

8月セミナー 3人のパネラー説明、意見交換概要

(1) 諏訪康雄法政大学名誉教授（新労働政策研究会座長）のプレゼンテーション「キャリア権って何だろう？」

○2023年6月16日閣議決定「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023年改訂版」では、三位一体の労働市場改革の指針の基本的考え方 働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた、としている。とするならば、一人ひとりが自らのキャリアを選択することを「法的に支える基盤」の整備も重要である。

○憲法とキャリア権の関係を図示すると、一番土台（第1層）に幸福追求権・個人としての尊重（憲法第13条）、平等（同26条）が来て、それを基に、第2層として教育・学習権（26条）が来る。そして一番上（第3層）に労働権（勤労の権利と義務、27条）、職業選択の自由（22条）が来る。

○キャリア教育が なされてきて キャリア・デザイン とか、将来の人生設計 とか、最近では、会社側も「キャリア自律」とかを 言いはじめている。しかし、生徒さん、学生さん、若手社員さんが キャリア自律 を しようとするときに、その「法的な基礎・基盤」がないと、実社会では足が宙に浮きかねない。それで、「キャリア権」につき、再確認が必要。

(2) 鎌田耕一東洋大学名誉教授（新労働政策研究会メンバー）のプレゼンテーション

「キャリア構築とキャリア権」

1) はじめに 若者のキャリア構築の課題

○「キャリアは会社から与えられるものから自分で選ぶ時代に」（現政府の「三位一体の労働市場改革」（2023年）

○今後5年間で最大4分の1のジョブ（仕事）が変化すると予想されている（ワールド・エコノミック・フォーラム「仕事の未来レポート2023」）。

○10代の若者は、主体的にキャリアを選ぶ準備ができているか？

2) キャリア教育の展開

○キャリア教育とは、一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育。

○基礎的・汎用的能力の育成に重点。

3) キャリア構築のための基礎的・汎用的能力の育成を重視。

○人間関係形成・社会形成能力

○自己理解・自己管理能力

○課題対応能力

○キャリアプランニング能力

4) キャリア・タイプを意識する必要。

○組織内キャリア（正社員、正規職員）

○スペシャリスト型キャリア（専門職、スペシャリスト）

○テンポラリー型キャリア（契約社員、派遣社員、パラレルワーカー）

○自営型キャリア（フリーランス、自営業者、委託業務者）

5) キャリア権とは

○基礎的・汎用的能力の育成と共に、キャリアを主体的に形成するための社会的基盤整備と会社が主体的なキャリア形成を受容する仕組みが必要。

○人は、個人として平等に尊重され、幸福を追求する権利を持ち、教育と学習によりその実現可能性を高め、それを踏まえた職業選択の自由を保障され、労働の権利を有する存在であることが、崇高な「理念」として、日本国憲法等に掲げられている。そして、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、これが「キャリア権」（right to a career）である。

（3）松林千宏氏のプレゼンテーション

（※）松林氏は、毎日 10 種以上のお菓子を食べ続けておられ、食べたお菓子は通算 10 万个を超えるという、日本一のお菓子好きと言われる方で、ビジネスパーソンの傍ら、お菓子勉強家と名乗り、テレビ等で活躍中。

○お菓子は毎日本当に勉強。お菓子は、年間 3000 種類の新商品が並ぶ。勉強することがいっぱいなので、私は専門家にはなれない。それで、勉強家ということで活動させていただいている。

○ある時 何気なくテレビをつけたら、テレビチャンピオンという番組をやっていた。

テレビチャンピオンのことを簡単に説明すると、例えば、おにぎりを食べて、どこの何かを当てる、商品のパッケージの一部を見て、これはどこのコンビニのかを当てると

か、そんな番組であった。私これならなんかできそうだなと思ってしまった。テレビ番組の1番最後にテロップで第2回コンビニ選手権出場者出場者募集というのが流れたので、ハガキ1枚ぐらいなら応募してもいいかなと思って応募したら、大体1年ぐらい経った時に、第2回コンビニ選手権やりますということでお声をかけいただいた。あれよあれよと出場することになり、あれよあれよとタイミングよく優勝できてしまった。

○ということで、大学生3年生になった時に就職するならもうこれはコンビニだということで、コンビニだけ全部受けて、こんな私を受け入れてくれた大手コンビニで、人事と商品部の兼務ということで、社員として働いている。但し、本日の発言は、一個人の発言ということでご了承いただきたい。今でも、いろんなお菓子を食べて、お菓子を勉強して、いろんなメディアで、お菓子の素晴らしさっていうのを発信している。

○私の場合は、好きなものがもう高校生の時にコンビニだったり、お菓子だったりっていうのが見つかったので、私は正直運がいいなとずっと思っていた。この運がいい人とそうではない人の差はなんなのかというのを、脳科学者の中野信子先生にお話を聞く機会があった。

中野先生は、この運がいい人というのとそうではない人の差というのをしっかり、科学的に何か差があるのかというのを調べになった。結論から言うと、運がいい人とそうではない人に科学的な差は見られなかった。唯一、差が見られたというならば、運がいい人というのは、自身のことを運がいいと思考して、その運を掴もうと行動する。この思考と行動ということに差があるという風に結論づけた、とのこと。

○それで私からのメッセージは、運がいい人ということになろうと思いで行動しよう。ぜひ学生の皆さんにも、ぜひ、後押しする皆さんの立場として、メッセージを伝えていただけると嬉しいなと思っている。

(4) 3人のパネラーの意見交換概要

(諏訪) 第1の質問。変化の激しい時代である上に、自分自身も加齢で変化していく、社会も変化するし自分も変化する、こういうような時代にキャリアデザインは、どんなふうに進めていったらいいか？

(鎌田) キャリアは1人1人の個人がまさに自分のやりたい仕事、能力を見定めながら個人で決めていくわけなので、人によって様々というのがキャリアデザインの基本だと思う。ただ、そうではあるけれども、私は、4つのタイプに分けて、これを道しるべとして考えておくといいと思うので、少し補足する。組織内キャリア型、スペシャリスト型、キャリアテンポラリー型、自営キャリア型(J型キャリアと言う)と4つある。キ

キャリアの道しるべという側面もあるが、1つはキャリア権という法的に見ると、この4つは全然違う。例えば、自営型キャリアを選んだ方には労働法は一切適用がありません。最低賃金はない、労働時間規制はない、怪我しても労災保険の適用もない。社会保険も入れない、いわゆる国民健康保険となる。随分そのリスクに違いがある。

(松林) 好きなことって多分色々あると思う。私、お菓子も好きだが、お笑いも好きだし、人に話を聞いて、それを伝えるみたいなことも、ああ、人事なので、トップのメッセージを伝えるみたいなことも業務としてやっている。自分が得意なことを、3つぐらい、なんか全く違うジャンルで持っている、変化が激しい時でも対応できるのかなと思っている。1つだけを目指すよりも、100分の1をまず目指しませんか、というのが、私の提案としてある。高校生なら1クラス30人ぐらいいたら、30、30、30で、3クラスの中で、私が1番得意なことをなんか1つ目指したらいいのかなと思う。アニメ、歌、お笑いなど、その3つがこう自分の中にか、掛け合わせたら、100掛ける100掛ける100なんで、100万分の1の人になれるというか、いろんなジャンルで好きなものを突き詰めていけば、変化が激しい時代でも、その時々で対応できるようになるのかなと、思っている。

(諏訪) 大黒柱1本だけじゃなくて、その周りにそれを支えるいくつかの補助の柱があるような建物がやっぱりしっかりしているのと同じで、我々も今まではある会社、ある組織にずっといるという一本柱だったが、この一本柱で行こうとすると、この柱がぐらいついたり折れてしまったりすると途方にふれてしまう。

長い人生の中で1つの会社の寿命は20年から30年ぐらいが平均値だそうだが、一本柱で行こうと思ってもそうはいかない。また、転職行動も、今の若い人は大体30代だと2人に1人はもう転職をしているという、こういう時代が続く。

例えば、デンマークみたいな国では、普通の人は大体7回ぐらい転職をしていく、だんだんにそれが多くなっていったって10回以上の転職者も多い。いくつになっても学び、そして転職をしていく、時代の変化についていくという、こういうスタンスで国の政策を捉えている。

ホワイトカラーなんかもこれから働き方は大きく変わっていくわけであって、現場の働き方も変わっていくであろうという風に考えると、自分自身が年を取っていった時に時代についていって、いつでもそれなりに働きがいがあり、それなりに自分なりにこういう仕事やって良かったなという風になるのには どうしていくか、これがこれからのキャリアデザイン、キャリアプランニングの非常に重要なポイントと考えている。

(諏訪) 2番目の質問。ネコさんのような人の場合、あるいはイヌさんのような人の場合、それぞ

れに気を付けなければいけないことがあるかと思う。どんなところに気をつけたら良いか？

(松林) 猫さんにあんまりわあわあ言っても、多分猫さん、自分がそう思わないと動かないような気がする。好きなことを突き詰める方が、なんかネコさんは得意なような気がしている。

(諏訪) 友達のイヌさんが、しきりに真面目な意見を言うんだけど、猫さんはそしらぬ顔。鎌田先生、この猫さんの人たち、あるいは犬さんの人たち、いろんな人がいる中で、少し 思われるところをご発言を。

(鎌田) 自分の目先のことばかりを見て、あまり将来のことに 関心がないと言うか、将来のことを先送りしているような学生が多い。

労働法の教員でもあるということで、よく学部で、1年生の1番最初に、新入生に対して、就職だとか、キャリアのことについて、お前何か話せということで、よく駆り出された。

そうした時に、何を話すのかっていうと、大学って4年間あるんだけど、実質は3年。3年の後期からはもう就職活動が始まって、じつくりと勉強する時間がなくなって、それがいいか悪いかと言われれば、大学教員としては誠に困ったことだと思っている。実際問題、4年生のゼミを開いていると全員揃うってことはない。本当にもう面接とかいろんなことがあって、就職環境が大きく今変わっている。

インターンシップの評価、インターンシップの経験も採用の時に考慮してよいという大転換を、去年か一昨年、政府と経済団体等で決めた。もう一気に、3年生の夏に学生は、大学生は、特に文系の学生は、インターンシップをそれこそ何個も受ける。要するに、就職活動は3年の夏休みに始まる。そうすると、インターンシップと言っても、どの企業にインターンシップを応募するかっていうことを決める必要がある。3年の前期に、自分はどの方面に進むのか、どの企業にインターンシップ受けるかって決めるってことですから、もう3年の前期には自分のキャリア選択、職業選択をしなきゃいけない、そういう時代になってしまった。

私が大学新入生に対して、このタイムテーブル、スケジュールを教える、あとはご自分で判断してとなる。

大学4年間を、サッカーで生きていくっていうこともいいし、あるいは、チアリーダーとして、私はずっとやってくんだっていう風に、それも1つの人生だと思う。ただ、企業との関係はどういう風になってるかっていう、タイムテーブルと言いますか、スケジュール、それを説明してあげないといけない。猫さんでも犬さんでも、それは同じかなと思う。イヌさんの、将来について計画立てるっていう人たちに対

して、私はもう1つ注意したいのは、自分の思うように進むと思わないでもらいたい。何があるかわからないのが人生なので、その時のキャリアシフト、こんなはずじゃなかったっていう時に、自分は変に落ち込まないで、自分はこういう方向に進むという、そういう道しるべというか、目印を自分なりに作っておく。先ほど松林さんも言われていたが、色々な選択肢を残していくという人生、これは考えた方がいい、特にイヌさんの、なんていうか、計画的な人についてはそういう説明をしたのを覚えている。

（諏訪）犬さんの人は、最近、クランボル先生っていうアメリカの大学の先生が唱える「プランド・ハップンスタンス理論」という「計画された偶発性」、ビジネスパーソンとして成功した人のキャリアを調査したところ、そのターニングポイントの8割が、本人の予想しない偶然の出来事によるものだったという。それで、ある一定の範囲内の計画領域を考えながら、しかしその時その時で変化に対して対応しながら前へ進んでいくというような、こうしたあり方を考えていく必要があって、1本柱の生き方でいくと、1位になりたいと頑張ったがなれなかった時、一挙に次がなくなってしまう。

他方、ネコさんの人に対しては、いいじゃないの、今がよけりゃっていう風に思っていると、かつて就職氷河期が襲ってきたように、あるいは若者への就職氷河期はあるいはそれほど進まないかもしれませんが、中高年の就職氷河期っていうのはかなり激しいものが起きるかもしれません。技術変化が起きたり、あるいは経済の状況が悪化する、そういう時に、どんなふうに自分がキャリアをシフトしていくか、キャリアをチェンジしていくかっていうことに関して、やはり時々専門家の人の意見を聞くとか、気にしておくっていうことが大事だろうと思う。自分自身を理解することも大事。

それで、一生懸命やらなかったとしても、しかし、いろんな自分が好きだ、得意だって部分に注意をしないと、いずれそれがどこかで社会とうまく統合していく。自分の人生とお互いにこう、共鳴し合うようなことが起きてくることがありうるので、そういう姿勢は持っていた方がいいのではないかな。

最後のテーマ。キャリア圏の理念と現実との間には相当なギャップがある。現実を理念に向けて近づけていくには、一体、国、社会、企業、個人はどうしたらいいかな？

キャリアというと、しばしば個々人の問題のように考えることがあるが、実は社会の枠組み、企業の枠組みが違っていると、キャリアの進め方っていうのは随分違ったものになっていく。

キャリア圏の理念は、国によってその表れ方、あるいは業種、職種、地域などによ

って違いが起きている。こうした問題について、少しマクロとミクロの視点からご議論いただきたい。

(鎌田) キャリア権の理念と現実、そのギャップをどう埋めるかっていうことについて、いろんな指摘ができるかと思うが、気になることを1点だけ申し上げたい。

個々人が、社員がと言ってもいいが、社員が主体的にキャリアを形成する、自分のやりたいことをちゃんと会社も認めて、その一方的に本人の意向、意向に逆らって別なところに、別な勤務に配置替えをするとか、そういったことが今後は問題になる。

ところが、現実の日本では、特に大企業は強大な人事権がある。最終的には企業がその経営的な観点に従って、君はこういう仕事をしなさいと、君はああいう仕事をしなさいという風に配置替えをしていく。一方、このキャリア権の発想は、そうじゃなくて、個人が、自分がやっぱりその描いたキャリアを大切に尊重していただきたいとなる。これ、どっちももつともだという風に思うわけです。大切なのは、その企業の経営的な視点からの配置ということと、個人の、私はこれがやりたいんだっていう、そういうキャリア志向というものをどう調整するのが非常に大きな問題。今のところ、なかなかいい手立てが見えてないのが現実。

これは私の本当に個人的な考えだが、今、新卒学生の採用は、特に文系の学生は、職種を限定しないでなんでもやりますよっていう形で無限定に採用される。その中で育てていく、いろんな仕事を経験させて育てていって、そして一人前にしていくというのが現実。このこと自体はいいことだと私は思っている。

なかなか今の新卒学生に、最初からあなたがやりたい仕事に限定して採用するというのは日本では難しい。ただ、10年、15年経った時点で、やはりその従業員、社員の中で、私はこれでやっていきたいんだという風に思う人は当然出てくる。その時に、雇用契約の中で、外国みたいに職種を限定するための再交渉、こういうことをやはり企業としても考えていかなきゃいけない。

今、キャリア自律ということで企業が色々研修をする。だけど、一部の従業員かもしれないが、そう言われても、それで何になるのかという意見も出てくる。しかし、10年、15年でも、あなたの契約を再交渉して改定しますとなったら、これは生きるか死ぬかの問題ですから、それはもうしっかり自分の、ここの企業の中でどういう仕事をしていくのか、あるいは、もうこの企業では自分のやりたいことはもうないんじゃないかと、いうことを、まさに会社との間で交渉しながら、話し合いながら自分のキャリアを考えていく、こういったことが今後は必要になってくるのではないかな。そういうことを今は法的には制度化されていない。いないので、なんとかそういったところを研究者は考えていかなきゃいけない、法律化も考えていかなきゃいけないと考えている。

(諏訪) それでは、柔軟に、結果的にはキャリアを作ってきたように見える 松林さんに、ご自身のちょっと本部におけるキャリアの展開も含めながらお話をいただきたい。

(松林) 会社としては今 やはり多様性ってよく言われていますが、なんかやはりその人らしさを受け入れるっていうことは今でもちょっとずつ浸透してきているので、その視点が今後も大事になってくると思う。好きなことを頑張っている姿っていうのは、傍から見てても素敵だなと思う。それが、会社のプラスになっていく、そこが合わさっていくっていうのが 1 番いい姿勢なのかなという風に思う。

私も、やはり 30 年続けてきて今がある。私はこれこれ好きだから、別に人から何を言われようが 私はやるんだと思ってやってきたからこそ、まあ、今に一応繋がってるのかなと思う。います。なので、私の人生はやはり私が切り開いていくしかない。誰かが助言や手は貸してくれるけれども、自分でやはり継続していくしかないのかなという風に厳しくもそこは思います。そこは企業も個人もすぐ解決する問題ではないのかなと思うが、中長期的にお互いが前を向いて歩んでいくと良い結果に繋がるのかなという風に思う。

(諏訪) 以上、我々は、今日は、憲法の中にバラバラに条文としてあったものを キャリアっていう視点で体系的にまとめてみると、そこにはキャリアを追求することによって幸福になっていくという道筋が権利として浮かんでくるだろう。そうした権利を実際に実現していくための法律というのは、その大体今世紀になっていろんなものが出てきましたが、どんどん増えてきている。そして、国も、キャリアは個人が作っていく、それに対して支援をしていくという姿勢を見せているが、これは例えば男性の育児休業の問題とか、あるいはその他のいろんな政策などにも繋がっている基礎なのではないかなと思う。

スポーツが好きな人はスポーツ権というものがあるということを聞けば、ああ、なるほどと、そしてスポーツ庁っていうのができて、金メダルがたくさん取れるような、こんな変化が起きてきた。同じように、キャリア権に関してもしっかりと法的な定めをして、できればキャリア推進庁みたいなものができて、みんなが元気よくやれるような時代が来るといいなという風に思っている。