT（現場から離れて）で業務に関する訓練・研修」は 10.5%にとどまっている。さらに「キャリアに関する訓練・研修」8.3%と 1 割に満たない。

また、図表 2-13 に示したとおり、現在の職場のキャリア形成について評価を求めた結果でも、「この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている」は 22.8%、「意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている」は 15.2%と、十分に現在の職場で従業員の育成あるいはキャリア形成に配慮されているとは受け取られていない。

以上の結果からは、まず、職場における教育訓練も含めたキャリア形成の支援をこれまで以上に充実させる必要性が示唆される。特に、日本では企業内の教育訓練・能力開発が極めて重視され、その一連の流れの中でキャリア形成支援も企業内の取り組みの推進が重視されてきた。一方で、約半数の個人にとって職場で教育訓練を受けていないと感じる状況は、日本で重視する企業内のキャリア形成支援の取り組みが十分でないか、あるいは個人にとって有益なものとなっていない可能性がある。前半部分で示したとおり、企業内のキャリア形成支援の推進は引き続き取り組まれるべき課題であると言えよう。

図表 2-12 過去 1 年間の職場での教育訓練の有無(複数回答)



図表 2-13 現在の職場のキャリア形成について

この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている	22.8%
グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている	16.8%
この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練がつけられる	16.7%
意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている	15.2%
若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている	12.0%

第二に、一方で、企業によるキャリア形成支援の他に、労働者個人が自らのキャリア形成を考える機会の充実も考えたい。特に、職場や勤務先でキャリア形成の支援が受けられない場合、企業のみをキャリア形成支援の主たる媒体と考えた場合、そこから外れる労働者にとっては何らキャリア形成支援が施策として提供されない事態となる。キャリア形成支援を考えるにあたって、本来、企業によるキャリア形成支援と同等の重みをもって、個人を対象としたキャリア支援を考える必要がある。

では、労働者個人に求められているキャリア形成支援はどのようなものだろうか。図表 2-14 には、職業やキャリアに関する支援やサービスについて、そのニーズをたずねたものである。最もニーズがあるのは、「インターネットを通じて様々な情報を調べてみたい」で 46.7%であった。また、「インターネットを通じて職業適性検査などを受けてみたい」が 19.0%、「公的な給付金などの制度を使って資格を取得したり、専門的なスキルや知識を学びたい」が 18.5%と続いていた。

これらの結果からは、まず情報提供、適性検査、資格取得及びその学習が、比較的ニーズが高いと言える。これらのうち情報提供や適性検査については、厚生労働省が公開している「job tag (職業情報サイト日本版 O-net)」で提供されている。また、公的な給付金による資格取得・学習については「教育訓練給付制度」がおおむね該当する。したがって、これら情報サイトや給付制度の広範な利用に向けた啓発普及がよりいっそう求められるとともに、これら利用ニーズの高い取り組みをより利用しやすくする仕組みの検討が必要となる。

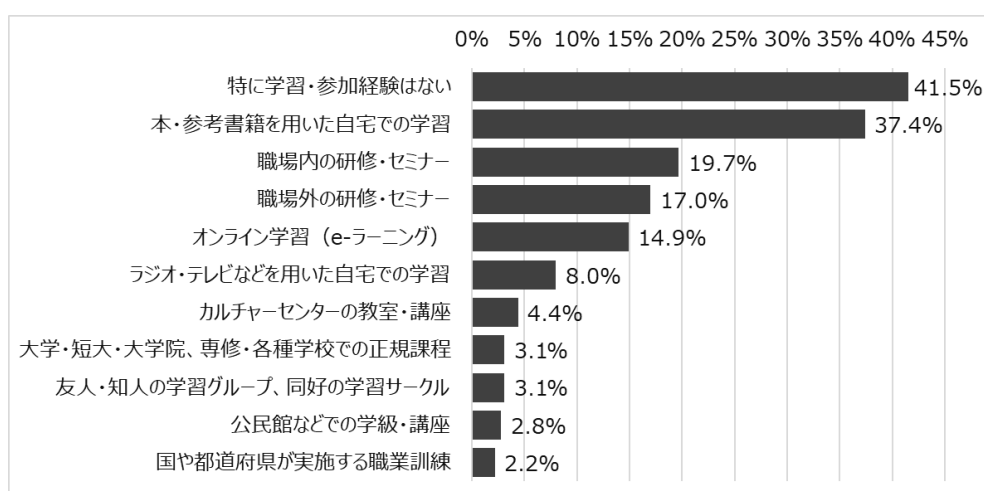
図表 2-14 職業やキャリアに関する支援やサービスのニーズについて(複数回答)

インターネットを通じて様々な情報を調べてみたい	46.7%
あてはまるものはない	29.7%
インターネットを通じて職業適性検査などを受けてみたい	19.0%
公的な給付金などの制度を使って資格を取得したり、専門的なスキルや知識を学びたい	18.5%
自費で資格を取得したり、専門的なスキルや知識を学びたい	14.6%
キャリアに関する無料のセミナーや講座に参加してみたい	14.4%
専門的な機関に行つて職業適性検査などを受けてみたい	13.8%
直接、専門のカウンセラーに会つて職業やキャリアに関して相談してみたい	11.8%
メールなどで誰かに職業やキャリアに関して相談してみたい	7.7%
電話で誰かに職業やキャリアに関して相談してみたい	5.6%
キャリアに関する有料のセミナーや講座に参加してみたい	3.8%

第三に、労働者の学習の問題を改めて考える必要がある。例えば、上述の図表 2-15 でも「公的な給付金などの制度を使って資格を取得したり、専門的なスキルや知識を学びたい」は 2 割以下にとどまっていたとおり、比較的、ニーズが高いとしても、その割合は必ずしも多くない。

これは、労働者にとって、現状、学習や研修が必ずしも身近ではないことに起因する。図表 2-15 には、過去 1 年間の学習や研修経験について回答を求めた結果である。最も多い回答は「特に学習・参加経験はない」が 41.5%で、4 割強の回答者が過去 1 年間、特別な学習や研修の経験はないと回答していた。次いで多かったのは「本・参考書籍を用いた自宅での学習」であり、37.4%であった。「職場内の研修・セミナー」は 19.7%、「職場外の研修・セミナー」は 17.0%、「オンライン学習 (e-ラーニング)」は 14.9%といずれも 1~2 割となっていた。

図表 2-15 過去 1 年間の学習や研修経験(複数回答)

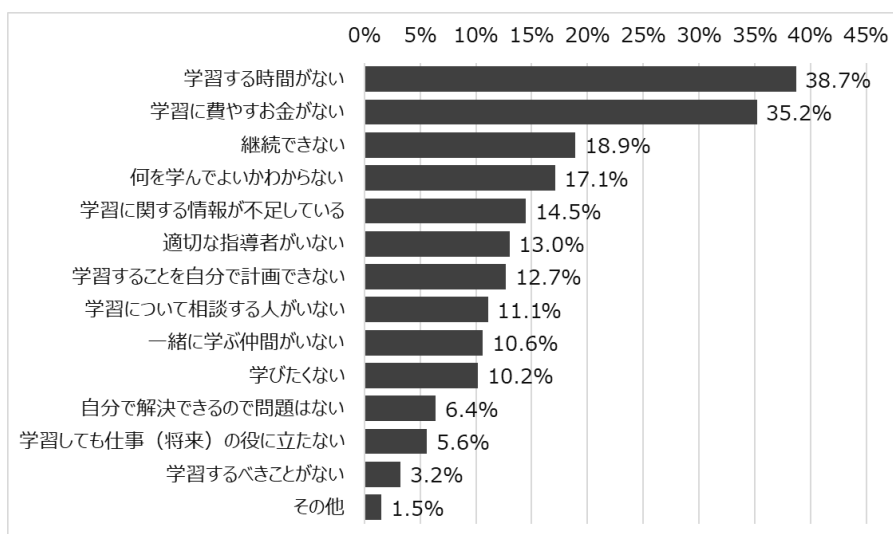


こうした労働者の学習や研修経験の少なさは、各種の調査結果などでよく知られているとおり、

時間的・金銭的な制約によるものであると労働者には感じられている。図表 2-16 に示したとおり、学習にあたっての問題点で最も多いのは「学習する時間がない」が 38.7%、「学習に費やすお金がない」が 35.2%であった。この点から、労働者の学習時間の確保及び学習に費やす費用の援助等の方策は、引き続き重視されるべきだと言える。

ただし、図表 2-16 では、学習を「継続できない」が 18.9%、「何を学んでよいかわからない」が 17.1%、「学習に関する情報が不足している」が 14.5%など、必ずしも多い割合ではないが、1～2 割の労働者が、学習にあたっての何らかの支援を必要としている様子もうかがえた。学習の継続にあたっては、学習期間中に、学習の目的や意義、モチベーションの維持・向上など、いわゆる伴走的な支援が求められる。また、何を学んでよいか分からない、情報不足であるというニーズに応えるのも、伝統的にキャリア形成支援が取り扱ってきた支援内容である。こうした結果からは、労働者の学習に向けた時間的・金銭的なリソースの確保の他に、労働者に対する学習のためのキャリア支援が求められていることを示すことができる。こうした労働者の学習支援についても、新たな労働政策の枠内で検討されることが望まれる。

図表 2-16 学習にあたっての問題点(複数回答)



#### 4. 企業と個人からみたキャリア支援のあり方

以上、わが国のキャリア形成の現状について、直近の調査結果をもとに、企業の状況と個人の状況の両面から見てきた。企業の状況については、企業の能力開発(キャリア開発)に対する問題意識は高いものの、そのための具体的な取り組みについては低調であり、ここに一定のギャップがあることを示した。個人の状況については、自らの職業・キャリアについて自分で計画を立てて考えていきたいという意向は相当程度ある一方で、必ずしも職業・キャリアについてのみ考えるのではな

く、生活全体のバランスの中でライフキャリア全般を加味して、自らの職業・キャリアを考えている可能性が示唆された。

今後、わが国のキャリア形成及びそのための対応策を検討するにあたっては、これら現状を踏まえて、企業及び個人双方のニーズに即した内容を模索していく必要があると言えよう。

特に本稿では具体的に、企業側・個人側の双方から検討が望まれるキャリア形成支援のあり方を調査結果に基づいて何点か示した。

企業側については、①企業のキャリア形成に対する方針を明確化し、経営トップやマネージャー層から理念として提示すること、②努力義務として定めがある事業内職業能力開発計画の作成、職業能力開発推進者の選任などに取り組むこと、③そうした取り組みを通じて、「OJT・現場トレーニング」「目標管理制度」「職種別採用」「1on1ミーティング」など、比較的、普及している方法に取り組むことなどを示した。

また、個人側については、①個人が職場でキャリア形成支援を受けられるように、企業内のキャリア形成支援には今後も継続的に取り組むこと、②一方で、職場でキャリア形成支援を受けられない個人に対しては、インターネットを通じたキャリア支援サービス(job tag 等)や、公的な給付金による制度(教育訓練給付金等)の利用を促すこと、③個人の学習を促進するために時間的・金銭的なリソースを確保する他、労働者に対する学習のためのキャリア支援を充実させることなどを示した。

これら望まれるキャリア形成支援のあり方は、いずれも新奇な取り組みではない。むしろ、従来から指摘されてきた事項の確認といった側面がある。これは企業にとっても個人にとっても、キャリア形成支援とは何ら特別な取り組みが求められているものではないことを示す。企業にあっては、経営層がキャリア形成に関する理念を示し、その理念のもと努力義務として定められている事柄に取り組む。そうした中で、多くの企業が実施している取り組みを実施する。個人は企業内のキャリア形成支援を利用しつつも、一方で、個人向けの各種キャリア支援の取り組みを適切に利用する。その際、時間的・金銭的な制約を少なくすること、さらには学習を促すキャリア支援を充実させる。これらキャリア形成支援として常道とも言える取り組みを、確実に実施することが必要となると言えよう。

### 第3章 「人的資本経営」成功の鍵は個人キャリア開発に<sup>11</sup>

山田久

(株式会社日本総合研究所副理事長)

#### 1. 人的資本経営とは

「人的資本経営」というコンセプトに注目が集まっている。その呼び水となったのは、経済産業省が2020年9月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書」—通称「人材版伊藤レポート」である。それによれば、「人的資本経営」とは企業競争力の源泉が人材との認識から「人材の『材』は『財』である」と捉えたうえで、企業価値向上をもたらす「人的資本」の形成をもたらす経営、と定義される。そこでは、①経営戦略と人材戦略の連動の重要性が強調され、そのうえで、②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか、③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか、という点が要諦とされている<sup>12</sup>。さらに、具体的に求められるアクションとして、①経営戦略上重要な人材アジェンダの特定(事業戦略上デジタル化が急務の企業ではデジタル人材の獲得・育成、事業ポートフォリオの転換が課題となる企業では、従業員のリスク・スキルシフトや部門を越えた再配置等)、②目指すべき将来の姿(To be)に関する定量的なKPIの設定、③現在の姿(As is)の把握、“As is-To be ギャップ”の定量化、④ギャップを埋め、企業価値の向上につながる人材戦略の策定・実行、の4つのステップが指摘されている。

一方、この「人的資本経営」と並行して進められているのが「人的資本開示」の動きである。2018年12月、ISO(国際標準化機構)が国際規格「ISO30414」を発表し、上場企業は人材関連の情報開示についての取り組みが促される状況にあったが、その流れに沿って、2021年6月の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂により、中核人材の多様性の確保に向けた自主目標の設定や人材育成方針の開示が求められるようになった<sup>13</sup>。これを皮切りに、さらに経済産業省・内閣官房で非財務情報の開示に向けた指針作りに向けた取り組みが行われてきた。これら「人的資本経営」および「人的資本開示」が歩調を併せて進められてきた背景には、巨額の内部留保を積み上げている企

<sup>11</sup> 本稿は、拙稿『「人的資本経営」をどう進めるべきか～二面作戦と産官学連携が鍵に～』日本総研ヴィーポイントNo.2022-002を加筆・修正したものである。

<sup>12</sup> 経済産業省(2020)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書」

<sup>13</sup> 具体的には、a)取締役会の機能発揮に向けて、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と各取締役のスキルとの対応関係の公表を求めているほか、b)企業の中核人材における多様性の確保として、管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方と測定可能な自主目標の設定、および、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表、を盛り込んだ。これにより、日本の上場企業は人的資本関連の情報開示を行うことが要請されることになった。実はそれに先立ち、2018年12月、ISO(国際標準化機構)が国際規格「ISO30414」を発表し、上場企業は人材関連の情報開示についての取り組みが促される状況にあった。



業が手にした余裕資金を有効に使えていないのではないかという政府の問題意識がある。つまり、「人的資本開示」の指針作りで企業ガバナンスを強化し、投資家の圧力によって企業の「外部」から働きかけを行う一方、「人的資本経営」によって企業の「内部」での改革を促すことで、成長につながる企業行動を引き起こそうというのが基本的なストーリーである。

## 2. 背景にある2つの国際的な潮流

では、そうした「人的資本経営」が注目され、「人的資本開示」が重視されるようになってきた背景には何があるのか。大きくは以下の2点を指摘できるだろう。

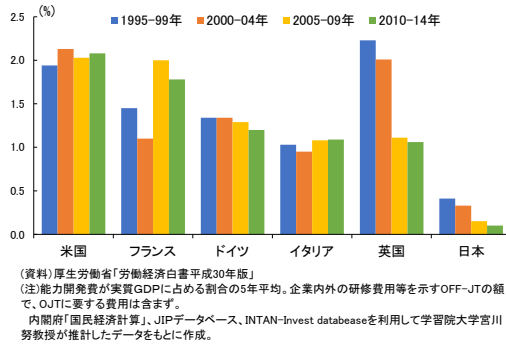
第1は、経済社会のデジタル化が進展し、経済成長や企業成長にとっての無形資産の重要性が増すなか、その形成のカギを握る人材・人財をいかに強化するかにフォーカスが当たるようになってきたからである。無形資産とは、「物質的実体を持たないが、権利などの形で売買したり、合併などの企業結合により移転したりということが可能な資産」のことで、「特許や商標、著作権などのような知的資産、熟練工の持つ技能や知識のような人的資産、企業文化や生産、経営管理プロセスのような企業の基盤的資産などがある<sup>14</sup>」とされる。内閣府「経済財政白書平成23年度版」は、米国の代表的な研究に基づいて、「情報化資産 (computerized information)」「革新的資産 (innovative property)」「経済的競争能力 (economic competencies)」の三つに大別できると紹介している。「情報化資産」は、ソフトウェア、データベースが該当し、「革新的資産」は、(自然科学的な)研究開発ストックのほか、鉱物資源探査、著作権・ライセンス、その他の製品開発・デザイン・研究のストックなどが含まれ、「経済的競争能力」は、ブランド資産(マーケティング関連支出のストック)、企業特殊的人的資本、組織構造(組織改革のストック)などをカバーするとされる。これらは形態としては知的財産やノウハウなどの様々な形をとるが、その多くは人材の知的な活動に由来するものといえよう。

こうしたなかで、欧米企業は多くの無形資産の源泉である優秀な人材への投資を増やし、人材の一層の成長と獲得のために注力するようになってきている。学習院大学の宮川努教授の推計を紹介した『平成30年版労働経済白書』によれば、能力開発費(企業内外の研修費用等を示す OFF-JT)の対GDP比を主要先進国で比較すると、2010~14年でみて米国:2.08%、フランス:1.78%、ドイツ:1.20%、英国:1.06%に対し、わが国はわずか0.10%にとどまる(図表3-1)。さらに、1990年代後半以降の傾向をみると、米国、フランスではこの比率が高まる傾向にある。しかし、わが国はこの間、能力開発費のGDP比は低下傾向をたどっている。しかも最近10年については、財務体質が改善し、手元流動性が大きく積み上がっていったにもかかわらず、人材投資が減少してきたのである(図表3-2)。

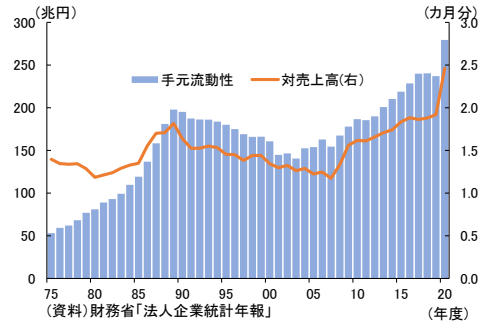
---

<sup>14</sup> ウェブ版「知恵蔵」

図表 3-1 企業の能力開発のGDP比の国際比較



図表 3-2 日本企業の手元流動性の推移



第 2 は、欧米でのコーポレートガバナンスにおける人材関連の情報開示の流れが強くなっていることである。人材関連情報の開示については、欧州で先行して進められてきた。2014 年、欧州委員会は非財務情報開示指令 (NFRD) を取りまとめ、従業員 500 人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務付けた。さらに、2021 年 4 月には対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする改定案を発表し、2022 年秋の採択が目指されている。米国でも、2020 年 8 月に証券取引委員会 (SEC) が Regulation S-K を改正し、人的資本に関する情報開示を義務化する方針である<sup>15</sup>。

欧州委員会が人材面での情報開示を進めてきた動機には、環境問題はじめ持続可能な社会の実現に向けて様々な枠組みの転換が求められているとの認識のもとで、「大掛かりな産業単位でのスクラップ&ビルド、そして各産業・企業においても厳しいトランスフォーメーションが求められる」と捉え、「その上で、変化のイニシアティブを取るとともに、各企業・産業ごとの人材 (Human Capital) の状況を正確に把握し、域内の人材の再配置・リスキル・アップスキルを半ば強制的に進めることで産業の大転換に備えようとしている<sup>16</sup>」と考えられている。1980 年代以降世界を席卷した市場原理主義的な株主資本主義が様々な綻びをみせるなか、市場の失敗を新たな仕組みによって市場に内部化すること (例えば、炭素税の導入によって温室効果ガスの削減を進める) で、ステークホルダー資本主義をバージョンアップするという考え方に基づくものであり、そこには率先してルール作りを進め、新たな時代で有利に立とうという EU の思惑もあると思われる。

### 3. 戦略的人事にジョブ型は必須か

<sup>15</sup> 経済産業省 (2021) 人的資本経営の実現に向けた検討会 (第 1 回) 事務局提出資料。

<sup>16</sup> マーサー・ジャパン、ライブラリ「人材マネジメントの国際標準化進展とどう向き合うか」  
<https://www.mercer.co.jp/our-thinking/bigpicture/globalization/column-21.html>,  
 2022.4.26 アクセス

### (1) いまなぜジョブ型か

こうして人的資本経営の重要性が指摘されるなか、パンデミック発生による経済環境激変で、事業構造改革の遅れに改めて注目が集まったことで、わが国企業の経営戦略と連動した人事戦略構築に向けた取り組みが進みはじめている。その具体的な動きとしてムーブメントとなっているのがジョブ型人事制度の導入である。ジョブ型人事制度は、「まず人ありき」で後に仕事を与える伝統的な日本型人事と異なり、「まずはポストありき」でそのポストに人を就けるという発想に基づいている。それは「経営戦略→職務編成→人材配置」という流れを前提としており、人的資本経営が強調する経営戦略と連動した人事戦略構築に都合がよいといえる。

現在に続くその動きの一つのきっかけとなったのは、中西宏明・前経団連会長の意向であった。氏は2018年9月の定例記者会見で、「終身雇用制や一括採用を中心とした教育訓練などは、企業の採用と人材育成の方針からみて成り立たなくなってきた」と発言し、その後新卒一括採用の見直し議論が盛り上がることになった<sup>17</sup>。さらに、2019年5月の定例記者会見では、「終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている」と発言し、日本型のメンバーシップ雇用の抜本的な見直しの必要性を示唆し、2020年1月に公表された「経労委報告」では「メンバーシップ型」と欧米流の「ジョブ型」の組み合わせの検討が提起された。そうした動きに歩調を併せるように、中西氏が当時会長を務めていた日立製作所は2020年3月、「ジョブ型人財マネジメントへの転換とそれに伴う新たな採用コースの導入」を公表した<sup>18</sup>。

そうしたなか、パーソル総合研究所が2020年末から21年初にかけて行った従業員300人以上の企業に勤める人事・経営関連業務従事者へのアンケート調査によれば、57.6%がジョブ型人事制度を導入済みないし導入検討中と答えている。もっとも、このジョブ型雇用というワーディングが意味するところは曖昧で、欧米流の初めに職務ありきの人事制度という意味に広く考えれば、歴史上何度も繰り返されてきたのが実情である。近い過去ではいわゆる成果主義がブームとなった1990年代終わりから2000年代にかけての職務給導入の広がりである。経団連の調査では、ジョブ型雇用導入は35.0%に上り、その導入時期は34.1%が2009年以前としている<sup>19</sup>。実は当時も成果主義には経営戦略との連動性の重要性が指摘されていた。

とはいえ、今回のジョブ型は成果主義が人件費削減のための後ろ向きな性格が強かったのに対し、デジタル化対応など人材獲得のための前向きな性格が強いと言える。ただし、ジョブ型雇用とは従来型の就社型雇用(メンバーシップ型雇用)に比べ、人材調達の考え方が大きく異なる。それ

<sup>17</sup> 溝上憲文『『終身雇用見直し』だけではない経団連会長発言の真意。人材入れ替え『ジョブ型』への野心』、BUSINESS INSIDER 記事、2019.6.10

<sup>18</sup> 日立製作所ニュースリリース「ジョブ型人財マネジメントの実現に向けた2021年度採用計画について」、2020.3.30

<sup>19</sup> <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>

は内部育成中心と外部調達中心という違いがある。このことは労働市場の流動性に関わっており、ジョブ型雇用では中途採用が当たり前で、一定の流動性が前提になる。この点につき、日本企業も意識しており、現状新卒者の中卒・経験者の採用比率では、9:1 が最頻値で 23.9%を占め、46.3%以上の企業が新卒が8割以上と答えている。これに対し、今については、最頻値が 8:2 となり、新卒が8割以上と答えた企業の割合は 37.4%にまで低下する<sup>20</sup>。

一方、パーソル総合研究所の調べでは、ジョブ型導入企業は非導入企業に比べ、退職勧奨や希望退職募集、再就職支援策などの退出管理が行われている割合はほぼ倍に上った<sup>21</sup>。さらに、大手企業の人材育成の方針についての経団連調査によれば、社員のキャリア形成について、自律性を重視すると答えた企業が 62.9%にのぼり、一方支援強化が必要としたのは 40 歳程度以下の若年層・中堅層である<sup>22</sup>。これは、人材投資は若手・中堅を中心とした選別的なものとなる可能性を示唆している。

中小企業まで対象を広げた調査でも、企業が人材育成に熱心なのは若手・中堅が中心で、中高年についての優先順位は大きく劣ることが窺われる。JILPT が従業員規模 30 人以上の全国の企業約 3,900 社から回答を得たアンケート調査(2021 年 1 月実施)によれば、企業が認識する「人材に関する重要テーマ・経営課題」として、最も「あてはまる」の回答が多かったのは「若手社員の育成・成長」であり、76%に上る。これに次いで 65%が「中堅社員の育成・成長」を、62%が「若手社員の職場への定着」を挙げている。一方、「ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」は 38%に低下し、「60 歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」は 28%にまで低下する<sup>23</sup>。

## (2) ジョブ型の限界

ここで問題となるのは、労働力の二極化のリスクである。そもそも企業の論理からすれば、企業価値向上につながる人材に選別的に投資することに合理性がある。そうした企業行動が典型的に表れているのが米国であり、実際、雇用の二極化・社会の分断が問題になっている。米国での人材投資額は主要先進国を上回っており、企業競争力は強化され、高い収益性を実現する陰で、労働分配率が低下し、所得格差が拡大している。

さらに重要なのは、人的資本経営を実践するには必ずしもジョブ型雇用が必須になるわけではない、ということである。例えば、人材版伊藤レポートが経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行

<sup>20</sup> <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/005.pdf>

<sup>21</sup> <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf>

<sup>22</sup> <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>

<sup>23</sup> JILPT(2023)『企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題』労働政策研究報告書 No.223

の好事例として挙げているソニーは、ジョブ型雇用を採用しているわけではない<sup>24</sup>。また、ジョブ型人事を謳っている大手企業の人事制度の内実をみると、欧米のジョブ型の基本である、雇用契約そのものを特定の職務や職種に限定しているケースはほとんど存在せず、従業員の希望を尊重してポストを決めているものの、人材配置に関する最終的な人事権は留保されているのが大半のようだ。これは、企業の人事制度は社会制度から独立に設計することは不可能であるからだ。

元来、欧米では、正規労働者は特定職種の基本的な職務遂行能力および経験を有していることが前提になっており、それはデュアルシステムや長期のインターンシップの仕組みが普及していることで、本格的に社会に出る前の学校教育段階で、若い世代が一定期間、企業での実務を経験する機会が広く与えられているからである<sup>25</sup>。その結果、労働者本人は希望する職種に対する適性を知ることができ、企業も労働者の能力を評価することで、大きなミスマッチを避けることができる。加えて、欧米では、企業横断的に労働組合や職能団体が存在し、そこで得られる知識・知見やネットワークを活用しながら、一企業の枠を超えて、特定職業におけるキャリアラダーを歩むことができる。この結果、社会横断的な賃金相場や労働市場が形成されているため転職が容易であり、企業から見れば、社内で空きができたポストにふさわしい人材を労働市場から採用してこることが容易な傾向がある。

一方、わが国では欧米に存在する外部労働市場が未発達で、まず職務・職種ありきで人材を外部から調達(採用)することには大きな限界がある。結局は多くの人材を企業内部から調達せざるを得ず、若手も採用してから内部で育てざるを得ない。

そもそも欧米のジョブ型雇用自体、予め限定列挙された職務内容では硬直的なため、柔軟性を高める改革を行っており、むしろ日本に習って職務範囲を広げてきた経緯がある<sup>26</sup>。本質的なのは、日本型のヒト基準の人事制度を採っているか、欧米型の仕事基準のそれかという問題よりも、働く人々が自らの能力をフルに活かして、社会的に求められる役割が果たせるように、主体的に仕事に取り組み、必要な能力開発を行っていくことを促すような、人事制度になっているかである。欧米とは社会制度が異なることを直視したうえで、個々人が納得してポジションにつき、主体的にキャリアを形成していくよう、現場マネジメントや職場のラーニングコミュニティが支える仕組みを作るかにこそ、要諦がある。

加えて言えば、正に人事戦略は経営戦略と連動性すべきものであるが故に、米国企業とは異な

<sup>24</sup> 2021年度 HR エクゼクティブコンソーシアム総会記録『HR エクゼクティブコンソーシアム会報』2021.12

<sup>25</sup> ドイツ・フランスの入職事情については山内麻里(2019)「各国の雇用システムと職業訓練システムの補完性」(藤本昌代・山内麻里・野田文香編著『欧州の教育・雇用制度と若者のキャリア形成』白桃書房)、米国のインターンシップ事情については、リクルートワークス研究所(2015)「海外におけるインターンシップ事情」([https://www.works-i.com/research/others/item/160322\\_Internship.jp.pdf](https://www.works-i.com/research/others/item/160322_Internship.jp.pdf))に詳しい。

<sup>26</sup> 米国では1990年代、既存の職務と等級を大括り化し、従来よりも幅広い働きかたを促したり、職務価値よりも従業員の能力的側面に注目した処遇を行う「ブロードバンディング」が台頭した(石田光男・樋口純平(2009)『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房、64頁)。

る日本企業の競争優位性を考慮した人事制度を構築すべきことを忘れてはならない。トランプ政権以降移民の流入が減っているとはいえ、やはり米国は世界で最も開かれた国の一つであり、世界中から優秀な人材を集めることができる魅力と実力がある。他方で、多様性が進むがゆえに貧富の格差に対する許容度が大きい国でもある。その結果、事業のスクラップアンドビルドが容易であり、革新的で破壊的なイノベーションに強い優位性がある。一方、日本は外国人の受け入れを積極的に進めるべきとはいえ、現実には多くの優秀な外国人を引き寄せる力には限界があり、貧富の格差への社会の耐久度は高くない。革新的なイノベーションを増やすことの必要性は否定すべくもないが、連続的イノベーションによって品質を改善していくところに日本企業の優位性があるのも現実である。

この意味で、日本企業に今求められているのは、一国二制度的に組織や仕組みを分け、高い雇用の流動性を前提に破壊的イノベーションが起りやすい新たな環境と、継続雇用を前提に連続的イノベーションを継続していくこれまでの延長線上の環境を併存させる、いわゆる両利きの経営を追求していくことであろう<sup>27</sup>。とくに、過去からの連続性のある環境では、「普通の労働者」がモチベーション高く働き続けることのできる状態を作り出すことが重要である。以上を要するに、企業に求められているのは、「流行り」に流されるのではなく、その必要性和副作用を直視したうえで、従業員に健全な危機感を持つよう促す一方、現場との対話を大切にして「普通の労働者」の自己革新を促す形で、人的資本経営を実践していくスタンスといえよう。

#### 4. 実効性ある人的資本経営に不可欠な主体的キャリア形成

##### (1) 企業任せでは人材二極化のリスク

人材投資を強化することは喫緊の課題であり、人材資本経営の強化に向けた人材戦略の策定や戦略的な人材投資を強化することの重要性は強調しても強調しすぎることはない。とりわけ、デジタル技術の飛躍的な進歩があらゆるレベルでの仕事の在り方を変えており、経営者から現場労働者まで、デジタル技術を使えることが職務遂行に不可欠になってきている。ここに、新たな知識やスキルを身に着けるリスクリングが、ほぼすべての職種・レベルでの労働者に求められている理由がある。

しかし、人的資本経営を企業に任せて推進するだけでは、十分な人材投資が行われるかは疑問である。もちろん人的資本経営の考え方を強めれば、企業の人材投資は増えるであろうが、すでに指摘した通り、その対象は企業にとっての期待投資収益率の高い、優秀人材や若手に偏る可能性が高い。さらに、リスクリングがほぼすべての労働者に必要だという認識を企業が持ったとして

<sup>27</sup> 「両利きの経営」は、入山章栄（2015）『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社、が分かりやすい。

も、財務的に余裕のある大手企業ならば多くの正規従業員にリスキリングの機会を与えることができるだろうが、そうした余裕のない中小企業の従業員、継続雇用を前提としない非正規労働者、そして雇用関係にはないフリーランスには、十分なリスキリングの機会とは与えられない公算が大きい。

人材投資が一部の労働者に偏り、労働者の二極化が進むとすれば、それは結局企業にとってマイナスになる。VUCAと呼ばれる時代、企業経営者や本部部門が正しい戦略を立てることはますます難しくなっており、従業員がそれぞれの現場で主体的に考え、行動することの重要性が高まっている。さらに、必要なビジネスの遂行のためのリソースが企業内に存在しないことが増えており、企業外の人材を活用する必要性が増えている。それは中途採用を通じた人材の獲得という形のみならず、ベンチャーを含めた他企業との連携によるスキルの活用も重要になっている。個々の企業が提供する財・サービスは、社会全体のバリューチェーンの一部に位置付けられているわけで、それぞれの財・サービスの質を上げるには、詰まるところバリューチェーンのすべての質を上げることが必要である。そう考えれば、自社の従業員のみならず、他社の従業員の能力向上も、各企業の自社製品の競争力強化につながるのである。

このように見てくれば、これから日本企業が競争力を強化するための鍵になるのは、常に当事者意識を持って自らが果たせる役割を果たしていく人材を、企業規模や就業形態、就業者の属性に関わらず、日本社会のあちこちにどこまで多く育てることができるかなのである。それゆえ、人材資本経営を実効性の高いものとするには、全ての労働者がキャリア意識に目覚め、主体的な能力開発をしていくことを強力に後押しするために、個別企業の経済合理性を超えた部分で、企業横断的・社会横断的な仕組みを作っていくことが必要である。

## (2) 北歐からの示唆

こうした観点から改めて注目されるのは、人材投資の面では先進地域とされる北歐諸国の状況であり、公的な教育費や職業訓練支出が大きいことが特徴である(図表 3-3、3-4)。しかも、学校教育と職業教育の連携が採られている。例えばスウェーデンでは、かつては半年程度の労働市場訓練が中心であったが、その効果が薄れたことで縮小され、現在は貸金助成などによって実際に企業の現場で働く機会を与え、実践的に能力を身に着ける方式が増えている。半面、2000年以降は教育制度の枠組みに職業大学制度が創設され、2年間をかけて理論と実習を組み合わせたプログラムが導入されている。企業のニーズに応じて柔軟にプログラムが編成され、効果を挙げている

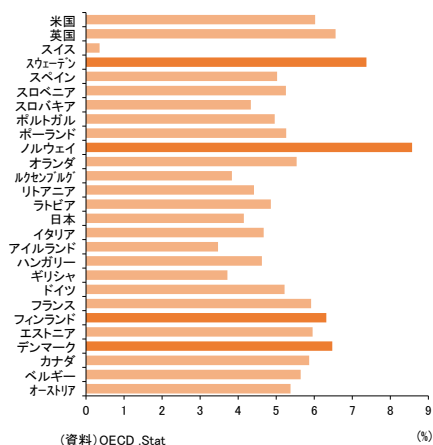
28。

---

28 山田久(2020)『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社、第3章。

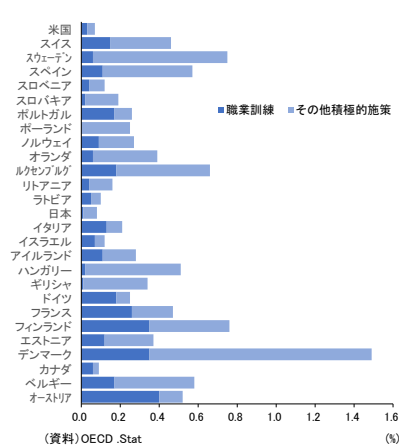
図表 3-3 教育支出の対GDP比

(2019 年)



図表 3-4 積極的雇用政策支出の対GDP比

(2019 年)



さらに、北欧諸国では、労働組合が多くの労働者が人材育成に取り組むことを促進することで貢献している点が見逃せない。スウェーデンでは、SACO と呼ばれる大卒専門職を対象とした労働組合があり、キャリア・アドバイスやセミナー、ネットワーキングなど、個人のキャリア形成を総合的に支援するサポートサービスが包括的に提供されている<sup>29</sup>。このほか、ジョブセキュリティーカウンスルと呼ばれる、労使共同で設立した再就職支援組織があり、事業再編で強いられる転職・再就職を短期かつ円滑に進めるために、マンツーマンでアドバイザーが付き、キャリアの棚卸や求職活動の伴走型支援を手厚く行っている。

このように、産業サイドに立つ企業と個人のサイドに立つ政府や労組、教育機関を含む公共部門が両輪となり、人材投資やキャリア形成を支援していることが重要なのである。さらに、企業も実践的なトレーニングの場を提供し、公労使・産官学が連携して、実効性の高い人材育成に取り組んでいる。ちなみに、職業訓練や就職支援などの積極的労働市場政策(ALMP)の効果について、各国での実証分析結果を集約した論文によれば<sup>30</sup>、政策的支援によってその後の再就職や賃金増で効果が最も大きいのは「賃金助成」であり、それに「職業訓練」が続く(図表 3-5)。ここで「賃金助成」の効果が高いのは、それは企業の労働コストを引き下げ一方で、実際に企業の現場で働く経験を提供しているからと考えられる。職業能力形成の 70%は実際の仕事の経験から得られるという、有名なロミンガー社の「70:20:10」の公式もある<sup>31</sup>ように、働く経験こそ、エンプロイアビリティ

<sup>29</sup> SACO ホームページ(<https://www.saco.se/en/english/about-saco/>)

<sup>30</sup> E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?” *Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358*

<sup>31</sup> 例えば、高橋潔(2013)「グローバル人材育成のためのラーニング:積極的忘却ノススメ」『成果福祉研究』85号、[https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw\\_no85\\_feature\\_2.pdf](https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw_no85_feature_2.pdf)



一(雇用される能力)を高めるのに最も有効な方策である。つまり、有効な人材育成を行うには、企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供することが極めて重要なのである。

図表 3-5 積極的労働市場施策の効果

積極的労働市場施策の効果についての652の分析を集約した結果によれば、
◆積極的労働市場施策実施後の対象労働者の賃金押し上げ効果(中央値)は
・賃金助成(wage subsidies)は +16.7%
・個別労働者支援(independent worker assistance)は +16.5%
・職業訓練(vocational training programs)は +7.7%
・職業紹介(employment service)は negligibel
◆施策実施後の対象労働者の雇用促進効果(中央値)は
・賃金助成(wage subsidies)は +11%(highest)
・個別労働者支援(independent worker assistance)は +11%
・職業訓練(vocational training programs)は +6.7%
・職業紹介(employment service)は +2.6%
◆施策のデザインや実施手法が重要で、個人向けコーチングやフォローアップ、産業を特定した訓練、資金支援が有効。

(資料)E.L.Yeyati,M.Montane,L.Sartorio(2019)“What Works for Active Labor Market Policies?”Center for International Development at Harvard University Faculty Working Paper No.358

以上のように、人的資本経営は企業が有効な人材投資を行うインセンティブになるものの、それだけでは日本全体として十分な人材投資が行われる保証はない。個別企業の経済合理性を超える部分での人材投資を誘発し、社会全体で十分な人材投資を行うには、働き手個々人が当事者意識を持ち、主体的なキャリア開発に取り組んでいくことを強力に後押しする仕掛けを、企業横断的・社会横断的に整備することが不可欠である。人的資本経営と、個人キャリア開発を促す社会の仕組みが両輪になってはじめて、真の意味で企業の内部留保を有効活用し、日本産業のバリューチェーン全体の質向上を通じて、個々の企業の持続的な形での競争力強化につながるのである。

## 第4章 職業能力の見える化の観点からの提言

酒光一章

(富士通株式会社シニアアドバイザー)

### 1. 雇用システムと人材育成システム

#### (1)メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用

本論で指摘されているとおり技術革新、グローバル化、少子高齢化などを背景に日本の雇用システムは変わりつつある。本項ではまず雇用システムと人的資源管理・人材育成システムが相互補完的・一体的関係にあることを確認し、雇用システムの変化で人材育成・キャリア形成の在り方がどのように変わっていくかを確認する。

日本の雇用システムについては古くから日本的雇用慣行と言われ、論者によって若干の見解の差はあるがおおむね長期雇用、年功賃金、企業別労働組合が主な特徴であると考えられている。そしてこの雇用システムは、ある時は日本の後進性を示すものとされ、ある時は日本の強みであるとされるなど、時代時代によって、あるいは論者によってその評価は大きく変わっていった。

このような日本的雇用慣行の特徴とされるものは雇用システムの結果として観察可能な現象から導かれたものであるが、雇用システムの特長について雇用契約の側面から整理したのが濱口のメンバーシップ型/ジョブ型雇用の議論である。<sup>32</sup>

すなわち欧米などで一般的な雇用契約は何に従事するかジョブが明示され、ジョブに基づいたものとなっている。ジョブに欠員が生じたときに当該ジョブを満たす採用を行い、当該ジョブの人員が過剰となったときに解雇する。よって整理解雇は最も正当な解雇事由となる。賃金はジョブに応じたものとなり、したがって賃金を上げるためにはより上位のジョブにつくことが必要となる。逆に使用者の権限で労働者を別のジョブにつかせることはできない。

これに対し、日本の大企業で典型的な雇用契約では、欧米においては最も基本的な契約事項である職務(ジョブ)が明記されていない。採用はジョブを定めず行われ、企業は企業の都合で従業員のジョブを変更できる。賃金はジョブではなく、職能階級によるものとなり、それはこれまで又は今後期待できる企業への貢献に対する企業の評価である。賃金を上げるためには企業内での評価を高めて昇進していくことが最も合理的な方法となるが、それは長時間労働などワーク・ライフ・バランスを悪化させる原因となっている。<sup>33</sup> また、ジョブが限定されていないために、特定のジョブに過

<sup>32</sup> 以下、濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会: 雇用システムの再構築へ』岩波新書 1194、濱口桂一郎(2021)『ジョブ型雇用社会とは何か: 正社員体制の矛盾と転機』岩波新書 新赤版 1894などを参考に整理した。

<sup>33</sup> 男女間の賃金格差の問題は、ジョブ型雇用においては主として男女がつくジョブの違いによる。男性が主につくジョブに比べ女性が主につくジョブの賃金が低くなりがちである。このことから同一「価値」労働同一賃金が重要となってくる。一方メンバーシップ型雇用ではジョブと賃金の関係が一律でないため同一労働同一賃金、あるいは同一価値労働同一賃金の考え方が欧米とは異なり、実質的には正規と非正規の格差問題の文脈で議論されている。

剩が生じてそれが即解雇の正当な理由とは認められない。一方で現についている職務の遂行に問題がなくても転勤拒否などは正当な解雇理由となってしまう。これらは日本の雇用契約が、労働者が特定のジョブにつくという契約ではなく、企業のメンバーシップになる契約だからであるということではなくては理解できないことである。

最近ジョブ型雇用が流行語のようになり、終身雇用・年功序列がメンバーシップ型、能力主義・成果主義がジョブ型であるかのような議論がされる。しかしながら濱口によればこれは大きな誤解である。ジョブ型では基本的に契約したジョブが遂行できているかどうかのみが問題であり、多くのジョブにおいてはその成果やましてや労働者の「能力」は問題とならない。若い労働者が多くつく比較的低位のジョブにおいても成果や労働者の「能力」が評価されるのは、むしろメンバーシップ型の特徴であり、長期的な労働者の処遇・評価の一環として行われている。

## (2) 雇用システムと人材育成

人材育成と雇用システムは密接な関係にある。なおここでいう人材育成は企業内のみならず国を含む社会全体としての人材育成を指す。

佐藤(2022)<sup>34</sup>の日英独比較研究では人材育成システムが日英独で大きく異なることが示されている。

人材育成の一つの議論の軸として考えられるのが労働市場の構造であり、それは職業的労働市場(OLM: Occupational Labor Market)が成立しているか、もっぱら内部労働市場(ILM: Internal Labor Market)かである。もう一つは教育制度とのかかわりにおける職業教育訓練(VET: Vocational Education and Training)の在り方であり、VETに対する公的なコミットメントの度合いと、初期職業教育訓練(IVET: Initial Vocational Education and Training)に対する企業の関与の度合いである。

この観点から整理すると、イギリスは、弱い OLM、弱い ILM でかつ VET に対する公的コミットメントも IVET に対する企業のコミットメントも低い、市場主導型の「リベラル」モデルの国であるとされる。またドイツは強い OLM を背景に、公的 VET と企業の IVET が強固なものとなっている「コーポラティスト」モデルである。日本は弱い OLM、弱い VET への公的関与のもと、強い ILM と企業主導の IVET を特徴とする「セグメンタリスト」モデルであるとされている。セグメンタリストというのはこのシステムが主に大企業正社員に成立し、企業単位で(内部)労働市場が成立していることによる。

雇用システムと人材育成の関係で見ると、ドイツは政労使協調でしっかりとした企業横断的な職種別労働市場(OLM)を構築し、それに必要な人材育成(職業教育訓練)も公的教育において積極的に行うとともに、企業内訓練と連携・一体化するなど強固なシステムを構築している。その典型がデュアルシステムである。これに対しイギリスでは職業教育訓練に対する公的関与も企業の関与も

<sup>34</sup> 佐藤厚(2022)『日本の人材育成とキャリア形成』中央経済社。以下佐藤(2022)の議論をベースに整理する。

少ない。各労働者が就職またはより上位のジョブにつくために必要な資格・能力を自ら身につけるための努力をするという考え方となっている。

これに対し日本のこれまでの雇用システムでは職務を定めず採用し、長期的な観点から企業内で人材を育成するという考え方となっている。この結果、採用時に企業が求めるのは、労働者のジョブの遂行力ではなく、育成するための素材としての能力、平たい言い方をすれば学習力、地頭、協調性、努力する力(忍耐力)ということになる。だから採用時に重視されるのはどういう研究・学習をしてきたかではなく、卒業大学・学部の偏差値であったり、人柄であったりする。

公的教育がもともとアカデミック志向であるのはある意味当然ともいえるが、企業の側も(そしてその結果として学生・労働者も)、学校に、仕事をする上での専門知識をそれほど重視していない。その結果、日本の学校教育における職業的レリバンス(関連性)は弱い状態になっている。

労働者が会社に採用後も、結局上位の職に就くためには日ごろの仕事ぶりなどで会社に評価されるようにすることが最も重要なことであり、外部の教育訓練機関で取得した資格は企業にあまり高く評価されない。結果として労働者としてのキャリア自律の意識は弱いものとならざるを得なくなった。需要もないので継続的職業訓練(CVET: Continuous Vocation Education and Training)を提供する教育訓練機関も育たなかった。

### (3)雇用システムの変化とキャリア自律

上記で見たように雇用システムと人材育成のシステムは相互に補完的であり、それゆえに容易に変更することが難しいし、変化の過程は多大な軋轢や痛みを生むことが予想される。

現在「ジョブ型」雇用と言われているものが必ずしも濱口が最初に指摘したような「ジョブ型」を志向しているとは言えないが、雇用システムが変化しつつあることは事実である。日本の雇用システムの大きな特徴である長期雇用や職務無限定の新規卒者の定期採用は現在もメインストリームであると考えられるが、その一方で企業は長期雇用が困難となり、長期雇用の絞り込みを行わざるを得ず、従業員の転職も容認せざるを得なくなってきた。急速な技術革新の中で時間をかけて優秀な人材を自前で育成することはますます困難になっており、中途採用で人材を確保するようになってきている。企業成長が難しくなる中で、研修施設を廃止するなど従業員への教育訓練投資はますます減少してきている。

この結果、労働者としては転職がありうることを視野に入れざるを得ないが、企業で身につけた職業能力は第三者にとって明確でないため、必ずしも他社で評価されない。自律的なキャリア形成の必要性が高まっているが、実際にどのような職業能力を身につければ転職に有利になり、また賃金にも有利になるか必ずしも明らかでない。またそのような職業能力を身につける場も十分に用意されていない。

企業としても優秀な人材を中途採用しようにもそれを育成するシステムが企業外に十分に存在せず、また各人材がどのような能力を持っているか信頼しうる情報が少ない。

この結果社会全体としての人材投資は過少となる。

このように日本的雇用システムあるいはメンバーシップ型雇用と企業内教育訓練の重視は相互補完的なシステムであり、これが学校教育をも含めた強固なシステムであったと言える。雇用システムが変わる中で、労働者、企業、社会全体のすべてにそれぞれ人材育成・キャリア形成におけるひずみが生じ、みんなにとって良くない状況になりつつある。

労働者は何を学習すれば職業上有利になるかわからない、企業は労働者の能力をどう評価すればいいかわからない、教育訓練機関はどんな教育訓練を提供すれば労働者や企業に魅力的なのかかわからない、という三すくみの状態になっている。

これを解決する一つの観点が職業能力の見える化である。

## 2. 雇用システムと職業能力の見える化

前項で論じた雇用システムと人材育成の関係について職業能力の見える化の観点から再整理してみる。

職業能力の見える化は、企業など第三者に対し自己の職業能力を示すものであり、各種職業資格や能力評価がこれにあたる。職業資格には業務独占資格、必置資格をはじめ様々なものがあるが基本的には職業能力を証明するものである。また職業能力評価や履歴書などに記される職業経歴も職業能力を判断するうえでの重要な資料であり、職業能力の見える化であるといえる。

職業能力の見える化が必要なのは、基本的には労働者が企業に採用されたり、企業内でキャリアアップ、すなわち他のよりよいジョブに従事したりする場面である。企業は、賃金を支払うにふさわしい仕事を労働者ができるのか、ジョブを遂行するのに必要な能力を労働者が有しているのかを知りたい。そのために何らかの形で職業能力を可視化したいという要求がある。

労働者側から見ると、職業能力を示す方法が明確にあり、これが就職やキャリアアップに役立つことが明らかであれば、これに向けて努力をしやすい。典型的な例として医師、弁護士、公認会計士等の業務独占資格を考えると、これらの職業資格を取得することが高賃金につながる事が明確であることからこの取得に向けて多くの優秀な人材が多大な努力をしている。

ヨーロッパではこのような職業能力を職業資格の形で可視化している。職業資格は広範な職業分野で存在し、これが EQF, NVQ のような形で分野横断的に体系化されている。ジョブにつく場合には必要な職業資格を取得しなければならず、キャリアアップをしようとする場合はそのための職業資格が必要となってくる。

その一方で従来型のメンバーシップ型雇用においては採用のメインが学卒であり、そこでは特定

のジョブと関連しない一般的な能力(学習力、創造力、協調性など)が求められる。採用はもちろん面接などを通じた人物評価が重要になってくるが、その前段階として重要な要素と認識されているのが学歴である。しかもそれは学校で何を学んだということよりも、当該者の基本的な能力を評価している側面が強い。だから大学で何を学んだということよりも、どこの大学を出たか(正確にはどこの大学に入学できたか)ということが重視される<sup>35</sup>。その意味で日本においては学歴が最も広く通用している職業資格といえる。

中途採用においても、多くの職業で職業資格より学歴や職業経験が重視される傾向がある。職業資格への信頼が薄く、学卒時に就職できないと職業経験がないのでその後の就職も難しい状況となる。これが典型的なのが就職氷河期問題である。

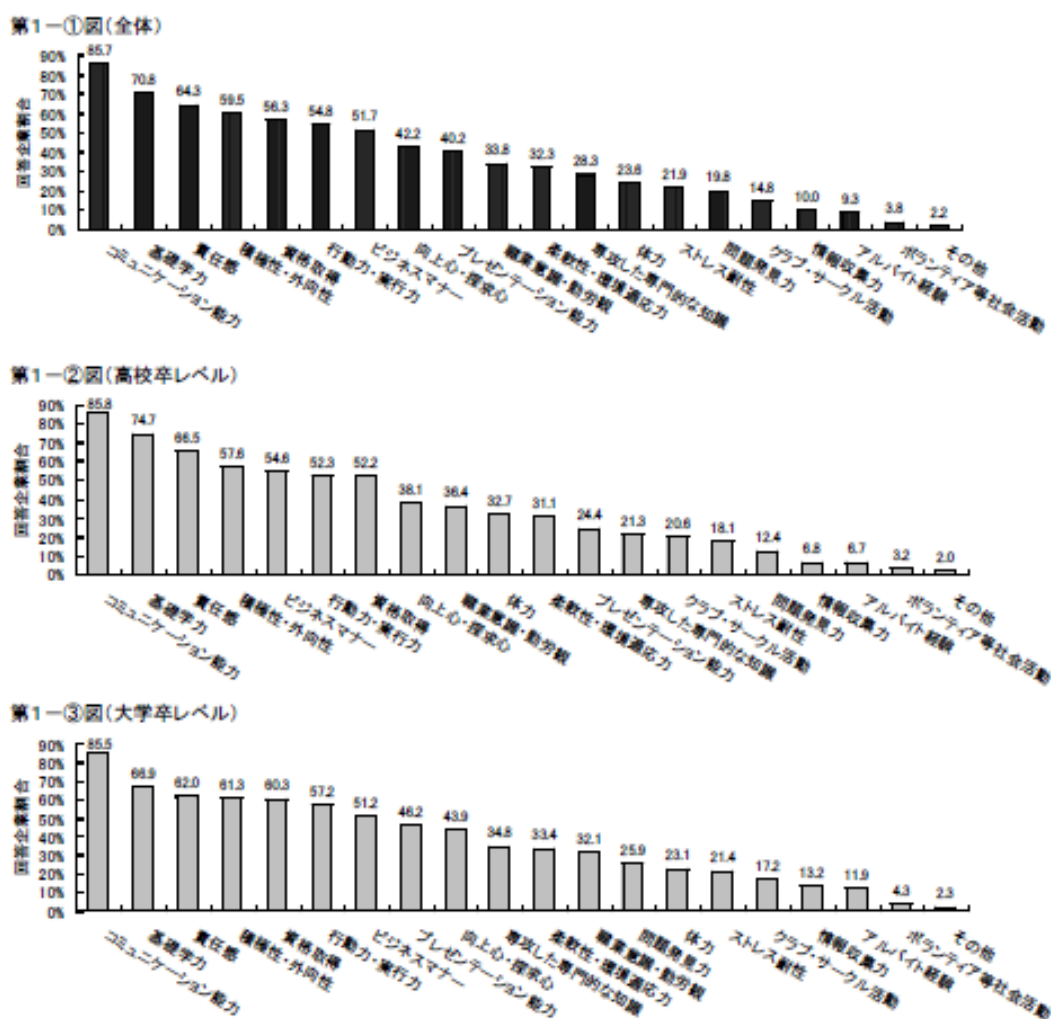
キャリアアップも、基本的に企業の人事管理方針が内部養成、内部昇進のため、職業資格と賃金の関係が希薄である。会社での評価は普段の仕事ぶりなどから長期的に判断され、外部の資格の効果は大きくない。

この点について若干データで確認する。厚生労働省の 2004 年の調査を見ると、企業が採用で重視していたものはコミュニケーション能力、基礎学力、責任感であって、資格や専門知識の優先度は低い。企業が採用に当たって専門的な職業能力を重視していなかったことがわかる。

---

<sup>35</sup> 学歴ではなく「学校歴」ともいわれる所以である。大学を卒業後、別のより偏差値が高いといわれる大学の大学院に入学し、その大学の大学院卒であることを学歴とすることを「学歴ロンダリング」と揶揄することがある。これも本来学校で何を学んだかが重要ならば「ロンダリング」とはならないはずである。「ロンダリング」とされるのは学校で何を学んだかよりどこの大学に入れたかが重要という「学校歴」的な考え方が世間一般的な考えであることを示している。

図表 4-1 企業が採用に当たり重視する能力(2004 年)



資料出所 厚生労働省「若年者の就職能力(エンプロイアビリティ)に関する実態調査」(2004 年)

これはおよそ 20 年前の状況であるが最近ではどうか。調査が異なるので厳密な比較はできないが、経団連の 2022 年発表の調査(「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」)を見てみると、課題設定・解決能力が重視される傾向が顕著になっているものの、現在でも専門知識より一般教養が重視される傾向は大きくは変わっていないように見える。

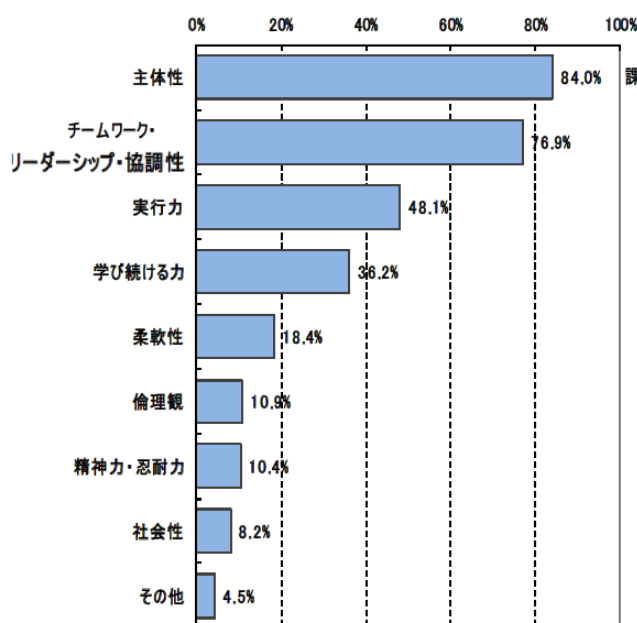
経団連が 2019 年入社対象までについて毎年行ってきた調査でも新卒採用時に「特に重視する要素」の上位は 2001 年以来、「コミュニケーション能力」を筆頭に一貫していわゆる社会人基礎力系の能力が占めており、その比重はむしろ増している。その一方専門性、履修履歴・学業成績はあまり重視されていない。

また企業が教育に期待していることも、課題解決や IT 教育となっており、専門教育への期待は相対的に大きくない。

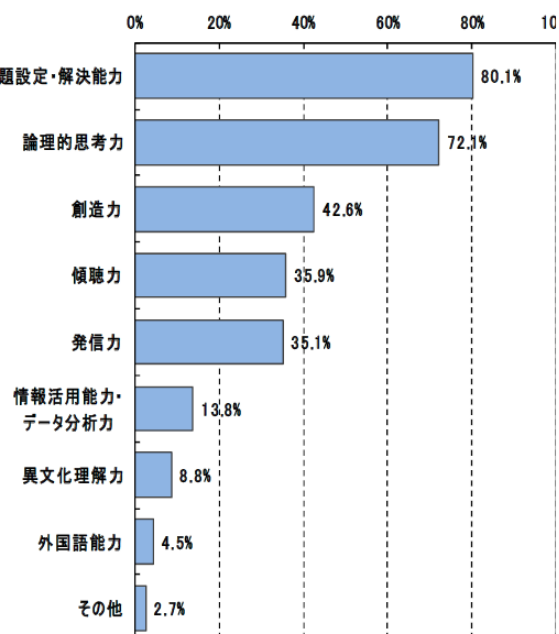
図表 4-2 企業が採用に当たり大卒に特に期待する資質・能力・知識(現在)

現在においても専門的知識より一般教養が重視されている

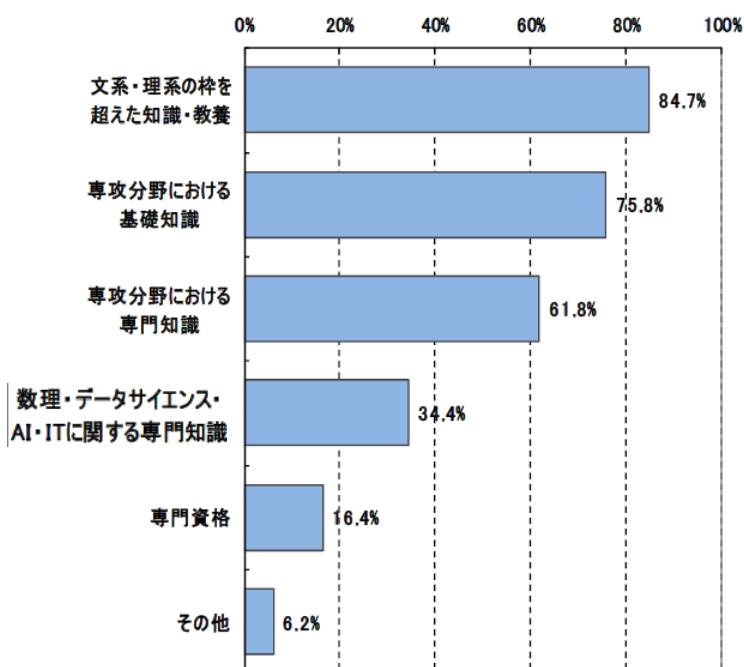
<特に期待する資質>



<特に期待する能力>



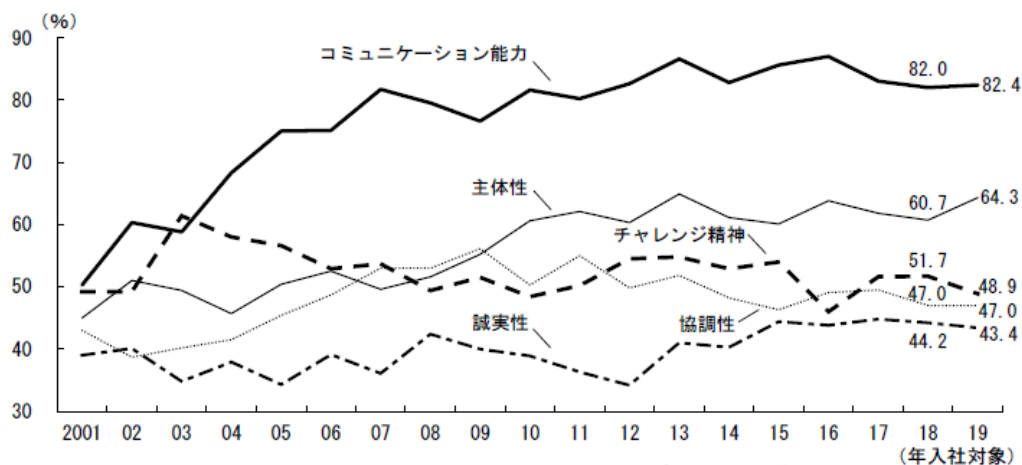
<特に期待する知識>



資料出所 日本経済団体連合会「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(2022年1月)



図表 4-3 「選考時に重視する要素」の上位 5 項目の推移



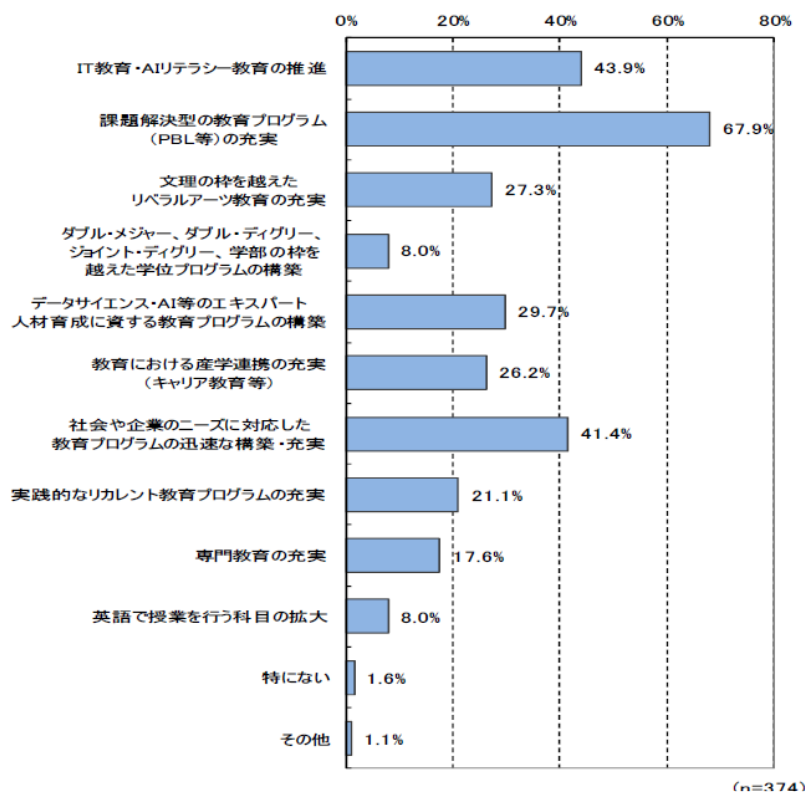
資料出所 日本経済団体連合会「2018 年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」(2018 年 11 月)

(注)20 項目から 5 つを選択。20 項目とは、コミュニケーション能力、主体性、チャレンジ精神、協調性、誠実性、ストレス耐性、論理性、責任感、課題解決能力、リーダーシップ、柔軟性、潜在的可能性(ポテンシャル)、専門性、創造性、信頼性、一般常識、語学力、履修履歴・学習成績、留学経験、その他

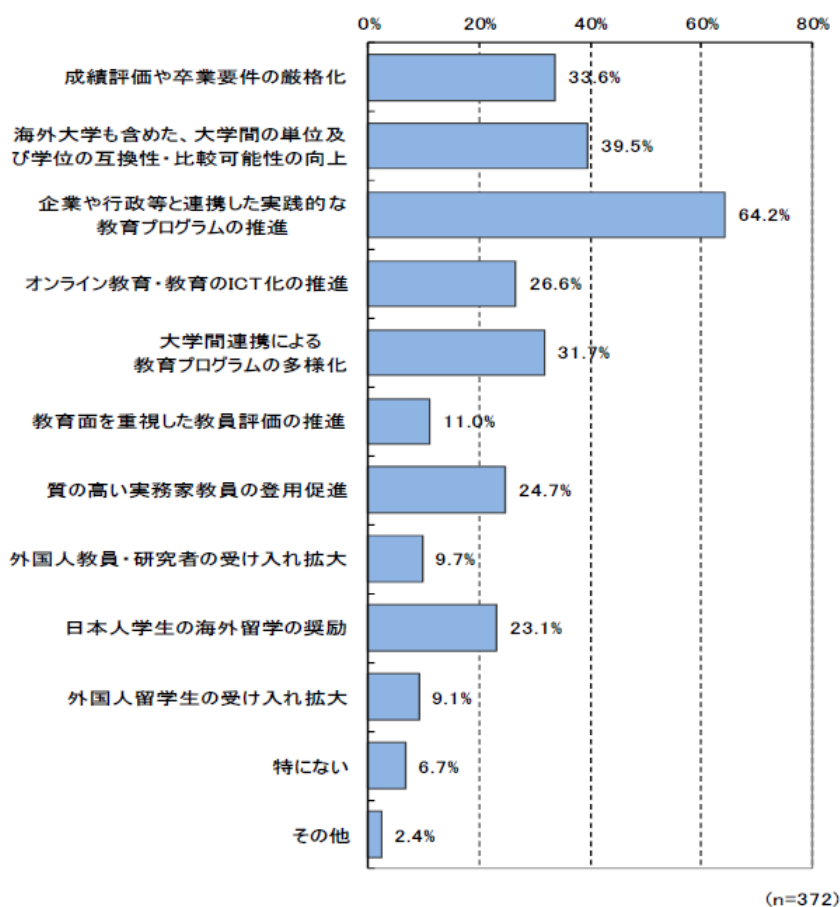
図表 4-4 企業が望む教育改革

課題解決力や IT 教育が望まれ、企業との連携も望まれているが専門教育に対する要望は少ない

<教育プログラム面の改革> (3つまで回答可)



### ＜教育環境・システム面の改革＞（3つまで回答可）



資料出所 日本経済団体連合会「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(2022年1月)

以上のように現状では職業能力の専門性が職業に就く上で必ずしも求められていない状況にある。

しかしジョブ型雇用においては、ジョブを遂行する資格・能力があるものを採用することになるので、その資格・能力があることを確認することが必要となってくる。労働者の側から見れば高収入の職業に就くため当該職業を遂行する資格・能力があることを職業資格等で示す必要が出てくる。そうすれば労働者にとって当該職業資格等をとることのインセンティブが高まり、それに向けて努力するものが増えることが予測される。今後ジョブ型雇用がより一般化してくるならば職業能力の見える化に対するニーズが、企業、労働者の双方から高まってくるものと考えられる。

### 3. 今後の展望

これまで見てきたようにメンバーシップ型雇用、人材の内部養成、職業資格の軽視、職業教育の軽視・不足、教育における職業的レリバンスの不足は相互に補完的關係にあり、容易に変えることのできない強固なつながりになっている。

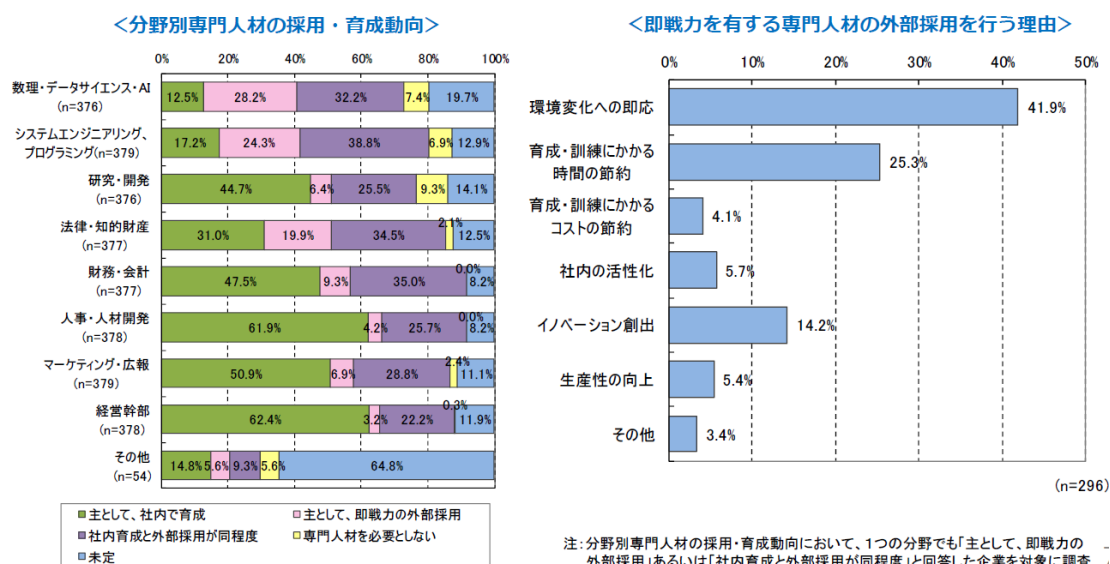
他方、ジョブ型雇用ではジョブディスクリプション(職務記述書)が明確化され、そこにはジョブの内容とともに必要な能力(資格)が明記されることになる。しかし現在ではジョブディスクリプションに規定するような広く社会で受容されている職業資格が少ない。このためジョブディスクリプションに規定される職業資格も企業内資格が多くなる。企業内資格は当該企業の社員でない者が取得することは難しいので、結局のところ内部育成に近くなる。

このようにジョブ型雇用がごく一部の企業への普及にとどまっている段階では、広く社会で認知されるような職業能力の見える化は進まない。しかしジョブ型雇用が一般化するならば職業資格の重要性が高まる可能性がある。そうなれば転職の際にも、職務経歴だけでなく職業資格に基づき転職が可能となり、また失業者の就職促進に当たっても職業資格の取得を目指す方法が有効となってくる。職業資格の取得が転職等に有利になることが明らかになれば、労働者の学習意欲が高まりキャリア自律が進む可能性がある。

経団連の調査によると、数理・データサイエンス・AI、システムエンジニアリング・プログラミング、法律・知的財産などの分野では外部採用への依存が比較的高い。現在ではこれらの分野でもまだ社内育成に頼る部分があるが、ジョブ型雇用が進んでいる分野と言える。このような分野では職業能力の見える化、職業資格の必要性が現実化している。

図表 4-5 専門人材の採用・育成の方針

数理・データサイエンス・AI、システムエンジニアリング・プログラミング、法律・知的財産などの分野では外部採用への依存が比較的高いがそれでも社内育成と同程度とする企業が多い



資料出所 日本経済団体連合会「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(2022年1月)

佐野ほか(2022)<sup>36</sup>では、中程度ないし高度なレベルにおいて ICT スキルの保有と ICT スキル利用の水準が一致している場合に賃金プレミアムの高まりが観察され、またより高度な ICT スキルを持ちながらそれが十分利用されていない労働者が、そのスキルをより利用されるような仕事に就くことで本人の賃金上昇につながることを示している。また雇用主の企業も本人のスキルを活用することで業績を向上させる可能性があるとしている。これは ICT の分野においてジョブとスキルが結びつくことによって本人にとっても企業にとってもプラスになるということであり、職業能力の見える化のニーズが高いことを示している。

労働行政の分野でもこれまで様々な職業資格・職業能力評価制度など職業能力の見える化に取り組んできた。例えば公的職業訓練、認定職業訓練、技能検定、ジョブ・カード、キャリア段位、職業能力評価基準などである。これは職業能力の見える化が雇用の安定、職業能力開発の推進に資すると考えられるからである。

これら職業資格等においては労働者の持つ職業能力を客観的・正確に評価するというのも重要であるが、最も重要なことはこれをどのくらいの企業がどの程度の価値と認めるかである。現時点において、企業の枠を越えて広く認められる職業資格は、医師・弁護士などの一部の独占資格を除くと、学歴しかない。その学歴も先に指摘したように専門知識と結びついた職業能力の専門性を示すものではなく、一般的な職業能力としての評価となる。

しかしながら、今後ジョブ型雇用が一般化するとともに、職業能力の企業特殊性が希薄化し、よりアカデミックな職業能力が求められるようになれば、広く企業の枠を越えて認められる職業資格が成立する余地がある。例えばデータサイエンティストは統計や情報処理といったアカデミックの場で身につけるべき知識・技術が必要となるし、企業コンサルなども財務・経営のアカデミックな知識が求められる。そしてこれらは企業ごとに異なる職業能力ではない。

これらを考えると、今後職業資格(職業能力の見える化)が成立、普及するとすれば、それはまずは教育機関が中心となった比較的高度でアカデミックなものではないかと考えられる。

職業資格の担い手としてはほかに業界、労働行政も考えられるが、企業が人材育成を縮小している中で業界が積極的に取り組むことは期待できない。労働行政の分野においても、現状は失業者をできる限り早く就職させることに重点が移っており、職業資格を形成するというのは難しいように考えられる。もちろん職業資格の土壌がない日本においてEQFのような枠組みを作ることも現実的ではない。

一方、大学、専修・各種学校等の教育機関が中心となって職業資格を作っていくことはある程度現実性がある。第一に、学歴は現在においても最も受容されている職業資格と言え、その信頼性

---

<sup>36</sup> 佐野 晋平、鶴 光太郎、久米 功一、安井 健悟「スキルの保有と利用の実証分析:ICT スキルと英語スキルに着目して」独立行政法人経済産業研究所、RIETI Discussion Paper Series 22-J-032、2022 年 8 月

が担保されている。第二に、大学など教育機関では職業的レリバンスが不足していたが、それに対する問題意識も出てきている。第三に、今後需要があり好条件が望める職業において、アカデミックな専門性が必要になってきている。第四に、少子化に伴い教育機関のキャパシティに余裕ができてきている。

現状においてもリカレント教育の重要性が指摘されているが、その一方でなかなか進んでいない。これは結局のところリカレント教育が一般教養的、趣味的なものにとらえられ、履修したことが企業に評価されないからである。例えばリカレント教育としてデータサイエンスを学び、それで得た履修証明(資格)に基づいてデータサイエンティストとして高処遇が望める、企業としてもぜひそうした人材が欲しい、ということになればそれを学ぶものは増えてくると考えられる。そのためには教育機関と産業界が協力して職業的レリバンスのある教育を行い、その価値を職業資格として多くの企業に認めてもらうことが重要である。

これらの基盤の成立と併せ、時間や金銭的余裕のない労働者に対し、労働行政が支援していく、ということが有効であると考えられる。

## 第5章 人材育成機会の可視化と関係施策の強化

志村幸久

(独立行政法人労働政策研究・研修機構総務担当理事)

### 1. キャリア推進労働政策との接続

日本では、社会人に対しての人材育成機会がヨーロッパ諸国と比較して少ないと思われる。内部労働市場が高度に発達し、企業内での人材育成制約が生じている面があるが、企業経営が複雑化し、個々の企業において、「人材育成力」が疑問視されている、あるいは十分な自己肯定感が得られていない状況では個々の労働者の均衡ある人材力の向上に困難が生じる。

総論記述からもうかがえるが、主要3省の施策も「基盤強化」、「見える化」に重点を置いたものが目立つ。単に「見える化」だけでなく、「手筋」「手順」に工夫を凝らし、労働者、企業の自然なインセンティブを高める方向で推進されることが望ましい。

特に一線で行政の看板事業(求職者サービスインフラ・学校種・産業人材自覚)となっているものの活性化策を触媒としてシナジーを引き出すことが望ましい。

### 2. 企業の先決的責任

#### (1) 企業内キャリア環境の「見える化」

企業に勤務する労働者に関し、人材育成の責任の所在は、企業、労働者の双方にあることは疑いがないものの、労働者が人権としてキャリア権が保障されるか否かの議論とは関係なく、労働者のキャリア形成の素地形成を保障する根本的かつ先決的な責任があることを念頭に置き、関係者に自覚が不足しているのであれば機運の醸成を図るべきである。

#### (2) どこに投資したら良いか分からない⇒人的投資の『目標地点』を描出すべき

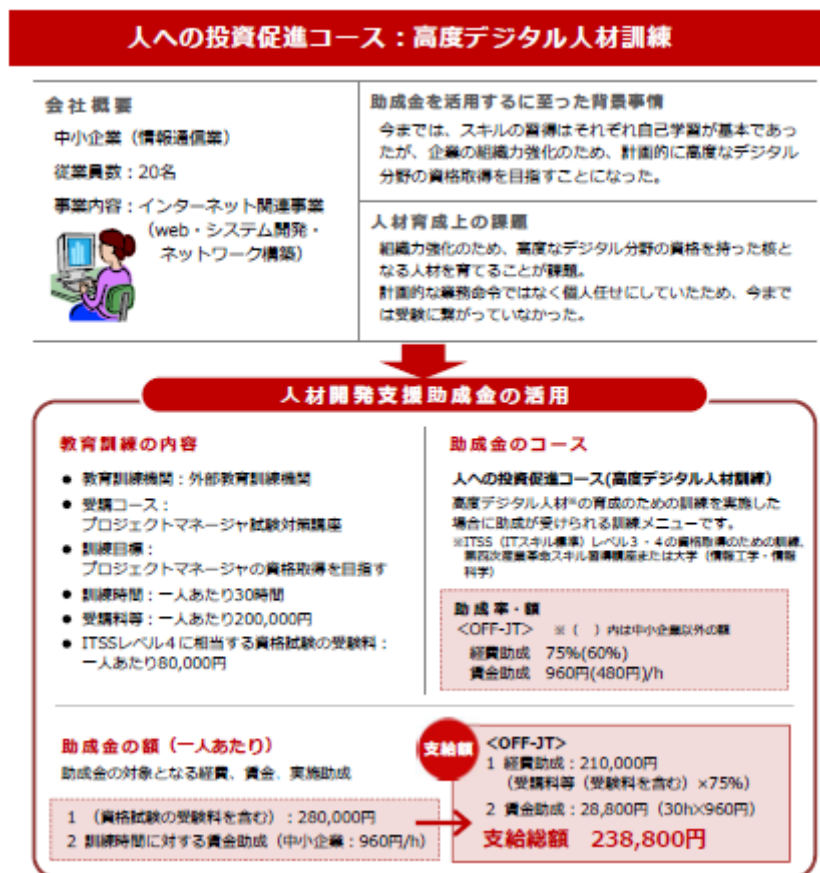
人材関係有力助成金とキャリアコンサルティング機会との相乗。

離職者への公共職業訓練の比重が高かった厚労省の人材開発政策の流れの中で、企業の在職者に対する人材開発への支援はこれまで積極的なイメージを持って推進されてきたわけではなかった。

令和5年度概算要求における「人への投資」パッケージ(1,101億円)中、人材開発支援助成金に505億円が予算措置されている。当該助成金の利活用が政策の成否のカギとなっている感が強い。

しかしながら、中小企業へのインセンティブ付けも含め、当該助成金の活用メリットを正しく伝えていく必要がある。以下は、関係HPからの引用である。

図表 5-1 高度デジタル人材訓練(組織中核人材育成)、賃金助成



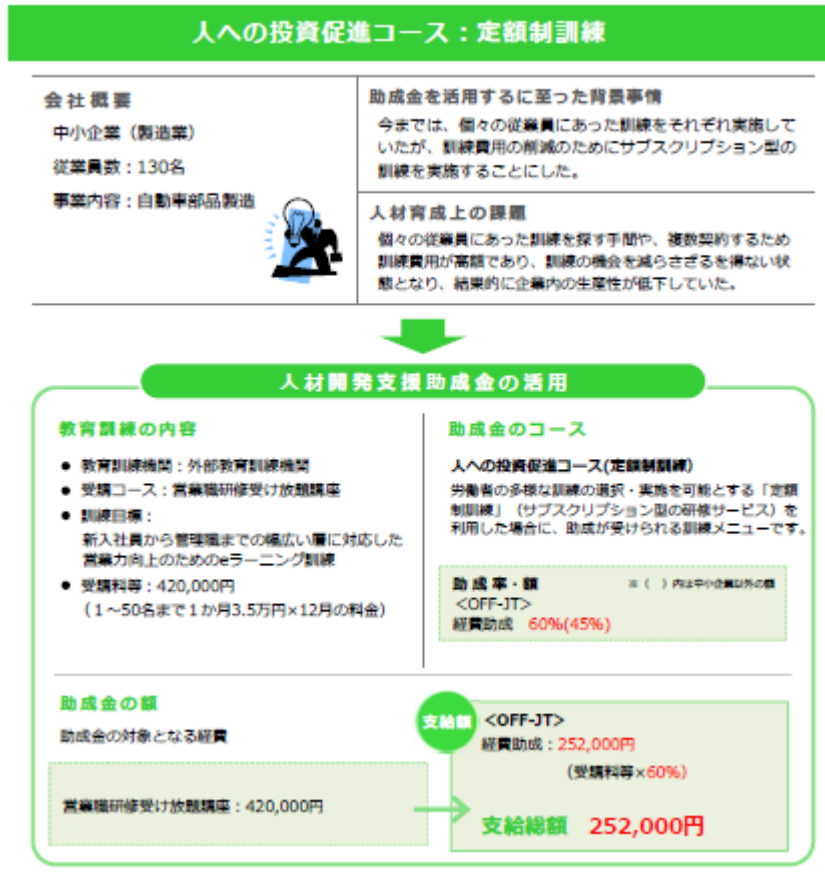
図表 5-2 デジタル人材訓練(未経験者からの育成)、優位な賃金助成(値が張る)



最近、トレンドの「サブスク」型訓練も実施している(図表 5-3)。



図表 5-3 定額制訓練



### (3)セルフ・キャリアドックの基本精神

厚生労働省が推進するキャリアコンサルティング関連施策の柱の一つがセルフ・キャリアドックである。「セルフ・キャリアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と組み合わせて、体系的・定期的に労働者の支援を実施し、労働者の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、またはそのための企業内の「仕組み」と定義される。

「いつでもどこでもキャリアコンサルティング」が企業内で保障、実践されることにつけるわけで、人材開発支援助成金の活用が積極的になされ、労働者の教育訓練給付活用が自由自在になされる企業風土の醸成がカギとなる。《「実需」を創出》

### (4)官民共通ツールの発掘、利活用、普及のカギ

#### 1)「ジョブ・カード」的育成成果可視化

使い勝手を再評価し、デジタル活用により、「再浮上」を狙う。取組の工程表化。

教育未来創造会議「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について(教育未来創造会議 第一次提言)工程表(令和4年9月2日閣議決定)において、能力・学びの可視化として、

個人の学修歴(学位等)や職歴等のデータ化、就職・転職活動等に活用できるデジタル基盤の整備、マイナポータルと連携したジョブ・カードの電子化が掲記されている。

下村委員の論考で指摘している「認知度」向上が課題となるが、これも「いつでもどこでもジョブ・カード」が自由自在に活用される企業風土の醸成が求められる。

図表 5-4 ジョブ・カード制度について

○ 個人が生涯活用するキャリア・プランニング及び職業能力証明のツールとして普及を促進。







**目的**

- 個人の状況に応じた職業能力開発、多様な人材の必要な分野への円滑な就職の支援等のため、生涯を通して活用
- ◆ **生涯を通じたキャリア・プランニングのツール**
  - 個人が履歴、職業経験の棚卸し、職業生活設計等の情報を蓄積の上、キャリアコンサルティングを受けつつジョブ・カードを作成。
  - 職業生活の様々な場面・局面における活用。
- ◆ **職業能力証明のツール**
  - 免許・資格、学習・訓練歴、雇用型訓練、公的職業訓練をはじめとする訓練の評価、職務経験、仕事ぶりの評価の情報を蓄積し、応募書類等として活用

キャリア教育	就職活動	職場定着
キャリア形成	キャリアチェンジ	転職
職業訓練	キャリアプラン再設計	セカンドキャリア


**様式の構成**

- 厚生労働大臣が「職務経歴等記録書」(ジョブ・カード)の様式を定めている(職業能力開発促進法第15条の4第1項)。
- 個人が、各様式に記入(必要に応じてキャリアコンサルティング等の支援)、場面に応じて活用。

 様式 1	 様式 2	・様式1    キャリア・プランシート ・様式2    職務経歴シート	
			
 様式 3-1	 様式 3-2	 様式 3-3	・様式3-1    免許・資格シート ・様式3-2    学習・訓練歴シート ・様式3-3    訓練成果・実務成果シート

**周知・広報**

- **マイジョブ・カード**
  - ・オンラインでジョブ・カードを作成・保存・更新できる機能を提供。
  - ・ジョブ・カードの活用方法やキャリア形成に役立つ情報を発信。
- **キャリア形成サポートセンターHP**
  - ・企業や学校におけるジョブ・カードの活用事例を紹介。
  - ・セミナー、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティング、利用者の声をSNSにより情報発信。
- **パンフレット・動画**
  - ・ジョブ・カードの作成方法を説明する活用ガイドを配布。
  - ・求職者・在職者、事業主、学生など幅広い層へジョブ・カードの活用を簡単に紹介する動画を配信。



図表 5-5 マイジョブ・カードの構築について ～ジョブ・カードのデジタル化～

○ ジョブ・カードの利便性や利用継続性を向上させるため、オンライン上で作成、登録、更新できる新たなサイト「マイジョブ・カード」(図1)を構築。

(注1) 「マイナンバーの普及とマイナンバーの利活用の促進に関する方針」(令和元年6月4日デジタル・ガバメント関係会議決定)において、長期にわたるキャリア形成に資するための方策の一つとして、ジョブ・カードのデジタル化及びマイナポータルとの連携が掲げられている。

(注2) 構築に先立ち、現行制度の課題把握のため、利用者のヒアリング調査を実施した(図2)。


マイジョブ・カード TOPページ  <https://www.job-card.mhlw.go.jp/>

図1 マイジョブ・カードの概要

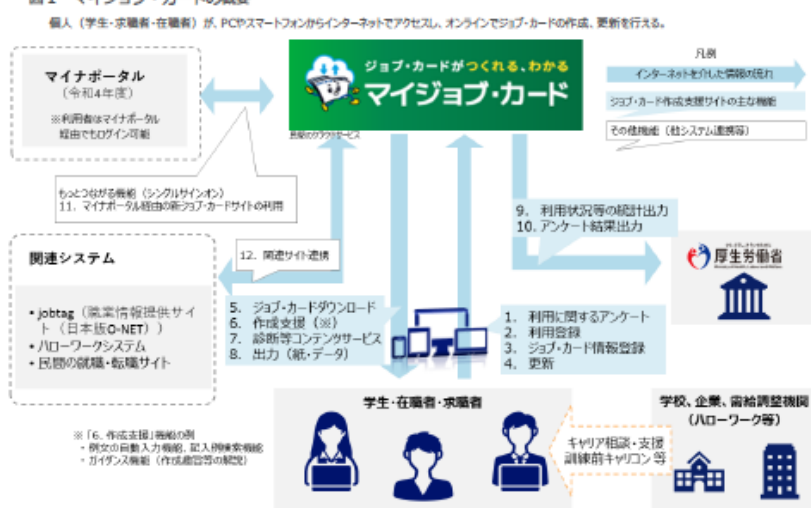


図2 利用者のヒアリング調査

調査概要 調査実施期間：2020年2～3月、6～10月

- ・実施目的 現行制度の課題把握
- ・実施方法 WEB調査、ヒアリング
- ・ヒアリング項目 ジョブ・カード制度の課題、要望等

《分析結果》  
(課題・ニーズ)

- 「キャリアの情報の蓄積による個人管理」
- 「PCや手書きだけでなく、スマホでも作成できるようにしてほしい」
- 「ジョブ・カード作成までのハードル高い」
- 「キャリアや属性の類似した人の例示があると参考になる」
- 「ジョブ・カード作成・活用のメリットが見えにくい」
- 「利用情報が取得できず、サービスの向上につなげづらい」

【参考(ジョブ・カード)】

マイジョブ・カードサイト

<https://www.job-card.mhlw.go.jp/>

リーフレット

<https://www.job-card.mhlw.go.jp/sites/default/files/static/format/leaflet/%E3%80%90A4%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%95%E3%83%AC%E3%83%83%E3%83%88%E3%80%91PDF%E7%89%88.pdf>

記者発表資料(R4.10.26)

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_28660.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_28660.html)

2)「ジョブタグ」(日本版O-Net)

着実なサイト改修。職業に関する数値化の精度の向上と社会のニーズ職業の変化に対応。

さまざまな「ポテンシャル」を抱える。どの側面からどの程度それらの潜在能力が引き出されるか？

「職業情報提供サイト(日本版O-Net)」活用促進事業が厚労省の委託事業として予算措置され、成果が年度ごとに公表されている。

サイト改修(2023.3.20)のポイントが4点強調されている。

(その1)賃金情報《求職者訴求》

(その2)キャリアチェンジに役立つ情報《求職者訴求》

(その3)適職探索《求職者訴求》

(その4)企業の人事業務対応《求人者訴求》

キャリアチェンジ事例①～⑤をしてみる。大半は、ポイント(その2)(その3)関係を活用し、「有為な」キャリアチェンジに結びつけている感がある。

とにかく「認知及び活用」が重要なので(その4)での「使ってみる」的な関わりから進めてもらえるような政策誘導が今後も求められる。

#### 【job tag 関係サイト情報一覧】

・雇用 | 厚生労働省 (mhlw.go.jp)

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/)

図表 5-6 政策分野に関連のサイト


  
[ハローワークインターネットサービス](#)


  
[厚生労働省職業安定局 人材サービス総合サイト](#)


  
[ハローワークサービス憲章](#)


  
[採用面接におけるその質問、実は不適切です！](#)


  
[職場情報総合サイト](#)


  
[独立行政法人 労働政策研究・研修機構](#)


  
[若者雇用促進総合サイト](#)


  
[企業間の出向・移籍支援 \(産業雇用安定センター\)](#)


  
[ハローワークの求人票と違う！お申し出はこちら](#)


  
[職業情報提供サイト \(日本語O-NET\)](#)


  
[あなたの就職・社会参加への道筋を一緒に見出します。就職氷河期世代 活躍支援](#)


  
[独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構](#)

担当:職業安定局 総務課公共職業安定所運営企画室

- job tag(職業情報提供サイト(日本版 O-NET))HP

<https://shigoto.mhlw.go.jp/User>

- 博報堂プレスリリース 「職業情報が見える化！ 厚生労働省が提供する労働市場のインフラ job tag リニューアルオープン」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000008.000054375.html>

プレスリリースには記載がないが、ハローワークインターネットサービス側への job tag ボタンの設置も行われている。

<https://www.hellowork.mhlw.go.jp/index.html>

図表 5-7 ジョブタグ(職業情報提供サイト)



### 3) 普及のカギは、「デジタル親和性」

求職活動支援も実訓練も「出向き」「対面」が常識であり、ボトルネックでもあった。コンテンツがデジタル化され、利活用に時間的・場所的な制約がなくなれば、利活用者からの認知、導入が飛躍的に進む可能性が高まる。

### 4) 「ナッジ」にも取組注力

労働政策研究・研修機構(JILPT)においては、令和3年度、令和4年度にわたり、ハローワークで「ナッジ」を根付かせる取組が続けられた。

行動科学の理論で31の基本的な要素のナッジをハローワーク向けに7つの柱に整理。「ハロワのセブンナッジ」と銘打った。(令和3年度)

#### ハロワのセブンナッジ

- ① 思わず注意が向く仕掛けづくり
- ② 計画を立ててもらふ/予定を思い出してもらふ
- ③ 見る位置をかえてもらふ
- ④ まわりを意識してもらふ
- ⑤ ラクになってもらふ/手を抜けるようにする
- ⑥ 先延ばしをしない環境をつくる
- ⑦ 知ってもらふ/理解してもらふ

全国の地方労働局とハローワークでナッジを活用した取り組みを93事例収集。(令和4年度)

### 3. 「キャリア自律」の陰で社員が取り残されないように

(2)の先決的責任が十分に果されれば、あとは、労働者(社員)の役割発揮が期待される。ここで、「キャリア自律」の陰で取り残され、あるいは低い自己肯定感に陥る社員の発生が懸念される。

社員に安心感を与えるように、企業内のキャリア育成の人的体制整備が必要。内部キャリアコンサルタント、外部キャリアコンサルタントの使い分け、キャリア形成創発的教育訓練プログラム開発も重要。

### 4. 賃金水準決定

キャリア形成過程で当該労働者が、すでに保有している、あるいは、新たに習得した「技能」が正しく評価され、適正な賃金水準が確保されていることが今後一層明確に関係者に意識される必要がある。

建設技能労働者は、公共工事設定労務単価において、「業界賃金」とも認識されている賃金水



準が定められ、毎年公表されている。公共工事においては従事労働者に単価表に見合う賃金が支払われている建前であり、民間工事も参酌基準的には「有権的」とであると推察される。

介護技能労働者に関しても介護報酬の改定に関して介護保険サービスの種別ごとに経営実態調査や従事者処遇状況調査等を実施し、介護事業者経由であるが、一定技能の発揮に対して応分の処遇がなされるシステムとなっている。

当該労働者の保有する「技能」の適切な評価は、特にスキル取得と適時の評価との連動でラグはどうしても生じる、また、いわゆる「ホワイトカラー」に属する労働者について人材育成成果と賃金の連動を図るのは原理的に困難ではある。しかし、個々の企業内で発揮される個別の労働者の「技能」をこれまでの賃金規程の見直しの過程の中で、「適時適正評価メカニズム」をビルトイン(=良い意味で柔軟、弾力化された)することによって好循環につなげる。

#### 【公共工事設定労務単価】

国土交通省「令和 5 年 3 月から適用する公共工事設計労務単価について」(令和 5 年 2 月 14 日) <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001587029.pdf>

#### 【介護労働者報酬関係】

直近の改定関係

社保審介護給付費分科会「令和 3 年度介護報酬改定における改定事項について」(令和 3 年 1 月 18 日) <https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000750362.pdf>

## 第6章 日本で職業能力評価がなぜ進まないのか？

### 進めるためにはどうしたらいいのか？(国際比較の観点からの提言)

岩田克彦

(一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事)

#### 1. はじめに

日本の現在の職業能力開発は、企業訓練と労働者の自己啓発に大きく依存している。学校教育では、職業的意義がほとんど意識されない教育が行われるため、それに対する企業の期待は低く、それがまた卒業後に働く場を意識しない教育を横行させる、という悪循環が出来上がっている。就職後の外部労働市場を通じての移動は他国に比べ少ないことから、公共訓練も学校での職業教育や企業訓練との連動が弱く、企業・個人による訓練が不十分になりがちな若年者、離職者を対象にした補完的な訓練が中心となっている。近年改善の動きもあるが、教育行政、訓練行政の連携も大変弱い。

こうした日本の企業訓練主導職業教育・職業訓練分離システムは、人口・家族・労働市場の構造が大きく変容する中で時代遅れになりつつあるのではないかと懸念されている。

ここでは、英国型、ドイツ型、フランス型、北欧型、米国型、中国型等海外主要国の職業教育・訓練モデルを鳥瞰しながら、日本で職業能力評価がなぜ進まないのか、日本で職業能力評価を進めるためにはどうしたらいいのかを考える<sup>37</sup>。

#### 2. 今後の労働市場展望

今後の日本の労働市場を展望すると、いわゆる「典型的日本型雇用システム適用従業員」は、40歳前後までの大企業正社員や公務労働者等だけに縮小すると見込まれる(図表 6-1 参照)。

---

<sup>37</sup> OECD“Learning for Jobs”(2010)では、「職業教育訓練(vocational education and training; VET)を、次のように定義している。「職業教育訓練は、特定の職務ないし職務類型のために計画され、通常はそこにつながる教育・訓練などを指す。通常、関連する理論の学習と同様実地訓練が加わる。例えば数学のような(学術)教育とはまったく異なり、かなり広汎な仕事に関連するものである。米国では、職業教育訓練に通常使われる用語は『キャリア・技術教育』(career and technical education; CTE)である。医学や法学などいくつかの高レベルの職業は、職業教育訓練の定義に見合うが通常は VET とは説明されない。」(岩田・上西翻訳版p222~3)。

図表 6-1 今後の日本の労働市場（筆者作成）

市場類型	内部労働市場	準内部労働市場	外部労働市場	
おおむね 40歳以降	IV. 内部労働市場 での中高年従業員	III. 限定正社員 (準内部労働市場)	II-1 外部労働市場 (高度専門人材)	II-2 外部労働市場 (雇用柔軟型労働者)
20歳代半ば以降 40歳前後まで	I. 従来の典型的 日本型雇用システム適用従業員			
20歳代半ばまで	0. 学校教育(初期教育、中等教育、高等教育)下の学生			

0は、労働市場に入る前に、初等教育、中等教育、高等教育を受けている学生である。

Iは、典型的内部労働市場の世界で、新卒一括採用を経て定年までの雇用尊重(長期雇用)、生活保障の下、企業内での長期育成がなされている者である。給与は、年功給(職能資格給)であり、企業運営の柔軟性確保のため、企業への拘束度が強く、その結果、職務、勤務地、労働時間が無限定的になる(これは、いわゆるブラック企業とつながる要素でもある)。

IIは、典型的外部労働市場の世界で、菅野(2002、p254)が整理するように、①学業過程にいる者(学生アルバイト)、②内部労働市場参入準備をしている者(フリーター等)、③内部労働市場を回避する者(その中には、家庭責任を重視する者(女性パート等)、自由度保持を重視する者(フリーター、契約社員、派遣社員等)、④内部労働市場参入困難な者(年齢、技能のミスマッチによる。臨時・パートの一部など)、⑤各種外部労働市場(中小企業間、様々な技能労働者グループ、外資企業間)にいる者からなる。

IIIは、職務、勤務地、労働時間の一部ないし全部が限定されている正社員であり、内部労働市場に属するとはいえ、上流の典型的内部労働市場とは区分される。今後の増加が見込まれている。

IVは、正社員の中高年だが、今後、企業の人材育成の中心は20歳代、30歳代中心の傾向が強まると見込まれ、40歳以降については、定年までの雇用が尊重されつつも、長期的観点からの人材育成期を外れ、給与も年功給(職能資格給)から職務給ないし役割給が適用される者が多くなっていく。

このように、今後は、企業主体の人材育成も含む典型的な内部労働市場の世界は、上下左右の領域が広がり、40歳前後までの大企業正社員や公務労働者等だけに縮小すると見込んでいる。すなわち、①成長・発展分野への労働移動を促進し、生涯を通じたキャリア形成を促進するためには、外部労働市場の本格的整備が不可欠であり、②IIIの限定正社員やIVの内部労働市場におけ

る増大する中高年従業員に対しても、企業内訓練だけでは十分ではなく、個人主導の教育・訓練および公共訓練の役割が大きくなると見込まれる。

### 3. 主要国の職業教育訓練モデル

今後の日本は、どのような体制で職業教育訓練を実施していくべきかであろうか。従来の「企業内訓練主導職業教育・職業訓練分離モデル」は、日本社会の変貌に対応できるものではない。まず、海外主要国の職業教育訓練モデルを鳥瞰し、新たなモデルを考えたい。

海外主要国モデルとしては、英国型(とその派生系である米国型)、ドイツ型、フランス型、北欧型、中国型、韓国型を取り上げた。

#### (1-a) 英国型の(資格の質保証規制に基づく)自由市場経済モデル(the liberal market economy model)(図表 6-2)

英国(近年は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの 4 地域政府)では、多様な資格に対する質保証規制を行うが、職業教育訓練分野における、それ以外での国(ないし地域政府)の規制は抑制気味である。英国型(原型)には、以下のような特色がある。

- ①熟練労働者と非熟練労働者の相違は明確でない、
- ②制度として職業教育訓練はあまり発展せず、教育制度への統合も少ない。
- ③OJT を中心とした訓練は労働市場で得られる仕事に必要な知識、技能、態度に焦点を当て、仕事で獲得した資格の認証が重要な役割を持つ。

#### (1-b) 米国型の、(州政府権限が強く、多様性を重視した)自由市場経済モデル(図表 6-2)

米国の職業教育訓練(米国では、「キャリア・技術教育(career and technology education)」と言う。)は、教育政策を決定する上での各州の権限の強さを反映して、多様性に富む。

総合学習系の高校でのキャリア・技術教育は多くのコースがあり、労働市場に向けた準備とみる生徒もいるし、異なるキャリア分野を探索するためのものとする生徒もいる。多くの高校生は、夏休みの仕事を通じ、就労を経験する。高校卒業生の 3 分の 2 は高等教育その他の「中等後教育」に進学し、その 3 分の 2 は、「学術教育」でなく、公立の主として 2 年制のコミュニティカレッジ等の「キャリア教育」に分類されるプログラムに属する(OECD(2010))。コミュニティカレッジは、地域のニーズを反映した多様な教育内容を提供している。

#### (2) ドイツ型のデュアル共同訓練モデル(図表 6-2)

職業教育訓練の主要軸は、デュアルシステム(見習い訓練制度: apprenticeship)で、企業と職業

学校の両方で職業教育訓練が行われる。伝統的な「徒弟制モデル」を現代の全国的労働市場にリンクさせたものであり、教育訓練を無事終えた者は熟練労働者の資格を得る。労使が大きく関与し、高等教育でも、デュアル原理による職業教育プログラムがある。労働市場のニーズに合った教育という点から、近年多くの国で、導入が進んでいる。

デュアルシステムに並行して、広範な学校ベースの一般・学術教育ないし職業教育プログラムがあり、デュアルシステムとの相互転換、後期中等教育段階の職業教育プログラムから高等教育プログラムへの円滑移行が大きな課題となっている。

### (3) フランス型の国家規制職業教育訓練統合モデル(図表 6-2)

フランスは平等を重視、国が国民の教育学習権を手厚く保障している。職業資格と学校教育が連動し、初等レベルから高等レベルまで、また多様な成人教育を含め学校教育全体で、職業的ないし専門的な志向性を有する資格を推進していることが、フランスの教育の特徴の一つといわれ、他の欧州諸国と比べ、職業教育訓練と高等教育との相違が明確でない。

職業資格の創設・改編は、1980年代半ばまでは国家の専権事項であったが、1990年代以降、業界独自の資格である「職業能力認定証」が認められるようになり増加傾向にある。しかし、現在のところ、いまだ国家資格が太宗を占めている。国家資格は国家試験を通じて取得するが、修得のための準備教育をする学校が決まっており、学校の修業年数によって職業資格が階層づけられている。1980年代以降、地方政府への権限移譲が行われており、2014年法で、職業教育訓練の権限が大幅に移管された。

### (4) 北欧型の公助重視・生涯教育訓練モデル(図表 6-3)

コンセンサス重視の政治風土、均等と社会包摂を重視した、普遍主義的な福祉国家の下、職業教育訓練でも、税財源主体で生涯を通じた教育・訓練が実施されている。成人に対しても、中等教育での職業教育コースと類似内容の教育訓練コースが設定され、また、就業可能な者の全員就業をめざす積極的雇用政策を重視している。近年、企業や成人学習等のノンフォーマルな学習の認定に力を入れている。労使の関与も非常に大きい。北欧諸国間では、政労使や教育機関、研究者、市民の相互学習ネットワークが緊密に組織され、学習コースの相互認定も進み、学生・労働者の北欧諸国間の移動は容易である。

### (5) 中国型の国家・地方政府混合規制モデル(図表 6-3)

中国には、後期中等教育段階に、中等専門学校、職業学校、技術学校の3種類の職業教育機関がある。高等教育レベルでは、高等職業技術学院(「高職」と高等専門学校(「高専」)がある。

前者は、運営経費の一部だけ国の財政援助に頼り、就職先も多様である。後者(医薬、公安、師範学校等)は、全て国費での運営で、学校関連の職場に就職する者が多い。国・省(浙江省のような地方政府)・市の資格・制度が混在し、地域格差が大きい。

#### **(6) 韓国型の国家規制職業教育・職業訓練分離モデル**

韓国の職業教育訓練システムは、日本と類似しているが、国の統制が強い。高校レベルで専門高等学校(日本と同様、近年、「職業高校」から名称変更された。)、高等教育レベルで専門大学がある。専門大学の中に、韓国政府労働部(部は、日本の「省」)が設立した「韓国ポリテク大学」の11大学38キャンパスがある。多くの国家資格があるが、教育省と労働省との2体系に分かれている。

図表 6-2 英(米)独仏の職業教育・訓練制度の概要 (筆者作成)

	英国 (米国)	ドイツ	フランス
職業教育・訓練 (VET) の基本モデル	<p>自由主義競争モデル、近年 NPM (New Public Management) モデル</p> <p>→ 国は目標管理による最小介入</p> <p>(英) スコットランド、ウェールズ、北アイルランドへの教育の分権化進む。特に、スコットランドの違いは大きくなっている(資格制度等)。</p> <p>(米) 教育は州の権限が強く、国全体を通じる仕組みは少ない。</p>	<p>デュアル訓練モデル</p> <p>(職場訓練と学校での学習が交互進行)</p> <p>・職業教育・訓練は、政府・労使の共同責任</p> <p>・デュアルシステムに並行して、広範な学校ベースの一般・学術教育ないし職業教育プログラムがある。</p>	<p>国家規制教育・訓練統合モデル</p> <p>(国が職業教育・訓練に責任。学校ベースの職業教育)</p> <p>・2014 年法で、職業教育訓練権限、大幅「地域」移管。</p>
所管行政機関と労使の役割	<p>(英) イングランドでは、教育省、産業・イノベーション・技能省、多様な規制・援助組織、労使(特に産業別使用団体)が複雑なネットワークを構成。他の地域では別個の機関がある。</p> <p>(米) 教育省、労働省雇用訓練局、多様な教育機関。一部地域では、労組関与の地域パートナーシップが機能。</p>	<p>連邦教育省、連邦職業教育訓練研究所 (BIBB)、州、労使の緊密連携</p>	<p>フランス教育省、地域圏審議会、国家職業資格委員会、全国成人教育訓練協会 (労働省所管)、労使</p>
I V E T (初期職業教育・訓練)	<p>(英) 義務教育後の 16~24 歳若年者を対象とした見習訓練生制度、トレーニー制度、レベル 2-4 の低中レベルの資格取得を目指すコースなどがある。</p> <p>・複雑な VET 体系の簡素化、使用者関与の促進が課題。</p>	<p>・後期中等教育(高校段階)にデュアル訓練コース、職業学校コース、総合コース、一般教育コースがある。</p> <p>・異なるコース間の相互転換、基本学習スキ</p>	<p>・職業リセが後期中等教育(職業ルート)に、技術短期大学部、リセ付設の中級技術者養成課程、各種専門学校が準学士レベルに相当し、</p>

	(米) 大多数の高校生は、1 つ以上のキャリア・技術教育コースを受講。高卒後は、2 年制のコミュニティカレッジや単科大学等がある。	ルの向上が課題。	見習い技術者養成センターが両者にまたがる。
CVET ( 継 続 職 業 教 育 ・ 訓 練 )	(英) 継続教育 (FE) カレッジや多様な民間プロバイダーが提供。初期職業教育訓練、継続職業教育訓練の区分はあいまい。 (米) コミュニティカレッジは、年齢制限がない等入学条件が緩く、多様なコースを提供。WIA(労働力投資法) 成人向けプログラム受講者 400 万人 (2014 年度)。	・民間機関が多様な訓練を提供。失業者や失業リスクの高い者向けの訓練は、連邦雇用庁の責任で実施。	・個人の「訓練権」の保障とそれを裏付ける、訓練休暇と個人訓練勘定 ・訓練税
資格制度 ( 国 家 資 格 枠 組 み へ の 対 応 )	・職業標準中心の資格制度 ・指標による質管理に積極的 ・資格枠組み (イングランド・北アイルランド) ①職業資格等の QCF(資格クレジット枠組み、EQF にリンクしている枠組みはこの QCF のみ)、②いまだ一般教育資格が位置付けられている NQF(以前の国内資格枠組み)、③高等教育枠組みが併存。 (スコットランド、ウェールズ) 全レベル・類型の資格を含む包括的クレジット・資格枠組み(両地域で別個) (米国) 各州で教育内容の相違が大きく、資格枠組み策定の動きはない。	・労使の関与で職業教育・訓練と労働市場が連動 ・包括的資格枠組みを指向。現資格枠組みでは職業教育訓練と高等教育を含むが、一般教育資格は含まれていない。	・職業的ないし専門的な志向性を有する資格を推進。 ・資格枠組みは、全レベル・類型の職業・専門志向の資格を包含。一般教育資格は含まれない。



図表 6-3 北欧・中国・韓国の職業教育・訓練制度の概要（筆者作成）

	北欧諸国(スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランド)	中国	韓国
職業教育・訓練(VET)の基本モデル	公助重視の生涯教育・訓練モデル	国・地方政府の規制混合モデル	国家統制職業教育・訓練分離モデル
所管行政機関と労使の役割	・教育省、高等教育省(庁) ・労使団体(特に中央組織)の役割大	国家教育部, 同労働部(成人職業訓練)、地方政府(省, 市)の複合的規制	国家教育部、労働部(日本の文科省、厚労省の労働部局の管轄に近い)。日本と比較し、労働運動は激しいが、職業教育訓練への関与は少ない。
IVET(初期職業教育・訓練)	デンマーク・ノルウェーは、比較的職業教育訓練を重視、スウェーデン、フィンランドは比較的、一般教育を重視していたが、近年融合が進んでいる(職業教育訓練の重視、高等教育の拡大等)。	後期中等教育に、中等専門学校、職業学校、技術学校が、高等教育レベル(日本の短大以上)では、高等職業技術学院と高等専門学校がある。	日本と類似するが、より国家規制が強い。高校レベルで専門高等学校、高等教育レベルで専門大学がある。専門大学に韓国ポリテク大学(11 大学 38 キャンパス)がある。
CVET(継続職業教育・訓練)	・IVETと類似の教育訓練コースの設定 ・積極的雇用政策の実施	公立職業訓練センター、企業内訓練センター	大韓商工会議所人力開発院が8か所。
資格制度	・ノンフォーマルの学習の認定を重視。北欧諸国間の学生・労働者の移動は容易。 ・各国とも、包括的資格枠組みを指向。	国家認定資格、地方(省や市)だけで通用する資格、同業組合や同業団体認定の職業資格が多数ある。	国家技術資格、国家専門資格(医師、弁護士等)、民間資格を国家資格と同様に認定する民間資格国家公認制度がある。資格枠組み策定を検討。

#### 4. 日本で職業能力評価がなぜ進まないのか？ 日本で職業能力評価を進めるためにはどうしたらいいか？

日本で職業能力評価が進まない理由として、以下のようなことが挙げられる。

- ①資格が乱立しており、個々の資格を客観的に評価する基準・仕組みがない。
- ②現場のニーズに合わせた資格のアップデートがされていない。
- ③資格が多段階化されておらず、レベルが分からない。
- ④資格保有者が企業内において評価されない。
- ⑤欧米に比べ、職業訓練に対する労働組合の関与がほとんどない。

この背景としては、以下のようなことが挙げられる。

- ①長期雇用制度のもと、
- ②メンバーシップ型志向が根強く、ジョブ型志向が限られ、
- ③企業内労働市場と企業外(間)労働市場の乖離し、
- ④1990年代後半から、日本企業の人材投資(OJT以外)は大きく減少してきた。  
(対GDP比 1990年代後半 0.41%、2010年代前半 0.10%)

このような状況を踏まえ、日本で職業能力評価を進めるためには、以下のような対応が必要である。

##### 1) 企業内労働市場と企業外(間)労働市場の接続

欧州諸国では、近年、公的教育訓練以外のノンフォーマル・インフォーマル学習(企業内資格も含む。)の認定推進に力を入れている。

“European inventory on validation of non-formal and informal learning 2018”

([https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2019/european\\_inventory\\_validation\\_2018\\_bridging\\_gap.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2019/european_inventory_validation_2018_bridging_gap.pdf))

##### 2) 日本資格枠組み(的なもの)の構築

従来、職業能力評価制度が広がらなかったのは、日本的雇用システムの強固さだけでなく、政権交代、不連続の行政改革の影響もあった。例えば、民主党政権で大々的に着手されたキャリア段位制度の検討は、政権交代でストップし、職業能力評価制度のポータルサイトは、競争入札の導入で、日本生産性本部→大原学園→日本能率協会→中央職業能力開発協会→厚生労働省本省と移動し、利用者に混乱をもたらした。日本に合った資格枠組み的なもの構築に、再チャレ

ンジが期待される。

### 3) キャリア権に基づく労働政策の全面見直し

そして、なにより、今回の報告書で強調している「キャリア権に基づく労働政策の見直し」が着実に進められることにより、職業能力評価の重要性の認識がより積極化するものと期待される。

## 5. 新たな日本型職業教育訓練モデル？

これまでの日本は、「企業内訓練主導職業教育・職業訓練分離モデル」であり、外部労働市場での移動を通じたスキル活用のニーズは少なかった。労働市場ニーズに応じた企業内外両面での活発な労働移動による質の高い雇用を実現するため、今後、「企業内外連動・職業教育訓練一体モデル」への転換を目指すべきである(図表 6-4)。

図表 6-4 日本の職業教育・訓練制度の概要と、日本の新モデル(案) (筆者作成)

	日本の現制度	日本の今後のモデル
基本モデル	企業内訓練主導、職業教育・職業訓練分離モデル	企業内外連動、職業教育訓練一体モデル
所管行政機関と労使の役割	文部科学省、厚生労働省、都道府県等の縦割り。就職後の企業内訓練の役割が非常に大きい。労組の関与は弱い。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育・訓練分野での省庁を横断した本格連携(省庁再編も考えられる。)</li> <li>・労使の積極的関与</li> </ul>
IVET (初期職業教育訓練)	専門高校、高等専門学校、多くの短大、専門学校(CVET 的要素もあり)等多くは文部科学省の管轄。高卒者等向けの職業能力開発大学校等は厚生労働省が管轄。職業教育訓練は、一般学術教育に対し、海外諸国以上に地位が低く、連携も少ない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働市場ニーズを踏まえた、高校、大学レベルでの職業教育の本格推進</li> <li>・教育・訓練間の相互進学・相互編入の促進</li> <li>・職場学習(見習い訓練等)の重視</li> <li>・職業教員・訓練指導員の共同育成、実践スキル保有者の採用促進</li> </ul>
CVET (継続職業教育訓練)	企業の従業員訓練が中心。企業外では、高齢・障害・求職者雇用支援機構や都道府県職業訓練校は厚生労働省管轄だが、経済団体による職業訓練等経済産業省管轄もある。	生涯学習訓練戦略の構築と、それに基づく、70 歳程度までの本格生涯学習(訓練)本格就業の実現(働き盛り世代の時短促進による労働・教育・家庭生活の同時並行、若年時の職業教育訓練・高等教育強化、中高年のスキルアップ訓練など)
資格制度	国家資格(技能検定を含む)、国等が認定した審査基準を基に民間団体や公益法人が実施する公的資格、その他民間資格がバラバラに存在。企業内資格は外部労働市場とかい離。資格枠組み策定は遅れている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格制度全体の一貫性、比較可能性の強化</li> <li>・企業内外の教育・訓練、資格制度の連動</li> <li>・教育・訓練・資格制度の改善をめざし、日本版資格枠組みの策定検討</li> </ul>

このためには、以下のような政策推進が求められる。

## 1) 生涯学習訓練戦略の構築と、それに基づく、70 歳程度までの本格生涯学習(訓練)、本格就業の実現

OECD の雇用・就業対策への公的支出の GDP に対する割合を国際比較すると、日本の数字は非常に低いが、英国を除く欧州主要国ではかなり高く、日本と同程度なのは、米国、英国のみである。内訳としての職業訓練への公的支出も大変低い。また、学校教育に占める職業教育のウェイトも極めて少ない。これまでの日本の職業能力開発は、企業分属の長期雇用システムを反映し、企業による訓練、自己啓発支援に大きく依存していたことが大きく影響している。

「誰もがいつでもどこでも」学習することができ、また、学習成果を生かすことのできる「生涯学習社会」の実現を目指し、本格的な生涯学習訓練戦略・生涯就業戦略を構築するとともに、図表 6-5 のような各年齢層別の重点対策を推進する必要がある。生涯学習訓練戦略・生涯就業戦略の内容としては、①働き盛り世代の一層の時間短縮により、労働・教育・家事・余暇が同時並立した生活の充実、②短時間勤務制度により就業環境を改善し、若年就業者に高等教育受講を可能にすることで、その後の安定したフルタイム雇用の提供、③中高年齢期でのスキルアップ訓練や高齢者に合った就業環境、高齢者の就業インセンティブや事業主の高齢者雇用インセンティブ(就職促進的な新たな繰り下げ年金増額率の設定など)の工夫、ひいては年金支給開始年齢までの雇用の各側面での年齢差別の禁止などにより、高齢者就業率の維持・向上、④給付付き税額控除その他諸々の集団による福祉から就労への移行の支援、等が考えられる。

図表 6-5 今後における年齢別重点課題(筆者の試案)

70 歳～ 「高齢者」(雇用対策も含め、「高齢者」は 70 歳以上に統一)
○老後生活を過ごすにふさわしい受給額が保障され、持続可能な公的年金制度の維持
○生きがい就労の促進
55-69 歳 「後期中年者」
○就業率アップ。雇用保険適用・給付年齢 70 歳まで
○弾力的な引退を確保するための、多様な就業機会の提供
40-54 歳 「前期中年者」
○キャリアの見直し・転換の支援
25-39 歳 「後期若年者」
○今後も主に日本的雇用システム適用?→企業内での人材育成支援 (社会人大学院教育含む)
○非正規労働者対策(「限定正社員」化の促進等)
15-24 歳 「前期若年者」
○学校から労働市場への円滑移行、学校教育及びその接続段階での職業教育の強化

## 2) 教育・訓練分野での省庁を横断した本格連携の推進

教育・訓練分野全体における労働市場とのリンクの強化を目指した、文部科学、厚生労働、経済産業各行政の省壁を超えた本格連携を推進する必要がある。諏訪(2017)がいうように、「変化にさらされる長い職業生活では、人々が多層サンドウィッチ状に就業と学習とを何度も繰り返しつつ、変化対応能力を身につけていくことが必要であり、生涯学習は不可欠といえる。その意味では、学校生活と職業生活との乖離が激しく、しかも職業生活に向けた生涯学習体制が文部科学省と厚生労働省とに二極分解したままの現状は、望ましくない。実際、欧州等では、職業教育と職業訓練は、VET(職業教育・訓練: Vocational Education and Training)として一体的に捉えられることが多い。

こうした観点に立ち、以下の取組みを積極的に推進すべきである。

- (a) 労働市場でのニーズを踏まえた高校、大学レベルでの職業教育、キャリア教育の推進
- (b) 職業教育・職業訓練間の相互進学・相互編入の促進
- (c) 職場学習(デュアルシステムによる見習い訓練等)の重視
- (d) 職業教員・訓練指導員の共同育成、実践スキル保有者の採用促進

### 3) 教育・訓練・資格制度の改善をめざし、日本版資格枠組みの早期策定

様々な資格その他の能力評価制度を比較可能にし、学習コース間および労働市場での移動を促進するために、各国で策定が進んでいる「資格枠組み」(Qualifications framework)を日本でも早期に策定すべきである。「資格枠組み」は、CEDEFOP(2008)では、「一群の基準(たとえば資格レベル説明指標を使うなど)に沿って、特定のレベルの学習成果に適用される各国・部門レベルなどの資格を分類・開発するための仕組み」と定義されている。すなわち、「資格のものさし」である。

現在多くの国で資格枠組みを導入ないし導入を検討しており、主要国で導入済みないし導入検討をしていないのは、日本とアメリカだけになっている(中国は、上海市で導入済み)。

労働市場ニーズに応じた企業内外両面での活発な労働移動が、日本においても重要性を増すと見込まれるが、日本においては、企業内の人材育成システムの利点を生かすため、企業内外の人材育成システムの連動をことさら重視すべきであろう。この観点を重視した日本版資格枠組みの構築を目指し、雑多な資格、能力評価制度の再整理を図る必要がある。なお、最終的には、職業教育訓練、高等教育、中等教育の一般教育プログラムも包含した総合的な資格枠組みの策定を目指すべきであるが、第一段階では、職業教育訓練(専修学校、高専等含む)と高等教育の一部(京都の地域公共政策士プログラムなど)だけからスタートするのが現実的であろう。多くの学士号が職業との関わりが乏しい日本で、初めから全面的な資格枠組みの策定を考えるようにするといつになってもできないと思われる。実際、シンガポールなどは職業教育訓練領域だけの資格枠組みを策定している。企業を超えた「スキルの見える化」、職務遂行能力のあいまい性の除去等課題も多いが、諸外国の動向を参考にしつつ、時代変化の中で企業内外の人材育成システムの連動を重視した日本版資格枠組み(JQF)が早期に策定されることを期待したい。

## 6. おわりに

ここ数年、職業能力評価が進みやすくなってきた兆しを感じる。岸田政権は、「人への投資」を成長戦略の中核に据えており、各省は、競って人材投資を施策の目玉に置いている。経済産業省は、「人的資本経営の実現(人材版伊藤レポート 2.0、人的資本経営コンソーシアム)」、「未来人材会議報告」を取りまとめ、厚生労働省は、2021~2023年度3年間で4,000億円規模の「人への投資パッケージ」を打ち出し、文部科学省は、「大学等におけるリカレントプログラム」の開発・拡充に向けた支援等をまとめた。

本格化する人手不足、激化しつつあるグローバルな人材獲得競争に備え、日本も各国の対応を参考に、個々人のキャリア追及を重視し、今後必要とされるジョブやスキルに対応した人材育成に乗り出す必要があるだろう。

## 【参考文献】

- 岩田克彦(2018)、「職業能力評価基準等 JQF(日本版資格枠組み)の先導的ないし萌芽的取組み」、九州大学 平成 29 年度 専修学校による地域産業中核的人材養成事業 成果報告書
- 『国家学位資格枠組の世界的展開と日本における導入可能性』P379－396
- 同(2014)、「日本版資格枠組みの早期構築に向けて－資格枠組み構築は、人材育成での多くの課題解決の結節点－」、『職業能力開発研究誌』第 30 卷 1 号
- ([https://rteq.jp/rteq/etc/document\\_Vol.17.pdf](https://rteq.jp/rteq/etc/document_Vol.17.pdf))
- 同(2009)、「職業能力開発に対する政府関与のあり方」、日本労働研究雑誌No583
- (<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2009/special/>)
- 佐藤厚(2022)、『日本の人材育成とキャリア形成』、中央経済社
- 菅野和夫(2002)、『新・雇用社会の法』、有斐閣
- 諏訪康雄(2017)、『雇用政策とキャリア権』、弘文堂
- CEDEFOP(2023)、“The future of vocational education and training in Europe- 50 dimensions of vocational education and training”
- (<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5592>)
- OECD(2010), “Learning for Jobs”,(岩田克彦・上西充子翻訳『若者の能力開発』、明石書店、2012)



## 第7章 女性に対する労働政策の関与のあり方

石川茉莉

(公益財団法人連合総合生活開発研究所研究員)

### 1. はじめに

本章では、従来、日本型雇用システムの縁辺に置かれてきた女性が、「職業生活を通じて幸福を追求する権利＝キャリア権」の保障を基盤とし、主体的なキャリア形成を行っていくためには、いかなる労働政策を行っていくべきか、検討を行う。

### 2. 問題の所在

#### (1)社会構造の変化

「新労働政策研究会 2021 年度報告書」第 2 章及び本報告書第 1 編 総論 第 1 章でも述べられているように、日本の経済社会構造の 3 つの変化(①急速な少子高齢化の進展、②テクノロジー変化の大きな進展、③グローバル化の変容)により、終身雇用・年功制を特徴とする日本型雇用システムは大きな変容を迫られ、従来、日本型雇用システムの下では周辺労働力として位置づけられてきた女性の活用が大きな課題となっている<sup>38</sup>。

従来の日本社会では、「男性が仕事、女性が家庭」という分業が行われてきたが、このような伝統的な性別役割分業意識も大きく変化し、現在では、共働き世帯数が、専業主婦世帯数を大幅に上回り<sup>39</sup>、共働き社会への対応が求められている。

#### (2)女性の働き方をめぐる諸問題

1985 年の男女雇用機会均等法制定後、従来の男性を中心としたメンバーシップ型雇用方式に女性が徐々に組み込まれ、正規雇用で働く女性も大幅に増えた一方、非正規雇用で働く女性も依然として多い<sup>40</sup>。

正規雇用で働く女性をめぐっては、男性との処遇格差、仕事と家庭の両立困難等の課題がある。1985 年の均等法制定から約 38 年が経過し、現在では、キャリアか家庭かの二者択一を迫られるこ

<sup>38</sup>日本型雇用システムの下での女性労働者の位置づけについては、濱口佳一郎『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』19 頁以下(岩波書店、2009 年)、同『日本の雇用と労働法』186 頁以下(日本経済新聞出版社、2011 年)、同『働く女子の運命』15 頁以下(文藝春秋、2015 年)、同『ジョブ型雇用社会とは何か－正社員体制の矛盾と転機』230 頁以下(岩波書店、2021 年)等参照。

<sup>39</sup>令和 4 年版厚生労働白書によると、2021 年の専業主婦世帯(男性雇用者と無業の妻からなる世帯)が 566 万世帯であるのに対して、共働き世帯は 1247 万世帯に達している。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/21/index.html>

<sup>40</sup>2022 年労働力調査によると、女性の正規職員・従業員数は 1250 万人、非正規の職員・従業員数は 1432 万人となっている。<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>

とは減ってきたものの、家庭責任を負いながら長期的なキャリア形成を行うには、依然として高い壁がある。

一方、非正規雇用で働く女性をめぐっては、正規雇用・非正規雇用間の処遇格差、低賃金と不安定な雇用、教育訓練を受ける機会やキャリア形成の機会の乏しさ、非正規から正規雇用への移行の困難等の問題がある。また、コロナ禍では、特に家庭責任を担う非正規雇用で働く女性労働者の危機的な状況が社会問題となった。

### 3. 女性の労働と「キャリア権」の理念

#### (1)女性の職業キャリア形成をめぐる課題

本報告書第1編 総論 第2章でも述べられているように、近年、企業サイド、個人サイド双方から、「主体的なキャリア形成」、「キャリア自律」の必要性を求める声が高まっている。従来の日本型雇用システムの下で働く労働者のみならず、これまで同システムの縁辺に置かれてきた女性労働者の主体的なキャリア形成の重要性も増している状況にある。

しかしながら、これまで、特に結婚・出産を経た女性は、家庭のサポート役や、パート労働等による家計補助的な役割を期待され、女性個人の主体的なキャリア形成については、後回しにされてきた側面がある。

一人一人の女性がそれぞれ個人として尊重され、各ライフステージに応じた主体的なキャリア形成の機会を持つための政策のあり方を検討する際、第一に指導規範となる政策理念が重要となる。

#### (2)キャリア権の重要性

本報告書第1編 総論 第2章及び第3章で述べられているキャリア権の理念と、キャリア権を軸とした労働政策の方向性は、女性に対する労働政策のあり方を検討する際に、特に重要な意義を有している。

キャリア権は、「個人の主体性尊重と幸福追求の権利(憲法 13 条)に根本的な基礎を置くとともに、労働の場における社会的な役割と自己実現を確保するという観点からは、憲法 22 条 1 項の職業選択の自由と憲法 27 条 1 項の勤労権すなわち労働権の双方に基礎づけられ」、さらに、「キャリアの準備や形成に配慮するならば、憲法 26 条(教育を受ける権利・受けさせる義務または学習権)とも関連する<sup>41)</sup>基本的人権としての性格を有する。

キャリア権構想は、雇用政策が「雇用の安定からキャリアの安定へ、雇用保障からキャリア保障へ」軸足を移していくことを提唱し<sup>42)</sup>、「今後の雇用政策と労働法の基本的方向性に関して、内部労

<sup>41)</sup>諏訪康雄『雇用政策とキャリア権ーキャリア法学への模索』150-151 頁(弘文堂、2017 年)。

<sup>42)</sup>諏訪・前掲注 41・150 頁。

働市場における雇用維持とキャリア形成のみを重視する従来のあり方を見直し、外部労働市場をも視野に入れた雇用の安定(security)と柔軟性(flexibility)の新しいバランスを模索するものである<sup>43)</sup>」。

従来、日本型雇用システムの縁辺に位置付けられ、一度、正規雇用から離れた後は、キャリア形成の機会が大きく限定されていた女性労働者への労働政策を考える際、女性一人一人の個人の尊重という基本的人権の保障を出発点とし、女性の「主体的なキャリア形成」を「職業をめぐる人間の自己実現の権利」として捉え、外部労働市場も視野に入れた職業キャリアの保障を目指すキャリア権の理念は、極めて重要な意義を有している。

本章では、このように、キャリア権を重要な指導理念として、女性に対する労働政策の関与のあり方について、以下、検討を行っていく。

#### 4. 女性に対する労働政策の関与のあり方

##### (1)はじめに－労働法の体系に沿った考察

本節では、労働法の体系<sup>44)</sup>に沿って、労働法の各分野における女性への労働政策の関与のあり方について、検討を行う。

##### (2)労働保護法－労働条件規制法分野の政策

労働法は、工場等での年少者や女性労働者の保護を図る労働保護立法から出発した。

労働保護法の中でも、最低労働基準を設定する労基法、最低賃金法等を中心とした労働条件規制法分野が果たす役割は依然として大きい。

特に、女性の労働を考える際、男女共に長時間労働を規制していくことが重要である。

日本型雇用システムの下では、家庭責任を度外視した正規雇用の労働者の長時間労働により、家庭責任を持った女性の離職を招き、「男性は仕事、女性は家庭」という性別役割分担をもたらす大きな要因となってきた。

共働き世帯の増加に加え、核家族化が進み、三世帯同居が減ったこと、さらに、かつて正規雇用で働く女性の就労継続を支えてきた「実家」(祖父母世代)のサポートも、出産の高齢化に伴う祖父母世代の高齢化、就労する高齢者の増加、コロナ禍の影響等もあり、得にくくなっている。

このような状況下において、男女共に、長時間労働の問題を改善していくことが重要である。

<sup>43)</sup>両角道代「第4章 キャリア権の意義」日本労働法学会編『講座労働法の再生 第4巻 人格・平等・家族責任』96-97頁(日本評論社、2017年)。

<sup>44)</sup>ここでは、荒木尚志教授の体系書における労働法の体系に依拠して、検討を行う。荒木教授は、労働法を実体法分野では、①個別的労働関係法、②集団的労働関係法、③労働市場法の3分野に整理し、さらに①個別的労働関係法については、労働保護法(労働人権法と労働条件規制法)、(広義の)労働契約法の2領域に分類している。荒木尚志『労働法[第5版]』20-21頁(有斐閣、2022年)。

2018年の働き方改革により、1947年の労基法制定以来初めて、時間外労働の上限となる時間数に強行的規制が導入されたことは、長時間労働問題の改善に向けた大きな一歩である。

サービス残業(未払残業)増加への対策<sup>45</sup>や、割増賃金規制等、公法上の履行確保措置を用いながら、長時間労働問題を中心に、労働条件規制法分野の政策を展開し、女性の正規雇用における離職を防止し、男女共に仕事と家庭の両立を可能とする働き方を実現していくことが望まれる。

### (3)男女雇用平等法制

労働人権法の分野では、男女雇用機会均等法を中心とする男女雇用平等法制が、女性の労働に大きな役割を果たしてきた。

#### 1)男女雇用平等法制の展開－3つの流れ

日本の男女雇用平等法制は、憲法14条の平等原則を根拠規範とし、差別禁止法制と就業支援法制を車の両輪として展開してきた。具体的には、①労基法4条の男女賃金差別の禁止、②賃金以外の男女平等取扱いが規制されていなかった法制の下で、判例が公序法理を使って形成した男女平等取扱い法理の展開と、それを立法化した男女雇用機会均等法の制定・発展、③女性の就業環境を整備して実質的雇用平等を支援するための法制から、男女のワーク・ライフ・バランス法制に発展していく展開、という3つの流れ<sup>46</sup>がある。

#### 2)男女賃金差別の禁止(労基法4条)

労基法4条は、「使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない。」と規定している。本条は、「女性であることを理由」とする賃金差別を禁止したものであり、同一労働への従事を要件としておらず、「女性であること」以外の理由(年齢、勤続年数、扶養家族の有無、職務内容、成績、責任等)に基づく賃金格差は本条違反とはならない<sup>47</sup>。

#### 3)男女雇用機会均等法の制定・改正

かつて多くの企業が、女性労働者の結婚退職制、若年定年制を設けていたが、男女平等意識の高まりと共に、次第に訴訟で争われるようになり、処遇に関する正当事由のない男女差別を公序違反とする「男女平等取扱い法理」が判例上確立し、それが後の均等法に受け継がれた。

<sup>45</sup>未払残業への対策や、厚労省により2015年より行われている違法な長時間労働を繰り返す企業に対する指導と企業名公表等の施策等については、菅野和夫『労働法[第12版]』506-507頁(弘文堂、2019年)。

<sup>46</sup>荒木・前掲注44・108頁以下。

<sup>47</sup>荒木・前掲注44・108-111頁。

1985年に制定された男女雇用機会均等法は、当初は①男女の雇用平等と女性労働者の援助という複合的性格、②女性のみを対象とする片面性を有していたが、1997年、2006年の大改正を経て、①男女双方に対する性別を理由とする性差別禁止法としての性格を持つと共に、②間接差別の禁止規制の導入、③差別禁止の対象や義務を強化する等、大きく発展を遂げている。

近年も、均等法は、セクシュアル・ハラスメント(セクハラ)への関連規制を強化したり、2016年には、マタニティ・ハラスメント(マタハラ)の防止措置を新設したりするなど、ハラスメントへの規制を強化している。

#### 4)ワーク・ライフ・バランス法制

女性労働者の職業生活と家庭生活の調和の推進の要請を背景に、1991年に制定された育児休業法は、1999年に育児介護休業法となり、その後も、女性労働者の増加を背景に、法改正を重ね、制定当初の、女性の雇用平等を図る就業支援制度から、男女共にワーク・ライフ・バランスを実現するための法制へと、発展を遂げている。

#### 5)近年の新たな動き—女性活躍推進法

2015年に制定された女性活躍推進法は、一定の事業主に対して、女性労働者の状況の把握・分析を行い行動計画を策定することや、社会に対する情報公表を義務付けたり、一定の基準を満たし、女性の活躍推進の状況が優良な企業に「えるぼし」の認定マークを付与したりする等、社会に対する評判を活用して政策目標を実現しようとする新たな政策手法を用いており、注目を集めている。

#### 6)小括

以上見てきたように、男女雇用平等法制は、均等法の制定・発展、育児介護休業法を中心とするワーク・ライフ・バランス法制を中心に大きな発展を遂げており、近年では従来のハードローの手法だけではなく、ソフトローの手法を用いた労働政策も展開されている。引き続き、政策の目的に応じた多様な手法を用いて政策を展開し、雇用における男女平等及び男女共に職業生活と家庭生活の両立可能な社会を実現していくことが望まれる。

#### (4)(広義の)労働契約法分野の政策

(広義の)労働契約法分野の政策としては、雇用保障システム(解雇規制のあり方)、労働条件の明示、就業規則、各種人事制度等、多岐に渡るが、女性の労働に関連して特に重要なものとして「配転(転勤)」に関する制度の見直しが挙げられる。

従来の日本型雇用システムの下では、転勤が極めて活発に行われており、女性の労働者が正規雇用から離職する要因となったり、配偶者の頻繁な転勤に家族で帯同することにより、女性の継続的な就業が困難になったりする等、實際上、女性の労働に大きな影響を及ぼしてきた。

共働き世帯の増加、2001年の育児介護休業法26条の新設等、ワーク・ライフ・バランスへの配慮の要請に加え、働き方に対する自己決定の尊重、主体的なキャリア形成の推進等を背景に、近時の裁判例における配転命令の権利濫用審査にも、一定の影響が見られると同時に、転勤そのもののあり方を見直す動きが企業側にも出ている。特に、コロナ禍で急速に広がったテレワーク、在宅勤務の活用は、転勤のあり方を労使双方が問い直す契機となった。

男女共に主体的なキャリア形成を促進していくにあたり、キャリア権の観点からも、今後の転勤制度のあり方について、根本的な検討を行い、政策を展開していくことが望まれる。

#### (5) 正規雇用・非正規雇用の格差是正政策

共働き世帯は増加したものの、依然として主に家庭責任を担う女性を中心に、非正規雇用で働く女性は多い。非正規雇用労働者をめぐる、①低賃金、②正規雇用との処遇格差、③教育訓練の機会、キャリア形成の機会の乏しさ、④不安定な雇用等の諸問題は、特に2008年のリーマン・ショック以降、社会問題となり、非正規雇用労働者の保護を図る多くの労働政策が展開されてきた。

第一に、有期雇用労働については、2012年の労働契約法改正により、有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合、無期労働契約へ転換させる権利を労働者側に付与したこと(労働契約法18条)、判例法理によって形成されてきた、有期労働契約の更新拒否に関する「雇止め法理」の法制化(19条)、有期雇用労働者の公正な処遇を図るため、無期雇用労働者と有期雇用労働者の不合理な労働条件の相違を禁止(旧20条)するなど、有期雇用労働者の保護を図る法規制が進展した。

第二に、パート労働者については、1993年に制定されたパート労働法が、度重なる法改正を経て、同一労働同一賃金に関する大議論を経た後、2018年にパートタイム・有期雇用労働法として改正され、正規雇用・非正規雇用の格差是正について、パート労働者、有期雇用労働者の双方に対して、均衡規制(不合理な相違禁止・パート有期法8条)、均等規制(差別的取扱い禁止・同9条)を規定するに至っている。

第三に、労働者派遣については、2008年のリーマン・ショックを契機に「派遣切り」が社会問題化する中で、派遣労働者の保護を図る法規制が行われ、2015年の派遣事業の抜本的見直し、2018年の働き方改革に基づく派遣先均等・均衡方式又は労使協定方式の導入等、労働者派遣法の頻繁な改正を通じて、派遣労働者の保護を図る法規制が進展している。

非正規雇用で働く者が4割近くとなり、特に女性を中心に、家庭との両立を図るため非正規雇用

を自ら選んで働く者も多い中、非正規雇用をめぐる不平等が是正され、非正規雇用で働く者も主体的なキャリア形成を行えるよう、今後も政策を進めていく必要がある。

## (6) 集团的労働関係法分野の政策

憲法 28 条は、団結権、団体交渉権、団体行動権の「労働三権」を憲法上保障している。日本では、アメリカ法にならった不当労働行為制度を採用し、労働組合の結成、運営を国が積極的に助成する法政策を採っている。

以下では、労働組合への女性の参画状況、女性の主体的なキャリア形成に労働組合が果たす役割、女性の組合参画を促すため、どのような政策を行うべきか、検討する。

### 1) 労働組合と女性

従来、日本型雇用システムの下、企業別組合が中心である日本の労働組合は、正規雇用の男性を中心に組織化されてきたが、徐々に女性の組合員数も増えていった。

厚生労働省「労働組合基礎調査<sup>48</sup>」によると、2020 年の労働組合員数は 1,011 万 5 千人で、雇用者数 5,929 万人に占める推定組織率は 17.1%である。女性の組合員数は 343 万 5 千人で、女性組合員の比率は 34.1%、女性の推定組織率は 12.8%となっている<sup>49</sup>。女性組合員の組織化の状況は、産業ごとに異なっており、卸売業、小売業、医療、福祉等、雇用者に占める女性比率が高い産業では、女性組合員比率が高い<sup>50</sup>。

さらに、近年では、女性比率の高い非正規雇用労働者の組織化も進んでいる。パートタイム労働者の労働組合員数は、2020 年には 137 万 5 千人で、全労働組合員数に占める割合は 13.7%となり、パート労働者全体に占める推定組織率は 8.7%となっている。前述の厚労省の「労働組合基礎調査」では、2020 年のパート労働者の組合員数 137 万 5 千人のうち、女性は 104 万 1 千人で、女性比率は 75.71%に及んでおり、パートタイム労働者の組織化が女性組合員の増加の後押しとなっている<sup>51</sup>。

### 2) 組合の女性役員について

女性の労働者が労働組合に加入するだけでなく、役員として組合の運営に関わっていくことも、女性が働きやすい職場環境づくりや男女平等実現の観点から重要である。

<sup>48</sup>厚生労働省「労使関係総合調査(労働組合基礎調査)」(2020 年)。  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/13-23.html>

<sup>49</sup>後藤嘉代『労働組合の「ジェンダー平等」への挑戦』14-17 頁(日本生産性本部 生産性労働センター、2022 年)。

<sup>50</sup>後藤・前掲注 49・16-17 頁。

<sup>51</sup>後藤・前掲注 49・19 頁。

連合が2019年に実施した「女性の労働組合活動への参画に関する調査」によると、民間の企業別組合で女性役員を選出している組合は54.1%であり、女性役員比率は12.9%となっている。女性役員の選出がなかなか進まない理由として、「女性の数が少ない」が7割、「子育て期の女性が多く選出が難しい」、「女性は組合活動の経験が少ない」等も3割前後となっている<sup>52</sup>。一方、女性役員が選出された効果としては、ハラスメント対策、両立支援、男女平等に関する課題、子育て期の女性が働きやすい環境を整えるための取組み等、職場環境改善の取組みが進展したこと、労使協議会で女性の声を女性が直接、会社に伝えることが出来るようになったこと等の報告がある<sup>53</sup>。

### 3) 主体的なキャリア形成に労働組合が果たす役割

これまで、配置転換、転勤、教育訓練等、いわゆる人事に関する事項は、主に事業運営の観点から使用者に広範な裁量の余地をもたらす人事権の行使により行われてきたが、「主体的なキャリア形成」が重視されるようになる中で、労働者個人のキャリア形成に、労働者の利益を代表する労働組合が果たす役割について、検討を行う必要がある。

連合総合生活開発研究所が2017年～2019年に行った「キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究委員会(主査 佐藤厚教授)」では、労働組合が労働者(組合員)のキャリア形成・能力開発にどのように関与しているかについて、①労使協議を中心とした労使コミュニケーションを通じた関与、②労働組合が企業とは別に企画したキャリア形成・能力開発の取組み、③個々の組合員から寄せられるキャリア形成、能力開発に関わる苦情、相談、要望への対応の3つの経路に分類して、分析を行っている<sup>54</sup>。

このうち①については、大半の組合で、仕事と家庭の両立支援に関わる制度が、労使協議の付議事項として扱われていること、転勤があった支部の約7割が、組合員の転勤にあたり、住居の事情、本人や家族の健康状態、育児に関する事情等について、会社と話し合いを行っていること等を明らかにしている<sup>55</sup>。

また、同調査研究では、キャリア形成に積極的な労組では、能力開発は個人任せにせず企業の支援も必要であるとする傾向にあること、多くの組合が、「配転や昇進に従業員の意向を尊重」すべきだと考えていること、キャリア形成や能力開発に関するルールが、労働組合との協議を経て設定されているケースが少なくないこと等を明らかにしている<sup>56</sup>。

<sup>52</sup>後藤・前掲注 49・67-69 頁。

<sup>53</sup>後藤・前掲注 49・69-70 頁。

<sup>54</sup>連合総合生活開発研究所「個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方—キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書—」25-55 頁(2019 年)。

<sup>55</sup>連合総合生活開発研究所・前掲注 54・31-37 頁。

<sup>56</sup>連合総合生活開発研究所・前掲注 54・12-14 頁。



女性が組合・組合運営に参加することは、特に①の労使コミュニケーションを通じた関与により、女性の主体的なキャリア形成を後押しすることにも繋がる。

#### 4) 女性の組合・組合運営への参加を促す労働政策

これまで見てきたように、女性が組合・組合運営に参加することは、女性の労働環境の改善、主体的なキャリア形成の実現、男女平等や正規・非正規の格差是正の観点からも、重要な意義を持つ。

女性の組合・組合運営への参加を促す労働政策について、特に下記の2点が重要である。

第一に、労働組合は、第一義的には所属する組合員のために活動を行うため、女性労働者、そして非正規雇用で働く労働者が組合員となることで、正規・非正規雇用で働く女性の労働条件、職場環境の改善に向けた取組みが進展する。特に、女性が多い中小企業の職場や職種では、低賃金の問題や、残業代の不払い、ハラスメントの横行等、使用者側に労働法規遵守の意識が低いケースがあるが、労働組合を新たに結成したり、積極的な組織化を行うことにより、賃上げや職場環境の改善等に繋げることができる。

女性労働者が労働組合を結成又は参画し、集団の交渉力を背景に、より良い労働条件設定や職場環境の向上を実現していけるよう、国は、更なる不当労働行為救済手続の迅速化・適正化を進め、労働者の労働三権を保障し、積極的に助成していくことが望まれる。

第二に、前述のように、女性役員の選出がなかなか進まない理由として、特に家庭責任を抱えた女性が、仕事・家庭に加えて、組合活動まで行う余裕がないことが指摘されている。労働政策の中で、更なる働き方改革を進め、職場の長時間労働等の問題を改善していくと同時に、組合自身も、組合活動のワーク・ライフ・バランスに配慮し、多様な組合員が運営に参画できるよう、改革を行っていくことが重要である。

### (7)労働市場法分野の政策

#### 1)労働施策総合推進法(旧雇用対策法)における基本的理念・方針

日本の労働市場法の基本体系を基礎づけてきた雇用対策法は、2018年、働き方改革関連法により、労働施策総合推進法に改正され、外部労働市場のみならず、内部労働市場についてもカバーし、労働施策全体を対象とした法律となった<sup>57</sup>。

以下では、雇用対策法の2001年・2007年法改正、及び2018年の労働施策総合推進法へ改正にあたり明記された基本的理念と、女性への労働市場政策の基本方針を確認する。

2001年の雇用対策法改正により、新たに設けられた3条(現3条1項)は、「労働者は、その職

<sup>57</sup>荒木・前掲注44・823頁。

業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、職業生活の全期間を通じて、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする」と規定した。一企業における「雇用の安定」から、キャリア設計に従って、職業生活の全期間を通じて「職業の安定」が図られるべきとするキャリア権の基本理念が明記されている<sup>58</sup>。

さらに 2018 年改正では、3 条 2 項「労働者は、職務の内容及び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項(以下この項において「能力等」という。)の内容が明らかにされ、並びにこれに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする。」の規定が、基本的理念として追加された。学説では、「より明確にキャリア(職業経歴と志向)重視とその手段」を示したもの<sup>59</sup>、「従来の雇用システムにおける多能的キャリア展開と処遇へのアンチテーゼと見ることができる」等と評価されている<sup>60</sup>。

また、2007 年の大改正では、労働力減少時代、団塊世代の引退期を踏まえた雇用政策として、働く希望を持つすべての若者、女性、高齢者、障害者等の就業しやすい環境を整備し、全員参加型の社会を作ることが目指され、国の施策項目として、同 4 条 1 項に新たに女性・母子家庭の母、青少年、障害者、外国人、地域雇用が追加された。

女性・母子家庭の母について規定された 5 号は、2018 年の労働施策総合推進法への改正に伴い、文言に「子の養育・家族の介護を行う者および父子家庭の父」が追加され、現在は同法 4 条 1 項 7 号で「女性の職業及び子の養育又は家族の介護を行う者の職業の安定を図るため、雇用の継続、円滑な再就職の推進、母子家庭の母及び父子家庭の父並びに寡婦の雇用の促進その他のこれらの者の就業を促進するために必要な施策を充実すること。」と規定されており、この基本方針の下、男女雇用機会均等法、育児介護休業法、パート有期法、雇用保険法上の育児休業給付、職業安定法の職業指導・職業紹介等の各施策が行われている<sup>61</sup>。

以上見てきたように、労働市場全体の総合的政策の基本法である労働施策総合推進法において、基本的理念として、キャリア権の思想が明記されており、さらに、労働者の処遇とキャリア展開が職務の客観的内容と遂行能力に即して行われることにより、「職業の安定」を図ることが目指されている。

以下では、女性の労働者の「職業の安定」を実現するために、特に女性の人材育成・能力開発

<sup>58</sup> 荒木・前掲注 44・822 頁。菅野・前掲注 45・57 頁。

<sup>59</sup> 鎌田耕一「労働法におけるキャリア権の意義」道幸哲也ほか編著『社会法のなかの自立と連帯－北海道大学社会法研究会 50 周年記念論集』173 頁(旬報社、2022 年)。

<sup>60</sup> 菅野・前掲注 45・57 頁。

<sup>61</sup> 菅野・前掲注 45・58-59 頁。荒木・前掲注 44・824-825 頁。

の在り方に焦点を当て、問題の所在と今後の労働政策の目指すべき方向性について検討する。

## 2)問題の所在－日本型雇用システム下の人材育成と女性のキャリア

従来の日本型雇用システムの下では、主に内部労働市場における人材育成が行われてきた<sup>62</sup>。企業内の男性を中心とする、正社員に向けた OJT 中心の人材育成・能力開発の仕組みが、高度に発達してきたため、長期的なメンバーシップ型雇用から外れた女性の人材育成・能力開発・キャリア形成が困難であったという、長年の構造的な問題がある。

特に以下の3点が、女性の人材育成とキャリア形成に関する問題として、挙げられる。

第一に、内部労働市場における教育訓練・能力開発によるキャリア形成と「雇用の安定」が重視される雇用システムの下では、正規雇用の職を得られなかったり、出産や育児、介護等の事情で、正規雇用での働き方を続けられなかった多くの女性のキャリア断絶・喪失、「マミー・トラック」への移行、新たな能力開発の機会喪失を招いてきた。その結果、一部の専門職を除き、女性が家庭生活と両立させながら、長期的なキャリアを形成・進展させていくのは困難な時代が続いてきた。また、一度離職し、育児や介護等によるブランクの期間を経ると、元のキャリアに戻る事が困難であることも、しばしば指摘されてきた。

第二に、日本では、欧米に比べて外部労働市場における公的職業訓練が未発達であること、公的職業訓練の場で資格や技能を習得しても、それが具体的な就職や賃金・処遇の向上に結び付きにくいことから、正規雇用から外れた女性が、外部労働市場における教育訓練・能力開発の機会を得て、高い賃金・安定した雇用を手に入れることが難しく、女性の経済的自立の困難、特にひとり親家庭の困窮等の社会問題の背景となってきた。

第三に、近年の「主体的なキャリア形成」「キャリア自律」の要請の高まりを受けて、労働者自身による自己啓発、リスキリング、学び直し等の重要性が高まっているが、家庭責任を主に担う多くの女性労働者にとって、仕事・家庭責任に加えて、自己啓発や学び直しに割くことのできる時間や労力が極めて限られていることが指摘できる。通常の業務に加えて、自主的な学習や能力開発が、企業内外におけるキャリア形成に不可欠になると、仕事・家庭の両立の他に、自主的な能力開発を行う時間的な余裕を持てなかったことによるキャリアの停滞や断絶を招きかねない。非正規雇用で働く女性、育児・介護等の事情で離職中の女性にも、自己啓発の機会が十分に保障され、主体的なキャリア形成のための能力開発の機会から、女性が実質的に排除されないような仕組みを模索していく必要がある。

## 3)キャリア権の果たす役割

<sup>62</sup>日本における企業内教育訓練確立の経緯については、濱口(2011)・前掲注 38・93-99 頁等参照。

上記で述べてきたような長年の構造的な問題に対処し、女性労働者の「職業の安定」を実現していくための労働政策のあり方を検討する際、本稿3.で述べたキャリア権の理念は極めて重要な役割を果たす。

すなわち、今後、内部労働市場におけるキャリア形成にとどまらず、外部労働市場における職業キャリアの保障に向けて、労働市場政策の大きな変革や仕組み作りを行っていく前提として、これらの労働政策が、個人の尊重や幸福追求権という基本的人権の保障を出発点としており、従来の雇用システムの下では十分なキャリア形成の機会を得ることができなかった人々（女性を含む）に対して、キャリア形成の可能性を実質的に保障することを要請していること<sup>63</sup>、キャリア権保障の理念が、単なる能力開発の機会付与にとどまらない、労働市場の仕組み全体を変えていく極めて重要な指導理念であることを確認しておく必要がある。

#### 4)外部労働市場における「キャリア保障」システムの構築へ

2)で述べたように、従来の日本型雇用システムの仕組みのみでは、女性の「キャリア保障」は難しい状況にあり、今後、日本においても、外部労働市場における「キャリア保障」の実現へ、「ジョブ型の仕組み<sup>64</sup>」を本格的に導入していくことが重要である。しかしながら、それは、日本型雇用システムと完全に代替する形で、ジョブ型の雇用システムの導入を目指すのではなく、あくまでも、従来の日本型雇用システムの下ではキャリア形成が構造的に困難であった人々へ、新たなシステムを提供するものであり、両システムは、相互補完的な役割を果たすべきものとする。

外部労働市場におけるシステムの構築に向けて、特に下記の2点が重要である。

第一に、外部労働市場における教育訓練・能力開発の機会を十分に保障するため、公的職業訓練の拡充を広く推進していくことが挙げられる。前述のように非正規雇用労働者の多くを女性が占めているが、内部労働市場の下では、非正規雇用労働者が事業所内訓練を受ける機会は、正規雇用労働者に比べて、格段に低い状況にある<sup>65</sup>。実施率が低いのは、雇用期間が短い労働者への訓練費用は回収が難しく、人的投資がなされないことも背景にあり、非正規雇用労働者の職業訓練を、企業のみ委ねるのではなく、社会が訓練費用を負担する必要性が指摘されている<sup>66</sup>。

第二に、日本における職業能力評価制度の構築に、再度本格的に取り組んでいくことが重要である。フランス、ドイツ等の典型的なジョブ型社会では、教育や職業訓練により資格を取得すること

<sup>63</sup> 諏訪康雄「労働権保障」有斐閣『労働法の争点[第3版]』11頁(2004年)、両角・前掲注43・102頁。

<sup>64</sup> ここでいう「ジョブ型の仕組み」とは、既に多くの日本の非正規雇用労働者が従事している、いわゆる「低位ジョブ型」(低賃金、キャリアの天井が低く、能力形成や昇進の機会が限られている、雇用が不安定)の雇用ではなく、欧米のように、企業横断的な技能の標準化がなされ、資格等に基づき、職業・職種別の賃金相場が形成され、一企業の枠を超えた「職業の安定」を可能とする仕組みのことをいう。

<sup>65</sup> 鎌田・前掲注59・183-186頁等参照。

<sup>66</sup> 鎌田・前掲注59・184頁。

により、特定のジョブへの応募が可能になる等、教育・職業訓練による資格取得と就職、賃金や処遇の向上が深く結びついている。日本において、部分的にせよジョブ型のシステムを導入する際には、世界各国で導入されている NQF(国家資格枠組み)等、職業能力評価基準や資格制度の整備を行っていくことが重要となる<sup>67</sup>。

近年、日本社会においても、社会全体に通じる職業能力制度の構築を目指して、「職業能力評価基準」、キャリア段位制度等の試みが行われている。

第一に、「職業能力評価基準」は、2000 年前後からの議論の積み重ねを経て、2004 年に、事務系の職業能力評価基準が発表され、厚生労働省と中央職業能力開発協会で、順次、整備を行っていった結果、2016 年 5 月時点では、54 業種で完成している<sup>68</sup>。

第二に、キャリア段位制度は、民主党政権下で構想され、充実した議論を経て、2012 年秋よりスタートしたものの、当初想定されていたよりも広がらなかった<sup>69</sup>。その理由としては、①制定過程の議論の中でキャリア段位制度の狙いとしていた内容<sup>70</sup>のうち、活かした制度にするために、各省庁等で得られた経験・ノウハウを最大限活用した上で、官公民、産学、労使、中央と地方の連携により実現体制をつくっていくことができなかつたこと、②新規成長分野に限定して開発する方針では、必要度のアピール度が低かつたこと、③事業仕分けにより一度「廃止」と判定され、開発機運がしぼんだこと、④開発が始まった初期段階で、民主党政権から自公政権への移行がなされたこと、⑤日本社会において、外部労働市場の整備の必要性の認識がまだ弱いこと等が指摘されている<sup>71</sup>。

このように、外部労働市場の整備を念頭に、職業能力評価制度構築の先導的な取組みが既に行われているが、現時点では、これらの活用は非常に限定的なものにとどまっている。

ジョブ型のシステムや職業能力評価制度の構築・維持・発展には、社会に相当のコストがかかり、実現は容易ではない。「キャリア保障」・外部労働市場整備の必要性の認識が広く共有され、これまでの日本における議論や試みを生かし、日本における職業能力評価制度の構築に、再度積極的に取り組んでいくことが重要である。

## 5. おわりに

本章では、女性が「職業生活を通じて幸福を追求する権利＝キャリア権」の保障を基盤とし、主

---

<sup>67</sup>日本における近年の職業能力評価基準等の導入の試みについては、岩田克彦「職業能力評価基準等 JQF(日本版資格枠組み)の先導的ないし萌芽的取組み」九州大学 平成 29 年度 専修学校による地域産業中核的人材育成事業 成果報告書『国家学位資格枠組みの世界的展開と日本における導入可能性』379-396 頁(2018 年)等参照。

<sup>68</sup>岩田・前掲注 67・382-385 頁。

<sup>69</sup>岩田・前掲注 67・387-395 頁。濱口佳一郎『若者と労働』200-205 頁(中央公論新社、2013 年)。

<sup>70</sup>内閣府の「実践キャリア・アップ戦略専門タスクフォース」にて、大久保幸夫座長が提示した「キャリア段位制度の議論をはじめめるにあたって」の 10 カ条については、岩田・前掲注 67・388-390 頁参照。

<sup>71</sup>岩田・前掲注 67・394-395 頁。

体的なキャリア形成を行っていくためには、いかなる労働政策を行っていくべきか、労働法の体系に沿って、検討を行ってきた。

キャリア権の理念に支えられ、労働法の各分野において、引き続き総合的な施策が行われると同時に、内部労働市場と外部労働市場における「キャリア保障」システムの本格的な接合と構築が行われていくことにより、女性の生涯を通じたキャリア形成を支える仕組みが進展することは、ジェンダーギャップが女性の活躍と社会経済の大きな足かせとなっている状況を直視するならば、避けて通ることのできない日本社会の課題である。

## 第 8 章 ミドル・シニア人材の戦力化の観点からの提言

白石久喜

(株式会社社会人材研究所所長)

### 1. はじめに

周知のとおり日本の人口<sup>72</sup>は減少の一途をたどり、2022年11月時点で1億2,491万3千人と、12年連続で減少している。生産年齢人口(15～64歳)は、7,421万人4千人で、人口同様12年連続で減少しており、2050年には5,275万人(2021年から29.2%減)にまで減ると見込まれる。目に見えて労働力の不足が深刻化しており、その対策として「労働力人口増加施策」や「生産性向上施策」が進められており、重要な労働力人口としてミドル・シニア人材(本項では定年後の60歳代の社員をシニア、将来のシニアとなるミドルを合わせてミドル・シニア人材と想定)の活躍に期待されている。

また、近近年一般化した“人生100年時代”という言葉に象徴されるように、平均寿命が年々延びており、令和3年簡易生命表の概況によれば、男性で81.47年、女性で87.57年である。仮に定年を65歳としても男性で16年、女性で22年の定年後の生活があるということになる。その期間を無収入で年金と貯蓄で暮らしていけるミドル・シニア人材ばかりではなく、定年年齢以降も多くの人材が働き続けることが必要だといえる。

このように、ミドル・シニア人材が長く働くことは社会の事情においても、個人の事情においても求められているといえるであろう。ミドル・シニア人材が長く働くことで、労働市場の活性化(労働力の補填と、経験等の知識による貢献)、経済成長への寄与(消費活動や納税の貢献)、社会保障制度の維持(年金や医療費削減などの貢献)、ミドル・シニア人材当事者のキャリアの充実(経済的自立や社会貢献感、生きがいの実現)などの効果を期待することができる。

「労働力人口の5人に1人は60歳以上」という労働市場のなかで、企業は人材確保のために多くのミドル・シニア人材を雇用する必要があるが、現状をみると、企業はミドル・シニア人材を合理的に戦力化する人事管理を構築できていないといえず、またミドル・シニア人材も職場の戦力として働き続けるうえで必要な「働く意識と行動と能力」を持ってないのではないかと懸念される。

改正高年齢者雇用安定法に従い、定年後のミドル・シニア人材を継続雇用という形で70歳まで就業機会の提供を講ずる企業が一般的であろう。また一部の企業では(平成21年調査<sup>73</sup>では

<sup>72</sup> 確定数値は「人口推計」2023年(令和5年)4月報(総務省統計局)より引用、推計数値は「日本の将来推計人口平成29年推計」,2017,国立社会保障・人口問題研究所より引用

<sup>73</sup> ※厚生労働省「平成21年賃金事情等総合調査(退職金、年金及び定年制事情調査)」によると、慣行による運用を含め47.7%の企業が役職定年制を導入しており、従業員1,000人規模以上の企業の約50%は役職定年制を導入している。

47%の企業)役職定年制が導入されており、55歳程度で役職定年となりそれに伴い賃金が低下するという。

このような人事管理においては、定年までの現役社員を正社員、それ以降の継続雇用社員を嘱託等の非正社員として雇用し両者に異なる人事管理が適用されることが多く、また役職定年後はメインストリームから外れ、当人の経験や能力を考慮しない職場への異動も少なくない。

役職定年や定年の“その日”を迎えることで、仕事の成果を評価しない、賃金は能力、仕事、成果と関係なく以前より低い水準になる企業が少なくない。これは、役職定年以降の雇用はキャリアシフトの機会の提供であると位置付けていたり、定年以降のシニア社員の雇用は通常の雇用と異なり、雇用維持のためのものであるとされていたりなど、人事管理もそれを前提として作られていることを示している。つまり戦力としての雇用ではなく働く場を提供するための雇用といえる。対象者が少数であれば、それでもよいが、いまやそれもかなわないような割合である。そのような雇用を続けることが経営に及ぼす影響も小さくない。企業は、自社で雇用し続けるにせよ、社外への転身を薦めるにせよ、ミドル・シニア人材を戦力化する人事施策を提供せざるを得ない。

しかし、ミドル・シニア人材がその活路を社外に見出そうとしても、労働市場には非常に厳しい現実が待ち受けている。年齢別有効求人倍率<sup>74</sup>をみると、50代の求人倍率はかろうじて1倍を超える程度で、60代は1倍を切っており、残念ながらミドル・シニア人材に対する企業の求人意欲は低いのが現実だ。

ミドル・シニア人材に対する求人意欲が低い要因として、いくつかの理由が考えられる。

第一に、給与面である。ミドル・シニア人材側には、長年の経験や専門性があるため、高い給与を求める傾向がある。しかし、企業側は非正規雇用に比べて高い給与を支払うことができず、また、若年層に比べてミドル・シニア人材の生産性が低いとの誤解もある。

第二に、働き方の制約である。ミドル・シニア人材は、家庭の介護や健康面の問題など、働き方に制約がある場合がある。また、一度退職した後に再就職する場合、勤務時間や勤務形態に制約があることもみられる。

第三に、能力面である。新しい技術やビジネススキルの習得が難しいため、職場での評価や役割が限定的になりがちだ。前職での経験が必ずしも有意に働かないこともあり得る。

第四に、非合理的な年齢差別である。ミドル・シニア人材に対して、年齢差別があることは明白で、企業規模に関わらず若年層を優遇する傾向があるため、求人が少なくなってしまうことになる。

このようにミドル・シニア人材の求人に関する阻害要因はあるものの、一方でミドル・シニア人材を採用した経験を持つ企業の評価は、実は異なる。

---

<sup>74</sup> 「職業安定業務月報令和2年3月分」,2020,厚生労働省



一般社団法人 人材サービス産業協議会が 2013 年に行った調査データ<sup>75</sup>によると、ミドル・シニア人材の採用経験のない企業の採用意向は 35%にとどまるが、採用実績のある企業は 66%となり、倍増する。ミドル・シニア人材に対する“食わず嫌い”とでもいうべき誤解がこの現状の一つの要因であることは間違いない。その誤解を生む要因の一つが、ミドル・シニア人材の適切な評価ができていないことであるといえる。人手不足に悩む中小企業にとっても、経験・能力・スペックを評価する以前にミドル・シニア人材であるというだけで採用に躊躇してしまう企業は少なくない。ミドル・シニア人材の流動化を高めるためには、ミドル・シニア人材の能力を適切に把握する必要があり、そのためには戦力の程度を客観的指標として明らかにすることはこの問題の解決に大きく貢献するのではないか。

ミドル・シニア人材の戦力化は企業にとっても社会にとっても重要にもかかわらず、いまだ抜本的な対策は講じられておらず、結果的にミドル・シニア人材は組織内ではややお荷物扱いされている現実がある。定年制や役職定年による第一線からの隔離、労働市場における転職・再就職での競争弱者扱いなどがその典型であろう。その他にも以下のような多くの課題が山積していると考えられる。

- ・ミドル・シニア人材の経験や知識がどの程度生きて業績に貢献できるかの裏付けが持てない企業（能力の客観性がない）
- ・ミドル・シニア人材の活性化や活躍を阻害する企業文化や制度（企業内価値観のイナーシャ）
- ・ミドル・シニア人材自身のキャリアや働き方に関する不安が活躍を阻む（キャリアを意識して働いてこなかった）
- ・ミドル・シニア人材の経済的な不安が活躍や転身を阻む（転職コストの高い日本・老後資金不足）
- ・中小企業はミドル・シニア人材の目利きができず、マネジメントの能力も低い（未成熟な中小企業の人事）
- ・IT、グローバルなど能力開発の目的が、ミドル・シニア人材の腰を引かせている（保守志向）
- ・能力開発に投資しない日本のビジネスパーソン
- ・ミドル・シニア人材も中小企業の実態を知らない（大手企業志向）
- ・中小企業の給与レベルの低さ
- ・採用に投資しない中小企業

このように挙げていけば切りがないのだが、ミドル・シニア人材を、貴重な人的資源として労働市場で活躍してもらうためには、これらの課題を“若手・中堅の活躍を阻害しない形で”ひとつずつ排

<sup>75</sup> 「中高年ホワイトカラーの途採用実態調査〈企業編〉」,2013,一般社団法人 人材サービス産業協議会

除・改善していくことが必要である。

ただし、“当事者任せ”“企業任せ”ではあまりにも無責任な時代になっている。先行きの見えないう現代、企業や政府もミドル・シニア人材の働き方やキャリア開発を支援する仕組みや、活躍できる場(継続雇用でも、転職でも)との適切なマッチングを実現できる仕組みの整備が求められる。個人も企業も政府も変わらなければいけないタイミングが来ているといえる。

以下、その指針として3つの提案を行いたい。

## 2. 提案1(働く力を高めるキャリア開発支援の実施)

ミドル・シニア人材の世代は、キャリア観の転換におけるちょうど過渡期の世代であるといえる。その多くは強い“就社”意識を持って就職し、終身雇用と昇進のエスカレーターを前提とした企業依存のキャリアを歩んできた。ところが、この世代に対して、企業は突如「キャリア自律」を求め、いつの間にか「終身雇用」を半ば反故にしたといえる。しかし、この企業依存型のキャリア観を作ったのは紛れもなく企業自身であり、個人だけの問題ではない。

しかし一方で、企業がそのような決断をせざるを得ない環境の変化は、ミドル・シニア人材とてあらがうことはできないので、「今までの仕事内容のまま、処遇を維持すること」が困難であることを理解しなければならない。そして、事業環境が変化するなかで、どうすれば自分なりの貢献ができるかを考え、常に学び、成長し続けることの重要性に気づかねばならない。職業人としてのレジリエンスを高める努力をし続けるということである。

企業は雇用の保証と引き換えに、キャリア開発の支援にとどまらず、これらを促す支援を提供する必要があるだろう。企業のニーズに応じて個人が変わることを求める以上、それは責務といえよう。

職業人としてのレジリエンスを高めるために、ミドル・シニア人材のキャリアに対する意識を、企業依存から自律へと変えることから始める必要がある。昇進・昇格といった外的キャリアを目指す方向から、社会的価値や自分のやりがいといった内的キャリアを重視し、キャリアに対する視野を広げ、自律的な決定を支援していくのである。

具体的にはキャリア開発研修といった形で、ミドル・シニア人材に対して考え方やノウハウを提供していくことになる。ここでいう働く力はこれからの能力開発の重要な要素になる。昨今普及してきたセルフ・キャリアドック等もこの一つの要素となりえるだろう。加えて、キャリア開発研修やセルフ・キャリアドックのコンテンツについて、実施主体に任せっきりにするのではなく、一定レベルの品質を担保できる形である程度の部分は標準化(共通化)すべきである。すべてのミドル・シニア人材が所属組織にかかわらず等しくキャリア意識を高めることで、ミドル・シニア人材の労働市場全体の底上げが必要なのである。このためには、何らかの規制・基準の制定はやむを得ないことではないのか。このような意識改革が進むことは、ミドル・シニア人材が今まで企業に依存していたキャリア設

計の主導権を、自分自身に取り戻すことを意味する。ついで、その意思決定に従った行動を支援する仕組みを整備する必要がある。

ここでは、具体的な3つの取組みを提案する。

一つ目は実効性のある「キャリア研修」の実施に尽きる。キャリア研修といっても、理論的な学習や一般論で終わらせるのではなく、就業の価値観を変え、自身の経験や能力を合理的に評価し、ライフプランやマネープランを作成したうえで、今後のキャリアプランについて具体的に考え計画することができるものでなければならない。その内容には、「就業価値観を変える」「自分の経験・能力を客観的に評価する」「具体的な計画を立てる」という3つの目的を実現するプログラムが必須となる。

その際、企業側は、「どのような機会提供ができるか」を明示したうえで、「今後は終身雇用を維持できない可能性がある」「誰もが管理職になれるわけではない」といった厳しい現実を従業員に合理的に伝えていく必要があり、それと引き換えというわけではないが、キャリアを自らデザインできる能力提供の場を研修として提供し、研修で設計した計画を実行する支援策を整備する必要がある。

ミドル・シニア人材の戦力化(社内外を問わず)を進めていくための一つの条件として、経験やスキルを活かして活躍できる職域を広げ、多様化させていくとともに、本人の意思に基づいてキャリア選択ができるジョブ・マッチングの施策を社内外で充実させていくことが重要である。

二つ目は、ミドル・シニア人材に適したリスキリングである。

キャリアチェンジも視野に入れた40歳代からのスキル、ノウハウ等の再教育といえる。リスキリングというからには、新しい業務分野に関するスキルやノウハウの獲得が中心であるが、ミドル・シニア人材に対しては現在の業務分野における知識のアップデートや方法論のアップデートも重要になるだろう。紙からデータへ、アトムからビットへといったパラダイム転換から始める必要がある。いずれにせよ、今後仕事を続けるために必要となるノウハウ、知識、技能を継続的に習得することとその習慣化を身に付けてもらうことが大事になってくる。

三つ目は、キャリア開発のためのサバティカル(有休)の仕組みである。転身準備のための時間とお金を何らかの形で援助することが必要だ。転身を前提としたサバティカル休暇や、独立開業資金の一部援助などといった施策がその代表であろう。すでに実施している企業も少なくないが、更なる普及が望まれる。転職についても、人材紹介会社などと連携して、転身先の斡旋や、転身先探索・確保のための専門部隊を人事部内に持つことも考えられるだろう。あるいは業界全体でその仕組みを整備し、コストを負担することも考えられる。ただしこの施策を円滑に運用するには後述のミドル・シニア人材の労働市場の整備が不可欠である。

これらの提案は、決して退職勧奨ではなく、ミドル・シニア人材一人一人が、自身のキャリア展望に基づいて、選択肢の一つとして、自発的な社外転身を支援するものであるという企業の明確な意思とその説明があって初めて機能するものである。

### ■提案1をよりよく実現するために必要な試案

- ・セルフ・キャリアドックにおける内容の標準化の実施  
(仕組みに加え、コンテンツの必須事項を制定し、ミドル・シニア人材自身が主体的にキャリアをデザインし、成長し続ける姿勢を身に着けることの支援を強化する)
- ・キャリアコンサルタント(カウンセラー)、研修プロバイダーの品質認定制度の策定
- ・マインド・リセットや意識変革を促す教育やコーチングを導入する
- ・ミドル・シニア人材向けのキャリア開発支援サービスを国の機関で提供する
- ・公的機関による職業訓練の高度化(稼げる能力開発)と科目の新ジョブ・カードとの連動
- ・リスキリング支援補助金(45歳以上)の制定
- ・キャリア段位制度の対象拡大とジョブ・カード、キャリアドックとの連動

### 3. 提案2(ミドル・シニア人材の能力評価の見える化(標準化された能力指標の構築と採用))

改正高年齢者雇用安定法においては、65歳以降さらに「70歳まで働く機会を与えてください」という趣旨の法律であり、希望者全員を再雇用するものではなく、対象者を限定する基準を設けることが可能とされている。

厚生労働省の指針では対象者の基準について、「過去〇年間の人事考課が〇以上」「過去〇年間の出勤率が〇%以上」といったような、具体的かつ労働者が客観的に予見可能である基準(数字)にすることを求めている。この基準の策定において、各企業に一任するのではなく、企業内での評価に加えて、広く社会における共通の評価指標を作ることで、選抜に漏れた人材の流動性を担保するという期待が持てる。指標は継続雇用の採否のみのためのものではなく、その企業における従業員の能力評価・能力開発と連動させるなど、人材マネジメントサイクルにおいても活用するものとし、企業にとっては評価軸として、個人にとってはキャリア開発の指標として双方に大いに役立つものになる。労働市場における職業能力の価値を図る共通の指標である。

またこの指標は、中小企業の採用場面において大いに活躍することが期待される。中小企業の管理職や専門職の人材需要が満たされない大きな理由は、外部人材の適切な評価ができないことにあり、この指標を採用時の参考にすることで、中小企業にとって必要なミドル・シニア人材を獲得することを実現するのである。

人材評価の標準的・客観的指標の策定は労働市場における人材の流動性を高めることに大い

に寄与し、特にミドル・シニア人材の流動性を高める効果を発揮するであろう。

現在運用されているジョブ・カードの改変を基軸とし、キャリア段位制度を展開していくことで既存政策の延長線上で実現が可能である。

#### ■提案2をよりよく実現するために必要な試案

- ・日本版 NVQ の策定(ジョブ・カード、キャリア段位との連動)と普及
- ・日本版 NVQ の組織内評価・育成との連動

#### 4. 提案3(ミドル・シニア人材の流動性を高める労働市場の整備)

標準的な評価指標を作り、個人の意識を変え、企業のマネジメントを変えることにより、ミドル・シニア人材の戦力化は大きく前進する。そして次に検討すべきは戦力化したミドル・シニア人材が戦力として活躍する場を提供する市場の機能である。労働市場を改革していくことが、戦力化したミドル・シニア人材が適切に活躍していくためには必要である。先に述べた年齢別の有効求人倍率のスコアも、ミドル・シニア人材の労働市場が機能すれば改善し、ミドル・シニア人材の流動性も高まると考えられる。

ミドル・シニア人材と適合する求人案件としては管理職や専門職といった中核的業務が想定されるが、昨今この職種の求人は、公募(いわゆるハローワークの求人票等)のスキームでは採用成功が難しく、有料職業紹介の方が成立しやすいという特性がある。しかし、有料職業紹介の場合、紹介手数料が公募に比較すると多額となり、いわゆる中小企業においては紹介手数料が負担となり、実行に移せない企業が少なくない。

また面接が実現しても、ミドル・シニア人材の希望する条件と求人企業の条件が合わず成立しづらいというのが実情だ。このような理由により、多くの民間の職業紹介事業者は、ミドル・シニア人材を職業紹介の主たる対象とはしておらず、市場の活性化が遅れている。この問題を解決するために、ここでは、具体的な3つの取組みを提案する。

一つ目は、ハローワークによる能動的な職業紹介の実現である。ハローワークにおける職業紹介は、訪れた求職者に企業からの求人票を提示するものが主でスキームとしては公募のスキームで、企業へ訪問するという行為はない。“管理職や専門職”“ミドル・シニア人材”と難易度の高い条件のそろった求人において、公募では成立しづらいというのが現実である。そこで、ミドル・シニア人材に限っては、ハローワークに能動的な人材紹介機能を装着することで、中小企業に対する積極的なミドル・シニア人材の“売り込み”を実現し、採用(就職)成功へと導くのである。ハローワークによる紹介なので、中小企業も紹介手数料の負担を気にせず採用することが可能になり、市場の

活性化を促進が期待できる。先述のとおり、民間の有料職業紹介事業者はミドル・シニア人材を積極的に紹介しないので、民業圧迫とはならない。

二つ目は、採用を支援する補助金助成金のスキーム変更である。これまでも様々な形で、中小企業等が人材採用を行うにあたっての補助金・助成金という仕組みは存在した。この類の制度を使うことは、中小企業にとって紹介手数料の負担が減少し有効に活用されてきた。ただし、このスキームの問題点は、すべての手続きを企業がいき、企業に費用が支払われる点にある。手続きの煩雑性や業務の多忙が、本来これらの制度を使うことで人材確保が可能であるはずの企業にとって制度利用の制約条件と化している。そこで、スキームの発想を変えて、手続きの主体と費用の支払先を人材ビジネス事業者に変更する。それにより、企業は手続きの煩雑さから解放され採用活動に時間も人材も集中させることが可能になる。また、費用の支払先が有料職業紹介事業者になることで、制度の利用意向は高まり、各種制度を知らないことで人材確保の機会を失っていた中小企業等にも、人材確保のチャンスが生まれる。

三つ目は、副業・兼業の加速である。特に大手企業から中小企業へ、ミドル・シニア人材が労働移動を行おうとした際、その成立を妨げる大きな要因となるのが給与の問題である。この問題の直接的な解決方法は、フルタイムでのコミットメントを要する求人においては、現状、両者がどこで折り合いをつけるか歩み寄りの対話以外に方法がないといえる。

しかし、人口減少下の人材確保やミドル・シニア人材の戦力化の実現を目指すにあたっては、企業はフルタイム勤務が不要な職務設計の可能性も検討すべきであろう。中小企業は同額の前資で必要な成果を手に入れ、ミドル・シニア人材はいわゆるパラレルワークにより、複数の企業から収入を得るという考え方である。奇しくもコロナ禍で明らかになった新しい働き方(テレワーク・リモートワークの普及、ビデオ会議やクラウドソフトによるDXの推進など)の利点は一般化し、今後ますます発展するであろう。そのような進行形の環境変化において、企業の雇用もフルタイム一辺倒である必要はない。

## 5. おわりに

生産年齢人口の減少は当面歯止めが利かず、個人の寿命は延びている状況下において、日本社会が持続的に成長していくためにも、個人が長い人生を幸福に過ごすためにも、ミドル・シニア人材の戦力化は重要な鍵になる。ミドル・シニア人材を戦力として長く活躍させるということは、人口構成上そうせざるを得ないことである。今後ミドル・シニア人材をどう活かすかによって、VUCAの時代に対応できる組織能力の獲得やレジリエンスの向上のためのシナリオや、さらには社会システムそのものをどう変革していくのかというシナリオが上手くいくか否かを定める大きな要因になるに違いない。

本稿では、ミドル・シニア人材の戦力化が日本の人口減少や生産年齢人口の減少に対する重要な対策であることを前提に、ミドル・シニア人材の戦力化を実現できる社会システムを作るための三つの提案を行った。これらは特定の誰かの努力によって実現するものではなく、企業や政府、社会全体の取り組みが必要である。ミドル・シニア人材の戦力化には、企業の人事政策や労働市場の制度的な改革、社会全体の異世代間の協力が欠かせない。これらの取り組みを総合的に推進することで、ミドル・シニア人材の戦力化を促進し、日本の社会保障の安定化や労働市場の活性化、そして日本社会が持続的に成長を実現することが期待されよう。

## 第9章 日本の労働市場が抱える課題に対する副業・兼業の可能性

宇佐川邦子

(株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター所長)

### 1. 日本の労働市場における課題

日本の労働市場が抱える課題は多く、人材不足が質量ともに深刻さを増しているが、ここでは特に以下の課題に着目したい。

- ① 成長産業への人材移動。
- ② 積極的・自律的なリカレント学習・リスキリングの浸透。
- ③ キャリアアップ、セカンドキャリアの描きにくさ。

個々の課題を深堀することは割愛し、大まかにまとめれば「人材を必要とする仕事と、個人の志向や能力が一致しない」質的ギャップと、更に「将来を見据えた準備不足」が問題である。既に、人口減・少子高齢化の影響で、市場は完全に売り手市場、特に若手層は争奪戦となっており、従来の正社員(新卒か即戦力中途社員)、働き方での人材確保は極めて困難となっている。各種企業向け調査でも経営不安要素として、人材不足や育成難、特に必要な能力・スキルを有する人材の確保ができないことが上位にあがる。

人材需要が逼迫し、個人への期待は高まる一方だが、以下のような実態が存在している。

- ・ 他国に比べると仕事や職場、処遇への不満は高い一方で、転職もリカレント学習・リスキリングも低調。
- ・ 自分が向いている仕事、強みがわからない人も多い。リクルート社ジョブズリサーチセンター(JBRC)「求職者調査 2021」でも、実際に仕事を探した人が、求職活動中に困難と感じたこと第1位「希望する仕事がない 32.8%」に続き、「自分が向いている仕事が見つからない 30.8%」、「自分のアピールポイントが見つからない 21.2%」と回答されている。求職活動をしている人でさえ、自分と仕事の紐づけ、棚卸しができていない。
- ・ リカレント学習・リスキリングをしない理由として「お金・時間不足」があがるが、それに加えて「何を学べばよいかかわからない」といった声も多い。セカンドキャリア研修などの場においても、参加者から、学びなおしの必要性はわかるが、何からはじめればよいか、何を学べばキャリアにつながるのかを教えて欲しいとの声もあがる。
- ・ 多くの人は日々の本業に追われ、自主的な学びなおしや自律的なキャリア形成にじっくりと取り組むことは難しい。インセンティブがみえないリカレント学習・リスキリングに意欲がわかない、時間を割けないのが残念ながら現状だ。
- ・ セカンドキャリアの準備も不足している。内閣府が実施した「高齢者の生活と意識に関する国



際比較調査」(2020年

- ・ 度)によると50歳代までに「老後も働いて収入が得られるように職業能力を高める」準備をした人は12.7%にすぎない。また、リクルート社「全国就業実態パネル調査2022」でも「今後のキャリアの見通し」があると回答した55～64歳は正社員でも13.6%しかいない。

## 2. 唯一の買い手市場副業・兼業

まず前提として、副業・兼業は一昔前から大きく変化をしている。主婦がパートを掛け持ち、内職をする、サラリーマンが隙間時間でお小遣いを得るといったイメージは古い。

### (1) 副業・兼業の現状、背景

リクルート社が実施した「兼業・副業に関する動向調査2022」では、副業・兼業を実施中に加え、意向ありの合計は56.3%。若手層ほど実施、意向割合が高い。また、行われている副業・兼業は「デジタル化」「業務プロセス改善」「マーケティング」などが上位にあがる。企業にとって、従来の正社員採用では最も採用困難な若手やスキルの高い人材が、副業・兼業であれば手に入る可能性があることを示している。

図表 9-1 副業・兼業の実施状況

#### 兼業・副業の実施状況

雇用形態が正社員の人(単一回答 n=7,696)

		兼業・副業実施中	今後の実施意向あり/過去に兼業・副業経験あり	今後の実施意向あり/過去に兼業・副業経験なし	今後の実施意向なし/過去に兼業・副業経験あり	今後の実施意向なし/過去に兼業・副業経験なし
性別						
統計	(n=7,669)	9.9	5.3	41.1	3.3	40.4
男性	(n=4,500)	11.2	5.0	39.7	2.8	41.4
女性	(n=3,169)	8.2	5.8	43.2	4.0	38.8
年齢別						
20歳～24歳	(n=257)	16.3	8.6	47.5	3.1	24.5
25歳～29歳	(n=823)	12.9	7.4	44.5	2.6	32.7
30歳～34歳	(n=761)	11.0	7.1	46.6	3.8	31.4
35歳～39歳	(n=869)	12.0	7.2	44.0	4.1	32.7
40歳～44歳	(n=1,016)	11.1	5.0	45.6	3.4	34.8
45歳～49歳	(n=1,184)	8.7	5.4	42.7	2.5	40.7
50歳～54歳	(n=1,126)	7.5	3.1	39.7	2.9	46.8
55歳～59歳	(n=819)	7.2	4.3	33.8	3.3	51.4
60歳以上	(n=841)	8.3	2.7	29.5	3.9	55.5

出典:(株)リクルート「兼業・副業に関する動向調査2022」

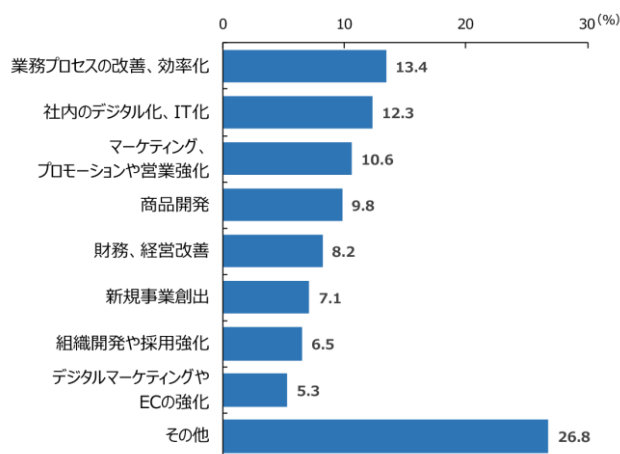
副業・兼業の希望が多い背景には、コロナの影響もあるだろう。

在宅・テレワークといった新しい働き方を経験したことで、自身の働き方やワーク・ライフ・バランス、今後のキャリアを考えた人も多い。また、急激に進んだオンライン化により在宅で完結できる仕事が増加し、それを体験した人が増えたことも影響していると想定できる。あわせて、個人にとっては、本業を辞めるリスクがないことも後押しになっていると思われる。

図表 9-2 実施している兼業・副業の仕事(個人)

**実施している兼業・副業の仕事の領域(兼業・副業実施中)**

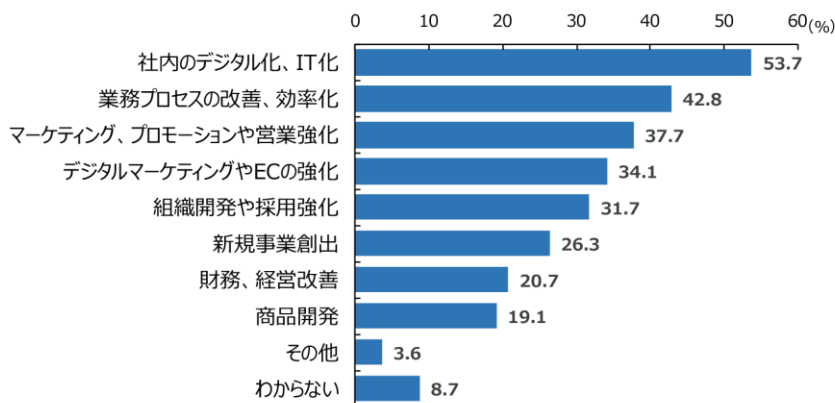
兼業・副業実施中の人(単一回答 n=620)



図表 9-3 兼業・副業人材に任せている仕事(企業)

**兼業・副業人材に任せている仕事の領域・分野**

社外の兼業・副業で働く人を「受け入れている」と回答した人(複数回答 n=801)



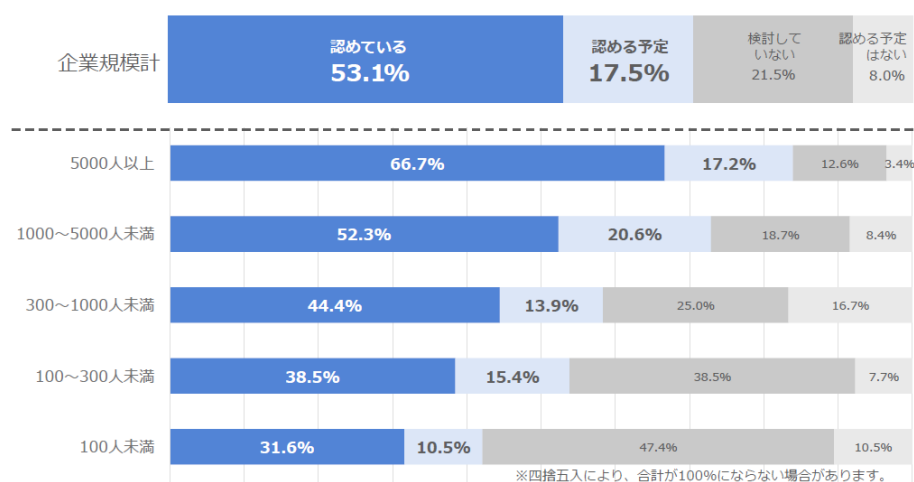
## (2) 副業・兼業活性化への壁

副業・兼業希望者が増える一方で、企業の体制は追いついていないのが実情だ。経団連が2022年に会員企業を対象に行ったアンケートからも、その傾向が見て取れる。

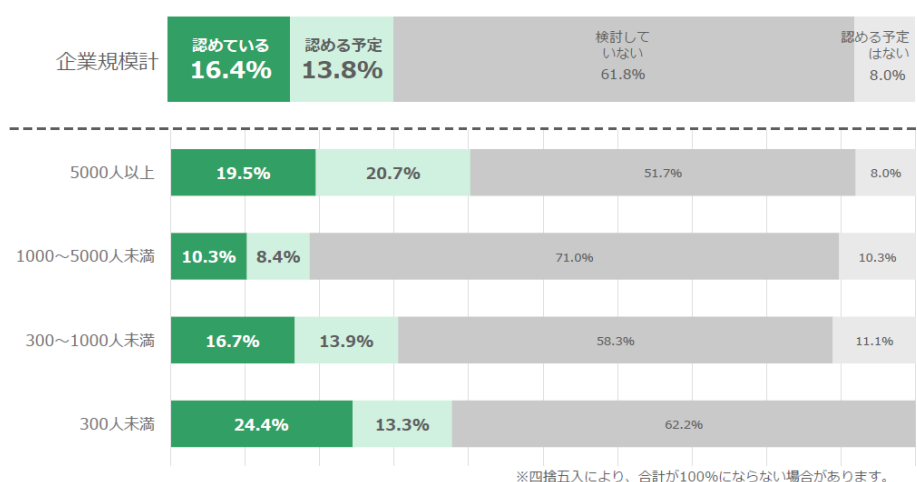
自社の従業員が副業・兼業することを認めている、あるいは認める予定の企業は70.6%。それに対し、社外から受け入れている、あるいは受け入れを認める予定の企業は30.2%と差が大きい。機会を増加させるには、副業・兼業用の仕事創出が肝になる。

図表 9-4 社外への送付・社外からの受入を認めているか否か(常用労働者数別)

### <社外への送付>



### <社外からの受入>



出典：一般社団法人 日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」2022.10月

企業からは、自社従業員が副業・兼業する際の懸念として、情報漏洩、過重労働、労務管理等があげられるが、受入れの場合は、「何を頼めばよいのか」「いくら払えばよいのか」「頼む人を選べ

ない」といった声が多い。前例のないものを導入する難しさは確かにあるが、そこまで構えずに、一部分だけでも、小さい単位からでも、まずは初めることを勧めたい。

ついつい、従来の従業員、特に正社員と同じ働き方、スタンスを基本に考え、頭から難しいと諦めていないだろうか。副業・兼業は従来の働き方とは異なり、単発・短期間で完了できる仕事や、成果報酬型で任せることが可能な仕事などといった相性のよい仕事も多い。従来の仕事ではなかなか手をつけられない業務や、その時だけ必要な業務はないかといった視点や、実績のある企業が任せている業務を参考に検討してみてはどうだろうか。

### **(3) 副業・兼業のメリット、直接的な効果以外にも多い**

個人にとっては、働く選択肢が増えると歓迎されるのはもちろんだが、実施者は「効率よく仕事を進められるようになった」「新しい視点・柔軟な発想ができるようになった」「新しい知識・スキルを獲得できた」といった成長・能力獲得関連の声が各 3 割あるほか、「自分の強み・課題を自覚 2 割」といったように自分自身とキャリアの棚卸し効果があったことを示している。この結果は、「何を学べばよいかわからない」リカレント学習・リスキリングの課題を一定程度解決していると言える。

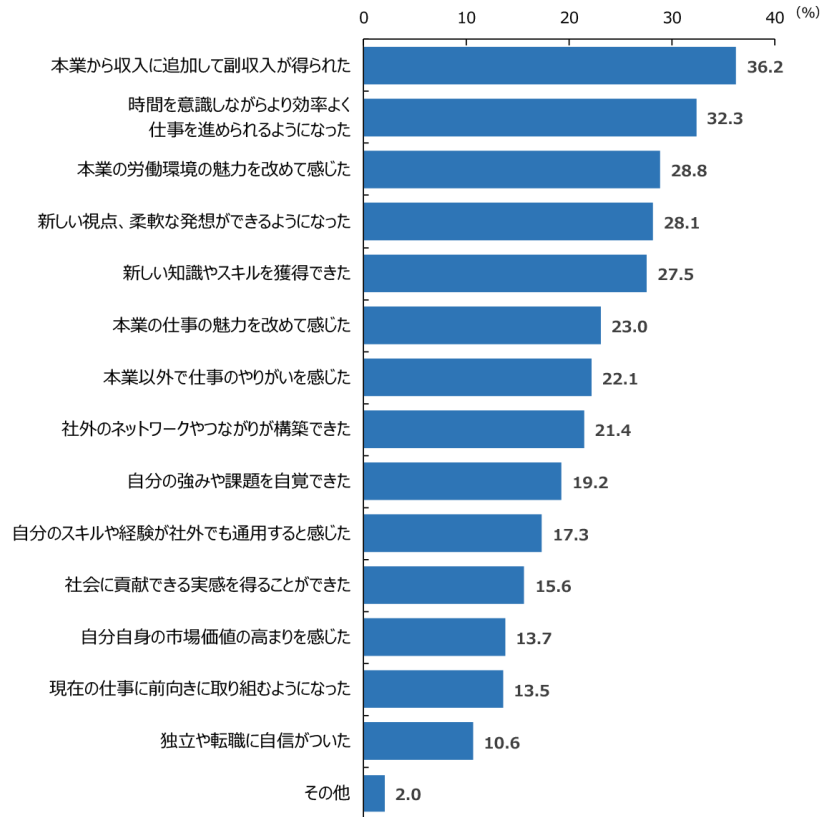
企業にとってのメリットもみてみよう。経団連調査によると、自社従業員が行った場合の効果として「自律的なキャリア形成」(39.0%)があげられていることに着目したい。受入の場合は「人材確保」(53.3%)が最も高いが、次いで「新規事業創出やイノベーション促進」(42.2%)、「客観的な視点の確保」(35.6%)、「自社で活用できる他業種知見・スキルの習得」(24.4%)と、社内人材のみで遂行する場合よりも、新規事業創出や生産性向上を高いレベルで、かつ速く成果につなげられていることが想定される。

個人は副業・兼業を遂行することで、キャリアの棚卸し、リカレント・リスキリング効果、今後のキャリアパスの多様化が得られ、キャリア自律につながる兆しが生まれた。だが、それを実現するには、何よりも副業・兼業の仕事を創出し、個人の「やりたい」の意欲をうまく活かす働き方、仕組みづくりを、企業や社会、行政も一緒に進めることが重要である。

図表 9-5 兼業・副業を実施して感じたこと(個人)

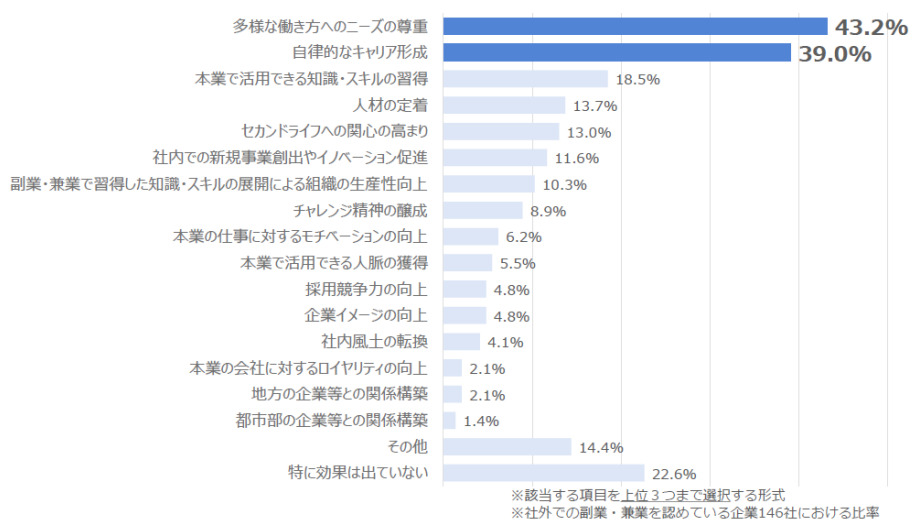
**兼業・副業を実施して感じたこと(兼業・副業実施中+経験あり再開予定)**

「兼業・副業実施中の人」および「過去に兼業・副業の実施経験があり、今後実施意向(再開予定)がある人」  
(複数回答 n=932)

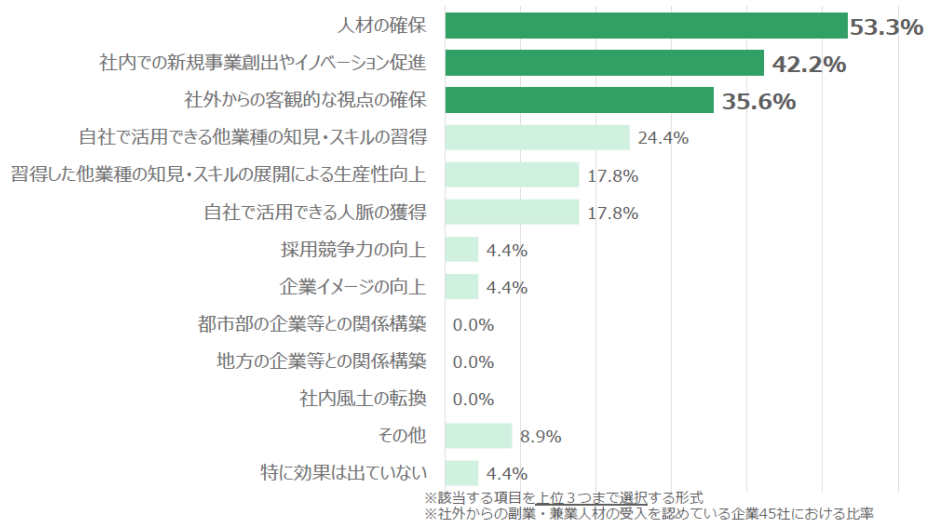


図表 9-6 社外への送出・社外からの受入を認めたことによる効果

<社外への送出>



<社外からの受入>



出典：日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」2022年10月

(4)「やりたい」を活かす副業・兼業を目指して

「やりたい」を活かすためには、副業・兼業を増やすことが一丁目一番地。そのためにも、副業・兼業未実施企業、未経験個人の最初の一步として、敢えて体験、相互理解を目的とした「お試し」副業・兼業を提案したい。

大学生のインターンシップの社会人版をイメージしてもらえるとわかりやすい。個人、企業が業務をとおして相手を知る、理解する「お見合い」要素にも意識を振り向けてみる。それにより個人は、「自分に合った仕事、働き方を検討」「興味はあるが未経験」「本業では出来ない仕事だがやって

みたいこと」など、従来であれば諦めていたことに挑戦する機会であると気づく。企業は「業務遂行できそうか」「自社メンバーと協働できそうか」など、稼働状況进行评估し、その後の本格導入、更新内容の見直しなどを行うことがリスク低減にもつながり、好ましいと考える。

「お試し」であったとしても、報酬は発生するため、自然と責任も生まれ、その仕事に必要な知識や経験を、積極的・主体的に学び実践することは確実であろう。

企業としても、「お試し」「インターンシップ」を念頭に置けば、仕事を依頼する範囲はぐっとわかりやすくなるだろう。従来の正社員では採用困難な人材、例えば大手・最先端企業で育成された知見、経験をもった人材の能力を借りることや、彼らとの協働で社内人材の育成につなげることも可能となる。「必要な能力をもった人材がいない」という課題への解決の一助となることが、期待できる。

### 3. 副業・兼業で働く人々の事例からみえるメリット

ここで2例ほど、生活や金銭のためではなく、「別の職を体験する」ために副業・兼業を選択した個人の事例を紹介したい。個人と企業、双方のリアルな声から、副業・兼業の可能性やメリットがみえてくる。

#### ① 若手層：本業でできない業務範囲、興味がある地域活性に関わる仕事を体験

##### 集客、新規事業に課題のある宿泊施設

###### 【抱えていた課題】

- ・ SNS の運用やイベント企画作成のクオリティが低下。
- ・ EC 事業など新規事業に着手する時間が不足。

###### 【取組】

- ・ 地域活性に興味がある、都市部で働く若手デジタル人材4名が副業で参加。
- ・ SNS の運用やイベント企画作成、EC・CRM の経験が豊富な副業者が、外部人材ならではの視点で地域や宿の魅力を見出し企画に反映、運用も実施。

###### <副業者 例>

Aさん：東京都在住 30代。IT系ベンチャー企業で5年以上、SNSマーケティングに従事。

Bさん：東京都在住 30代。アパレル系事業会社で5年以上、デジタルマーケティングに従事。

- ・ 地域活性に興味があり、社会貢献につながる仕事がしたい。
- ・ 本業ではできない経営者と直接会話しながら経営理念から現場の実態まで把握し一気通貫で施策立案、実行、効果検証、修正までの全工程を体験したい。

###### 【効果】

宿泊施設：SNSフォロワー数が倍増。学生インターンを巻き込んで発信の仕組み化も実現。

業務を副業者に任せることで、宿泊施設として注力したい事業へ集中できた。

副業者: 自分のスキルや知識を生かす、地域に貢献ができるという実感を持たた。

## ② ミドルシニア層: セカンドキャリアを副業でお試し、相思相愛で正社員入社へ 上場を目指すがノウハウのない食品メーカー

### 【抱えていた課題】

- ・ 5年以内に上場希望のため、ファイナンス面の強化と体制整備が必要。

### 【取組】

- ・ 定年目前でセカンドキャリアに悩んでいたミドル人材に、まずは副業で参画してもらい、上場に向けた課題の整理を社内人材と協働しなら遂行。職場環境の理解、人間関係の相互理解を推進。

<副業者>

Cさん: 東京都在住 50代後半。上場企業(バイオ)企業での IR(インベスター・リレーションズ)経験者。

- ・ 子供も独り立ちし、自分自身の強みが活かせる仕事をしたい。

副業先の会社は世界進出が期待できそうであり、ファイナンス担当として魅力を感じた。

### 【効果】

企業: 課題だしが順調にでき、かつ課題解決をした実務経験も活かしてもらえそうな状況のため、想定以上に早く準備が完了できる見通しがもてた。

他の従業員への良い刺激となり、職場が活性化した。

副業者: 地方企業のため、本格入社の場合は単身赴任となることなど、色々と不安だったが、副業で実際の勤務をしてみて職場や人間関係も良好であり、何よりも自分が活躍できるイメージがついた。また、社長から家族に対して丁寧な説明やフォローがあったことでスムーズに正社員として着任することができた。

## (1) 個人のメリット

若手層には、本業ではできない業務を「体験できる」ことが大きい。特に若手の場合、どうしても仕事の一部、それも比較的下流の定型業務中心となりやすいため、全体に関わる、見通せる業務を体験できることは大きい。本業だけでは知りえなかった知識、経験、まったく異なる人脈などを取得できることが魅力となる。

また、セカンドキャリアを考える局面のミドル層やシニア層には、「定年前に違うキャリアや職場環境などを体験できる」部分がメリットになってくる。



セカンドキャリアをいざ考えようとしても、意外と何が自分に向いているのか、活躍できる仕事は何かかわからず、見通しを立てられない人が多い。既得済の知識やスキル、経験の活かしやすさなどと今までの業界、同じ職域に固執しすぎると選択肢を狭め、結果的に望むキャリアを得られないことも十分にありうる。食わず嫌いをなくし、少しでも興味がある業務や職場のお試し、活躍できそうか等の不安を解消するためには、副業ならば気軽に、場合によっては複数チャレンジすることも可能となる。

## (2) 企業のメリット

企業の課題、人材不足は大きく分けて2つ存在する。「仕事に対する人数が足りない」と「仕事に必要な能力(質)を担保できる人がいない」だ。特に、獲得難易度が高い後者の解決策として、副業者の受け入れは最も有効な策のひとつといえる。例えば、本業で先端技術の知見や経験のある大手IT企業の若者や、販路拡大、マネジメント経験も豊富な人材でさえも、副業・兼業であれば獲得可能なことがある。また、副業の契約期間を短期で設定し、その間に受け入れ企業と副業者が相互でうまくやれるか、必要な能力があるかを確認、実際の業務による相互理解の上で、契約内容の見直し、本格契約とするのであればミスマッチのリスクを最小化することなども可能である。

## 4. 今後、期待すること

現在、日本の倒産企業における平均寿命は約23年程度とされる。更に危機的なものが、職業寿命だ。AIやロボットの台頭、DX化により、便利になる一方で、「人を必要としなくなる仕事」は増えるし、多くの職業の「短命化」は確実だ。反面、人生の長寿化により生涯現役、50年どころか60年、70年と働くことが当たり前になる。そうすると、リカレント・リスキリング、成長産業への人材移動がより重要になってくる。しかし、多くの人は、そうした事態に直面しない限り、危機感をもち、事前に備えることは難しい。であれば、個人の「やりたい」意欲が高い副業・兼業の仕事を増やし、様々な体験ができる、仕事をしながらリカレント・リスキリングできる、かつ選択しやすい「働き方」の種類が増加することが期待される。

前述した若者の経験の幅を広げる、キャリア形成や、ミドルシニアのキャリアパスにつなげる効果以外にも、取り組みやすい副業・兼業は、出産育児でブランクができて就労不安がある人の再就業における最初の仕事としても、本業の育児や介護と両立しつつ将来のキャリアパスにつながる準備としても活用できる。

- ・個人は、自分のキャリアに向き合い、「やりたいこと」を考え、選び、業務完遂のために学び、実行する。
- ・企業はそんな個人の意欲を尊重し支援する、意欲を活かせる仕事を作る。

・社会や行政はそうした企業や個人を支援するための仕組みを整える。

このような仕組みにより、意欲のある人が挑戦する機会、ポジティブな気持ちで自分のキャリアに向かい合うきっかけとなる働き方副業・兼業が増加することで、労働市場の課題解決の一助になることを期待したい。

## 第10章 キャリアをめぐる法学分野からの概説

諏訪康雄

(法政大学名誉教授 研究会座長)

### 1. 用語としてのキャリア

「職業活動を含めた人の一生」を連想させるキャリアという用語は、英語(career)に由来する。ラテン語における車輪のついた乗物(carrus)向けの車道(carraria)が語源で、比喩的に職業や人生の経路、経歴なども意味するようになった。イタリア語(carriera)、フランス語(carriere)などを経て英語に入るが、社会や学術での用例は、人びとの多種多様な役割や状況に応じ、柔軟かつ弾力的に使われており、きわめて多義的である。

日本では以前から、慣例的に上級職公務員(旧国家公務員Ⅰ種採用者、現総合職など)を意味するキャリア採用やキャリア組といった用法があった。しかし一般には、1960年代からキャリア開発(career development)、1970年代からキャリアウーマン(career woman)といった使用例が増えていき、男女雇用機会均等法、労働者派遣法などの導入があった1980年代以降にキャリアへの言及が急速に広まる。

バブル経済崩壊後の1990年代には、離転職を含めた労働移動が注目を集め、キャリアという語の使用頻度がさらに上がるとともに、使用例が多様化、多様化した。2000年代に入ると、キャリア教育、キャリアコンサルタントなど、キャリア関連の積極的な施策対応や制度化の動きも進んだ。

日本語におけるキャリアでも、原語の場合と同様、心理学者などによる厳密な定義づけにもとづく普及ではなく、社会での感覚的、流行的な利用により広まったカタカナ語の常として、多義性、曖昧性がつきまとう。その結果、広義には人生(life)そのものと、狭義には職業(job、trade、occupation、vocation、profession)と重なり、両者を統合したものとしての理解もなされる。

### 2. 法令におけるキャリア

日本法におけるキャリアの用例を「e-GOV 法令検索」(2023年3月末現在)で検索すると、3系列の使われ方がみつかるとともに、

かなり以前からある用例は、同じキャリアと表記されるけれども、上記とは原語も意味もまるで異なる。英語のcarrier(carryから派生し、運送、伝達などを意味)に由来し、運輸、放送通信などに関連した法令に出てくる。「バルクキャリア」(船舶安全法施行規則ほか)、「キャリアクラス」(輸出貿易管理令別表第一及び外国為替令別表の規定に基づき貨物又は技術を定める省令)、「キャリア上への組立てに使用する種類の部品」(関税定率法による関税率表の解釈に関する通則)、「キャリア変調マッピング」(有線一般放送の品質に関する技術基準を定める省令ほか)、「シングルキャ

リア周波数分割多元接続方式」(無線設備規則ほか。同規則では「キャリア」なる語を含む表現が309か所も使われている)などである。

他方は、前述のような意味に関連した最近の用例であり、文部科学省系の「キャリア教育」(教育職員免許法施行規則。なお、法律に「キャリア教育」という語はいまだ入っていないが、教育基本法2条2号は教育目標として「個人の価値を尊重して、その能力を伸ばし、創造性を培い、自主及び自律の精神を養うとともに、職業及び生活との関連を重視し、勤労を重んずる態度を養うこと」と掲げ、学校教育法21条10号は「職業についての基礎的な知識と技能、勤労を重んずる態度及び個性に応じて将来の進路を選択する能力を養うこと」を普通教育の目標として掲げている例などがある)は広義のキャリアにかかわる。

さらに厚生労働省系の「キャリアコンサルタント」「キャリアコンサルティング」(職業安定法、職業能力開発促進法ほか)、「キャリア形成促進助成金」(社会保険労務士法施行規則)といった使い方は、狭義の職業キャリアに関係している。他省の関係でも、「キャリアの形成の支援」(地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律施行規則)や「建設キャリアアップシステム」(国土交通省組織規則)などの表現も同様である。

しかしながら、より一般的な「職業上のキャリア」にかかわる法令用語としては、「職業生活」という語が広く使われる。法律名では、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法2015年)に初めて使われ、さらに労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律(労働施策総合推進法2018年)でも取り入れられている。

条文において使用されていた例には、労働者派遣法(1985年)25条や男女雇用機会均等法(1985年)1~3条などで「職業生活」といった用例があったが、積極的に使われだしたのは、現在は改正され、労働施策総合推進法となった旧雇用対策法3条(基本的理念)において、適切な職業生活の設計、職業能力の開発向上、円滑な再就職(就職を含む)などにより「職業生活の全期間を通じて、その職業の安定が図られるように配慮されるもの」と位置づけられた(2001年改正法)。同2001年改正の職業能力開発促進法3条(職業能力開発促進の基本理念)にも同趣旨の規定が設けられ、また、同法2条4項ではキャリアデザインあるいはキャリアプランニングにつき「職業生活設計」として定義されてきている。

「職業生活」という用語例は、2011年10月1日現在、31法令であった(総務省法令データ提供システムによる)が、2023年3月末になると114法令において言及されようになった(e-GOV法令検索による。なお、2023年4月1日から施行されることも基本法における使用例も含めれば115法令を数えることになる)。

### 3. 裁判例におけるキャリア

ここでも2系列の用例が見つかる(最高裁判所「裁判例検索」のデータベースを参照した)。すなわち、「キャリア」という語が当事者の主張などに含まれる例も入れると 533 件がヒットするが、知的財産裁判例集における例が 354 件もある。他方、労働事件裁判例集における検索適合例は 71 件にすぎないだけでなく、法令の場合と異なり、「職業生活」で検索すると、わずかに 20 件しかヒットしない。

以前から、労働裁判でなく、かつ、職業生活という語こそ用いていないが、職業選択の自由(憲法 22 条1項)をめぐる、格調高い最高裁判例が存在してきた(最高裁大法廷昭和 50 年 4 月 30 日判決)。すなわち、「職業は、人が自己の生計を維持するためにする継続的活動であるとともに、分業社会においては、これを通じて社会の存続と発展に寄与する社会的機能分担の活動たる性質を有し、各人が自己のもつ個性を全うすべき場として、個人の人格的価値とも不可分の関連を有するものである。[……]このような職業の性格と意義に照らすときは、職業は、ひとりその選択、すなわち職業の開始、継続、廃止において自由であるばかりでなく、選択した職業の遂行自体、すなわちその職業活動の内容、態様においても、原則として自由であることが要請される」との一般論が判示されている。

また、「定年制の内容に適正を欠くと、定年時以前から従業員の職業生活に対する希望と活力を失わせるという弊害を生ずる」として、キャリアすなわち職業生活という概念に言及していた裁判例もあった(日産自動車女子定年制事件・東京高裁昭和 54 年 3 月 12 日判決)。また、課長職から課長補佐職相当への降格は業務上・組織上高度の必要性にもとづいた人事権行使なので裁量逸脱は認められないが、さらに受付業務相当に降格したことは人格権を侵害しており不法行為が成立するとした例(バンク・オブ・アメリカ・イリノイ事件・東京地裁平成 7 年 12 月 4 日判決)などもあった。

しかしながら、裁判例にみるキャリアという語の出現例は、何よりも知的財産関係など別系統の使われ方であり、労働裁判で職業キャリアを念頭において言及されている例はずっと少なく、職業生活という法令用語も絡めて言及された例はさらに限定的な状況である。

とはいえ、男女雇用機会均等法と育児・介護休業法にある「職業生活」の規定にも言及しつつ、いわゆるマタニティ・ハラスメント(マタハラ)に関して判断した判決(最高裁第一小法廷平成 26 年 10 月 23 日判決)とか、キャリアという語を用いて「専門職としてのキャリアを形成していくという原告[労働者]の期待に配慮せず、その理解を求める等の実質的な手続を履践することもないまま、その技術や経験をおよそ活かすことのできない、労務的な側面をかなり有する業務[……]に漫然と配転したものとわざるを得ない。このような事実関係の下においては、本件配転命令は、配転命令権を濫用するものと解すべき特段の事情があると評価せざるを得ない」(X 社[エルメスジャパン])

事件・東京地裁平成 22 年 2 月 8 日判決)などの例は注目される。

さらに、運行管理者の国家資格を持ち、複数の企業で運行管理などの仕事を経験して入社した中途採用者を、能力や経験を活かさない業務に漫然と配転することは無効とした例(安藤運輸事件・名古屋高裁令和 3 年 1 月 20 日判決)も出た。このように、少しずつではあるが、職業キャリアへの配慮を求める裁判例は増えてきている。

#### 4. 法学説におけるキャリア

心理学や社会学における議論にずっと後れて、職業キャリアを法の世界でも積極的に位置づけようとする動きは、前世紀末になってようやく本格化する。時代の流れは、現に従事する職務保障から、一定の雇用保障の要請を経て、生涯を通じたキャリア保障に向かっているとの基本認識から、実定法的な解釈概念というよりは法政策を主導する法理念として、「キャリア権」が提唱された(諏訪 2017[1999])。同学説は、2001 年改正における旧雇用対策法や職業能力開発促進法に一定の影響を与え、実定法的な橋頭堡となる。

それから 20 年余、法令には職業生活に関連する規定が増加し、日本型の働き方への見直しの機運も高まり、キャリア権論に基本的に賛成または注目する法学説も少しずつ目立ってきた(大内 2008・2017・2023、唐津 2009、鎌田 2022、小西 2014、野川 2014、長谷川聡 2019、両角 2017。批判論に大和田 2006)。労働力の逼迫やキャリア形成への関心の高まりという追い風もあり、企業に人事権がある一方、労働者にはキャリア権があり、両者間での調整がもっと必要なのではないかとのバランス論が受け入れやすくなってきているのかもしれない(長谷川直紀 2020)。

キャリア権の理念は、人びとが意欲、能力、適性に応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、職業生活を通じて幸福を追求する権利といった考え方に帰着しつつある。キャリア権は人びとのキャリアを支える法的な基盤である。教育と学習により職業の能力形成を準備し、継続し、職業を開始し、展開し、終焉していく一連の過程を主体的に決定する意味と重要性を認め、職業を核にして人生を有意義なものにし、人間的にも成長していく生き方である職業生活を、法の世界において尊重し、明確に位置づけ、支援していこうとする。

キャリア権概念は、理念として以前から、憲法の「個人の尊重」「幸福追求権」(13 条)、「法の下の平等」(14 条)、「意に反する苦役」からの自由(18 条)、「職業選択の自由」(22 条)、「教育・学習権」(26 条)さらに「労働権」(27 条)などに埋め込まれていた。すなわち、人は個人として尊重され、幸福追求の権利は公共の福祉に反しないかぎり、立法その他の国政のうでで最大の尊重が必要とされ、基本となる教育と学習が保障され、職業選択にあたっての自由、労働の権利と義務が規定されるといった、諸局面への対応が基本的人権規定のなかに散在していた。

キャリア権は、これらを体系的に再構成し、個人としての尊重と幸福追求という一層目の上に、教

育・学習という能力形成・人間形成をめぐる二層目が載り、さらに職業選択の自由と労働権といった三層目が重ねられる形で、基軸がキャリアという視点から統合化される。したがって、一層目と二層目においては必ずしも職業だけに直結しないキャリアの基盤をめぐる憲法上の保障(広義のキャリア＝人生キャリアの法的基盤)が認められ、これを前提にさらに三層目で職業の選択と展開に直接かかわる基盤の憲法上の保障(狭義のキャリア権＝職業キャリアの法的基盤)が図られる構造となる(総論第2章8「キャリア保障が求められる時代」の図表8参照)。

## 5. 課題

このような視点を背景に、労働施策総合推進法3条は「基本的理念」として「労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、職業生活の全期間を通じて、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする」(1項)。また、「労働者は、職務の内容及び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項[…]の内容が明らかにされ、並びにこれらに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする」(2項)。

さらに、職業能力開発促進法3条の3は、「労働者は、職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする」とも規定する(同旨の労働者自身にも努力義務を求める条文は、青少年の雇用の促進等に関する法律3条、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律3条2項ほかにもある)。

また、社会人をコアにした国民に対してキャリア教育を図る規定も存在する。すなわち、「教育の推進」として、「国は、国民が職業生活設計の重要性について理解を深めるとともに、労働者が主体的に職業生活設計を行い、自らの選択に応じ充実した職業生活を営むことができるよう、職業生活設計についての教育の推進その他必要な施策を講ずるものとする」(労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律8条)。

キャリア権は、理念規定や努力義務規定などとして、主としてソフト・ローの流れにより、少しずつ法的整備が進んできているといえよう。

とはいえ、キャリア権論はいまだ法理念の域を大きく出していないといわざるをえない。実定法化、法解釈の次元での規準化などに向け、課題は山積する。当面、人びとのキャリア意識を高め、これを尊重する雇用社会、就業体系を整えるためにはキャリア基本法のような立法措置が望ましいのではないと思われる。そうした法的基軸に沿って、職業生活という法概念の精緻化や活用、キャリアをめぐる諸政策の進展、実務におけるキャリア尊重の制度や慣行の形成などがなされていくこと

で、キャリア権を実体化していく方向が望まれる。

人びとのキャリア意識と職業生活設計の関係では、経営者、中間管理職、就業者のすべてを対象に含めた継続的な「キャリア教育」の必要も軽視してはならないだろう。リスキリング、学び直しには、キャリアの視点こそがきわめて重要だからである。

\*本稿は、諏訪康雄「キャリアとは 法学の視点から」『日本労働研究雑誌』681号、2017年4月、67-69頁を、その後の動向などを反映させて、新たに書き換えたものである。

(参考文献)

大内伸哉「キャリア権:キーワードからみた労働法(第16回)」『ビジネスガイド』678号、2008年、68-76頁

——『AI時代の働き方と法:2035年の労働法を考える』弘文堂、2017年

——「政府、人材育成に積極関与 失業給付見直しと雇用流動化」『日本経済新聞』(経済教室) 2023年4月13日朝刊

大和田敢太「職業教育訓練立法の形成と変容」『彦根論叢』363号、2006年、1-23頁

鎌田耕一「労働法におけるキャリア権の意義」道幸哲也・加藤智章・國武英生・浅野高宏・片桐由喜編『社会法のなかの自立と連帯』旬報社、2022年、169-186頁

唐津博「労働法パラダイム論の現況と労働法規制の多元性」『労働法律旬報』1700号、2009年、6-21頁

小西康之「これからの雇用政策の理念と長期失業への対応」『日本労働研究雑誌』651号、2014年、81-90頁

諏訪康雄「雇用政策とキャリア権:キャリア法学への模索」弘文堂、2017年(所収のキャリア権提言論文は1999年発表)

——「キャリア法学への誘い」『季刊労働法』249-268号、2015-2020年連載

道幸哲也「キャリア権の考え方」道幸哲也・原田順子編『多様なキャリアを考える』放送大学教育振興会、2015年、150-165頁

野川忍「労働法制から見た雇用保障政策:活力ある労働力移動の在り方」『日本労働研究雑誌』647号、2014年6月、66-76頁

長谷川聡「職業能力形成における労働者の主体性の保障と労働組合の役割」連合総合生活開発研究所『個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方—キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所、2019年、111-122頁

長谷川直紀『日本型雇用システム改革』の指針』パーソル総合研究所『HITO』、Vol.15、2020年、



42-43 頁

両角道代「キャリア権の意義」日本労働法学会編『講座労働法の再生第 4 巻 人格・平等・家族責任』日本評論社、2017 年

## 第 11 章 今後の労働市場法政策のあり方 ―キャリアを活かす労働市場の法政策―

鎌田耕一

(東洋大学名誉教授)

### 1. 本稿の目的

#### (1) 問題の所在

日本の雇用社会は 1990 年代のバブル崩壊以降、就職氷河期世代、正規雇用・非正規雇用の待遇格差、少子高齢化による労働力不足、ハラスメント等の問題が次々と発生し、それは現在も続いている。近年は、様々な雇用問題の一部が日本型雇用システムに起因するとの問題意識から、これまでの日本型雇用社会をメンバーシップ型と特徴付けたうえで、ジョブ型雇用への転換を促す主張<sup>76</sup>がなされている。しかしながら、目標とすべきジョブ型雇用がいかなるものか必ずしも明確ではなく、また、これまでの日本型雇用社会からジョブ型社会に転換するにしてもどのような方法でそれを行えば良いのか、具体的な道のりは未だ明らかではない<sup>77</sup>。

むしろ、労働政策も手をこまねいていたわけではなく、2011 年雇用対策法 10 条(現在は労働政策総合推進法 9 条)が募集・採用における年齢制限を禁止し、2012 年には労働契約法 18 条が有期雇用労働者の無期転換制度を、同 20 条(現在はパートタイム・有期雇用労働法 8 条)が期間の定めによる不合理な労働条件の禁止を規定し、2013 年には高年齢者雇用安定法 9 条は 60 歳超のすべての高年齢者に対する 65 歳までの継続雇用義務、2021 年 4 月からは 65 歳以上 70 歳までの継続雇用の努力義務を事業主に課し、さらに、2020 年 6 月施行の労働施策総合推進法 30 条の 2 はハラスメント防止措置を(中小企業には 2022 年 4 月に施行)事業主に課している。これらは主に企業組織内の内部労働市場の改革であった。しかし、今後の雇用システムを展望するためには、労働力の需給調整が行われる外部労働市場のあり方を含めた総合的な検討が必要である。

情報技術の発展、企業組織の変容、少子高齢化の動きなどから、雇用社会の変容は避けられないが、雇用システムをパートナーシップ型とジョブ型に分類して、その優劣を問うのではなく、それぞれの特徴をふまえて、労働市場法の理念に従って、今後の労働市場政策を模索し、その実現をはかることが重要だと考える。

#### (2) 本稿の目的

かねてから一部の学説は、個人の主体的なキャリア形成を重視した雇用社会への転換を促す

<sup>76</sup> 濱口桂一郎『新しい雇用社会:雇用システムの再構築へ』(岩波新書、2009 年)、同『日本の雇用と労働法』(日本経済新聞出版社、2011 年)。

<sup>77</sup> 日本経団連「2020 年版 経営労働政策特別委員会報告」15 頁は、「ただちに自社の制度全般や全社員を対象としたジョブ型への移行を検討することは現実的ではない。」としている。

構想(キャリア権構想)を提唱してきた<sup>78</sup>。筆者は、従来の日本型雇用システムのメリットを活かしながら、安定した職業生活を送ることのできる雇用社会を構想するうえでキャリア権が重要な示唆を与えると考えている。

キャリア権は諏訪康雄法政大学名誉教授(以下では敬称を省略する)が提唱され<sup>79</sup>、多くの研究者もその構想に一定の理解を示している<sup>80</sup>。しかし、他方で、キャリア権はわが国のような「内部労働市場型雇用社会」では一般的概念として受け入れることが難しいとする意見もある<sup>81</sup>。確かに、個人の主体的なキャリア形成を求めるキャリア権は、企業の広範な人事権と相容れないようにみえる。また、キャリア権構想は、現在の日本の雇用社会の様々な問題に対して具体的にどのような解決策を提示しうるのか、必ずしも明らかではない。

筆者は、企業組織内の中核的人材の育成を図る日本型雇用システムのメリットを維持しながら、個人が自由に職業を選択しながら職業生活の安定を図る雇用社会を構想するうえで、キャリア権は有益な視座を提供するものと考えている。本稿は、こうした観点にたつて、今後はキャリアを活かした労働市場を設計することが必要だと考え、そのための法政策を構想するものである。以下では、キャリア及びキャリア権の意味について整理し(2 参照)、今後のあるべき労働市場のイメージを試みに提示したうえで(3 参照)、最後にキャリアを活かした労働市場を設計するにあたっての法政策を検討することとする(4 参照)。

\* 本稿は、以前私が公表した論文(「労働法におけるキャリア権の意義」、道幸哲也・加藤智章・國武英生・浅野高宏・片桐由喜編著『北海道大学社会法研究会 50 周年記念論集 社会法のなかの自立と連帯』旬報社、2022 年 169～186 頁)を下敷きにして、その後、この研究会で学んだ内容を付け加えたものである。

### (3)「労働市場」及び「法政策」の意義

本稿は、今後の「労働市場」に関する「法政策」を論じるものだが、本論に入る前に本稿で用いる「労働市場」、「法政策」という用語の意味について簡単に説明しておきたい。

<sup>78</sup> キャリア権研究会「報告書」(2011 年 6 月)<https://career-ken-org.secure-web.jp/houkoku.pdf>

<sup>79</sup> 諏訪康雄法政大名誉教授のキャリア権に関する論考は枚挙に暇がないが、ここでは、過去の論文を集大成された著書『雇用政策とキャリア権——キャリア法学への模索』(弘文堂、2017 年)から引用する。

<sup>80</sup> 道幸哲也「キャリア権の考え方」道幸哲也・原田順子『多様なキャリアを考える』(放送大学教育出版会、2015 年)150～165 頁、荒木尚志『労働法第 4 版』(有斐閣、2020 年)793 頁、野川忍『労働法』(日本評論社、2018 年)777 頁、唐津博「労働法パラダイム論の現況と労働法規制の多元性」労働法律旬報 1700 号(2009)11 頁、両角道代「キャリア権の意義」日本労働法学会『講座労働法の再生 第 4 巻 人格・平等・家族責任』(日本評論社、2017 年)95～114 頁。

<sup>81</sup> 菅野和夫東大名誉教授は、2021 年 2 月 5 日に開催された「認定 NPO 法人キャリア権推進ネットワーク」シンポジウムにおいて、キャリア権は内部労働市場型雇用社会を改革する政策理念であり、権利の一般的概念として構想するのは難しいと発言されている。

## 1) 労働市場

現代社会においては、労働もまたひとつの商品であり、市場で売り買いがなされる。求人企業と求職者が出会う場所はいろいろだが、それは全体として労働市場と呼ばれる。労働市場もまた商品市場のひとつとして、労働力の価格(賃金)決定を通じて、労働力の需給調整がなされることにより、労働力資源の効率的な配分を行うメカニズムだといえる。言い換えれば、労働市場とは、就業を希望する者(求職者)と労働力を求める企業(求人者)が多数存在する状況の下で、それらの求人・求職の結合に向けた活動を「労働力の需給調整」として位置付けた場合、求職者と求人者との間の労働力の需給調整が行われるシステムをいう。

しかしながら、労働市場は、他の商品市場と比較してかなり特異なものである。それは、労働力が個人の人格と結合し、日々の糧を得るために売り惜しみのできない商品であること、そして、求職者・求人企業の情報がきわめて不完全であることに起因する。こうした特異性から、労働市場は、求職者・求人企業の事実に取引行為の集積であるだけでなく労働者保護の多様な法制度と結合しており、労働契約などの法形式と需給調整に関連する様々な制度を包含する概念だといえよう<sup>82</sup>。

労働条件の決定システムに着目すると、労働市場は、企業内部の労働条件決定システム(例えば、労働協約又は就業規則)により労働力の需給調整がなされるメカニズムと、企業の外部において組織化されずに需給調整がなされるメカニズムに分けられる。経済学では、この企業内部で労働条件が集团的・組織的に決定されるメカニズム(企業組織)を「内部労働市場」といい、これに対して、企業の外部における、求職者・求人企業及びこれを仲介する職業仲介事業が活動するメカニズムを「外部労働市場」という。法律学では、労働市場という用語は、通常、外部労働市場を指している。

日本では、内部労働市場が発展し、1970年代に新卒一括採用、従業員の柔軟な企業内異動、年功に応じた賃金体系、定年までの雇用保障などを柱とする日本的雇用慣行が定着した。戦後制定された法律の多くは、主として内部労働市場を対象とするものであった(労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法など)。これに対して、外部労働市場を対象とする法律は、職業安定法、労働者派遣法、雇用保険法、障害者雇用促進法などだが、その活動領域は限定的であった。しかし、バブル経済の崩壊後、日本経済が低迷し雇用環境が上向かない期間が長引くにつれて、外部労働市場に関する法政策的措置が増加している。

本稿は、企業組織内のキャリア形成との関連において内部労働市場を取り扱い、企業横断的なキャリア形成との関連において外部労働市場を取り扱う。そのうえで、労働市場全体の今後のあり

<sup>82</sup> 鎌田『概説労働市場法(第2版)』(三省堂、2021年)1頁。

方について論じる予定である。

## 2) 法政策

政策という用語の意味は多様であるが、政策学の系譜をたどると、大きくは、ドイツにおける Politik 概念に由来するものと第二次世界大戦後にアメリカで唱えられた「政策科学」(policy sciences)に由来するものの二通りがあると言われる。前者は、国家が達成すべき理念や役割をあげ、それを達成する手段を政策とみるもので、「社会政策」「刑事政策」「経済政策」などがこの例である。後者は、公共政策の決定者に対し目標ととるべき価値とを明示して、一連の代替案を提案し、政策決定をなすべき旨を助言することを目的とした「政策学」「総合政策学」の視点にたつもので、政策とは多様な価値が競合するなかで選択された手段をいう。

しかしながら、「法政策」という用語はこのいずれにも属さない独特な概念である。「法政策」をどう捉えるかに関してもすでに先駆的な研究がなされているが、必ずしも確立した定義があるとはいえない。ここでは、試みに、わが国の実定法体系に基づいて法制度又はルールを「設計」することによって、現代日本が直面する公共的ないし社会的問題をコントロールし、解決する公共的な方策と定義しておきたい<sup>83</sup>。すなわち、法政策は、憲法、民法、労働法などの実定法がその各領域で提示する理念又は規範に基づいて、国又は地方公共団体が、現実社会の様々な問題を解決するために用いる多様な権威的方策(規則、命令、義務)の総称である。

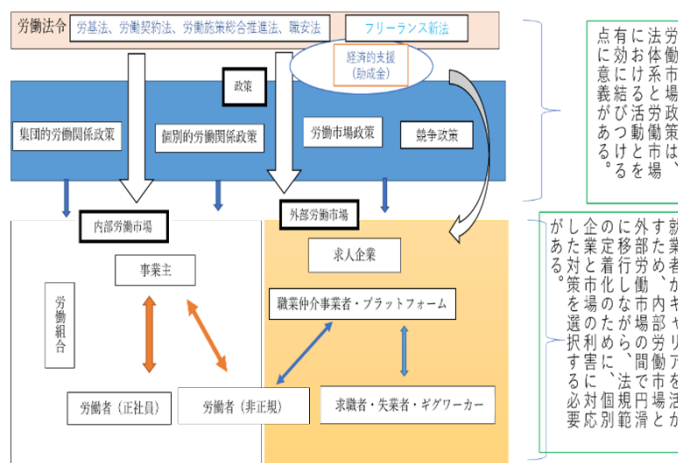
それらは法目的の実現を強制しようとするが、政策の名宛人が政策的措置をそのまま受け入れるとは限らない。現実の社会においては、個人又は団体はその生存・存続をそれぞれの活動領域または収益構造に依存しており、法目的と相容れない場合があるからである。政策は、利害が錯綜する現実社会において、法目的と個々の規範の名宛人との間をつなぎ、法目的を実現するための柔軟性をもたなければならない。

これは労働市場法政策においても同様である。労働市場法政策は、憲法の定める理念又は個別の労働法が提示する目的・価値に基づいて、国又は地方公共団体が政省令、条例という形で、労働市場において生ずる様々な問題を解決するために発する規則、命令、指針を根拠とする措置の総称であり、具体的には、職業安定法施行規則、労働基準法施行規則、厚生労働省告示などが定める措置である。そう考えると、労働市場において行動する当事者(使用者、労働者、求職者、職業仲介事業者等)各自の利害を認識しながら、実現するためにとられる多様なルール及び公的な指示が労働市場法政策ということが出来る。

---

<sup>83</sup> 平井宜雄『法政策学(第2版)』(有斐閣、1995年)5頁。

これを簡単に図示したものは右図である。図の上部に個別の労働関係法その他が置かれ、この規範を労働市場において実現するために、中段に各種政策（個別的労働関係政策など）が置かれる。これらは、法目的と労働市場における活動を有効に結びつける役割を果たす。さらに、各政策は、労働市場の特性に合わせて



(労働市場の当事者の利害を考慮して)、法的目的を実現するための措置・方策を展開する。

本稿では、すでに述べたように、キャリアを活かした労働市場を設計し、これを現実社会において実現するための法政策を模索することを目的としているが、キャリア形成の法的意義、法的価値を明らかにし、現実の労働市場における実効性を確保するために、いかなる措置・方策が求められるかを明らかにする。

## 2. キャリア権の意味

### (1) キャリア権の概念

#### 1) キャリアの概念

キャリア権とは何か。改めてこれを定義しようとするとはよく分からないことが多い。まずキャリアとは何か。

諏訪は、キャリアを広義の人生キャリアと狭義の職業キャリアに分けて、キャリア権が対象とするのは職業キャリアであるとする。

職業キャリアは「人が職業に就くことを準備し、職業を選択し、あるいは職業を転換し、その遂行能力を高めたりするなかで、経済的報酬や社会的評価を獲得するとともに、自己実現をしていく過程、および、その結果としての経歴のことを指す<sup>84</sup>」と定義される。これによれば、職業キャリアとは、職業生活の全期間を通じて、個人が経済的報酬や社会的評価を獲得するとともに自己実現を果たす過程(経歴)である。

職業または労働の意義をその代償である報酬(経済的価値)だけではなく、社会生活における自己実現ととらえる考えは広く受け入れられている。例えば、裁判例においても、職業は、その報酬で生計を維持する生活活動であり、同時に個人がその個性を共同生活の中で実現する活動だとする理解が示されている(東京高判昭和 28・12・26 高刑特 39 号 239 頁)。また、労働法学説に

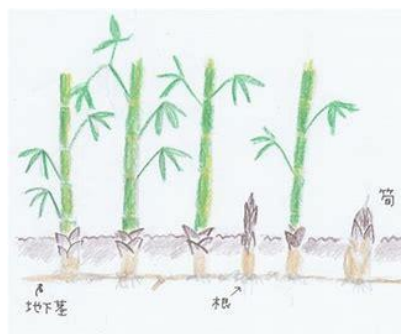
<sup>84</sup> 諏訪・前掲注(79)163～164頁。

においても、労働を単に経済的価値だけではなく、個人が社会的関係を形成し、人格的価値を実現するものととらえる立場が有力に提唱されている<sup>85</sup>。

キャリア権構想もまた、職業を自己実現する機会ととらえる点では、こうした見方と軌を一にしているが、上記の職業観・労働観が職業をアприオリに人格的価値の源泉ととらえるのに対して、キャリア権構想は、キャリアを職業生活の全期間を通じて変化するものと捉える点に特徴がある。職業生活の全期間という時間軸からみると、個人は好不況などの社会経済的変動に伴う失業、様々な生活上の出来事(病気、育児、介護等)に遭遇する。職業キャリアとは、社会経済的環境の変化と生活上の出来事に個人が適応して職業を選択してきた過程(職業経歴)であり、かつその過程をふまえた職業的志向(キャリア志向)を示すものといえることができる。

職業経歴は、その折々に特定の分野の職務に従事した経験とそこから得られた知識・スキルの集積であり、当該職務を遂行する能力である。その意味で、職業キャリアはその折々の個人の職業能力を示している。キャリア志向は、集積した知識・スキルのレベルアップあるいはその間に取得した職業資格を活かすため選好する職業・職務のグループを示している。厚生労働省は、職業能力のレベルに合わせた能力開発の標準的道筋を「キャリアマップ」<sup>86</sup>として公表している。

一方、個人は、職業経歴を継続的に発展させる者だけではなく、生活上の理由(育児、病気など)により職業経歴の中断を繰り返す者もいる。すなわち、職業キャリアは、個人が日常生活における様々なイベントを経験するなかで培われる生活世界の変遷(人生キャリア)と不即不離の関係にあるといえる。その意味で、右図で示すように、職業キャリアは、生活世界の変遷(人生キャリア)という地下茎から伸びたタケのイメージで示すことができる。地下茎は、必ずしも地表において姿を現すとは限らないが、常に、個人の職業キャリアの基盤となっている。



キャリア権を政治的な理念にとどまらず、実効性のある権利とするためには、客体であるキャリアが法的に保護に値する利益である必要がある。職業キャリアとは、職業生活の全期間を通じて、個人が経済的報酬や社会的評価を獲得するとともに自己実現を果たす過程(経歴)であり、それは個人にとって職業上の評価、自尊心、名誉感情と密接に結合する。まさに、職業キャリアは、個人が満足した職業生活を送る上で、精神的な支えとなるものである。

法律学では、不快感、圧迫感、名誉感情などの個人の生活を維持する多様な精神的利益を「人

<sup>85</sup> 有田謙司『就労価値』論の意義」日本労働法学会誌 124 号(2014 年)111～114 頁。

<sup>86</sup> キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1～4をもとに、能力開発の標準的な道筋を示したものである。 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_07792.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_07792.html)

格的利益」と呼び法的に保護すべき利益としている。職業経歴、職場における職業的な経験、人間関係によって築かれた信頼関係およびこれに裏付けられた評価などの職業生活上の精神的利益は、職業上の人格的利益といえることができる<sup>87</sup>。その意味で、職業キャリア(職業上の経歴・経験・評価)とは職業上の人格的利益である。職業上のキャリアは、経済的利益だけではなく、精神的な利益(価値)をも含むからである。そのようなものとして、職業上のキャリアは法的に保護すべき利益である。自己のキャリアを不当に侵害されることは苦痛であり、その志向を無視することは法的に保護される利益の侵害であり、個人はこれに対して法的保護を求めることができるといえよう。

## 2) キャリア権の概念

キャリア権とは何か。2011年のキャリア権研究会報告書は、キャリア権を「労働者個人が、その意欲と能力に応じて、自己の望む仕事を選択し、職業生活を通じて幸福を追求する権利」と定義している。さらに、諏訪は、キャリア権とは、「人が職業キャリアを準備し、開始し、展開し、終了する一連の流れを総体的に把握し、これら全体が円滑に進行するように基礎づける権利」と定義している<sup>88</sup>。これによれば、キャリア権は、個人がこれまで辿ってきた職業キャリア(職業経歴)を活かして、希望する職業(キャリア志向)を自由に選択できる制度・仕組みの構築を求める権利だと解することができる。その意味で、キャリア権は、まずは特定の内容の実現を直接的に求める権利というより、一定の制度・仕組みを構築する際の政策理念であり、そのような法制度の構築を国に求めるプログラムと捉えることができる。

### (2) 政策理念としてのキャリア権

政策理念としてのキャリア権はすでに複数の法律に規定されている。例えば、労働施策総合推進法(旧雇用対策法)3条は、「労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、職業生活の全期間を通じて、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする。」と規定している。同法は、いわば労働政策全般に関する指導理念を定めたものであるが、その法律が、職業生活の設計(キャリア・プランニング)により、職業生活の全期間を通じて職業の安定が図られることを基本的理念としている。そして、同法は、そうした基本的理念をふまえて、国は政策を立案すべきだとしている。

同法3条には2018年改正の際に第2項が追加されたが、そこには「労働者は、職務の内容及

<sup>87</sup> 鎌田「労働者の人格的利益と差止請求」、山田省三・石井保雄編『角田邦重先生古稀記念 労働者人格権の研究上巻』(信山社、2011年)244～245頁。

<sup>88</sup> 諏訪・前掲注(79)168頁。



び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項——の内容が明らかにされ、並びにこれらに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする。」と規定され、より明確にキャリア(職業経歴と志向)への配慮の必要性が示されている。同様の規定は、職業能力開発促進法3条にもみられる。個人が希望する職業を自由に選択し安定した職業生活を送るためには、労働市場の動向・変化を織り込んだうえで、労働市場的価値をもつ就業能力(エンプロイアビリティ)を育成する仕組みが必要である<sup>89</sup>。

政策理念としてのキャリア権は、職業生活の設計に即して職業能力を開発・向上させ、その公正な評価に基づく処遇を受けることなどにより職業生活の全期間を通じて職業の安定が図られるよう、国に政策立案を求める。そして、その実現は、雇用保険制度、職業仲介事業の活動、ハローワークの運営、雇用促進のための政策的措置の展開、多様な職業訓練機会の提供その他様々な制度により担保される。

### (3)権利としてのキャリア権

諏訪によれば、キャリア権は、個人の主体性尊重と幸福追求の権利(憲法 13 条)に根本的な基礎をおくとともに、労働の場における社会的役割と自己実現を確保するという観点からは、憲法 22 条 1 項の職業選択の自由と憲法 27 条 1 項の勤労権すなわち、労働権の双方に基礎づけられる。キャリアの準備や形成に配慮するならば、憲法 26 条の教育を受ける権利・受けさせる義務又は学習権とも関係する<sup>90</sup>。そうみると、キャリア権は単に政策理念というだけではなく、同時に憲法が規定する人権から派生した権利であり、個人が職業生活において主体性を発揮するために、そのキャリア(職業経歴と職業的志向)への配慮を求める権利といえることができる。

キャリア権とは、個人がこれまで辿ってきた職業キャリア(職業経歴等)を活かして、希望する職業(職業的志向)を自由に選択できるように職業経歴等を保護し、それを活かすよう配慮を求める権利であり、国に対してはこれを可能とする制度・仕組みの構築を求める権利だと解することができる。その意味で、キャリア権は、憲法的価値(労働権、学習権、幸福追求権)を実現するための政策立案を求める抽象的権利であるといえよう。

しかし、国がキャリア権に基づき政策立案するだけでは、個人が主体的にキャリア形成を達成することができない。例えば、国がキャリアアップ助成金を支給することにより、企業に対して従業員のキャリアアップを促すことは意義あることだが、いかなるキャリアアップを求めるかは個人によって異なり、個人が様々な局面で選択するキャリアアップに配慮することが重要である。そう考えた場合、

<sup>89</sup> 諏訪・前掲注(79)212～213頁。

<sup>90</sup> 諏訪・前掲注(79)150～154頁。

キャリア権を政策的理念にとどまらず、個人の私法上の権利として認める必要がある。

キャリア権が人権から派生した権利だったとしても、それが直ちに私法上の権利となるわけではない。憲法的価値は、労働契約及び不法行為法などの私法上の一般的規範の内容を規律することにより、私法上の権利の内容となる。キャリア権が私法上の権利と位置づけるためには、誰に対してどのような内容の作為又は不作為を請求するのかを明らかにする必要がある。

キャリア権とは、職業生活の全期間にわたって、①職業上の人格的利益の保護のみならず、②キャリアを活かす配慮を求める権利である。では、具体的にキャリア権とは誰に対するいかなる権利なのか。これを考える場合、権利の相手方をいくつか分けて考える必要がある。相手方として、一つは労働者を雇用する企業、次に外部労働市場において活動する職業仲介事業・ハローワーク、第三に職業能力の開発向上を担う学校・職業訓練施設が想定される。

まず、企業を相手方とした場合、キャリア権は社員が使用者に対して自己のキャリアへの配慮を求める権利であると一応はいいうる。しかし、現状では、企業は広範な人事権を行使して社員の訓練内容、職務内容を決定し、社員はこれに服さなければならない。広範な人事権を前提にした場合、社員のキャリア権を果たして観念できるのだろうか、仮に観念できるとしても、社員は使用者に対してキャリア権を根拠にいかなる請求を行うことができるのだろうか。

第二に、キャリア権は、求職者にとって職業仲介事業(職業紹介事業、労働者派遣事業、募集情報等提供事業等)及びハローワークに対してそのキャリアへの配慮を求めるものである。個人がその能力に見合った職業に就くためには、職業仲介事業等がそのキャリア(職業経歴)を公正に評価し、職業的志向に配慮してマッチングを行う必要がある。他方で、労働者の側からみれば、職業仲介事業及びハローワークには、自己の職業経歴を適切に評価し職業的志向を自覚するためのサポート(キャリアコンサルティング等)を期待する。では、個人は職業仲介事業等に対してキャリア権を主張しうるのか。

第三に、キャリア権は、効果的な教育訓練を受けるために、個人のキャリアや各人の置かれた状況への配慮を求める権利である。そのため、専門学校・職業訓練施設は、個々の訓練生の置かれた状況に配慮しながら、その職業経歴を公正に評価し、職業的志向に適した訓練メニューを用意することが求められる。ここでも、個人は職業訓練施設に対してどのようにそのキャリアへの配慮を求めることができるのか。

以上のように、キャリア権はその相手方に応じて細部では内容が異なるが、共通しているのは、そのキャリア(職業経歴及び職業的志向)への配慮を求めることである。しかしながら、キャリア権は権利の相手方に対して直ちにその内容の実現を求める権利とすることができない。その請求内容及び法的根拠について権利の相手方を分けてさらに詳しく検討する必要がある。4 においてこの問題を取り上げることにする。

### 3. 労働市場の未来像

#### (1) 今後の労働市場の再設計

日本の雇用社会では、キャリア形成にあたって多くの障壁がある。周知のように、日本の雇用社会は、新卒一括採用、定年までの長期雇用の保障、企業内の職業訓練、年功型賃金などの日本的雇用慣行を特徴としている。ここでは、企業は、なんらの職業資格ももちわせない新卒学生と職務無限定・無期の労働契約を締結し、会社主導でオンザジョブトレーニングを行い、頻繁に勤務地又は職務の変更(異動)を行う。このようなシステムでは、年功を基準にした画一的人事・処遇が行われ、個人の主体性発揮が難しかった。社員はやりがいのある仕事をみつけてもその仕事に継続的に就けるとは限らない。意に反した仕事に就かされる場合には、仕事への意欲を低下させることになる。

一方、労働市場全体を見渡すと、企業組織の外部には、非正規雇用労働者が活動する外部労働市場が広がっている。非正規雇用労働者は、業務・勤務地を限定して契約を結び、期間を定めて働く。職務が限定され、年功で処遇されない点からすれば、これらはジョブ型雇用の一種といえることができるが、頻繁に業務を変更し、休職または失業を繰り返すので、キャリアの継続的形成は難しい。

さらに、外部労働市場には、フリーランスなどの雇用によらない就業者がいて、業務委託契約等により発注企業のために働いている。彼らの働き方は多様で、一部はギグワークという単発的な仕事に従事し、一部はスペシャリストとして自己の専門的知識・技能を活かした仕事についている。いずれも、基本的に労働法の適用がなく、雇用保険・労災保険の適用もない。スキルアップなどを会社に依存することはないが、訓練費用などは自己負担である。

近年、雇用システムをめぐって、パートナーシップ型からジョブ型への移行が推奨されているが、これらは理念型であり、欧米でも両者が程度の差はあれ見られるし、日本でも非正規雇用を中心にジョブ型が広がっている。したがって、パートナーシップ型からジョブ型へという単線的な移行が必然でもないし、また、政策的にその優劣を定めるべきではない。むしろ、労働市場設計にあたって重要なことは憲法的価値を政策理念として労働市場を設計することである。労働施策総合推進法3条が、職業生活の全期間にわたるキャリア形成を政策理念としていることを考えると、今後の労働市場の設計にあたって、個人がそのキャリア志向に応じて、自由にやりがいのある職業を選択できる労働市場(キャリアを活かす労働市場)を目指すべきであろう。

他方で、個人のキャリア志向は多様であり、そのまま組織(企業)及び社会に受け入れられるわけではない。セラミック製品販売にながく携わってきたからといって、企業としてセラミック製品販売から離脱することがありうる。キャリア保護は、組織及び社会のコスト・リスク負担との調整が求められる

る。キャリアを活かす労働市場の実現のためには、個人のキャリア志向と企業の収益拡大のための経営方針との調整が不可欠であり、労働市場政策の意義は、この調整を可能にする個別的施策・措置の考案にある。例えば、セラミック製品販売で経験を積んだ女性社員が育児する場合、どのように育児休業を取得するかは個々の家族の選択であるが、女性だけが1年以上の育児休業を取得するのではなく、夫が育児休業を取得するよう誘導することも重要である。そのための施策をとることが、女性のキャリア形成を促す政策といえよう。

それでは、キャリアを活かす労働市場を設計にするために、どのような政策がとられるべきであろうか。繰り返しになるが、個人のキャリア志向は多様である。しかし、大企業を中心に日本的雇用慣行が依然として優勢で、外部ではジョブ型雇用が広がっているなかで、労働政策の基本的方向を立案するという観点から、多様な志向をもつ人たちを、大きくは、①企業組織内の正規雇用労働者、②特定の分野の専門的業務・職務に従事することを希望する人たち、そして、③業務限定で臨時的一時的に働く非正規雇用労働者、職業キャリアの一時的中断を余儀なくされた者、ボランティア活動を目的に労働市場ながら副業として職業に従事する者といった、三つのグループに分類することが有効ではないか。そこで、本稿ではこの三つのグループを中心に検討する。

## (2) 労働市場の未来像

### 1) 権利の主体

キャリア権構想は個人の自律的なキャリア形成による幸福追求を目標としている。労働市場では労働力の担い手である個人とは、雇用労働者だけではなく、フリーランス(雇用類似就業者など)も包含する。また、職業生活の全期間を通じてみると、個人はある時期大企業の正規雇用労働者であり、他の時期は非正規雇用労働者又は委託で就業するなど、いくつかの形態を行き来する。労働市場をある時点で輪切りにすると、正規雇用労働者、非正規雇用労働者、フリーランス(雇用類似就業者)などの多様なプレーヤーが活動しているにもかかわらず、法的観点からみると、非正規雇用労働者、フリーランス(雇用類似就業者など)は正規雇用労働者と待遇、キャリア形成、法的地位を異にしている。

キャリア権構想は、雇用形態・法的地位の如何を問わず、個人がその能力に適った職業を自由に選択し、公平な処遇を受ける雇用社会を目指している。法的地位及び雇用形態によって法的保護に著しい格差が生ずることは、自由なキャリア選択を妨げることになり、望ましくない。権利の主体としてフリーランスを視野に入れて、個人がそのキャリア志向に従って自由に職業選択ができる労働市場を構想する必要がある。

## 2) キャリアの類型化

キャリア権構想は、日本型内部労働市場からキャリアを重視した労働市場への転換を目指している。キャリア重視の労働市場のキーワードは多様性と主体性である。個人の多様なキャリアを承認し、その自律的な形成を支援することが労働政策の目標である。しかし、キャリアを重視するといっても、個人の職業的志向は様々である。個人のキャリア形成を支援する労働政策を構想する場合、個々人の多様な職業的志向すべてに対応することはできない。

労働政策は、現にある雇用社会を前提にしながら、その問題を克服しようとするものである。そう考えると、現在の労働市場を前提として未来社会を構想するべきであろう。現在の労働市場のあり方を前提にすると、キャリアは、①企業組織内のキャリア形成(仮に「組織内キャリア」という)、②特定分野における専門的知識・技能を必要とする専門的職務に従事する者のキャリア形成(仮に「スペシャリスト型キャリア」という)、③臨時的・一時的に業務に従事したり、断続的にキャリアを形成するタイプ(仮に「テンポラリー(断続型)型キャリア」という)の三つの類型に分けることができる(\*)。

＊【その他の類型】本稿はキャリア形成を三つに分類しているが、これだけに限定するものではない。日本社会における性による役割分担意識や障害者への差別意識、あるいは高齢者の就職困難をふまえると、女性のキャリア形成や障害者のキャリア形成、高齢者のセカンドキャリアも別のタイプとして注目すべきである。女性のキャリア形成に固有の困難(例えば M 字型就労パターン)があることは事実であり、政策論としては、障害者とともに、テンポラリー型キャリアのなかに組み込む形で検討することができるように考えている。また、セカンドキャリアの問題は別途議論する必要がある。さらに、組織内キャリアを歩みつつ、ボランティアなどを実践する場合、こうしたキャリアも別のタイプ(パラレルキャリア)とみることができる。「パラレルキャリア」は、ピーター・F・ドラッカーが著書の中で提唱した言葉であり、本業とは別に「非営利活動」をすることを指している。会社や家庭とは別の「もう一つのコミュニティ」を持ち、より広い視野や経験、より精神的に豊かな生き方ができるという考え方である<sup>91</sup>。

そういうわけで、本稿では、今後の類型拡大を留保しつつ、当面は三つの類型に絞って論を展開する。

まず、「組織内キャリア」は、日本的雇用慣行の下で長く維持されてきたキャリア形成の類型である。このタイプのキャリアは会社組織内の職位と一体化し、低い職位から高い職位(通常は管理的職務)へと移行しながら、会社の経営に関与する中核的人材となることを志向している。ただし、その

---

<sup>91</sup> JILPT「労働政策研究報告書」No.225「企業で働く人のボランティアと社会貢献活動 ―パラレルキャリアの可能性」(2023)2 頁(小野晶子)。

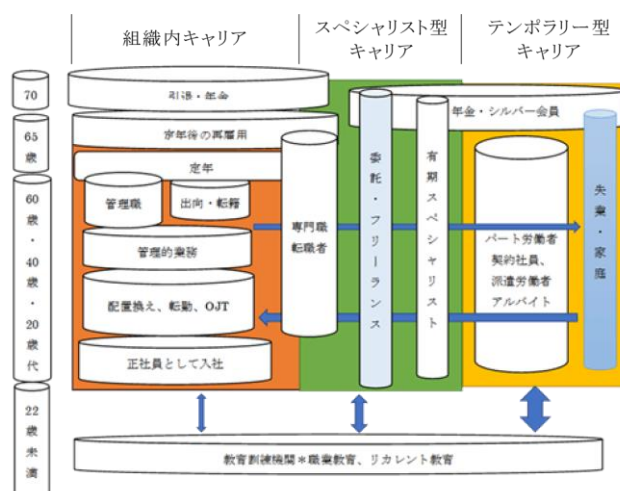
移行の道筋は会社の経営方針(育成方針)により決定され他律的である。職業能力としては、企業横断的な専門的職務遂行能力よりは企業特殊的な職務遂行能力の獲得を重視して、職位が上昇するにつれて職務全般を円滑に管理することができる調整能力が求められる。その意味でゼネラリスト志向である。この類型のキャリアは会社の中核的人材として順調に上昇していく限りは個人の希望とマッチするが、そのコースを外れると個人の主体性とギャップが生じることになる。

「スペシャリスト型キャリア」は特定の分野の専門的職務の遂行能力を重視するタイプで、専門的な知識・技能をもつ専門家を志向する。こうした人たちは、正社員として雇用される場合もあるが、必ずしも会社組織とキャリアが一体化するわけではない。例えば、IT 技術者は派遣労働者として様々な派遣先に派遣される。一つの企業にいと、日進月歩の技術発展に追いつかないという。また、こうした者たちの中には雇用の枠にこだわらず、業務委託契約を結んでフリーランス(雇用類似就業者)として活動する者もいる。このタイプは、その専門的職務遂行能力の向上、スキルアップに大きな関心をもつ。

第 3 の「テンポラリー(断続)型キャリア」は臨時的・一時的に就業を経験し、断続する職業経歴の流れの中でキャリア形成を志向するものをいう。非正規雇用労働者の多くがあてはまるが、それだけにとどまらない。このキャリアは組織内キャリアやスペシャリスト型キャリアのようにキャリア設計に従って継続的に形成されるのではなく、各人が抱える様々な状況に応じて選択したもの(選択を余儀なくされた者)である。例えば、育児・介護などの家庭生活の必要からパートタイム労働を選択するケース、旅行・芸能活動などのいきがいを求めて一時的就業を選択するケース、あるいは正社員での就労機会を得られずにフリーターとして働いているケースなどである。ここでは、職業キャリアの形成は人生キャリアに制約され、職業キャリアだけをみるとキャリアは偶然で断続的なようにみえる。しかし、個人の職業生活全体からみれば、それは、あたかも地上にはタケノコがみえるが地下には強靱な根が広がっている様に、一つひとつの職業経験は断続的であっても全体としてはその人の個性を示している。そして、条件が揃えば、タケノコが大きく成長するように、特定のスペシャリストに発展する場合もある。

以上のようにキャリア形成の類型にしたがって、労働市場を図示すると右図のようになる。

キャリア重視の労働市場(イメージ)



### 3) キャリア・シフトと外部労働市場の整備

キャリアを上記のように3類型に分けたとしても、これがそのまま固定されるのであれば、個人が自由に職業を選択するというキャリア権構想に反することになる。キャリア重視の雇用社会では、組織内キャリアからスペシャリスト型への移行、あるいは、テンポラリー型から組織内キャリアへの移行が円滑に行われる仕組みが必要である。

いうまでもなく、現在の労働市場ではテンポラリー型から組織内キャリアへの移行に大きな障壁がある。組織内キャリアへの移行可能性の障害となる要素を取り除く工夫が必要となる。外部労働市場から内部への移行を妨げる事情の一つは、組織内キャリアにおいて年齢と企業組織の職位が概ね一体化している点にある。すでに、労働施策総合推進法 9 条は、募集・採用において年齢差別を禁止しているが、さらに、年齢を基準とした処遇を改めることが重要である。労働政策としては、雇用関係全体における年齢差別を抑制する政策が課題となろう。

さらに、外部労働市場の機能を強化することが重要である。そのためには、第1に、個人の職業能力を適正に評価し、それを見える化し、求人企業が求職者の職業能力をふまえて採用することが大切である。職業能力の見える化の手段としてジョブ・カード制度があるが、未だ認知度は低い<sup>92</sup>。今後は、その普及が図られるべきである。また、個人の職業能力及びキャリアを公正にかつ企業横断的に評価する仕組みが必要である。現在、様々な職業能力評価基準が提唱されているが、職種ごとに異なっていたり、企業ごとに独自に評価されているなど、共通言語化していない。ヨーロッパやアジアでは近年、職業能力評価基準の統一化が政策として進められており<sup>93</sup>、日本も職業訓練機会と一体となった統一的評価基準の構築に注力すべきであろう<sup>94</sup>。

第2に、職業生活全般にわたって職業能力の開発を促す必要がある。そのためには、特定の会社の OJT だけではなく、企業横断的な職業教育及びリカレント教育の拡充が求められる。現在は、学校教育は職業との関連が薄く、いったん卒業してしまうと学校教育とは縁が切れる者がほとんどである。しかし、技術革新により職業の改廃が進む現代においては、不断に知識・技術のバージョンアップが必要であり、そのためのリカレント教育(生涯学習)の充実が求められる。

第3に、職業の移行をサポートする職業仲介事業の整備が必要である。現在、職業仲介事業は求人企業と求職者のあっせんだけではなく、求職者に対してキャリアコンサルティングなど様々な

<sup>92</sup> 「令和元年度職業開発基本調査」によれば、ジョブ・カードの認知状況は、「内容を含めて知っており活用している」は 2.7%になっている一方、「内容を含めて知っているが活用していない」が 22.2%、「名称(言葉)は聞いたことがあるが内容は知らない」が 42.6%、「名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない」が 31.1%と、活用の前に内容そのものを知らない事業所が多い。

<sup>93</sup> 谷口雄治「職業教育訓練からみたわが国の職業能力評価制度の現状と課題」日本労働研究雑誌 697 号(2018 年)69～71 頁。

<sup>94</sup> 小杉礼子・原ひろみ編著『非正規雇用のキャリア形成』(勁草書房、2011 年)264 頁(原ひろみ)。

関連サービスも提供している。かれらは求職者情報(プロフィール)を求人企業に提供し、他方で、求職者には求人企業の労働条件だけではなくその雇用関連情報(時間外労働の頻度、研修制度など)や求める人物像(キャリア含む)など多彩な情報を提供している。まさに、求職者のキャリア・シフトをサポートする実行部隊といえる。最近は、情報技術を用いた多様な仲介事業(アグリゲーター、SNS を用いたマッチング・サービス、クラウドソーシングなど)が労働市場で活動している。新たな仲介事業を含めたルールの整備が求められる。

#### 4. キャリア保護の法政策

キャリア重視の労働市場では、キャリア形成はその類型毎に異なり、キャリア権の保護も類型毎に異なっている。キャリア類型のなかで、スペシャリスト型は課題が比較的簡単であるが、組織内キャリアとテンポラリー型キャリアについては多くの課題がある。以下では、組織内キャリア、スペシャリスト型そしてテンポラリー型キャリアの保護を目的とした政策について検討する。

##### (1) 組織内キャリアの保護

###### 1) 組織内キャリア

組織内キャリアとは、何か。それは、会社組織内の職位と一体化し、低い職位から高い職位(通常は管理的職務)へと移行しながら、会社の経営に関与する中核的人材となることを志向し、会社内の様々な部門間の利害を調整して生産性を高めてきた経歴を指している。当初は特定部門の専門的な職務の遂行経験を中心とした経歴であるが、徐々にゼネラリストとしてのキャリアを発展させていく。その意味で、特定の分野の専門的な職務に固執するものではなく、中核的人材の基盤となる職務経歴の多様性に価値を感じている。

組織内キャリアは、スーパーマーケット業のキャリアマップを例にとると、販売員(レベル 1)、チーフ(レベル 2)、店長(レベル 3)、上級スーパーバイザー(レベル 4)といった道筋で示され、各レベルは、職務の習熟の目安となる年数やキャリアの道筋に沿ってレベルアップする際にカギとなる経験・実績や関連する資格・検定等の評価基準によって示されることになる<sup>95</sup>。

###### 2) 組織内キャリアの保護

(ア) 組織内キャリア志向の社員の主たる関心は継続的に雇用され、職位の上昇により経営に関与する中核的人材となることである。そのため、組織内キャリアは企業に継続的に雇用される就業能力の獲得を目標とする。社員は若い頃から組織内のいくつかの部署を経験することにより当該企業に特殊な知識・スキルを獲得すると同時に、企業へのロイヤリティを深め企業の成長を背負

<sup>95</sup> [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_07792.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_07792.html) に示された図を参照。



うマインドを醸成する。こうして得られた組織内キャリアは個人にとっては企業組織内において自己の価値が顕在化したものであり、もしこれが不当に侵害されると、当該個人の継続的に雇用される可能性が脅かされる。それゆえ、組織内キャリアは個人にとって「法的に保護されるべき利益・財産」である。

社員にとってキャリア権とはこの組織内キャリアという「財産」への配慮を求める権利である。一般に、契約により取引関係に入った債務者は、合意した内容を履行する債務を負うが、同時に、債権者は信義則上、債務者の利益・財産を侵害しないよう配慮する付随義務(保護義務)を負う。これは労働契約においても同様であり、労働者は労務提供義務と共に会社の利益・財産を侵害しないよう配慮する義務(いわゆる「誠実義務」)を負い、他方で使用者は賃金支払義務の他、労働者の安全・健康に配慮する義務(安全配慮義務)を負うことが広く認められている。組織内キャリアは法的に保護されるべき利益であり、使用者は信義則上労働者のキャリアを不当に侵害しないよう配慮する義務(仮にこれを「キャリア配慮義務」という)を負うとみるべきである<sup>96</sup>。

(イ)キャリア配慮義務とはいかなる義務か。キャリアが不当に侵害されるおそれがある例として配転をあげてみよう。

配転については配転命令権の効力に関する判例法理が確立しているが、これによれば、使用者は就業規則等に基づき配転を命ずる権限を有するが、権利の濫用は許されないとしている。この権利濫用の考慮要素には対象となった労働者が配転により通常甘受できない程度の著しい不利益をうけることなどがあげられているが、濫用と判断される場合は限られているのが実情である。しかし、キャリアを重視する雇用社会においては、配転命令権の濫用を判断する考慮要素に「キャリアを不当に侵害される」という不利益も加えるべきであろう。

裁判例においてもこうしたキャリア権保護の動きが見られる。例えば、X社事件・東京地判平 22・2・8(労経速 2067 号 21 頁)は、「本件配転命令は、業務上の必要性が高くないにもかかわらず、被告において情報システム専門職としてのキャリアを形成していくという原告の期待に配慮せず、その理解を求める等の実質的な手続を履践することもないまま、その技術や経験をおよそ活かすことのできない、労務的な側面をかなり有する業務を担当する銀座店ストックに漫然と配転したものとわざるを得ない。」と述べて、配転命令を無効としている(キャリア侵害を理由として配転命令を無効としたその他の事例として鈴鹿医療科学大学事件・名古屋高判平 26・1・30LEX-DB25540567、労働者側からのキャリア侵害の主張を否定して濫用を認めなかったオリンパス事件・東京高判平 28・4・14LEX-DB25543231 がある)。

<sup>96</sup> 長谷川聡『「就労価値」の法理論』日本労働法学会誌 124 号(2014 年)125～126 頁は、使用者は信義則上、就労価値配慮義務を負うとする。

しかしながら、使用者は人事権を有していることから、キャリア配慮義務はキャリアを不当に侵害しないよう配慮するものにとどまり、キャリア配慮義務を根拠に、自己のキャリア形成のため自己の希望する部署へ配置するよう請求することはできないと解するべきである。なぜなら、裁判所は、労働者には自己の希望する職場での就労を求める就労請求権を原則として認めていないからである。

### 3) 組織内キャリアの再交渉制度

従来の日本的雇用慣行は、自社に適した人材育成に偏りがちで社外でも通用するエンプロイアビリティが高い社員を育成しにくい、職能給が実質的に年功賃金に陥りやすい、個人が自己の適性にあった仕事につくことができずやる気を失わせているという弊害が指摘されている<sup>97</sup>。このような弊害を防止するために、ジョブ型雇用システムの導入が叫ばれている。

しかし、日本的雇用慣行は、広範な人事権を背景に、新卒者に会社内の様々な業務を経験させて、当該企業に独自の職務を遂行する職業能力を育成し、経営上の必要性に応じて柔軟に人員配置できるというメリットがある。職務を限定して採用した場合こうした柔軟性が失われるだけではなく、担当職務が消滅した場合他の部署に配転して雇用を維持することができなくなるおそれがある。

そこで、会社の広範な人事権と個人のキャリアの自律的形成を調整する仕組みが必要である。そのためには、インターンシップなどを活用し当初から職種を限定して募集・採用するという選択肢と、職務無限定の新卒一括採用を維持しながら一定期間が経過した時点でキャリアの棚卸しを行うという選択肢がある。選択肢のいずれをとるかは、各企業が決定すべきことであるが、前者はジョブ型雇用にはマッチした方式であるが、日本では職種別労働市場並びに職業に結びついた教育制度が発達していないことから、社内での教育訓練が依然として大きな役割を担っていることを考えると、後者の方が企業・労働者の利益に適うのではないか<sup>98</sup>。

では、一定期間経過後にキャリアの棚卸しをするにはどうすればよいのか。現在、一部の企業が、社員が主体的に職務を選択できる制度(社内フリーエージェント制)を展開しているのは、そうしたニーズに応えるものといえる。しかし、そうした制度がない企業も少なくないうえで、制度を利用して主体的に選択できるとしても、企業が適任者を選抜する手続がある限り、それは、企業の方針にそったものといえよう。

そう考えると、現在の就業規則による一律的な雇用管理から個別交渉をへた職務内容の変更へと転換を図る必要がある。これを可能とする仕組みとしては、継続的な雇用関係において自己のキ

<sup>97</sup> 日本経団連・前掲注(77)12～13頁。

<sup>98</sup> 佐藤博樹「企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理への転換の可能性——ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて」DIO(連合総研レポート)No.327(2017)11頁、石山恒貴「人事権とキャリア権の複合」日本労務学会誌 12巻2号(2011)20頁。

キャリア志向を踏まえた特定職務への転換を求める「再交渉義務」の導入が検討されるべきと考える。これにより、職務無限定で働く社員は、一定期間経過後に、会社に対して、職務を限定することを目的とした契約改訂のための再交渉を求めることができる。

再交渉義務とは、一般に、契約締結に当たって当事者がその基礎とした事情に変更が生じ、契約当事者の利害に著しい不均衡を生じさせ、または契約を締結した目的の実現を不可能にする重大なものである場合、当事者は相手方に対して契約改訂のための再交渉を求めることができ、その申出がなされたときは、相手方は交渉に応じなければならない、とする義務である<sup>99</sup>。

正規雇用においては、雇用関係は基本的に定年まで継続して存続することを予定しているのがあるから、契約締結当時の基礎となる事情の変更が生じる可能性は高く、実際に、企業は就業規則の合理的な変更により、契約内容を一方的に変更している(労働契約法 10 条)。また、労働契約法 7 条は、就業規則が合理的な内容を規定している場合、その就業規則規定に従わない旨の合意をしている場合を除いて、契約内容は就業規則の定めるところによると規定している。それは企業が労働者に対して広範な人事権を有することの根拠となっている。

しかし、労働基準法 2 条 1 項が労使対等決定の原則を定めていることをふまえると、労働者個人の側から契約の存続を前提とした労働条件の取引、すなわち、契約内容の変更を求める権利を信義則に基づき認めると考えるべきであろう<sup>100</sup>。企業は、採用時に職種無限定の無期労働契約を締結し、若年者を様々な部署に配置して OJT で人材を育成するが、採用後一定期間経過後、社員及び使用者の双方は、相手方に対して特定の職種・職務限定の契約への変更を求める請求権(契約変更請求権)を取得する。ただし、契約内定変更請求権は、もっぱらキャリア形成のためだけでなく、個人による労働条件変更を可能とする仕組みであり、現行では、労働法は就業規則及び労働協約による労働条件変更を個別の変更法理よりも優位に置いているので、立法的措置を講じることが望ましい。

そのような立法的措置を講じたうえで、企業は、一定の在籍期間経過後に、個人がその経歴・実績を踏まえてキャリアを活かす職務・部署への変更に対処する制度を構築することが望ましい。なぜなら、個人は個々別々に職務変更を請求すると、企業全体の人事配置に支障をもたらすことになるおそれがあるからである。それは、すでに社内フリーエージェント制(社員が自分の経歴や能力・実績を希望部署に提示して、異動や転籍を可能とする人事異動制度)という形で導入している企業がある。社内フリーエージェント制はキャリアの再交渉制度ということになるが、導入している企業は一部にとどまっているし、そもそもそれは契約内容の改訂を行うものでもない点で再交渉制度と異なっている。

<sup>99</sup> 民法(債権法)改正検討委員会編『詳解 債権法改正の基本方針Ⅱ』(商事法務、2009 年)391~393 頁。

<sup>100</sup> 毛塚勝利「労働契約変更法理論」『労働保護法の再生』(信山社、2005 年)12 頁。

再交渉義務の発生は、社員が一定の在籍期間を勤務することが要件となる。注意すべきは、この期間の法的性質は契約存続期間ではなく、契約変更請求権を発生させる「条件」である。仮に再交渉時期を採用後 15 年とした場合、採用後 15 年経過した時、使用者又は社員のいずれかから、組織内キャリアをふまえた職業的志向の変化を理由に職務限定契約への変更を請求することになる。相手方が契約変更に応じない場合、裁判所の判断に基づき契約内容の変更を実現することができる。ここでの契約変更請求権は、相手方に一定の行為を求める私法的請求権でもなければ、請求すれば変更の効果を発生させる形成権でもなく、裁判所の形成判決を経て法的効果が発生する手続的権利としての性格をもつ<sup>101</sup>。

## (2) スペシャリスト型キャリア保護の法政策

### 1) スペシャリスト型キャリア

スペシャリストは、一般的には特定の分野の専門的な職務に従事した経験をもち、これにより専門的な知識や優れたスキルを習得した人をいう。専門家ともいう。スペシャリストは、分野を限定しない広範囲な知識・技術・経験を持つゼネラリストと対比される。具体的な職種でみると、ゼネラリストは、役員、管理職、プロデューサー、総務、人事など会社全体もしくは各種の部門全体を統括・管理する者を指し、スペシャリストは、弁護士、税理士、公認会計士などのいわゆる士業、エンジニア、デザイナー、ディレクター、経理、研究員など特定分野の専門的な業務遂行能力を有する者を指す<sup>102</sup>。

スペシャリストは、基本的に特定分野の業務遂行能力のグレードアップを志向するが、社内で管理職を目指してマネジメント業務を行うスペシャリストもいれば、管理職を目指さないでひたすら専門的知識・スキルのグレードアップを目指すタイプもいる。いずれにしても、特定分野ごとに職業能力レベルの評価基準は様々で、キャリア形成の道筋も多様である。

職業及び職務が明確に定義されている職種別労働市場においては、スペシャリストは、特定の専門的職務が社会的に確立しているので、スペシャリストの地位も社会的に認知されている。しかし、日本のような企業内部で頻繁に職種間異動がなされ、かつ社会的に職業、職務の定義があいまいな国では、スペシャリストは、特定の職務遂行能力をもつ人または資格を有する者ではなく、概ね「専門的な」職務に従事した経験をもつ者又はそうした経験・経歴をふまえて自己の職業を決定しようとする者というほかない。わが国でスペシャリスト型キャリアをどう定義するかは、それ自体一個の問題である。

本稿では、スペシャリスト型キャリアを、特定の分野で専門的な職務に従事した経験・経歴と定義

<sup>101</sup> この着想は、毛塚前掲注(100)12～13頁を参考にした。

<sup>102</sup> <https://www.hito-link.jp/media/column/generalist-specialist>

したい。そして、スペシャリストは特定の分野での専門的な職務経験・経歴をふまえてその遂行能力のグレードアップを志向するタイプである。日本では、特定の分野における職務遂行能力が、職業資格又は社会的に公示された技能によって認知されないので、ここでいう、特定の分野での専門的な職務経験・経歴の境界線も緩やかに認められるに過ぎないことから、スペシャリスト型キャリアも、上記の志向(スペシャリストの主観)によって規定されることになる。ただし、特定分野の緩やかに定義された職務経歴であっても、その折々に職務に従事することにより得られるスキルは客観的に定義できるし、また、職業資格を取得した場合は、その職業資格により職務遂行能力を評価することが可能である。

スペシャリスト型キャリアは、企業内、企業外ともに問題となる。すなわち、企業内のスペシャリストは、緩やかに定義された専門的職務の遂行能力のグレードアップを志向し、場合によっては管理職を目指す。企業外においては、スペシャリストは、自己が獲得した、特定分野の専門的職務経験・経歴の社会的価値の承認を求め、企業の枠を超えてそのグレードアップを求める。

## 2) スペシャリスト型キャリアの保護

スペシャリスト型キャリアが財産として法的保護を受けるためには、それ自体が社会的価値をもつことを承認させる必要がある。そうでなければ、契約の相手方及び契約の相手方以外の第三者に対してキャリア保護を主張することができないからである。その前提として、キャリア権が著作権のようにある程度と特定されなければならない。

職業能力を社会化する取組として、ジョブ・カード、実践的な評価・認定制度としてのキャリア段位制などがあるが、現在、キャリア段位制は①介護プロフェッショナル ②カーボンマネジャー(省エネ・温室効果ガス削減等人材) ③食の6次産業化プロデューサーの3分野について実施しているにとどまっている<sup>103</sup>。専門的職業・職務又は職業資格が確立していないわが国では、スペシャリスト型キャリアを客観的に評価し、表示するシステムが十分に発達していないのが現状である。

こうした状況においては、キャリアの評価は、求人企業、職業仲介事業、求職者がマッチングにおいて個別にキャリアの定義・評価をおこない、その定義・評価の社会的集約を待たざるを得ない。そこで、政策としては、ジョブ・カードなどで積み上げてきた職務の体系を参考にして、当事者が交渉においてキャリアを特定し、評価する必要がある。他方で、国は、求人企業・求職者・職業仲介事業者によるマッチングにおけるキャリア評価を促すための政策をとるべきである。具体的には、キャリア評価のインセンティブを与える仕組みを構築する政策として、募集・採用におけるキャリア・職務経歴の的確表示の義務化を検討すべきであろう。

現在、「Job tag」(職業情報提供サイト(日本版 O-Net))が、企業、在職者、求職者・学生が信頼し

<sup>103</sup> <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12301000-Roukenkyoku-Soumuka/0000100169.pdf>

て活用できる情報インフラを整備し、「労働市場の見える化」を推進している。これは、職業毎に仕事の内容、就業経路、年収などの労働条件、必要なスキル・知識など 511 職業(令和 4 年 10 月時点)を掲載している。関係当事者は、これを利用して、募集・採用におけるキャリアの社会化を図るよう求められる。

これまでは、スペシャリスト型キャリアの評価においても、企業内でのキャリア形成、評価の体系化が前提となってきた。ここでは各企業がその事業内容と関連して独自に職業能力基準の体系化がなされ、それ自体として完結している。しかし、外部労働市場においてスペシャリストを採用するにあたっては、ある程度汎用性のある職業能力を募集条件とせざるを得ない。その際、スペシャリスト型キャリアは一定の採用基準となりうると考える。

そう考えた場合、募集・採用において求めるキャリアと各企業のもつキャリアマップのすりあわせが必要となる。まさに、マッチングにおけるすりあわせを促すのが、キャリアの的確表示義務といえることができる。

### (3) テンポラリー(断続)型キャリア保護の法政策

#### 1) テンポラリー(断続)型キャリア

テンポラリー(断続)型キャリアは、臨時的・一時的に様々な業務を経験し、職業経験・経歴が断続するなかで、その折々に断続的に経験した職業経歴をもとにして形成されることになる。キャリアが断続する理由は様々である。新卒採用において内定が得られず、職業生活をフリーターとして開始し、その後も非正規雇用労働者として転職を繰り返す者もいれば、正社員として勤務していたが、出産・育児のために退職し子育てが一段落した時点で再就職する者、又は文化芸術分野の活動もしくはボランティア活動を主たる目的にしながらも、生活のために非正規雇用に従事する者など。

このキャリアの特徴は、自己の職業生活の未来について特定のイメージをもたず、従事する職業の選択が折々の状況に依存するところにある。その結果、こうした人たちには、組織内キャリア、スペシャリスト型キャリアとは異なり、将来のキャリアをデザインするインセンティブが乏しい。企業もこうした人たちには教育訓練・研修の機会を積極的に設けることはない。そのため、折々に選択した職業の遂行能力も初心者レベルにとどまることも少なくない。

他方で、こうした人たちは、生活の様々な障害の下で又は人生の目的達成のために、一貫したキャリアデザインができないとしても、キャリア形成自体を放棄しているわけではない。人生の全期間にわたって職業生活の安定性をもとめる限り、こうした人たちのキャリアデザインが漠然としたものであっても、折々の職業選択において一定のキャリア志向をもっている。こうしたキャリア志向を自覚し、これを支援する政策的措置が必要である。

例えば、非正規雇用形態で働いてきた者が、企業の正社員または特定の分野の専門的な職務に就くことを想定して教育訓練を受けること、生活上のイベント(妊娠・出産・育児)により職業生活を一時中断した者が将来の職業生活の再開を予想してキャリアを再考し準備を行うこと、あるいは芸能活動・ボランティア活動を続けながら副職に従事してきた者がこれまでの活動で培った経験・経歴を活かす職業選択を行うことが考えられる。テンポラリー型キャリアの形成を論じる意味も、人生キャリア(人生における地下茎としてのネットワーク)と結合して、個人の職業キャリアのあり方を設計できることにある。

## 2) テンポラリー型キャリアに対する支援の現状と課題

テンポラリー型キャリアの形成においては、その置かれた状況をふまえてキャリアの展開を自覚することが重要である。そのためには、個人が自己のキャリア形成を自覚するための支援が求められる。支援の一つとしてキャリアコンサルティングが重要な手段となる。また、教育訓練による職業能力の育成、あるいは職業上の障害を抱える者にとっては、就労活動前の準備が必要となる。

現在、キャリア形成支援センターを拡充して、「キャリア形成・学び直し支援センター」の創設が準備されている。これはキャリア形成や学び直しの必要性を感じている労働者等に対して、ジョブ・カードを活用して、キャリアコンサルティングの機会を提供するとともに、働く人が自律的、主体的に職業に関する学び直しが行うことができるように、関係機関とも連携し、労働者等のキャリア形成・学び直しを総合的に支援するものである。キャリアコンサルタントを常駐させるので、労働者等はいつでもこれを利用できる。

こうした者がキャリア・シフトを図る場合、企業横断的な就業能力を獲得しなければならない。そのためには職業能力開発が重要な役割を果たす。日本型雇用社会では企業が職業訓練を主導するが、非正規雇用労働者は事業所内訓練を受ける機会に乏しいのが実態である。令和元年の能力開発基本調査によれば、①OFF-JTを正社員に対して実施した事業所は75.1%、正社員以外に対して実施した事業所は39.5%、②計画的なOJTを正社員に実施した事業所は64.5%、正社員以外に対して実施した事業所は29.0%とあり、非正規雇用労働者の職業訓練実施率は格段に低い。

非正規雇用労働者の職業訓練実施率が低いのは、雇用期間が短い労働者に対して行った訓練費用の回収が難しいので、人的投資がなされないという経済的理由が考えられる<sup>104</sup>。これに対して、現在、非正規雇用労働者への職業訓練を実施する個別企業に対して雇用関連助成金を支給しているが、非正規雇用労働者が働きながらステップアップできるように公共教育訓練の充実(例

<sup>104</sup> 原ひろみ「非正規労働者の職業能力開発機会を確保するために何が必要か」DIO(連合総研レポート)No.317(2016)14頁。

えば求職者支援訓練の受講要件の緩和)が図られるべきである。また、パートタイム・有期雇用労働法 11 条 2 項は、正社員との均衡を考慮してパートタイム・有期雇用労働者に対する教育訓練の実施を努力義務としている。これをさらに前進させて、非正規雇用労働者等に対して、これを使用している事業主が必要な職業訓練を実施するような政策が求められる。

また、非正規雇用労働者を雇用している企業においては、「セルフ・キャリアドック」(企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」)の導入を促し、こうした人たちのキャリア形成を支援する必要がある。

### 3) 障害者に対するキャリア配慮義務

キャリア権は相手方に対してその置かれた状況と困難さの程度に応じて配慮を求める権利である。配慮の内容は、その置かれた状況及び困難さの程度に応じて異なる。例えば、職業能力開発促進法 3 条の 2 第 4 項は、身体または精神に障害がある者等に対する職業訓練は、特にこれらの者の身体的又は精神的な事情等に配慮して行わなければならない、と規定している。もっとも、同条は政策理念であり、個人が職業訓練施設に対して直接に配慮を求める理由となるものではない。非正規雇用労働者等にとってもキャリアは法的保護を受けるべき利益・財産であるが、個々の事業主との就業関係が短期であることを考えると、事業主が信義則上、非正規雇用労働者等に対しキャリア配慮義務を負うとはいえない。

キャリア権は人権から派生する権利だとしても、直ちに私法上の権利となるわけではない。しかし、その内容は既存の様々な一般的規範(不法行為規範、差別禁止規範など)に浸透して間接的に事業主に対してその私法上の効力を主張することが可能である。

その一例として、公共職業訓練施設が障害を理由として職業訓練受講を拒否した事案をあげてみよう。

国・高知県(公共職業訓練不合格取消等)事件・高知地判平 30・4・10(賃金と社会保障 1729 号 23 頁)は、広汎性発達障害を抱え障害者手帳を有する原告(X)が、被告(県)の委託する公共職業訓練(介護初級コース)の受講を申し入れたが、県が訓練を履修・修了する能力に欠けるとして不合格を決定したことに対して、国家賠償法に基づき損害賠償を求めた事案である。

裁判所は、X が公共職業能力開発施設において職業訓練を受講・修了するのに支障がないと認められるか否かを争点にしたうえで、X が不合格決定後に他の同種職業訓練コースに参加し優秀な成績で修了したことをもって能力において「職業訓練を受講・修了するのに支障がない」と認めて、X の不合格処分が障害を理由とした差別に該当するとした。



判決を詳しく読むと、県は選考面接において不合格としたいくつかの理由をあげていて、そのなかには X が臨機応変に対応することができないので介護職の職業訓練には不適格としていた。裁判所はこの理由を抽象的だと一蹴している。問題は、面接官が面接において X が障害をもっていることを知っていたにもかかわらず、障害がない者と同様な選考基準で対応したことにある。X が職業訓練を受講・修了する能力を有するか否かを判断するにあたって、X の置かれた状況を適切に評価し、それに応じた選考基準を設けるなど配慮をすべきであったのに、そうしなかった点にキャリア権の侵害があったとみるべきであろう<sup>105</sup>。

## 5. むすびにかえて

現在、日本の労働市場は、2017 年から政府が主導した働き方改革と 2020 年のコロナ禍におけるリモートワークの拡大を経て、大きく変化している。本稿は、キャリア権構想に照準をあわせて今後の労働市場法政策を設計するに際しての具体的措置の一端を検討した。重要なことは、個人が自らキャリアを設計・選択し、そのキャリア志向に配慮する仕組みを、使用者、職業仲介事業者、国等の権利の相手方の特性に応じて構築することにあると思われる。

---

<sup>105</sup> 鎌田耕一「精神障害者に対する公共職業訓練不合格処分の違法性——検討判例：国・高知県（公共職業訓練不合格取消等）事件（高知地判平 30.4.10）」労判 1208 号（2019）95～97 頁。

## おわりに

新型コロナ禍は、初期の予想に反して、3年間以上にわたって続いた。現在でも、完全に収束したわけではない。

影響の全容は、まだ十分に評価できない。人間は成長期の15歳ころから24歳ころまでの10年間に体験したことを基盤にしながら、人生に対処していく。Z世代は、まさしく「新型コロナ禍の世代」として、これまでの世代にないものの見方や価値観をもって、世界で、また日本社会で、時代に影響を与えていくことになるのだろう。

市場では、たくさんあるものは安くなり、少ししかないものは高くなる。ひっ迫する労働市場で、少ししかない存在のため、より貴重な存在として処遇されていくことになるであろう若者世代は、学校でキャリア教育を受け、人口減少と高齢化が進む将来に不安を感じつつ、長期化する職業人生に備えた能力形成に意識的だといわれる。日本の高齢化がピークを迎える、今から20年ほど先には、40歳前後となった彼らが日本社会の中堅となる。その時、日本型雇用慣行と日本の労働政策は、どのような姿となっているだろうか。

私たちの研究会は、思いがけずも、開催した4年間のうち3年間をオンライン形式で進める結果となった。情報通信技術(ICT)のお蔭で、オンライン開催が可能となっていなければ、研究会は始まるやいなや、途中で終了を余儀なくされていたことだろう。

テレビ会議を通じて、外部ゲストから報告を受けたり、ゲストと意見交換したり、委員同士で議論したりすることは、少し以前には、とうてい叶わない夢だったに違いない。オンラインで済むことはオンラインで済ませ、対面を必要とするときには対面で対処するといった、ハイブリッド開催にはとうとう至らなかった。だが、またの機会があるならば、その際は、ぜひハイブリッド型での研究会開催に臨みたいと願っている。

最後になったが、研究会開催を辛抱強く支援していただいた公益財団法人労働問題リサーチセンターおよび一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構には、委員の皆を代表してお礼を申し上げます。

諏訪康雄

新労働政策研究会 2022 年度報告書

2023 年 3 月

---

研究委託 公益財団法人 労働問題リサーチセンター

研究受託 一般社団法人 ダイバーシティ就労支援機構

〒101 - 0041 東京都千代田区神田須田町 2-23-1

天翔秋葉原万世橋ビル 710

電話 : 03 - 5256 - 2250

FAX : 03 - 6332 - 8675

URL : <https://jodes.or.jp/>