新労働政策研究会第2回公開セミナー

働き方の見直しとキャリア権

キャリアの多様性とキャリア自律

東洋大学名誉教授
鎌田　耕一

本報告の目的と内容

目的
　労働市場、雇用システム、職業構造の変化の動向を見据えながら、個人の多様なキャリア形成を促進するために、キャリアを活かす労働市場の在り方を模索します。そのうえで、若者がキャリア形成するなかで、どのような課題があるかを示します。

内容
1. 三位一体の労働市場改革と雇用システムの転換
2. 職業構造の変化による労働需給ギャップ
3. キャリアを活かす労働市場
4. キャリアタイプを意識する
5. 組織内キャリアとキャリア自律
6. テンポラリー型キャリアとキャリア形成
7. 若者のキャリア形成における課題

三位一体の労働市場改革と雇用システムの転換

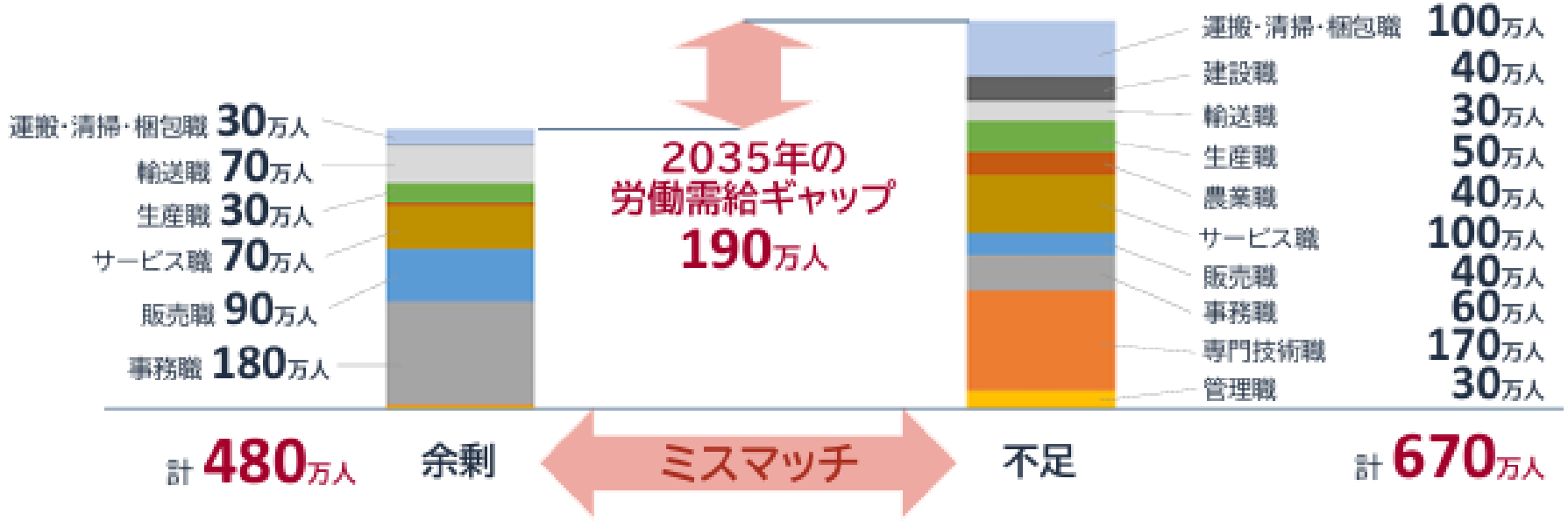
三位一体の労働市場改革（2023年5月）

- 「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。
- 職務ごとに要求されるスキルを明らかにして、 労働者が自分の意思でリ・スキリングを行いえ、職務を選択できる制度へ。
- 内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外か らの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにする

職業構造の変化による労働需給のギャップ

三菱総合研究所の推計では、2035年時点で、職業構造の変化などにより190万人の労働需給ギャップが生じる。

図表２　2035 年時点での産業･職業別ミスマッチ



出所：三菱総合研究所推計

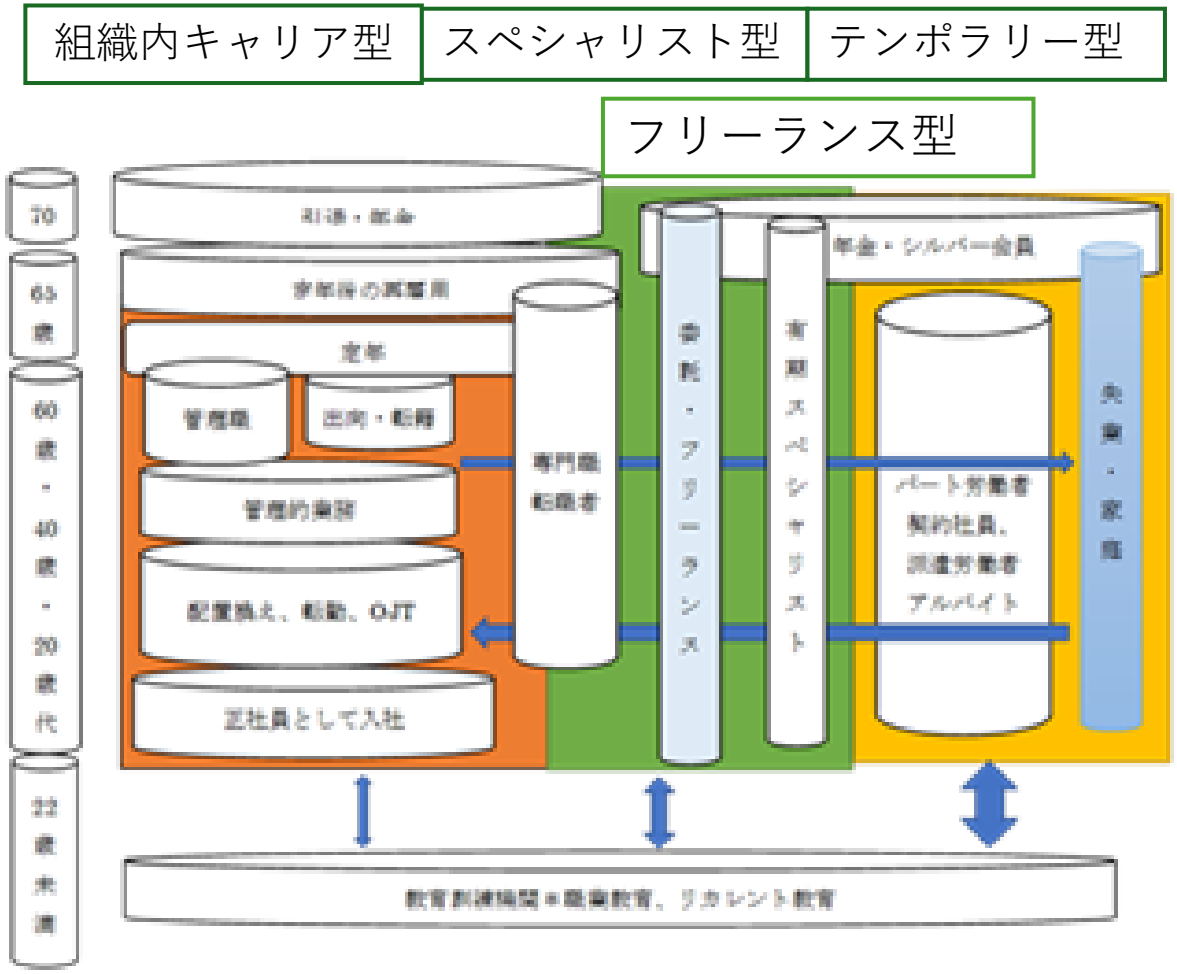
三菱総合研究所「スキル可視化で開く日本の労働市場」（2023年）3頁

キャリアを活かす労働市場改革のイメージ

キャリアを活かす労働市場のキーワードは**多様性と主体性**。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。そこで、キャリア形成の道しるべとして

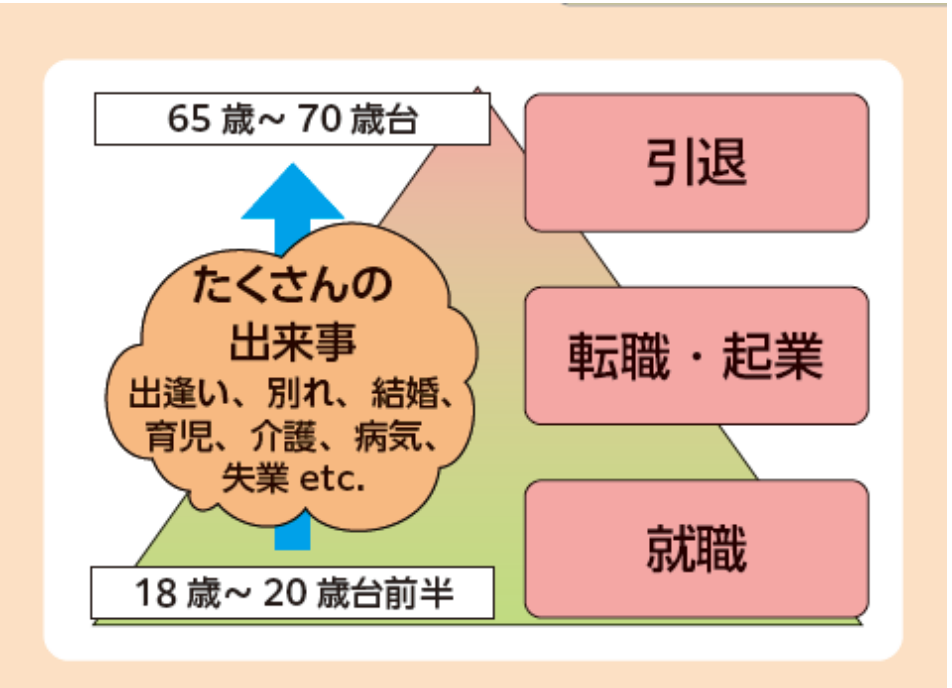
- ①企業組織内のキャリア形成（「**組織内キャリア**」）、
- ②特定分野における専門的知識・技能を必要とする専門的職務に従事する者のキャリア形成（「**スペシャリスト型キャリア**」）、
- ③臨時的一時的に業務に従事したり、断続的にキャリアを形成するタイプ（「**テンポラリー型キャリア**」という）
- ④雇用によらないで柔軟な働き方（フリーランス）を選択してキャリアを形成するタイプ（「**自営型キャリア**」）

の四つのタイプ。



キャリア・タイプを意識する

ライフ・キャリア



キャリア形成の道しるべ

1. 組織内キャリア

会社や団体のコア（中核・中軸）を担う存在として働き、キャリアを展開していくもので、正社員とか正規職員などと呼ばれる人たちのキャリア

2. スペシャリスト型キャリア

専門的な職務経験などとこれをふまえた職務遂行能力の発揮にむけてキャリアを展開していくもので、専門職とかスペシャリストなどと呼ばれる人たちのキャリア

3. テンポラリー型キャリア

生活全般でいきがい、やりがいを感じることにむけてキャリアを展開していくもので、契約社員、派遣社員、パラレルワーカー（副業・兼業に従事したり、勤務しながらボランティア活動を行う者など、本業だけに限定しない働き方）などと呼ばれる人たちのキャリア

4. 自営型キャリア

会社などに雇用されず、人を雇用することもなく、自営でキャリアを積んでいくもので、フリーランス、自営業者、委託業務者などと呼ばれる人たちのキャリア

当然、どのキャリアのタイプにも長所と短所があり、1～4の間で相互に行き来するキャリア展開の人たちもいます。

組織内キャリアの形成とキャリア自律

「組織内キャリア」とは、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するタイプです。このタイプ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を獲得し、これを活かしながら、会社組織内の職務全般を円滑に管理することができる調整能力を高めることを重視しています。

キャリア権の観点から、従業員は会社に対して、「自己のキャリア形成への配慮」を求めることになる。しかし、このタイプの社員は、自己のキャリア志向に反した異動を強いられやる気を失います。

営業部のチームリーダーとして３７人の部下を用いていた女性（Aさん）が、育児休業後の復職時にチームリーダーの役職を解かれ、一人で電話営業に従事する職務に配置換えされた。Aさんはこれを育休等を取得したことを理由とした不利益取扱いであり違法だと主張した。

裁判所は、労働者が復職後に就いた役職は、妊娠前のチームリーダーと比較すると、その業務の内容面において質が著しく低下し、給与面でも不利益があったほか、「何よりも妊娠前まで実績を積み重ねてきた労働者のキャリア形成に配慮せず、これを損なうもの」であったと判断した。

（アメックス事件・東京高裁令和5年4月27日判決）

テンポラリー型キャリアのキャリア形成

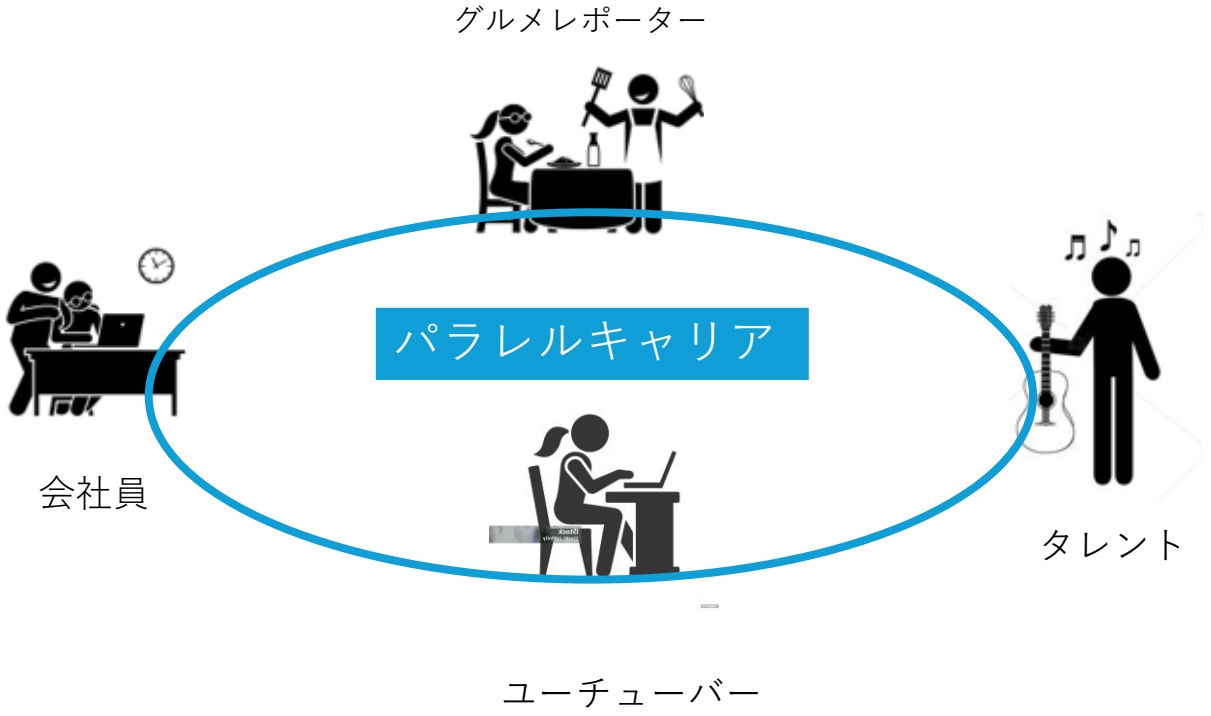
「テンポラリー型キャリア」は臨時的一時的に就業を経験し、断続する職業経歴に流れの中でキャリア形成を志向します。このキャリアは組織内キャリアやスペシャリスト型キャリアのようにキャリア設計に従って継続的に形成されるのではなく、各人が抱える様々な状況に応じて選択したもの（選択を余儀なくされた者）です。例えば、本業会社に勤務しながら、やりがいを求めて、他の仕事に従事する働き方（副業・兼業又はパラレルキャリア）のケースなど。

副業・兼業

会社員

デリバリー

現在、短時間・単発の仕事（スキマバイト）のスポットワーク仲介企業に登録している求職者数は、2800万人。



若者のキャリア形成における課題

「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」
政府「三位一体の労働市場改革」（2023年）

○企業組織の変化
メンバーシップ型からジョブ型へ移行
○職業構造の変化
三菱総合研究所の試算では、10年間で約190万人の労働需給ギャップ
○キャリアの多様化
正規雇用中心から非正規、フリーランス、スポットワークの拡大

若者のキャリア志向は多様です。その一方で、どのようにキャリアを選択していけばいいのか、不安をもっています。

主体的にキャリアを選ぶ準備ができているでしょうか？