

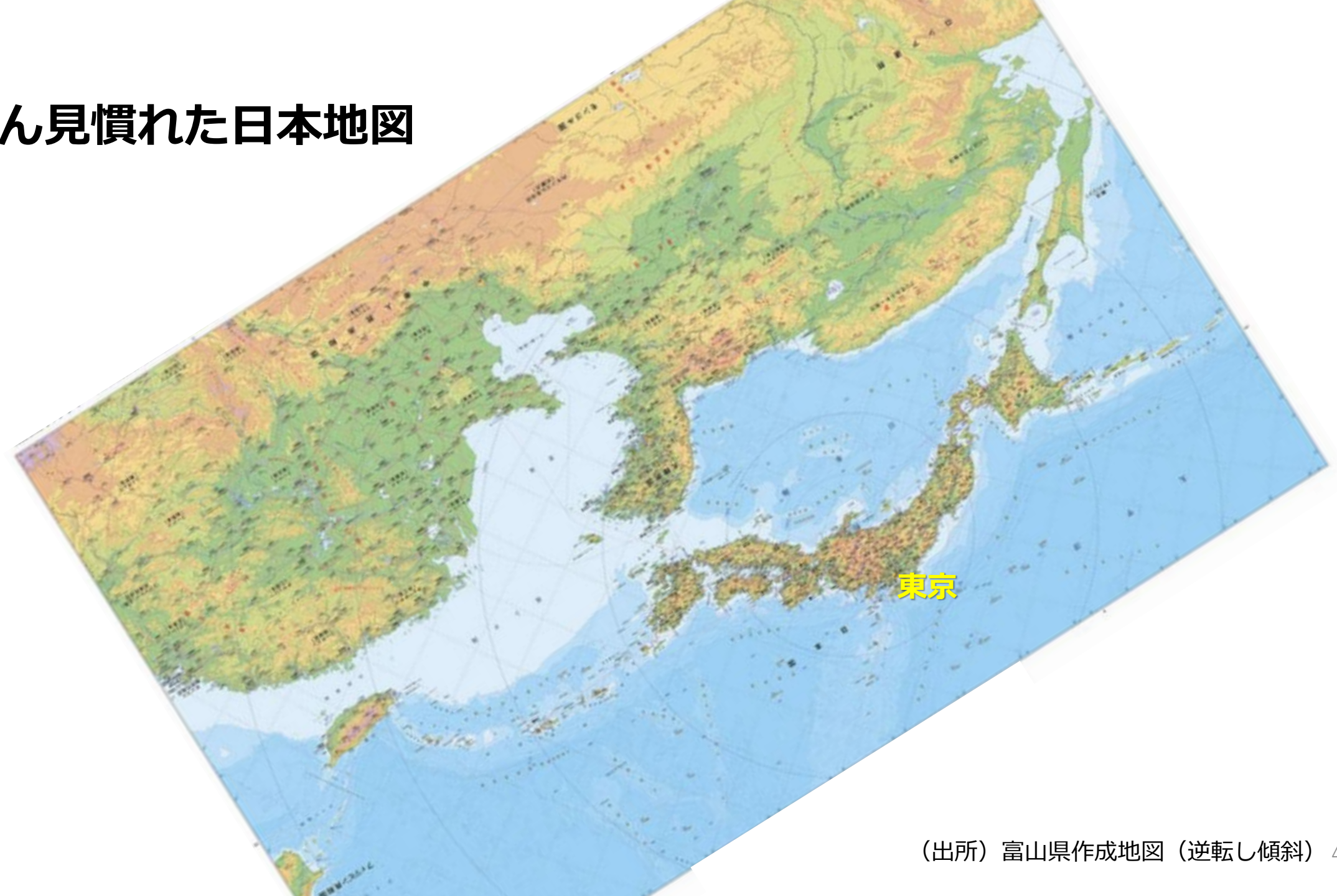
雇用社会の **パラダイムシフト** は 起きつつあるか？
～ **人的資本経営** と **キャリア自律** を再考する ～

諏訪 康雄
法政大学名誉教授

パラダイムシフト ??

例を 挙げれば ...

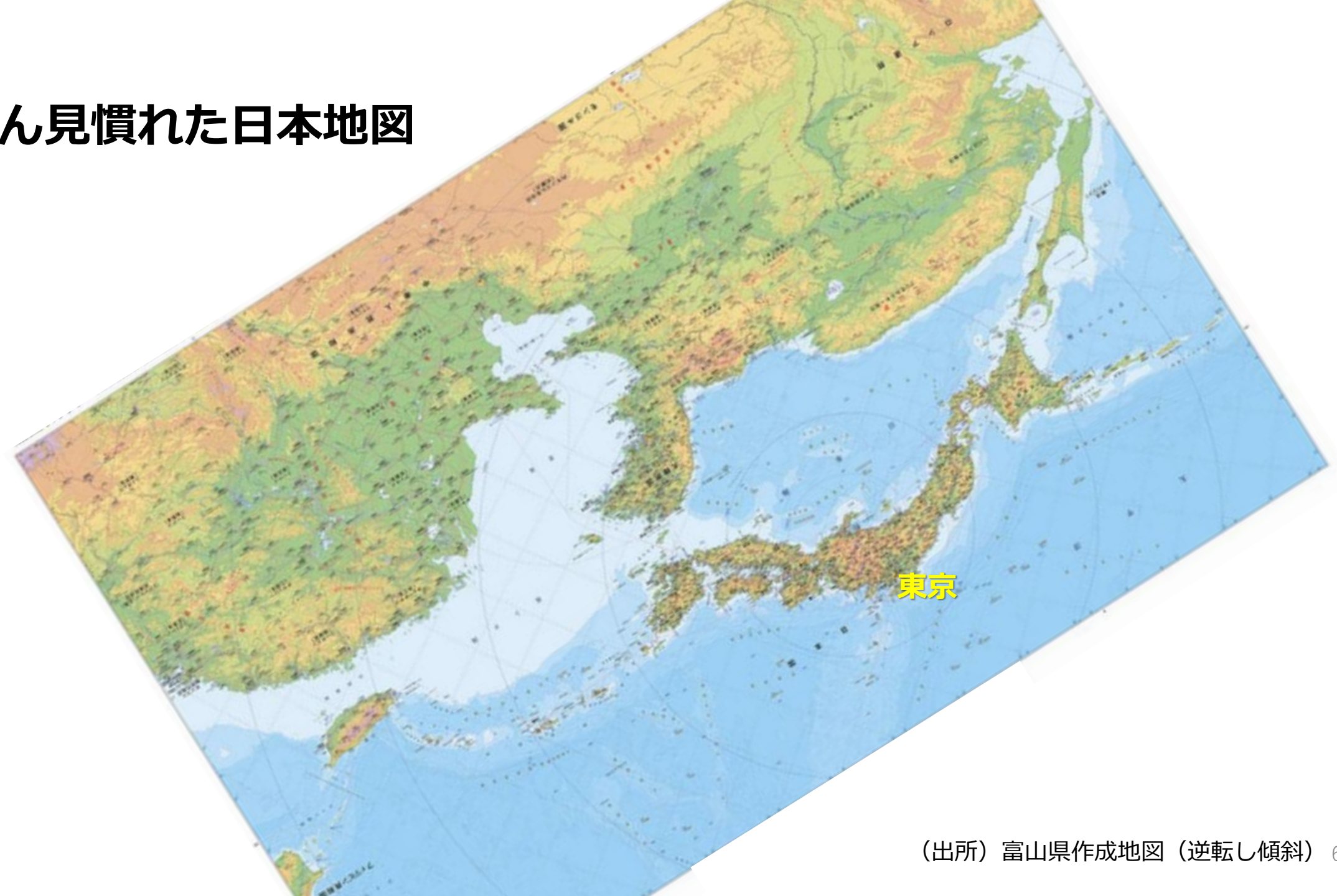
ふだん見慣れた日本地図



ひっくり返してみると…



ふだん見慣れた日本地図



雇用の世界 においては …

キャリアを重視、尊重する方向への流れ

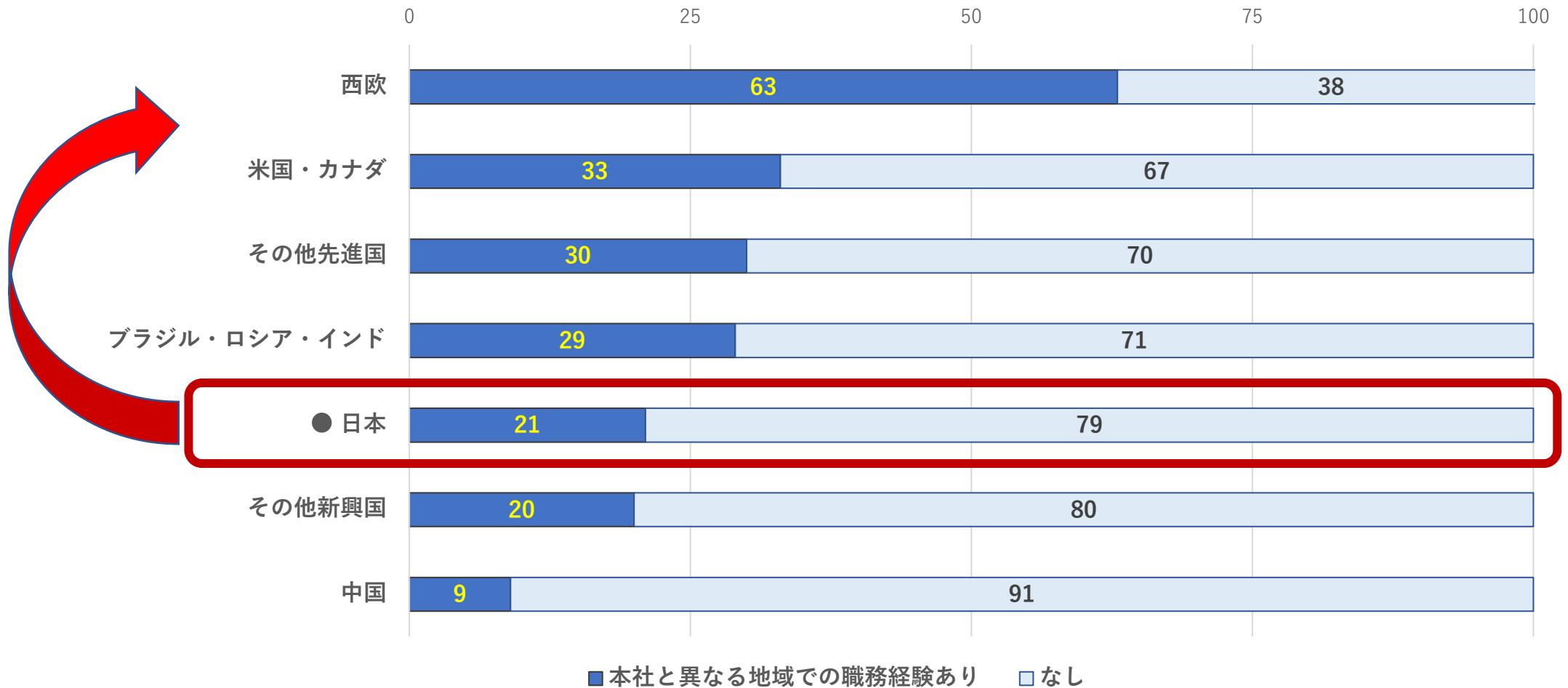
1. 政府は「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」を本年6月に閣議決定し、「**キャリア権**」（意欲、能力、適性に応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、職業生活をつづじて幸福を追求する権利）に呼応する考え方を示した。

2. 「働き手と企業の関係も、**対等に『選び、選ばれる』**関係へと変化する。一人ひとりが主役となって、**キャリアは会社から与えられるものから、一人ひとりが自らの意思でキャリアを築き上げる時代へ**と、官民の連携の下、変えていく必要がある」

3. 「希望する個人が、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、将来の労働市場の状況やその中での働き方の選択肢を把握しながら、生涯を通じて自らの生き方・働き方を選択でき、自らの意思で、企業内での昇任・昇給や企業外への転職による処遇改善、更にはスタートアップ等への労働移動機会の実現のために主体的に学び、報われる社会を作っていく必要がある」

「失われた30年」は
パラダイムシフトの転換期か？

就任したCEOのグローバル経験 (%)



(注) グローバル経験とは、本社所在地とは異なる地域での職務経験を意味する
 その他先進国：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、チリ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国を含む
 その他新興国：エジプト、カザフスタン、メキシコ、ナイジェリア、南アフリカ、トルコ、ベトナムを含む

(出所) Strategy&「2018年 CEO承継調査」を基に経済産業省が作成。(これを加工してグラフ化)

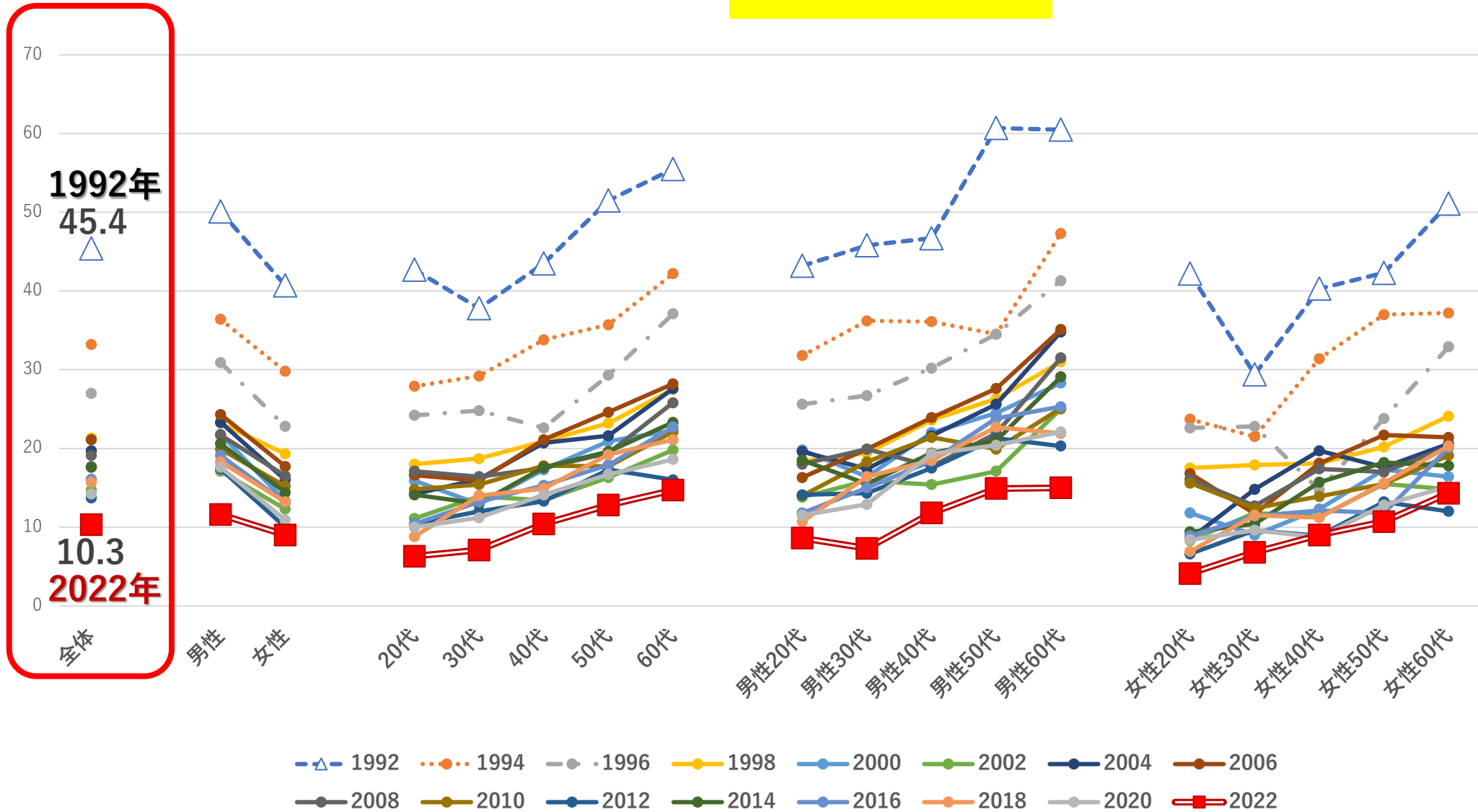
パラダイムシフト（パラダイムの転換）が起きると
どのような労働政策が必要となるか？

これについて
新労働政策研究会は 調査研究 *

*詳しくは 新労働政策研究会報告書「社会構造の変化とキャリア保障をめぐる課題」2023年 参照

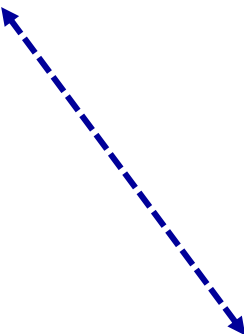
だが、人びとの印象は…

日本で誇りに思うのは「経済的繁栄」が急落 ↘ (%)



(出所) 博報堂生活総合研究所「生活定点」調査から作図

IMD（国際経営開発研究所：International Institute for Management Development）が作成する「世界競争力年鑑（World Competitiveness Yearbook）」の2023年版によると…

- 1位 デンマーク
 - 2位 アイルランド（1997年 10位）**
 - 3位 イギリス
 - 4位 シンガポール
 - 5位 オランダ
 - … …
 - 35位 日本（1997年 17位）**
- 

（出所） World Competitiveness Yearbook, Wikipedia より抜粋
https://en.wikipedia.org/wiki/World_Competitiveness_Yearbook

日本の人的資源の 国際評価 も 急下降！

★スイス I M D (International Institute for Management Development) による
世界人材ランキングにおける日本の順位

2009年 23位 (過去最高) … 2005年に調査開始

2023年 43位 (過去最低)

「世界人材ランキング 日本、43位に後退」日本経済新聞2023年9月21日夕刊3面

IMD World Talent Ranking 2023

世界人材ランキング：

1位 スイス … 12位 ドイツ 13位 カナダ
14位 アイルランド 15位 米国 …
42位 イタリア 43位 日本 etc.

**生産性がこんなにも低く、しかも 相対的に 低下傾向ならば、
上げたくても賃金を上げられない？**

★1970年以来の「時間あたり労働生産性」 (JPC調べ)

	日本	アイルランド	日本	アイルランド	(日本=100)
1970年	18位	19位	2.9	2.8	97
1980年	20位	19位	8.6	8.8	102
1990年	20位	19位	19.1	19.3	101

2000年	21位	15位	29.0	35.1	121
2010年	20位	11位	38.2	52.9	138
2020年	26位	1位	48.8	127.6	261
2021年	27位	1位	49.9	139.2	279

* 順位は、OECD加盟国内における順位

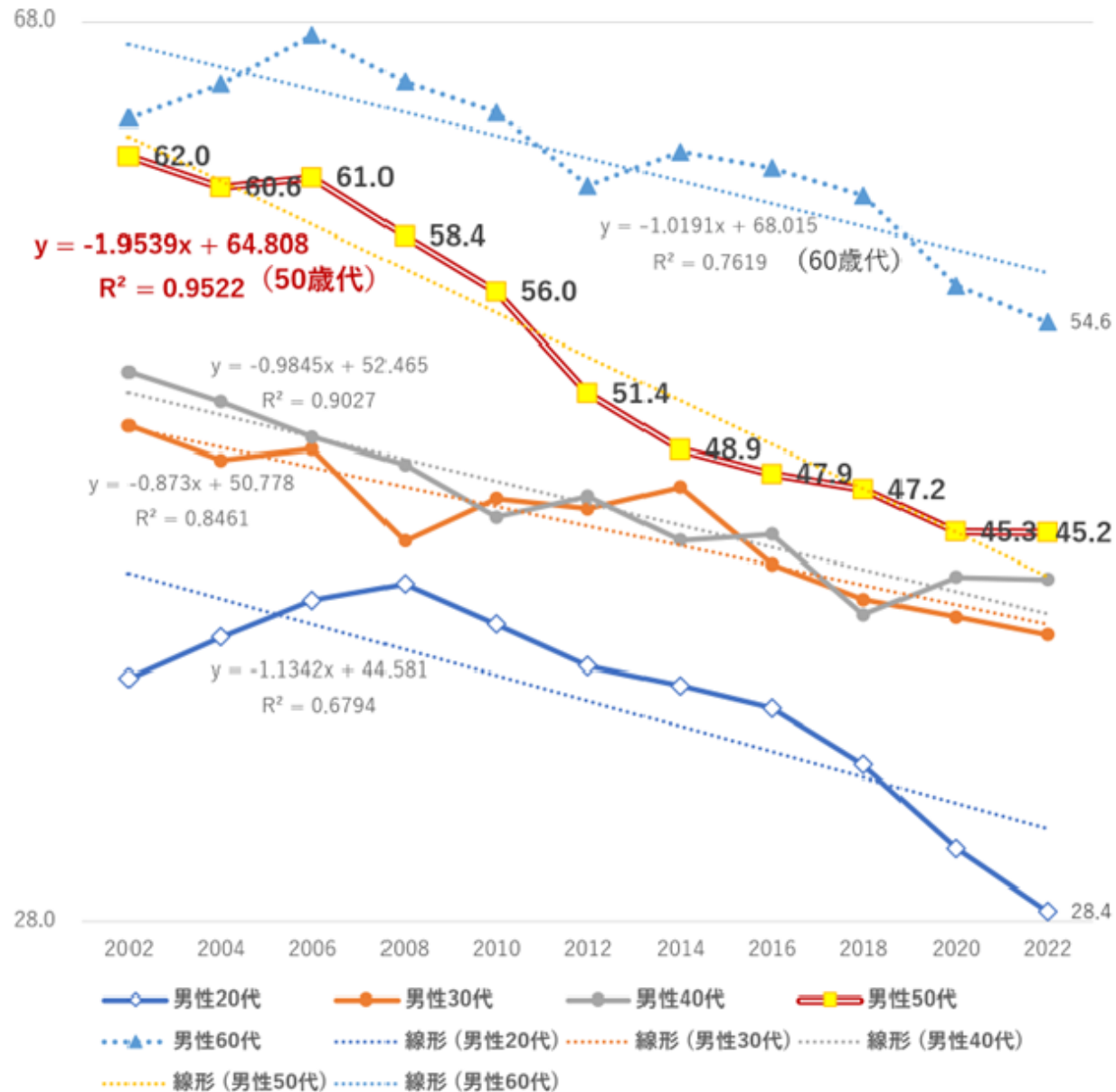
** 時間あたり生産性の単位は、米ドル (購買力平価)

*** **アイルランド**の人口は、**503万人** (2021年) ≒ 北海道、福岡県ほどの人口規模

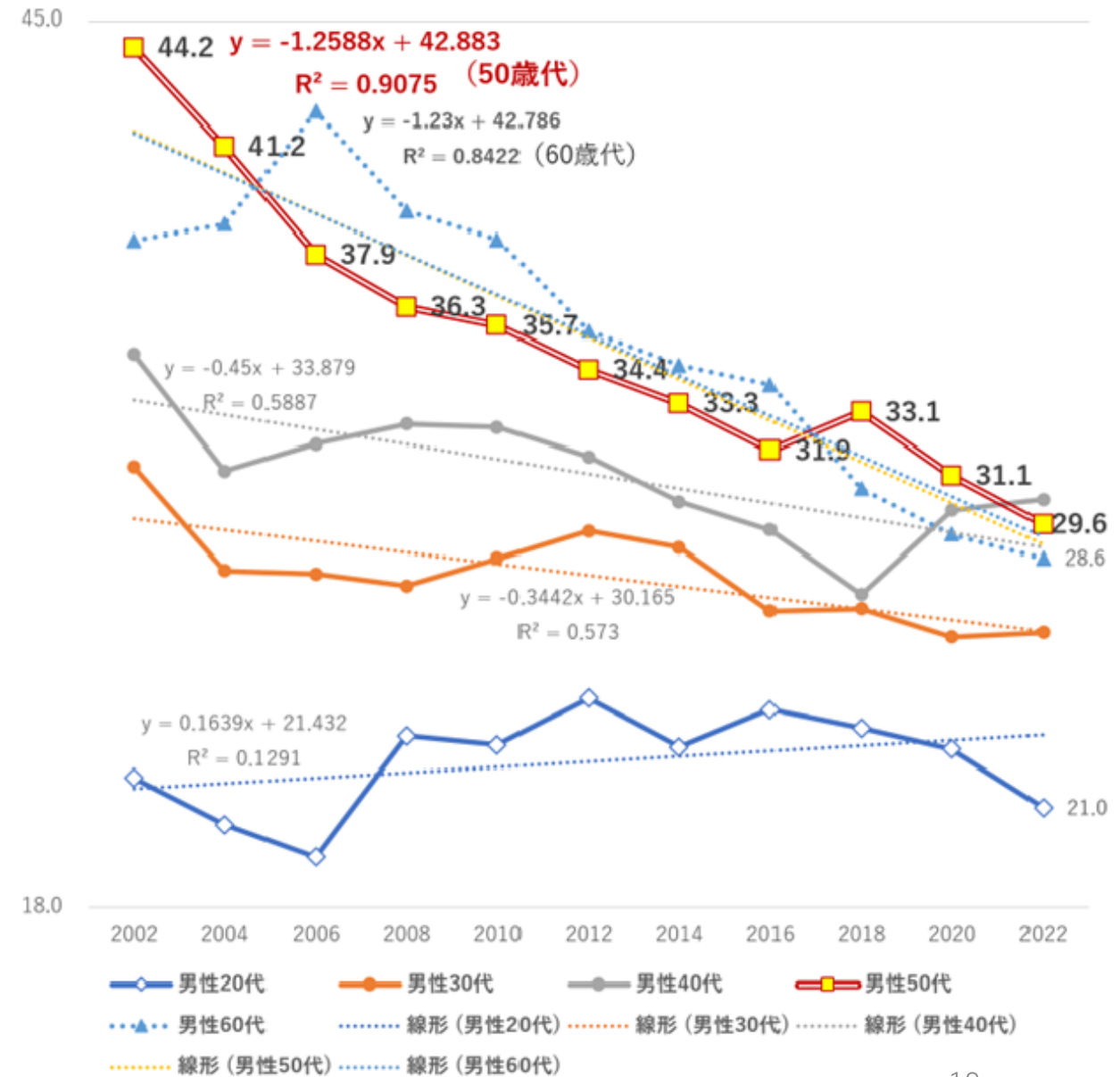
日本の通年勤務民間雇用の給与ギャップ (年収比較) 男性=100 女性=**56** (2022年 国税庁)
アイルランドの給与ギャップ (時間給比較) 男性=100 女性=**95** (2022年 歳入庁)

**企業 と 仕事 への
信認低下！**

男性はどの年代も前ほど仕事が好きでなくなってきた
 (「基本的に仕事が好き」回答の3年分の移動平均値%)

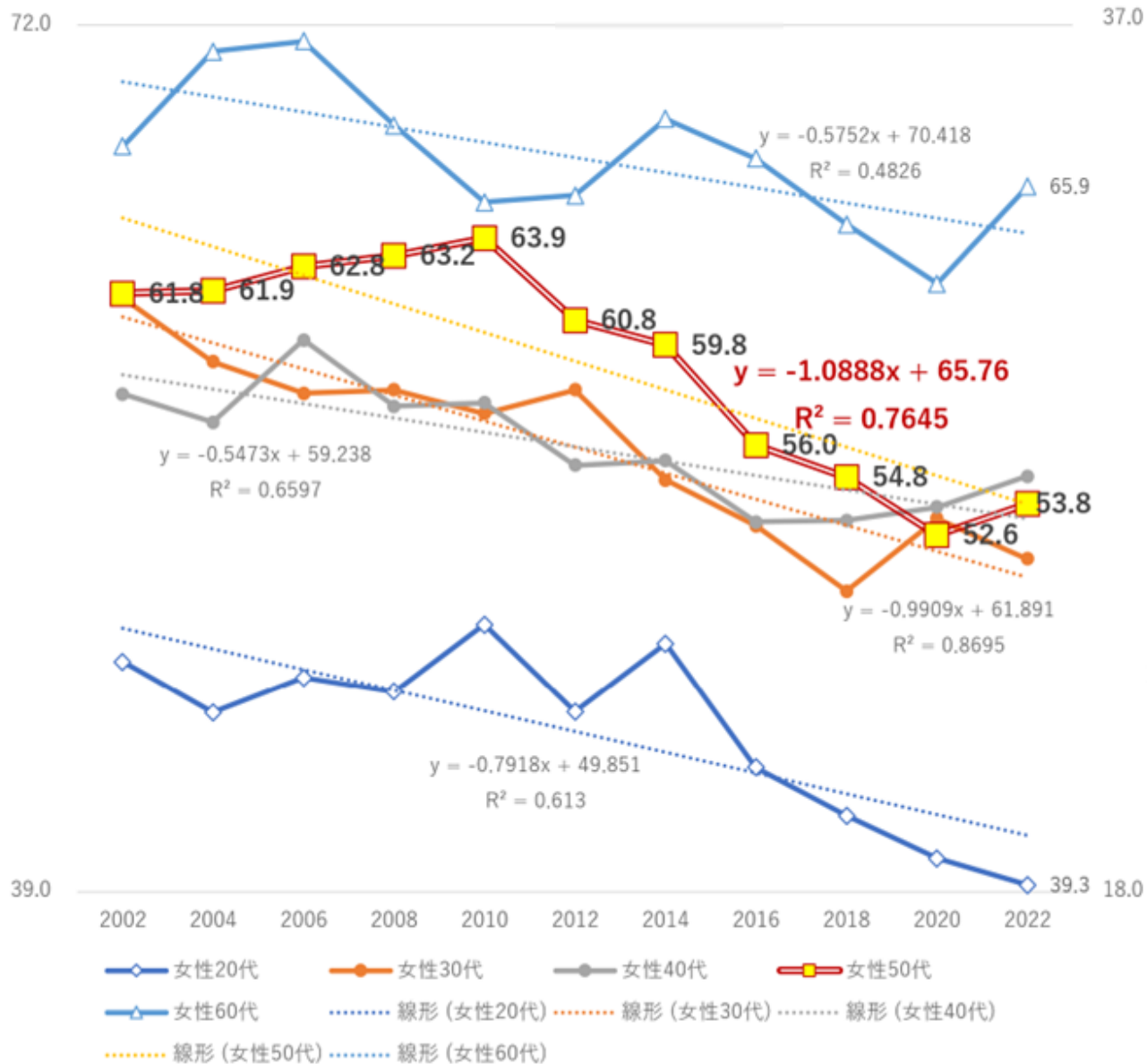


3年分の移動平均で見た男性の年代別 会社への「忠誠心」の変化
 (単位=%)

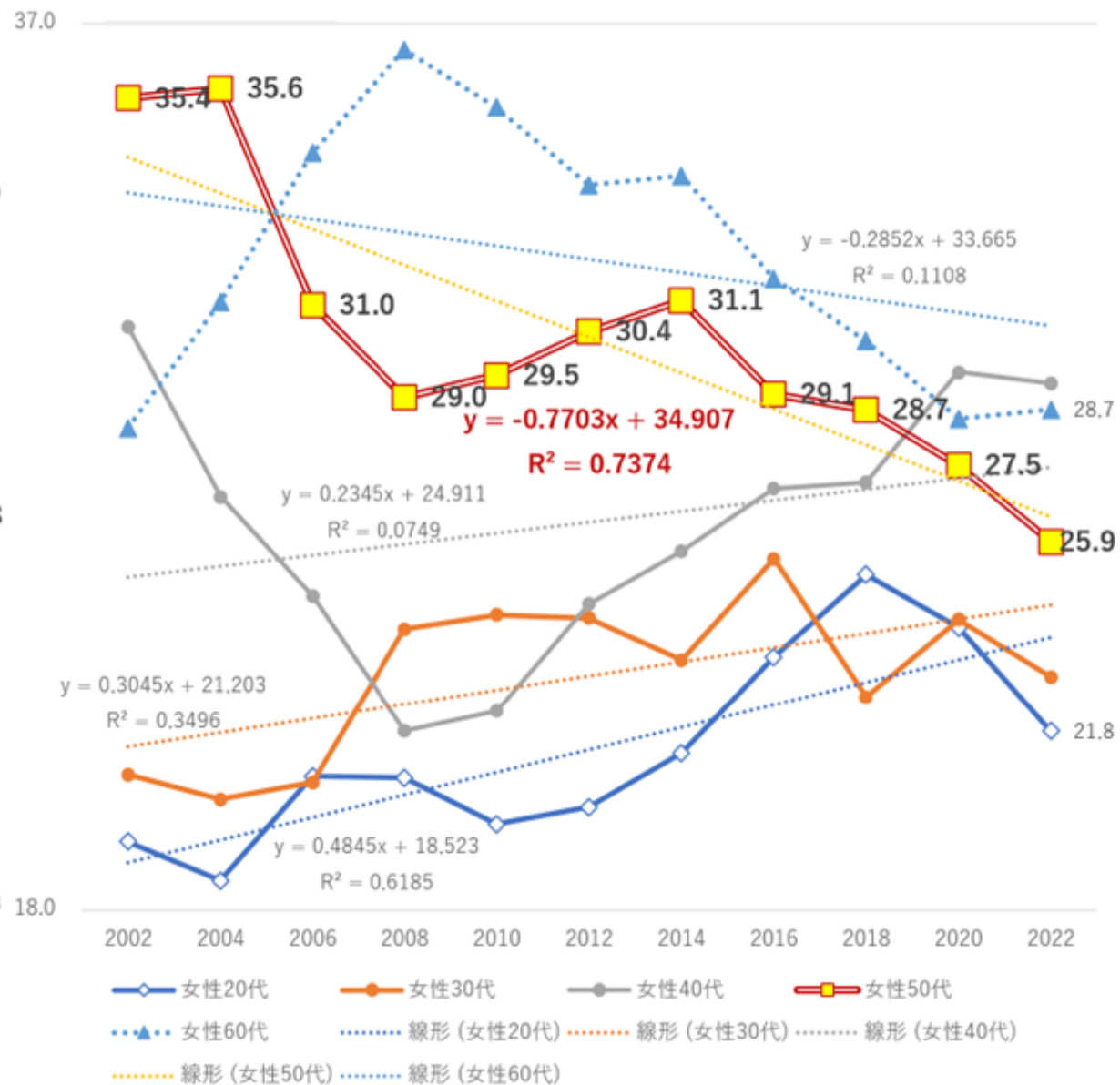


(出所) 博報堂生活総合研究所「生活定点」調査結果から数値を加工しグラフ作成

女性はどの年代も前ほど仕事が好きでなくなってきた
 (「基本的に仕事が好き」回答 3年分の移動平均値 %)



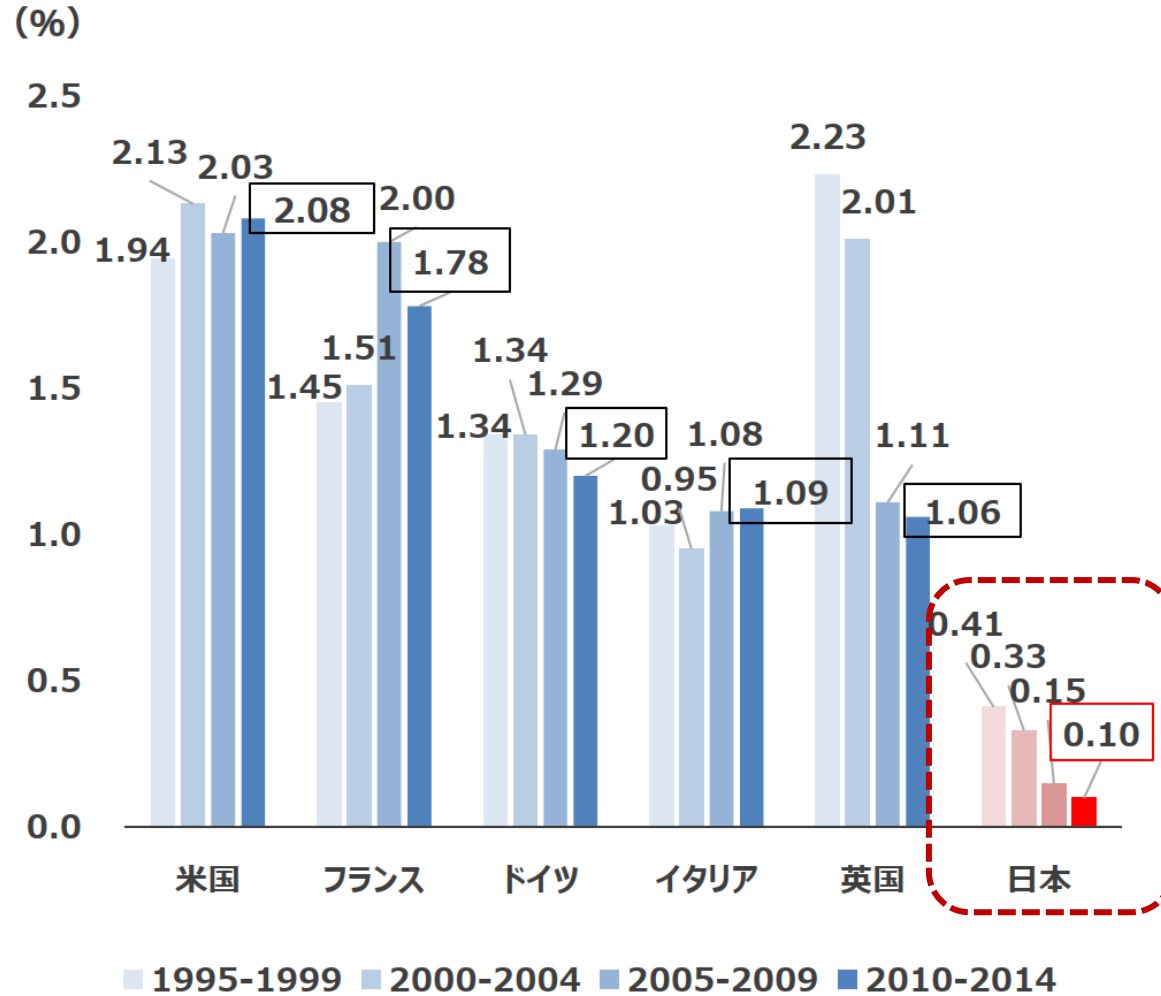
3年分の移動平均で見た女性の年代別 会社への「忠誠心」の変化
 (%)



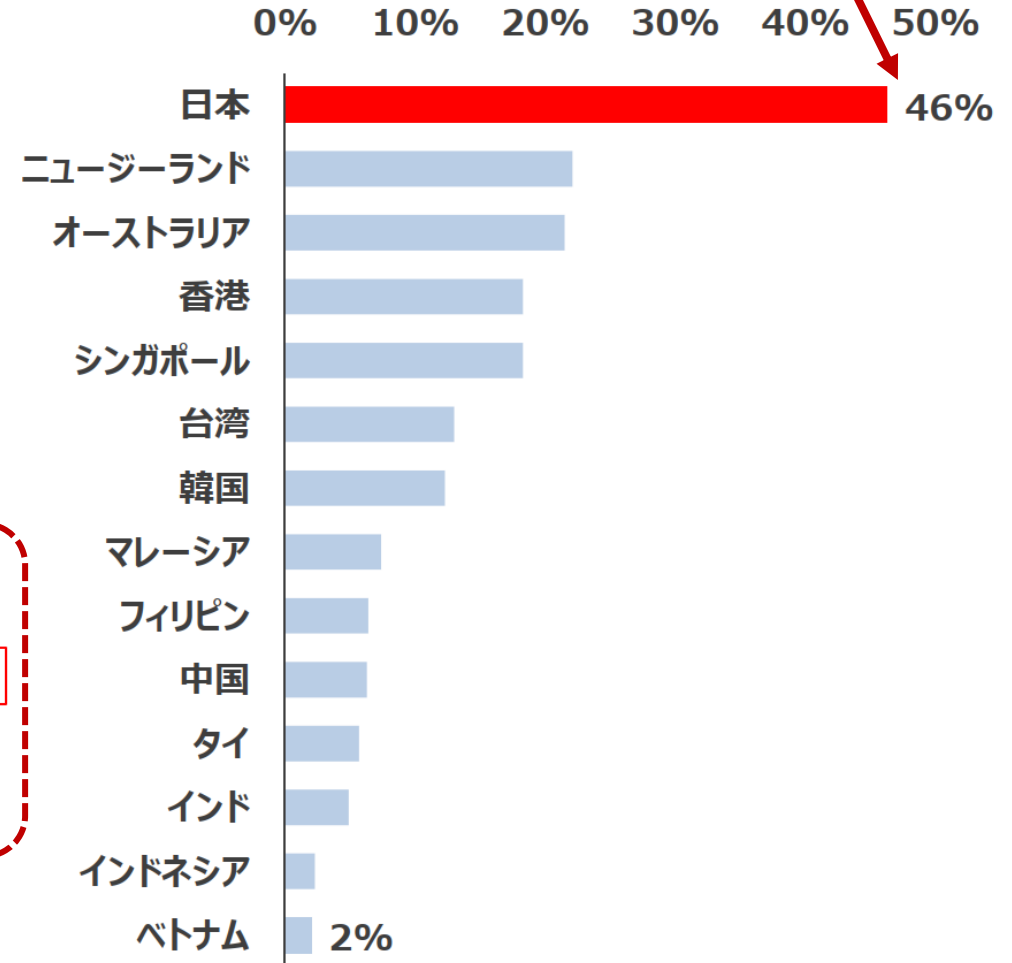
(出所) 博報堂生活総合研究所「生活定点」調査結果から数値を加工しグラフ作成

企業は人に投資せず、個人も学ばない

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



社外学習・自己啓発を行っていない人の割合

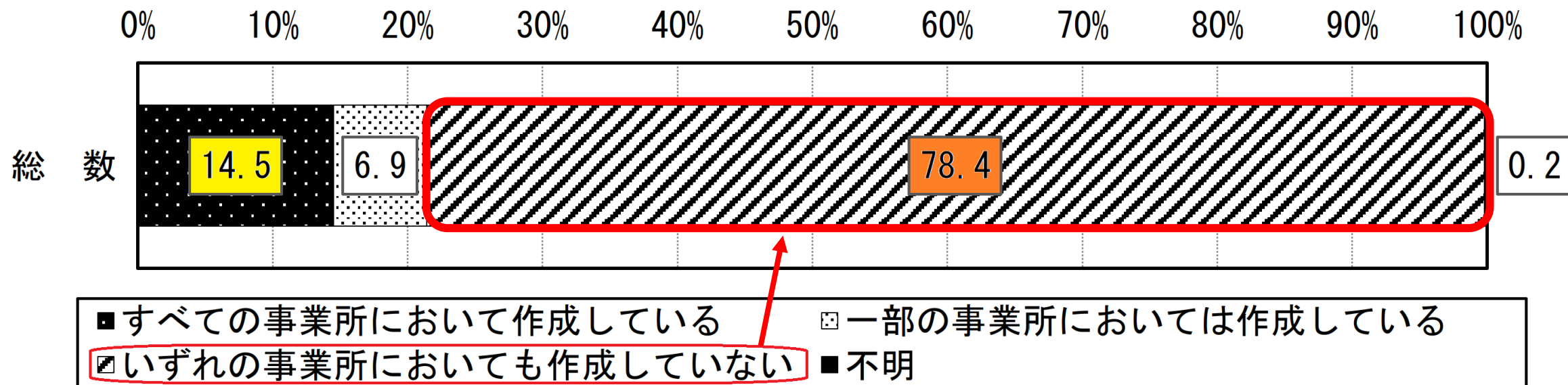


(出所) 学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。経産省作成資料から引用

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。経産省作成資料から引用

ほぼ 8割 は、**能力開発計画** を持たない！

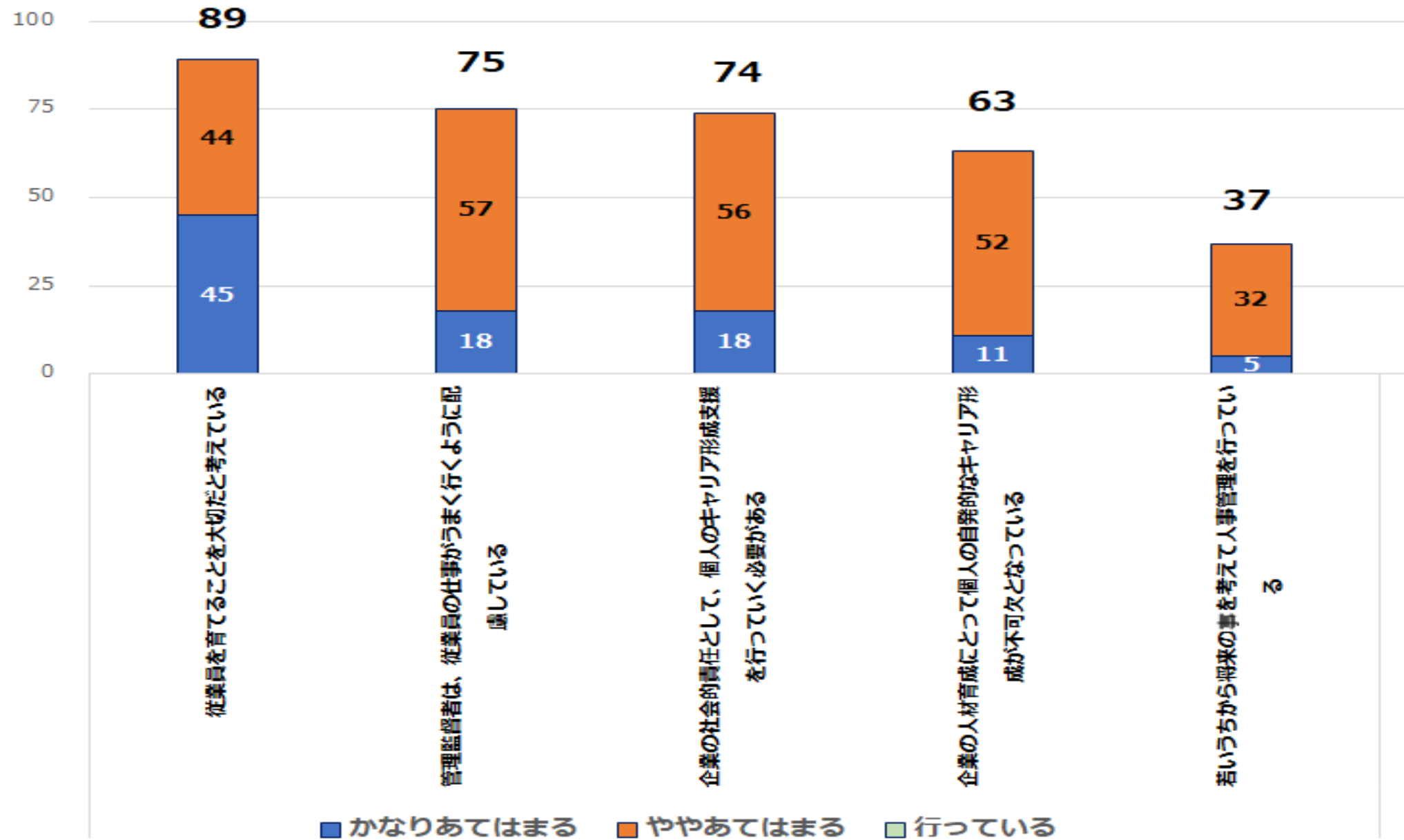
事業内職業能力開発計画の作成状況



* 能力開発計画 = 労働者の職業能力の開発及び向上を段階的かつ体系的に行うために事業主が作成する計画

(出所) 厚生労働省 令和4年度「能力開発基本調査」

企業と個人の **キャリア形成** をめぐる **建前と本音** (%)



社員による会社評価（スコア比較）

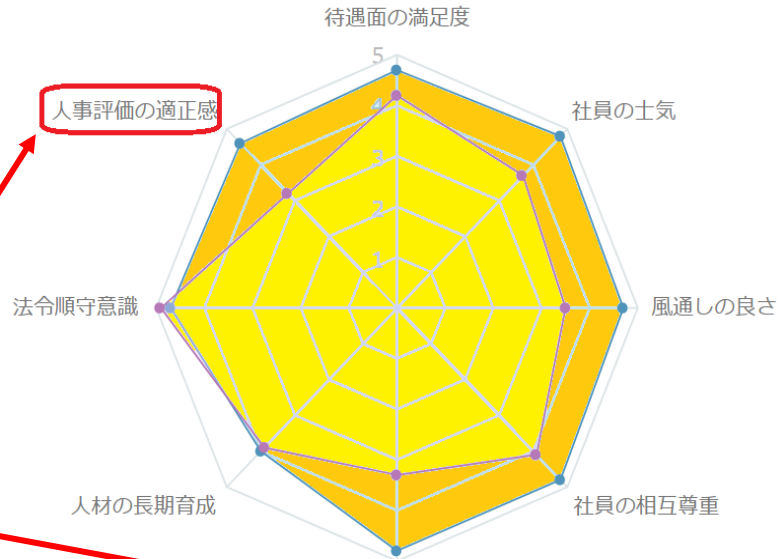
外資系某コンサル会社

★★★★★ 4.82

VS

某社

★★★★☆ 4.06



課題？

残業時間（月間）

63.7 h

27.7 h

有給休暇消化率

72.2 %

88.5 %

（出所） <https://www.openwork.jp/a0910000000GAHx/compa/a0910000000FrTr/> （2023年10月10日17時30分現在）

外資系某コンサル会社

VS

某社

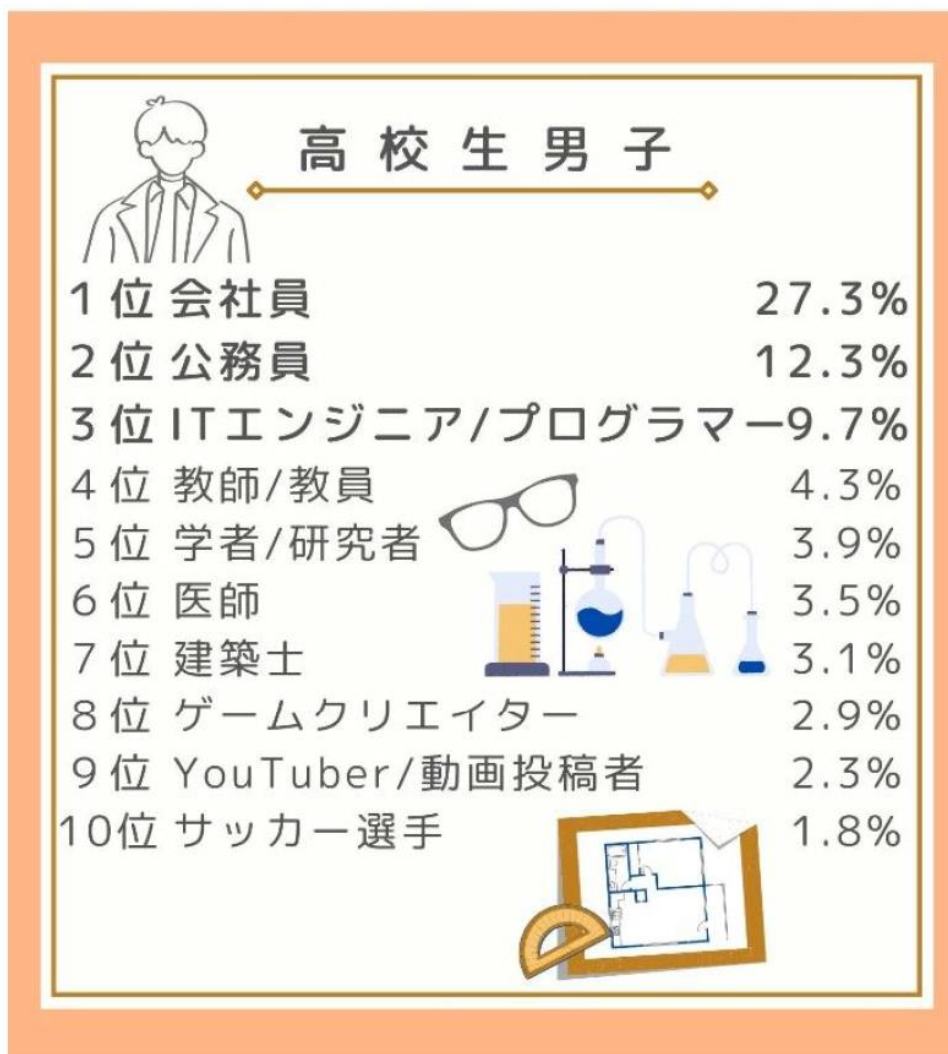
●	チャートカラー	●	
★★★★★ 4.82	総合評価	★★★★☆ 4.06	
4.7	待遇面の満足度	4.2	△0.5
4.8	社員の士気	3.7	△1.1
4.7	風通しの良さ	3.5	△1.2
4.8	社員の相互尊重	4.1	△0.7
4.8	20代成長環境	3.3	△1.5
4.0	人材の長期育成	3.9	△0.1
4.7	法令順守意識	4.9	+0.2
4.6	人事評価の適正感	3.2	△1.4
63.7 h	残業時間(月間)	27.7 h	
72.2 %	有給休暇消化率	88.5 %	
321 件	社員クチコミ数	8133 件	

差異1位

差異2位

大人になったら なりたいもの (2022年)

会社員・公務員で4割！



会社員・公務員が4人に1人！

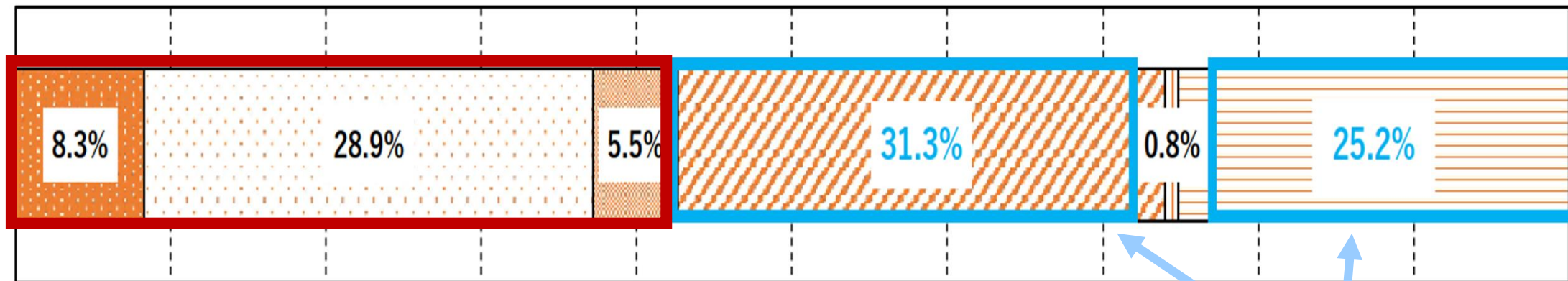
(出所) 第一生命「大人になったらなりたいものアンケート」2023年3月発表から引用

あなたは将来、どのような働き方をしたいと思っていますか

42.7%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

n=5599



01_会社幹部、管理職としてマネジメントの仕事に就きたい

02_専門的な知識・技能を活かせる仕事に就きたい

03_独立・開業したい

04_なりゆきにまかせたい

05_その他

06_わからない

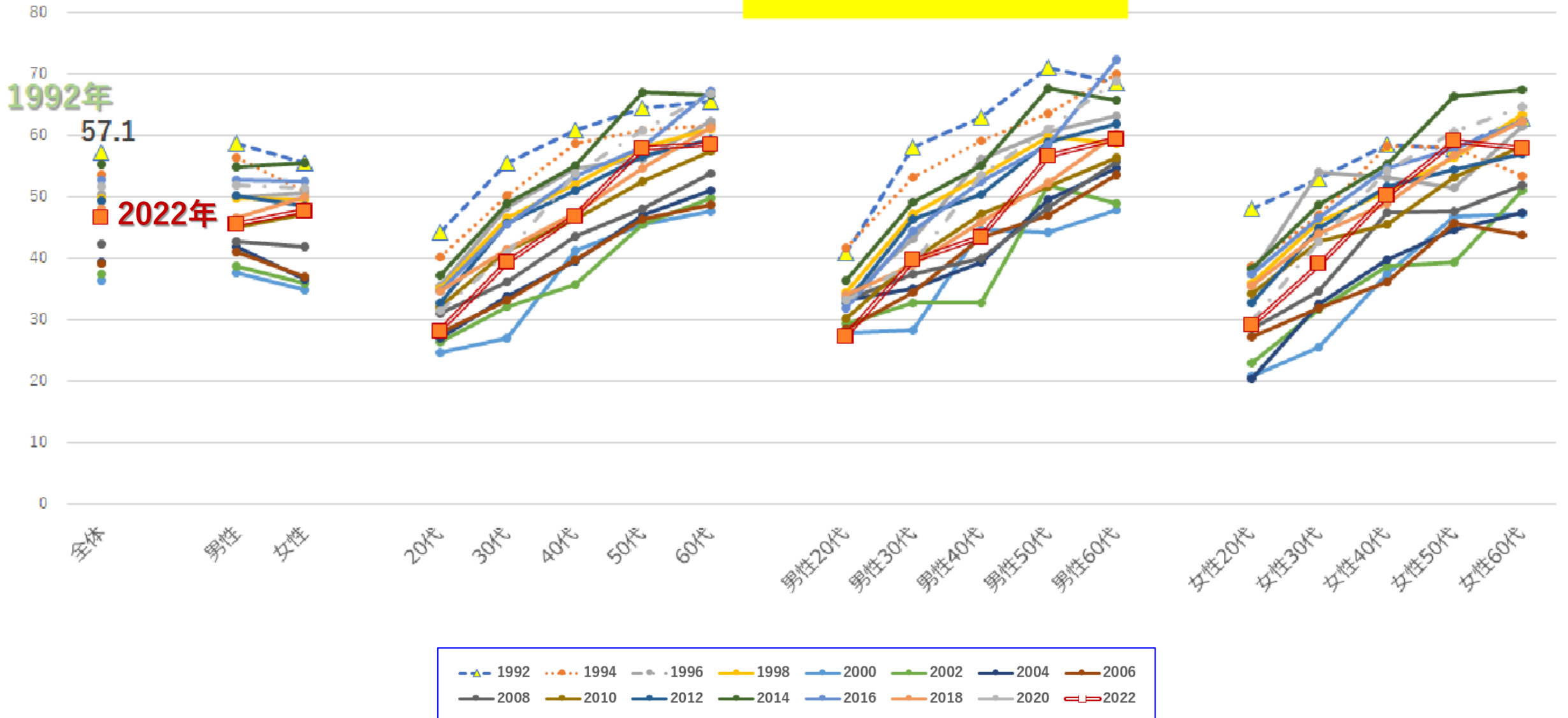
半数超
(56.5%)

(出所) 厚生労働省 「令和4年度労働者の働き方ニーズに関する調査」 (中間報告) 2023年より引用

(正社員と非正規社員だけを対象にした集計)

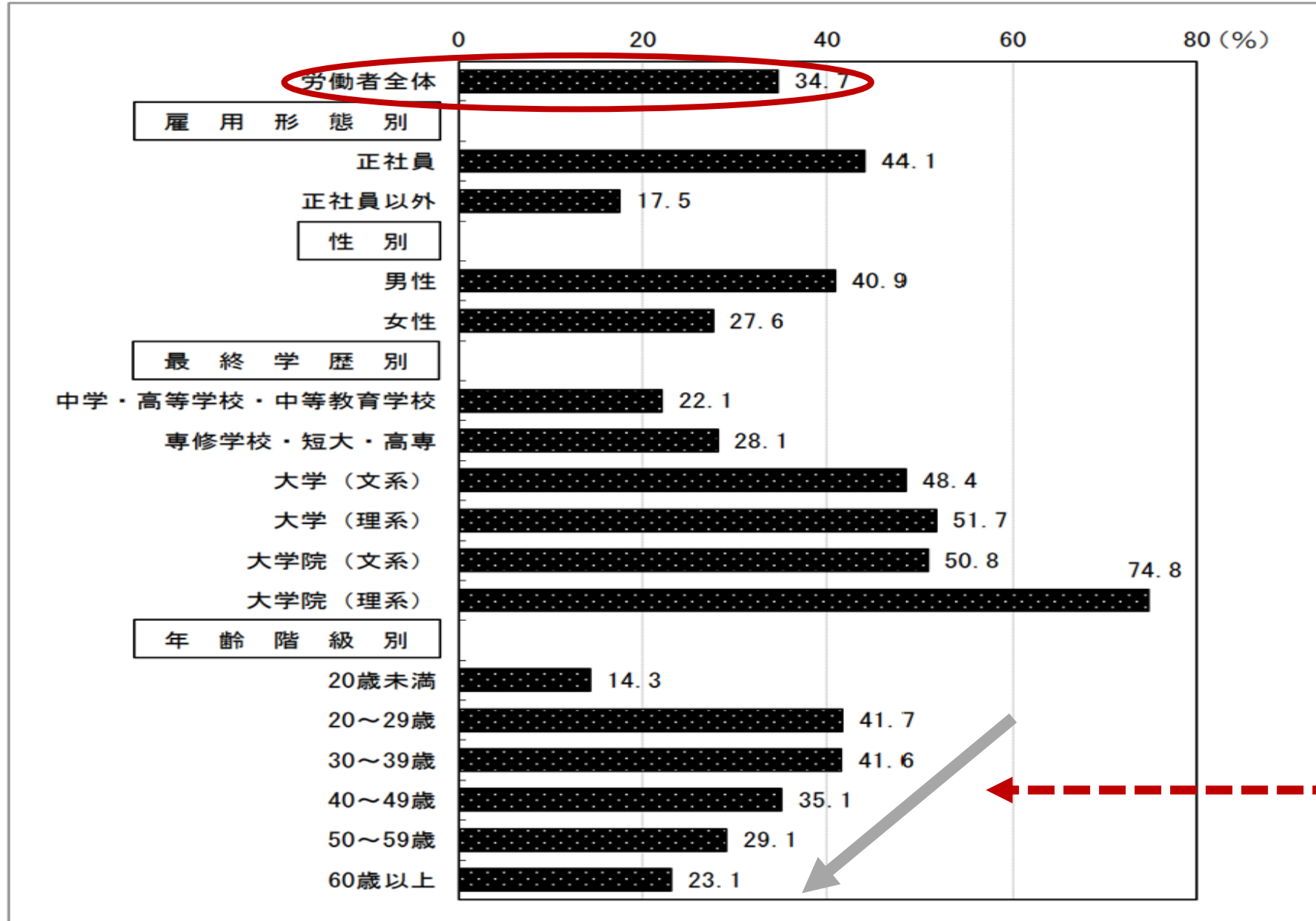
思いと実態の乖離

日本で誇りに思うのは「国民の勤勉さ・才能」 (%)



(出所) 博報堂生活総合研究所「生活定点」調査から作図

自己啓発を行った者（雇用形態、性、最終学歴、年齢階級別）

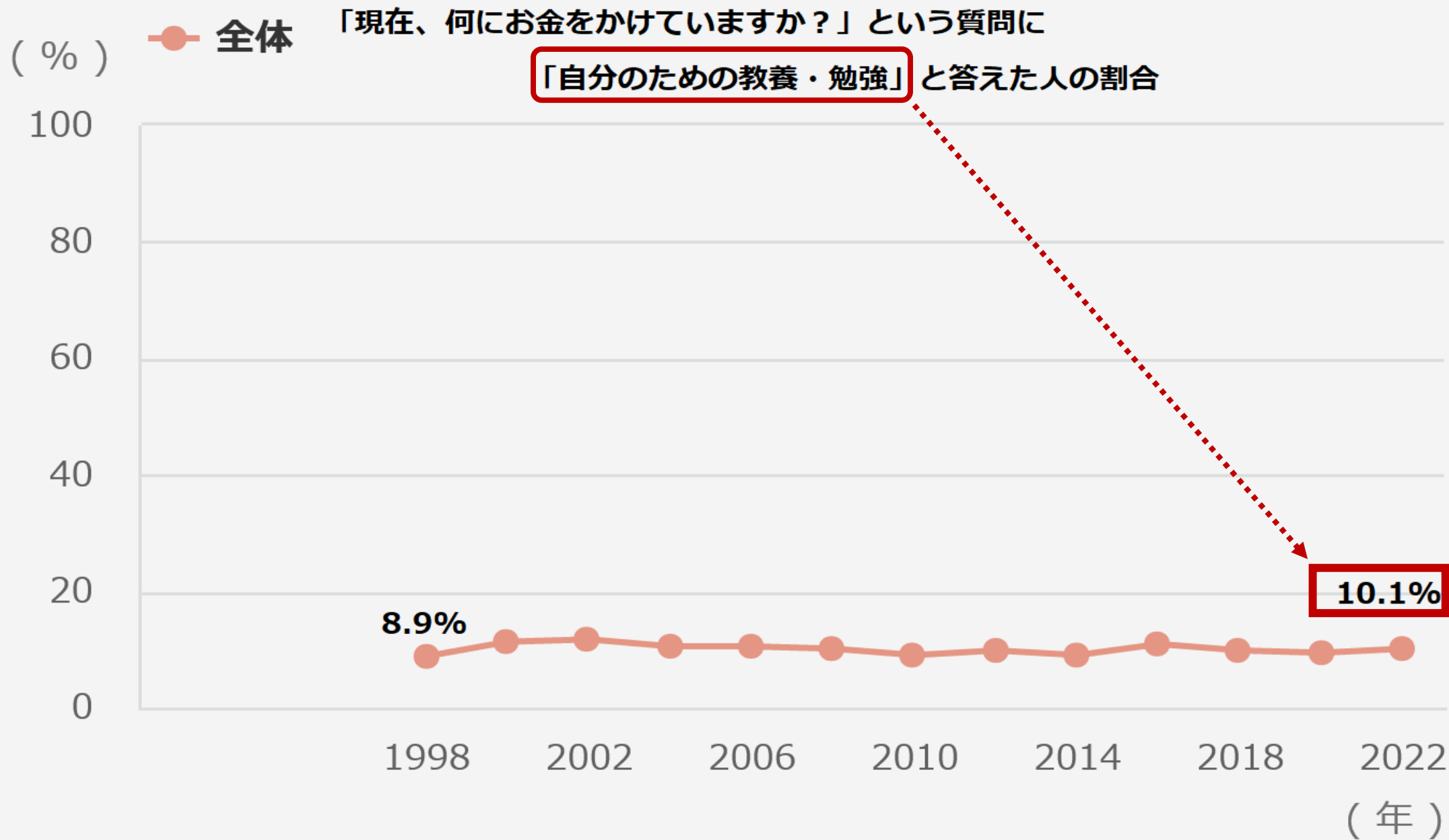


全体の傾向：
3人に2人はやってない

雇用形態による差異
(昇進昇格可能性など関連)

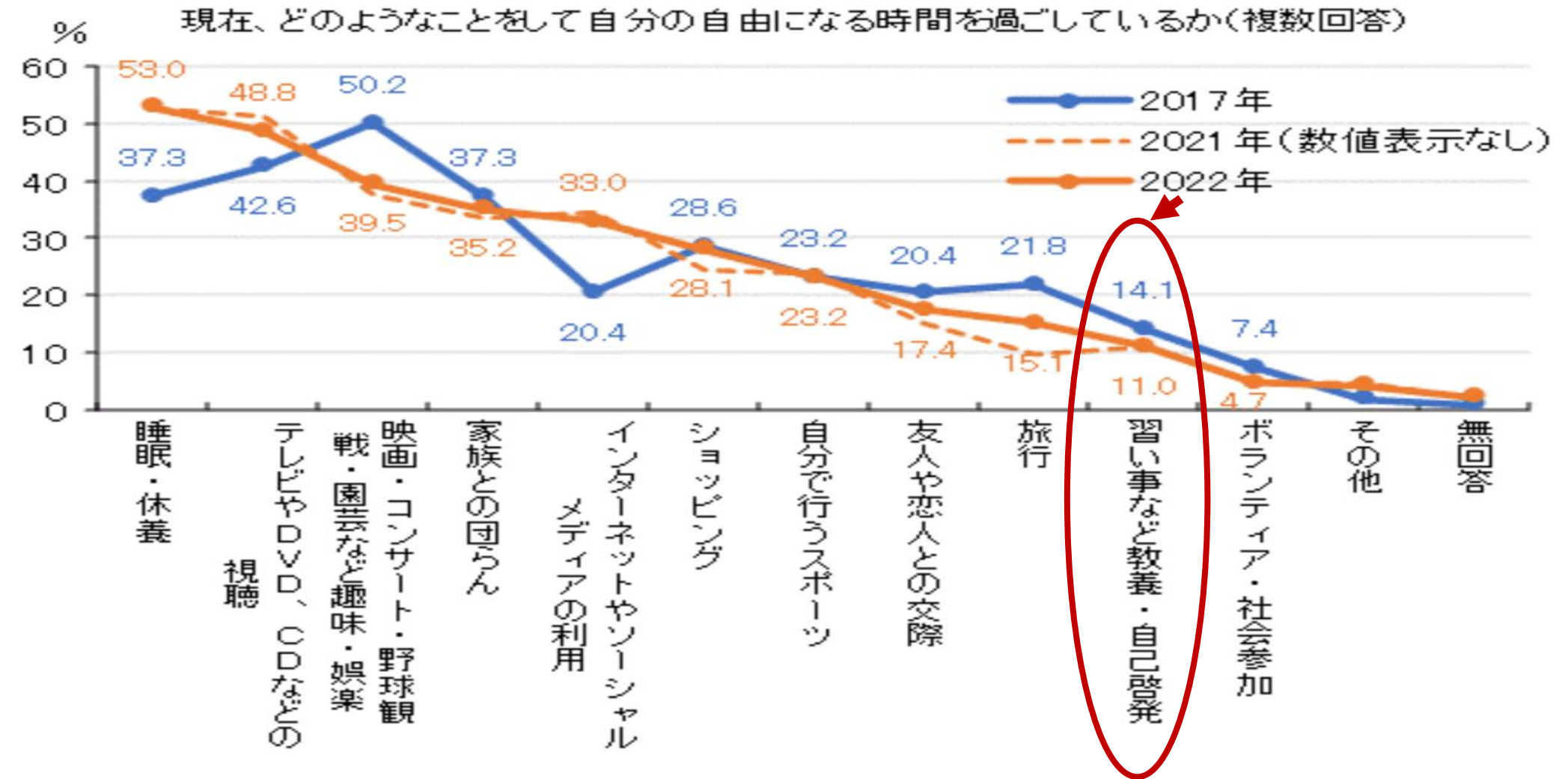
性別による差異
(女性は非正規が多い)

年代別による差異
(だんだん勉強しなくなる…
熟練度と加齢など関連)



(博報堂生活総研「生活定点」調査)

自由時間の過ごし方 (お金でなく、**時間消費の対象**としても、同様)

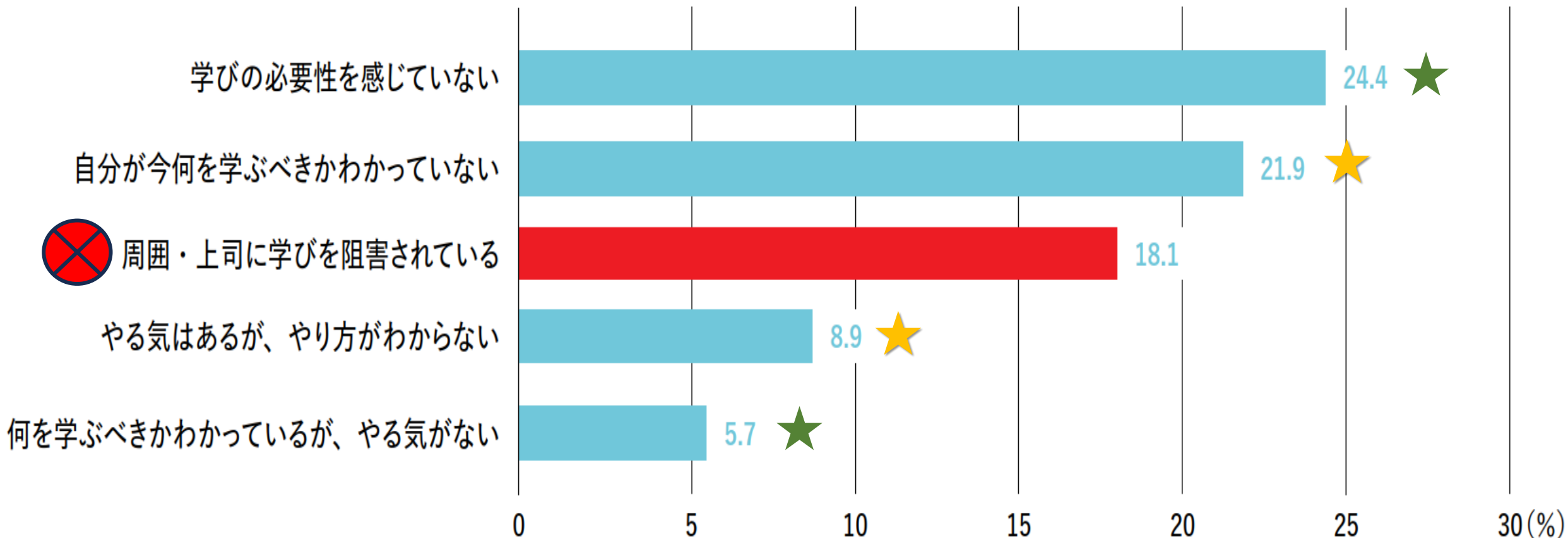


(注) 2017年は面接調査法、2021年以降は郵送法なので単純には比較困難。

(資料) 内閣府「国民生活に関する世論調査」

(出所) 本川裕の作図 (<https://honkawa2.sakura.ne.jp/2298.html>) を引用

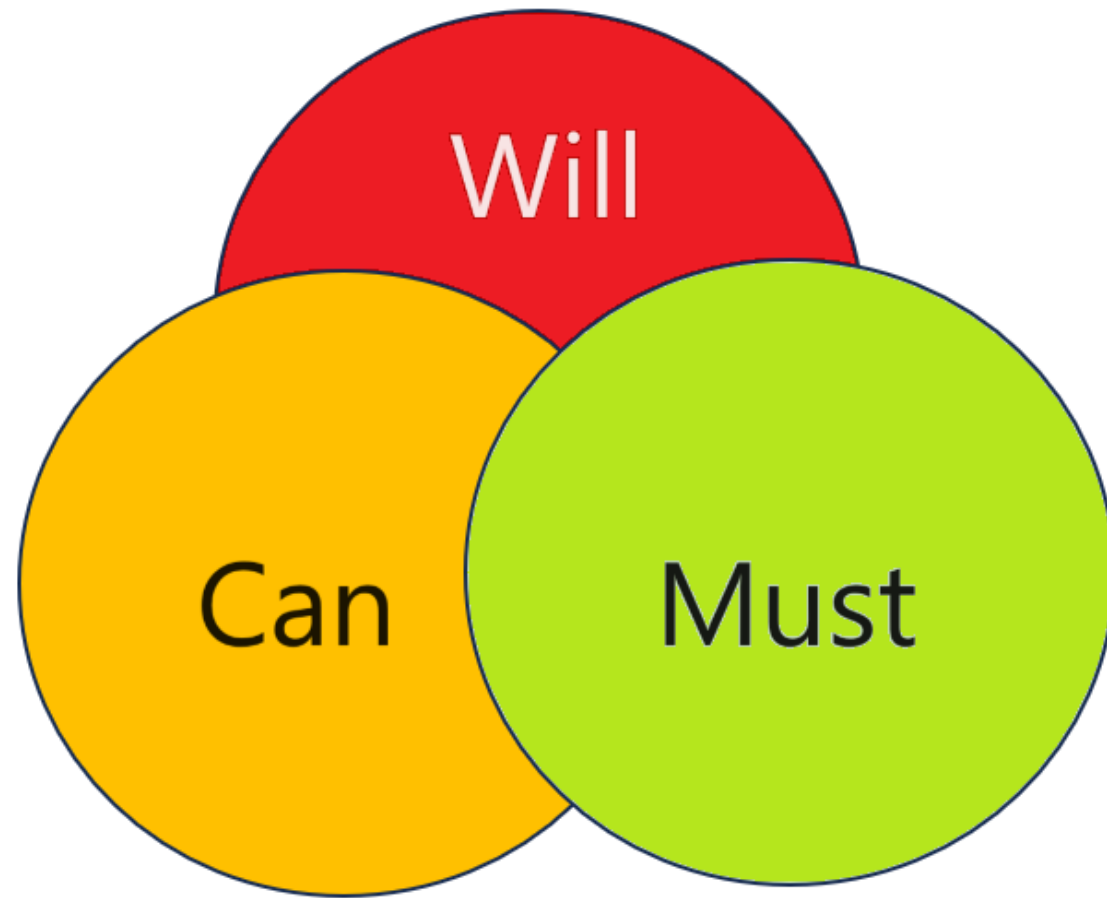
学ばない潜在的な理由



(出所) リクルートワークス研究所『なぜ人は自主的に学ばないのか 学びに向かわせない組織の考察』2023年、8頁の図表3を割合の高い順に並べ替えた (調査時点は2022年)

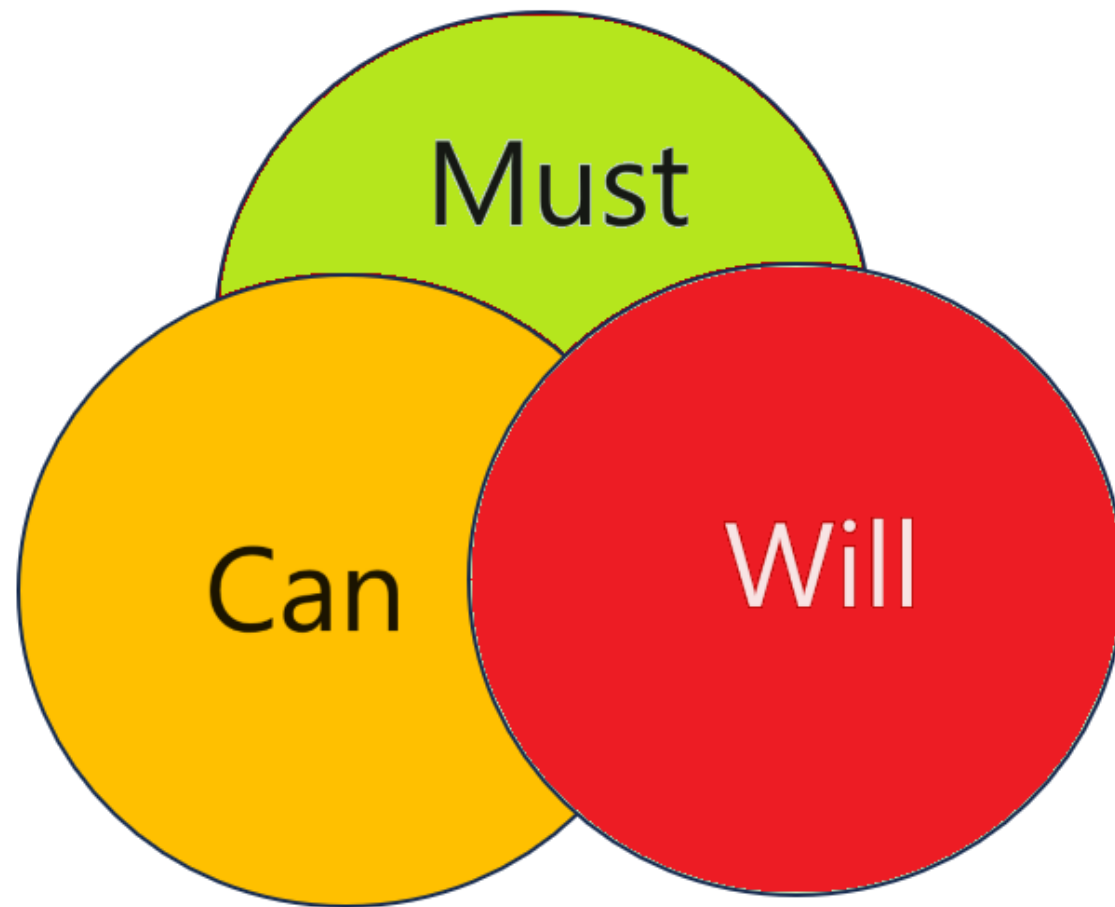
課題は？

閉塞感の打破 + 希望の回復



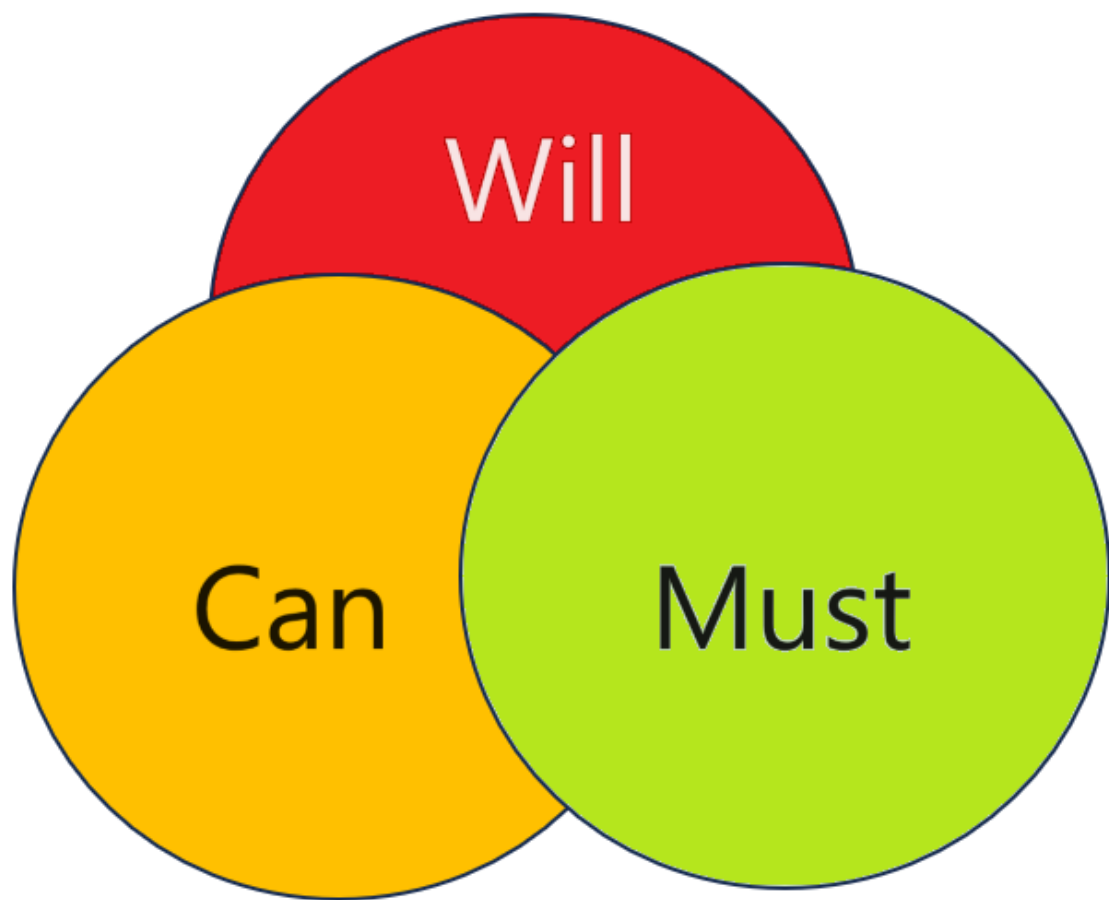
モデルA

市場 > 能力 > 意思



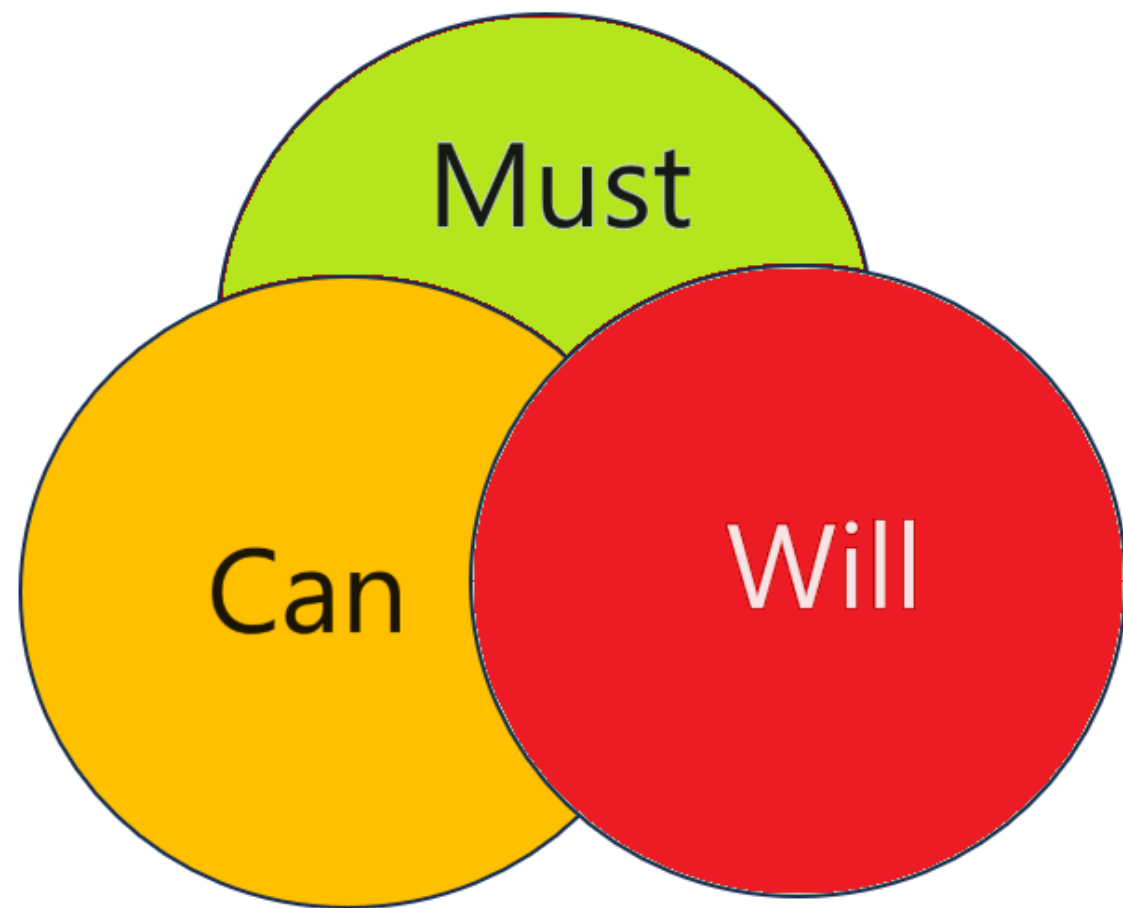
モデルB

意思 > 能力 > 市場



モデルA

市場 > 能力 > 意思



モデルB

意思 > 能力 > 市場

会社主導

Type A

比率 2 : 1
この辺りの企業



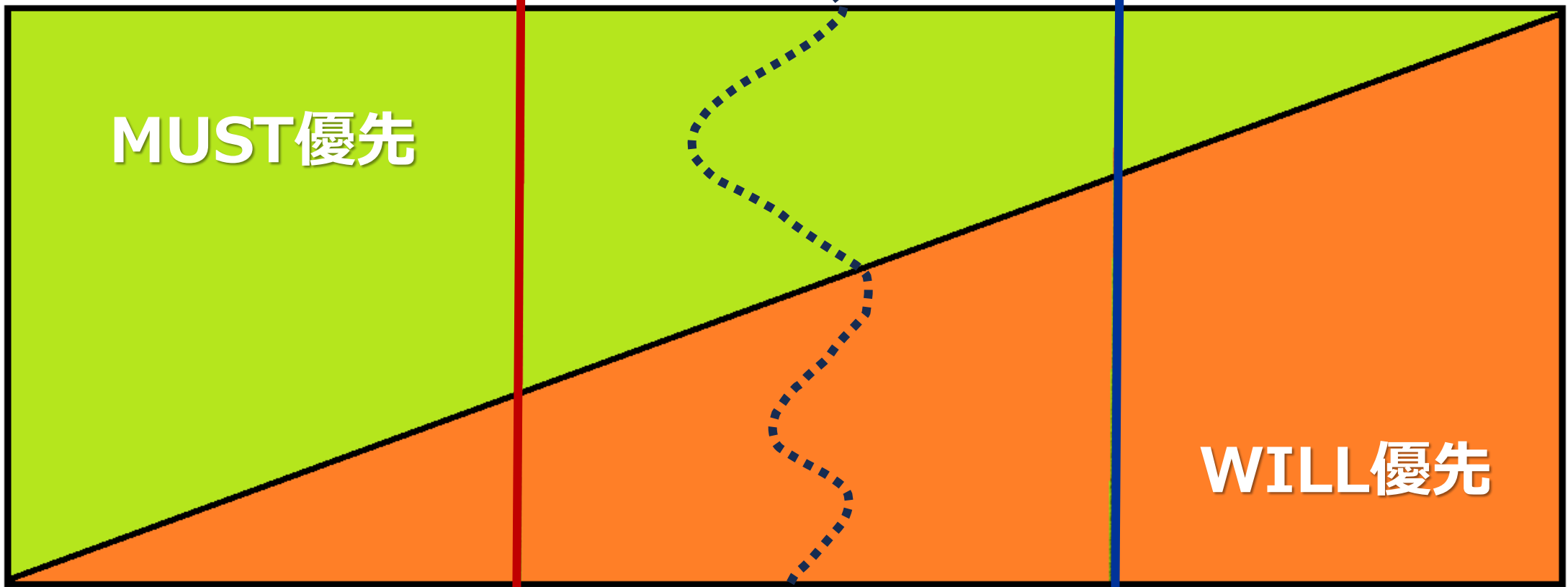
MUST優先

WILL優先

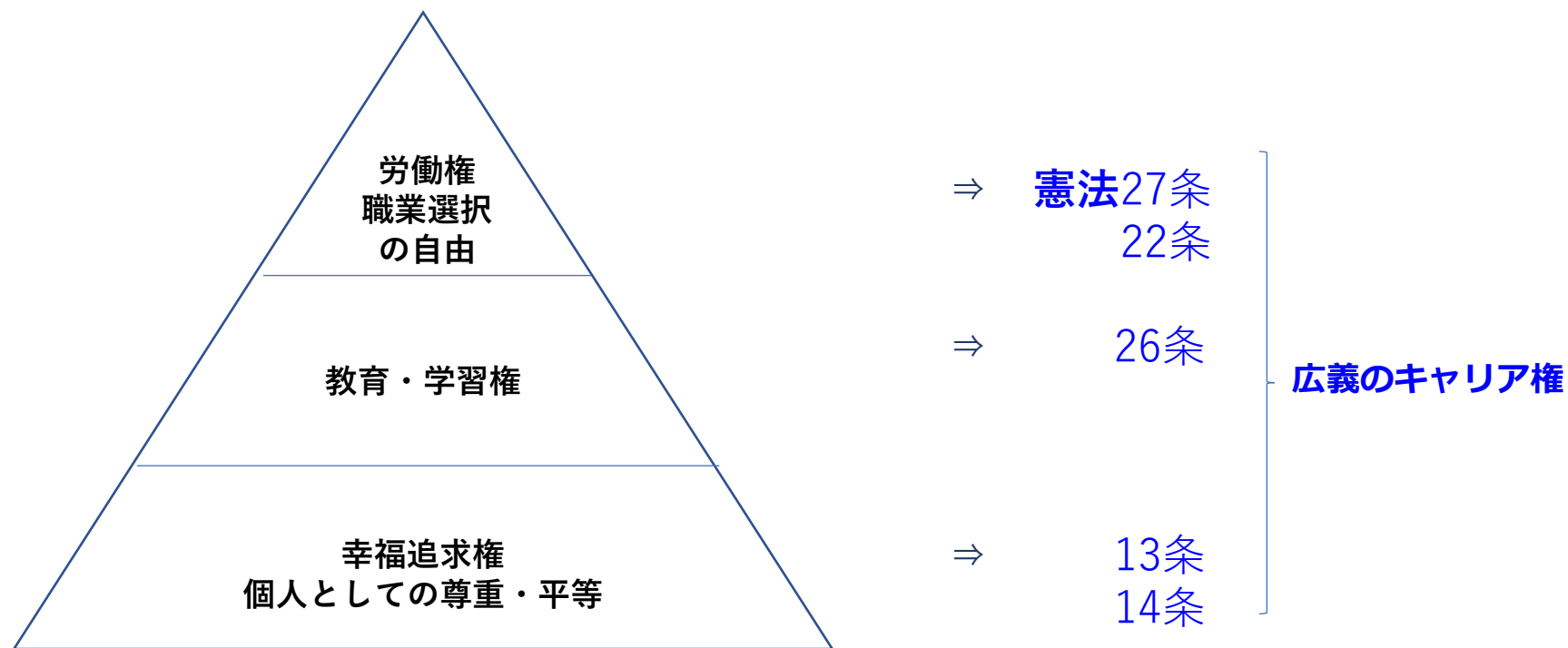
Type B

個人主導

ああの辺りの企業
比率 1 : 2



キャリア権の構造図



《意欲、能力、適性に応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、
職業生活をつうじて幸福を追求する権利》

個人が **キャリア展開** をしていく際の 《**法的基盤**》 となる権利概念（法的理念）

I 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, 発音はカリアに近い) 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、この語の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、慣用的に上級職公務員 (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・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, 今や死語) といった使用例が増えてゆき、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年代なから以降にキャリアへの言及が急速に広まった。

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、用例が多元化、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) と、狭義には職業 (job, trade, occupation, profession) と重なり、両者を統合したもとしての理解もなされる。

II 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「法令データ提供システム」(総務省行政管理局: 2017年1月1日現在) で検索すると、2系列の使われ方がみつかるとともに、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て14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」(輸出入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) などである。

他方は、先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」(免許状更新講習規則。まだ法律にこの語は入っていない) は広義のキャリアにかかわり、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など19法令)、「キャリア形成促進助成金」(社会保険労務士法施行規則) は狭義の職業キャリアに関係している。

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」という語が多く使われる。例えば労働者派遣法 (1985年) 25条や男女雇用機会均等法 (1985年) 1～3条などに「職業生活」といった用例があったが、積極的に使われたのは、雇用政策をめぐる基本法の雇用対策法3条 (基本理念) 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 (2001年改正法)、同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) に類似の趣旨が規定され、また、2条4項でキャリアデザインにつき「職業生活設計」として定義されて以来である。

現在では49法令において「職業生活」が使用されている (総務省法令データ提供システム参照。2011年10月1日現在では31法令だった)。法律のタイトルにも入った (女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 2015年64号。略称、女性活躍推進法)。

III 裁判例におけるキャリア

ここでも2系列の用例がみつかる (最高裁判所「裁判例情報」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ると404件がヒットするが、知的財産裁判例集における例が277件もある。他方、労働事件裁判例集にお

ける検索適合例は66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19件しかヒットしない。

以前より、労働裁判でなく、また、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) をめぐり、格調高い最高裁判例がある (最高裁大法廷昭和50年4月30日判決)。「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」と判示した。

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)。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ほとんどなく、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少ないようである。

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、いわゆるマトニティー・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、その理解を求めるとの現実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がざるを得ない。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。

IV 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年改正における雇用対策法や職業能力開発促進法に一定の影響を与え、職業キャリア保障の実定法的な橋頭堡となる。

それから20年弱、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な賛成する法学説も少しずつ目立ってきた (唐津2009; 野川2014; 小西2014; 大内2008・2017。逆に批判論に大和田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、両者間での調整こそ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。

キャリア権の理念 (以下、諏訪2014に準拠) 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、職業生活をつう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、理念としては以前から、憲法の「個人の尊重」「幸福追求権」(13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、キャリアの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、キャリアという視点から統合化する。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。

V 課題

キャリア権論はいまだ法理念の域を大きくは出していない。実定法化、法解釈の次元での規準化などに向け、課題は多い。当面、実定法化のためのキャリア基本法のような立法措置、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は、キャリア権を実体化していくうえで前提として望まれる(諏訪 2015-)。人びとの意識との関係では、キャリア教育との連携も不可欠である。

参考文献

大内伸哉 (2008)「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、68-76頁。

—— (2017)「AI時代の働き方と法——2035年の労働法を考える」弘文堂。

大和田敬太 (2006)「職業教育訓練立法の形成と変容」『彦根論叢』363号、1-23頁。

唐津博 (2009)「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、6-21頁。

小西康之 (2014)「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、81-90頁。

諏訪康雄 (2014)「キャリア権」キャリアデザイン学会監修『キャリアデザイン支援ハンドブック』ナカニシヤ出版、20頁。

—— (2017)「雇用政策とキャリア権——キャリア法学への模索」弘文堂(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』249-256号、2015年～(連載中)。

野川忍 (2014)「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、66-76頁。

すわ・やすお 法政大学名誉教授。最近の主な著作に「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。労働法・雇用政策専攻。