

# キャリアを活かす 労働市場の法政策

東洋大学 名誉教授  
鎌田 耕一

## I 労働市場をどう改革するか

### (1) 労働市場の現状

政府は2023年5月17日に「労働市場改革の指針案」を発表し、その内容は6月16日に閣議決定した「骨太の方針」に盛り込まれた（「三位一体の労働市場改革」）。そこでは、個人が、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ぶ社会を作っていく、としている。

個人が自らのキャリアを選択し、安定した職業生活を送ることができる労働市場を構想することに異論はない。しかし、日本の雇用社会では、個人の主体的な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、企業は、なんらの職業資格ももちあ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（日本的雇用慣行）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、非正規労働者が活動する外部労働市場が広がっている。業務または勤務地を限定して、期間を定めて働く非正規労働者の賃金は年齢に関係しない職務給である。通常は、頻繁に就労先を変更し、離職を繰り返すので、キャリアの継続的形成も難しい。企業内で行われる職業訓練への参加も限られている。

さらに、現在、業務委託契約等により発注企業のために働くフリーランスが拡大している。かれらの働

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・スキルを活かした仕事についている。フリーランスには、基本的に労働関係法令の適用も、雇用保険の適用もなく、特別加入制度を除いて労災保険制度の適用もない。

### (2) 労働市場の法政策の理念

近年、雇用システムをめぐって、メンバーシップ型からジョブ型への移行が推奨されているが、雇用システムの背後には、内部労働市場、職業別労働市場といった労働市場の型の違い、職業訓練の担い手の違いが横たわっている。欧米と比較すると、日本は内部労働市場が強い国であり、かつ企業が職業訓練に強く関与するタイプであり<sup>1</sup>、一概に、メンバーシップ型からジョブ型へと単線的に移行できるわけではない。

労働市場政策の設計にあたって重要なことは、職業に関して憲法が定める価値（これをキャリア権という）を政策理念とすることであろう。憲法27条1項は国民に勤労の権利を保障し、憲法22条は職業選択の自由を定め、これを受けて、労働施策総合推進法3条1項は、職業生活の全期間にわたり主体的なキャリア形成を通じて職業の安定が図られるよう配慮することを労働政策の理念としている。そう考えると、今後の労働市場のあり方として、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（こうした労働市場を「キャリアを活かす労働市場」という）を構想すべきであろう。

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。個人が半導体の製造にながく携わってきたからといって、企業の経営判断として半導体製造から離脱することがありうる。キャリア保護は、企業の経営

判断との調整が求められ、また、非正規労働者のキャリア・シフトを促進する仕組みを社会がどう用意するかの問題がある。労働市場の法政策の要点は、この調整とキャリア・シフトを促進する個別的施策の考案にある。

それでは、キャリアを活かす労働市場を設計するうえで、どのような法政策が要点となるだろうか。

## 2 今後の労働市場の法政策

### (1) キャリア志向の類型化

キャリア権構想は、企業が強力な人事権をもつ日本の雇用慣行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志向を承認し、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、個人のキャリア志向は様々である。

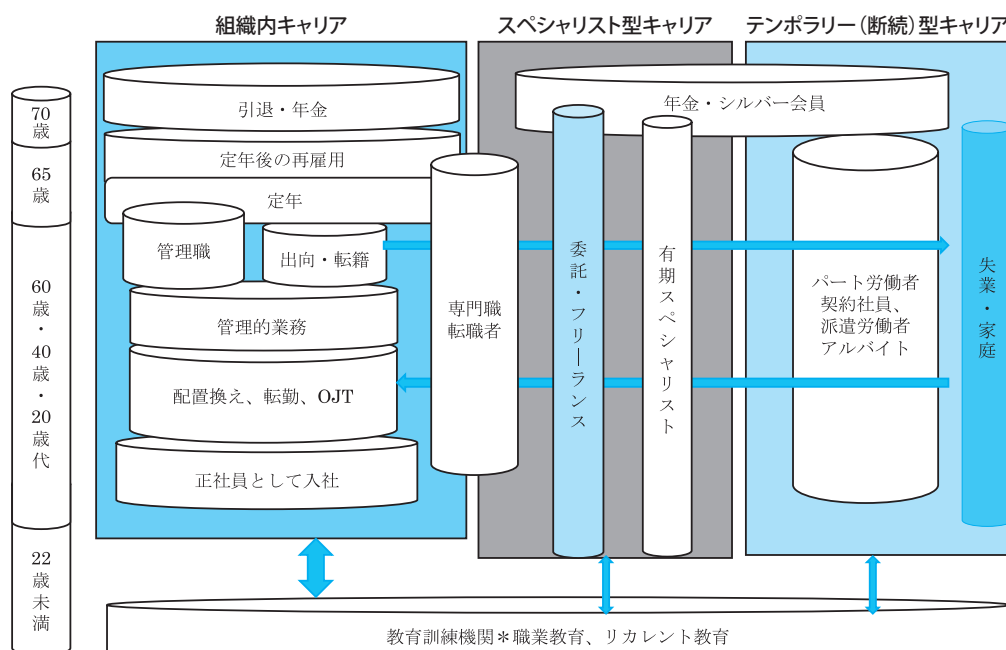
労働政策は、現にある雇用社会を前提にしながら、その問題を克服しようとするものである。そう考えると、政策立案のために、キャリアを、①企業組織内のキャリア形成(これを「組織内キャリア」という)、②特定分野における独自の知識およびスキルを必要とする専門的職務に従事する者のキャリア形成(これを「スペシャリスト型キャリア」という)、③臨時的・一時的に業務に従事したり、断続的にキャリアを形成するタイプ(これを「テンポラリー(断続)型キャリア

ア」という)の三つの類型に分けることが有益である(下図参照)。ただし、キャリア志向はこの三つの類型に尽きるわけではない。

まず、「組織内キャリア」とは、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(通常は管理職)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。このタイプ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」とは、特定分野の専門的職務の遂行能力を重視するタイプで、独自の知識・スキル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、一部のIT技術者は、一つの企業にいて日進月歩の技術発展に追いつかないことをおそれ、転職を繰り返してスキルを磨こうとする。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

図 キャリア志向の労働市場 (イメージ)



契約を結んでフリーランス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」とは、臨時的・一時的に様々な業務に従事し、離転職を繰り返し、継続的な職業経験が乏しいなかで自己のキャリア形成を志向するものをいう。非正規労働者の多くが当てはまるが、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もの)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個人の生活環境に制約され、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見える。しかし、個人の人生全体からみれば、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ライフステージに適合したキャリア形成を志向している。そして、条件が揃えば、タケノコが大きく成長するように、特定の職業キャリアを発展させることになる。

## (2) キャリア権の内容

キャリア権とは何か。諏訪康雄法政大学名誉教授は、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>2</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と捉えることができる。

しかし、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項の労働権、憲法26条の教育を受ける権利又は学習権とも関係する<sup>3</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、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人格的尊厳を維持するために、そのキャリア(職業上の人格的利益)への配慮を相手方に求める権利とすることができる。そう考えると、キャリア権とは、職業生活の全期間にわたって、職業上の人格的利益の保護を求め、キャリアを活かすよう配慮を求める権利とすることができる。

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。

例えば、企業を相手方とした場合、キャリア権は社員が企業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いえる。現状では、企業は広範な人事権を行使して社員の職務内容又は勤務地を決定し、原則として社員はこれに服さなければならない。しかし、キャリア権は企業のこうした人事権に一定の制約をもたらすものといえる。実際、最近の裁判例(アメックス事件東京高判令5・4・27労判1292号40頁)では、育児休業前に37人の部下社員を管理し、チームリーダーとして実績をあげていた原告(女性)を復職後に部下のいないアカウントマネージャーに配置し、主に新規販路の開拓のための電話営業に従事させたことが、基本給の低下を伴わない配置の変更であっても、業務の内容面において質が著しく低下し、将来のキャリア形成に影響を及ぼしかねない点で、男女雇用機会均等法9条3項及び育児介護休業法10条が定める不利益に該当し、違法としたものがある。

## (3) キャリア・シフトと外部労働市場の整備

キャリア志向を上記のように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(断続)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(断続)型から他のキャリア類型への移行に様々な障壁がある。この障壁を超えるには、企業が外部人材を受け入れる際の障害となる要素を取り除く工夫が必要となるとともに、労働移動を容易にするために求人者情報および求職者情報の適正な評価と可視化が必要となる。



ミスマッチを防止するためには、企業は、既存の法令で定める開示事項のほか、求職者が知りたい職場情報を開示することが望ましい。すでに若者雇用促進法は、新卒学生が就労実態を知るための職場情報提供を義務づけている。これを一般の求職者にも拡大することを検討すべきである。開示すべき職場情報は様々であるが、例えば、月平均所定外労働時間、年次有給休暇の平均取得率、副業・兼業の可否、企業内研修制度の内容などがあげられる。

また、ミスマッチを防止するためには、企業が求職者に求めるスキルを開示し、求職者のスキルをふまえて採用することが大切である。そのためには、広く企業・求職者またハローワーク、職業仲介事業者がスキルを適正に評価し、スキルを可視化する必要がある。三菱総合研究所が2023年9月に発表した政策提言(「スキル可視化で開く日本の労働市場」)<sup>4</sup>は、生成AIの発展などによりスキルが変化し、今後人材ミスマッチと人材の流動化が避けられないと予測したうえで、労働市場におけるスキルの可視化、情報の共通言語化が急務であると指摘している。

円滑なキャリア・シフトをするためには、職業仲介事業者の役割にも留意すべきである。職業仲介事業者の一部は求人企業と求職者のあっせんだけでなく、求職者に対してキャリアコンサルティングなど様々な関連サービスも提供している。かれらは求職者情報(キャリア志向、保有するスキルなど)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なくその職場情報や求める人物像など多彩な情報を提供している。国は、こうした取り組みを促進する施策を推進すべきであろう。

### 3 組織内キャリア・シフトと労働組合

企業組織内において主体的なキャリア形成を促し、これを尊重する仕組みをどう構築するか。これには、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し、併せてわが国特有の自律的キャリア意識の低さ<sup>5</sup>を覚醒する仕組みが必要である。

人事権とキャリア形成を調整するためには、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、わが国では職業に結びついた教育制度が発達しておらず、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>6</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、従業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。従業員が自律的キャリア意識が低い現状では、そもそも、キャリアの棚卸しに向かうインセンティブが生まれにくい。

キャリア権保護の視点に立つと、一定期間勤務し、自己のキャリアを意識した従業員に対して、自律的なキャリア形成を保障するために、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制度が求められる。さらに、従業員の自律的キャリア意識の覚醒を可能とする仕組みとしては、継続的な雇用関係を維持しながら自己のキャリア志向を踏まえた特定職務への転換を求めて、労使が契約内容について再交渉することを義務づける制度(「再交渉制度」)の導入が検討されるべきと考える<sup>7</sup>。

個々の従業員のキャリア志向を尊重し、これに配慮するような仕組みの構築について、労働組合はこれまで十分意識してこなかったが、2019年の連合ビジョン「働くことを軸とする安心社会—まもる・つなぐ・創り出す」は、キャリア権を尊重し、人生の時間軸が変化の中で多様な生き方と多様な働き方を幅広く選択できる社会を目標にかかげている。再交渉制度はキャリアを活かす働き方のための一つの提案であるが、個人と企業との間には、情報量の多寡、交渉力の格差があることから、こうした面でも労働組合の積極的な関与が期待されるのである。

- 1 佐藤厚『日本の人材育成とキャリア形成』(中央経済社、2022年) 28頁。
- 2 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) 168頁。
- 3 諏訪・前掲書(注2) 150～154頁。
- 4 <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/hd2tof0000005dqh-att/er20230913.pdf>
- 5 佐藤・前掲書(注1)115～118頁、125頁。本書は、日本・イギリス・ドイツのホワイトカラーのキャリア観を比較し、日本のホワイトカラーは自律的キャリア意識が低いと分析している。
- 6 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効果——専門領域の構築に対して」日本労務学会誌12巻2号(2011) 20頁。
- 7 鎌田耕一「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」公益財団法人労働問題リサーチセンター編新労働政策研究会2022年度報告書『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』(2023年) 167～8頁。