

# DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第37巻第3号通巻395号

連合総研レポート

2024年3月号

No.395

特集

## 主体的なキャリア形成と キャリア権

解題

主体的なキャリア形成とキャリア権

石川 茉莉…………… 4

寄稿

キャリア権とはなにか？

諏訪 康雄…………… 8

キャリアを活かす労働市場の法政策

鎌田 耕一……………12

わが国の職業キャリア形成を巡る  
環境変化と求められる対応

～「キャリア自律」を促す社会インフラづくりを～

山田 久……………16

キャリア権、主体的なキャリア形成と  
キャリアコンサルティング

浅野 浩美……………20

巻頭言……………2

「インフレなき経済成長」

九段南だより…………… 24

障害当事者運動と労働運動のかかわり

最近の書棚から…………… 25

木村 草太著  
『「差別」のしくみ』

今月のデータ……………26

厚生労働省「各年 能力開発基本調査」  
職業生活設計に対する考え方、  
自己啓発の実施状況の変遷

事務局だより…………… 28

ホームページもご覧ください

<https://www.rengo-soken.or.jp/>

「物価と賃金の好循環」などと言われると、物価が上昇しないと賃金が上がらずしたがって所得、消費も増えず、経済も成長しないように感じられるかもしれないが、必ずしもそうではない。このことを確認してみよう。

名目GDPの変化率は、実質GDPの変化率と物価上昇率の和に近似的に等しい。1995年以降の名目GDPの変化率と実質GDPの変化率をプロットしたものが下図である。斜めの45度線では、名目GDPの変化率と実質GDPの変化率が等しく、物価上昇率はゼロとなる。このゼロ・インフレ・ラインより上では名目GDPの変化率は実質GDPの変化率より大きく物価は上昇の一方、ラインより下では名目GDPの変化率は実質GDPの変化率より小さく、物価は下落する。

左下の領域では名目GDP、実質GDPともに減少しており、典型的な不況である。2009年のリーマンショック直後、2020年のコロナ禍直後などが該当する。

左上の領域では、実質GDPが減少する一方でインフレが亢進し、いわゆるスタグフレーションとなる。日本では1995年以降はない。

右下の領域では、実質GDPは増加しているものの、物価は下落しており、名目GDPは減少している。デフレーションである。1998年以降、日本は物価が持続的に低下するという意味でのデフレに突入したため、実績データは右下の方にかたよっている傾向が

みられる。

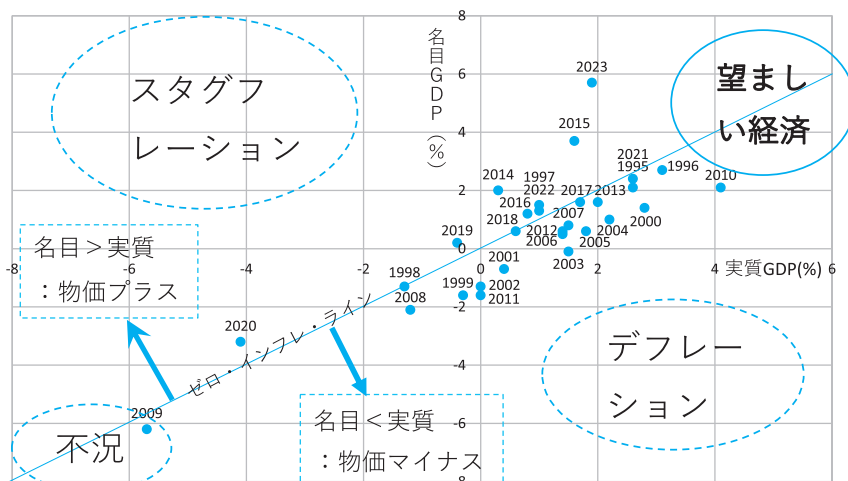
理想的なのは右上の領域であり、名目GDP、実質GDPともに増加している。さらにゼロ・インフレ・ライン上であれば、物価は上昇しない。インフレなき経済成長であり、この状況が本来は望ましい。物価が上昇しないと経済も成長しないというわけでは全くない。1998年のデフレ突入前には、ほぼインフレなき成長の年も何年かあった。なお、企業で言えば、売上数量(実質に相当)、売上総額(名目に相当)が、消費者に嫌われる値上げなしにともに増加するイメージである。

ただし、経済が成長すると需要が供給を上回ることも多くなろう。すると物価が上昇する可能性がある。いわゆるデマンド・プル型のインフレである。景気が良いのであれば、避けられない面はあるのかもしれない。なお、そうした物価上昇が2%を超えれば金融政策を引き締めるとというのが各国共通のスタンスである。

一方、コロナ禍以降の物価上昇は、資源や食料の価格が上がるコスト・プッシュ型のインフレであり、望ましくないものであった。そうしたインフレの中で「物価と賃金の好循環」、「日本の家計の値上げ許容度も高まってきている」などと言われると庶民は反発を覚えたわけである。

いずれにしても、望ましいのはインフレなき経済成長である。そして、物価上昇ではなく賃上げが鍵を握っている。

図 名目GDPと実質GDP (前年比)



(出所) 内閣府「四半期別GDP速報」

特集

# 主体的な キャリア形成と キャリア権

近年、日本型雇用システムが大きく変容する中で、従来の企業主導のキャリア形成から、労働者個人に着目した「主体的なキャリア形成」「キャリア自律」を重視する傾向が強まり、多くの企業で主体的なキャリア形成を推進する人事制度の改革等が進められている。また、女性労働者、非正規雇用労働者等、従来は日本型雇用システムの縁辺に置かれてきた労働者が、生涯を通じた主体的なキャリア形成を行っていく道筋をどのように作るかも、労働政策上の大きな課題となっている。

このような課題に対処する労働政策のあり方を展望する際、「キャリア権」の理念、そして「キャリア権構想」は、重要な指導理念となる。

本特集では、キャリア権の基本的理念と展開、主体的なキャリア形成をめぐる最先端の議論状況について、有識者に論じていただいた。様々な視点からの考察を通じて、個人に着目したキャリア形成を推進する労働政策のあり方について、検討を行っていきたい。

# 主体的なキャリア形成と キャリア権

連合総研研究員  
石川 茉莉

## 1 はじめに

近年、日本型雇用システムが大きく変容する中で、従来の企業主導のキャリア形成から、労働者個人に着目した「主体的なキャリア形成」「キャリア自律」を重視する傾向が強まり、多くの企業で「主体的なキャリア形成」を推進する人事制度の改革等が進められている。また、女性、高齢者、非正規雇用労働者等、従来は日本型雇用システムの縁辺に置かれてきた労働者が、生涯を通じた「主体的なキャリア形成」を行っていく道筋をどのように作るかも、労働政策上の大きな課題となっている。

主体的なキャリア形成の重要性が増している要因として、急速な少子高齢化の進展、テクノロジー変化の大きな進展、グローバル化の変容等の経済社会構造の変化により、終身雇用の維持が困難となることが指摘されている<sup>1</sup>。さらに、企業サイド・個人サイドの両面から、主体的なキャリア形成の必要性が高まっている。企業サイドからみると、テクノロジーの変化スピードが加速する中で「革新力」の重要性が高まり、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」の重要性が増している。個人サイドからみると、一企業による雇用維持が困難になっていることに加え、「夫婦共働き」が一般化する中で、ライフスタイルの選択余地を残し「長く働き続ける」ことができるキャリア形成を求める意識が高くなり、「自律型人材」となることの重要性が増している<sup>2</sup>。

雇用システムの変容、労働者の多様化・個別化、さらにはコロナ禍における急速なデジタル化の進展等、大きな転換期にある労働市場の中で、多様な個人が生涯を通じたキャリア形成の機会をもてるような労働政策のあり方を展望する際、「キャリア権」の理念、

そして「キャリア権構想」は重要な指導理念となる。

キャリア権の提唱者である諏訪康雄教授は、キャリア権とは、「人々が意欲、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」であると定義している。「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>3</sup>、「今後の雇用政策と労働法の基本的方向性に対して、内部労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、外部労働市場も視野に入れた雇用の安定と柔軟性の新しいバランスを模索するものである<sup>4</sup>」。

本特集は、かつてない大きな労働市場の変化の中で、主体的なキャリア形成に注目が集まる中、1990年代半ば以降に提唱され、労働市場法政策や数々の法律に反映されてきたキャリア権の基本的理念と展開、主体的なキャリア形成をめぐる最先端の議論状況について、キャリア権の提唱者である諏訪康雄教授に総論をご寄稿いただくと共に、労働市場法政策、経済的視点、キャリア政策の視点から、第一人者の有識者に論じていただいた。様々な視点からの考察を通じて、個人に着目したキャリア形成を推進する労働政策のあり方について、検討を行っていきたい。

## 2 寄稿① キャリア権とはなにか？

寄稿①では、キャリア権の提唱者である諏訪康雄氏(法政大学名誉教授)に、キャリア権とは何かについて、論じていただいた。

同論文は、本特集の総論として、キャリア権概念、キャリアをめぐる議論状況、キャリア権の意義、判例におけるキャリア権、経済界や政府の動き、労使関係とキャリア権、今後の展望について論じている。

第一に、キャリア権概念について、前述の定義を述べた後、キャリア権が憲法の基本的人権規定のうち、個人の尊重と幸福追求権(13条)、教育・学習権(26条)、職業選択の自由(22条)、労働権(27条)等の規定に基礎を置く、基本的人権としての性格を有することを明らかにしている。

第二に、キャリアをめぐる議論状況とキャリア権の意義について論じている。長い間、法学の分野では、キャリアについて正面切って論じられない状況が続いていた。キャリアという視点があまり存在感を持たなかったのは、日本の雇用慣行と実態において、人事をめぐる組織決定が圧倒的な存在であったため、個人のキャリアを論じる実際上の意義が乏しかったからである。キャリア権の理念を立法的に具体化する流れは、20世紀から21世紀の変わり目ころからようやく活発化し、現在、51の法律、65の命令・規則において、職業キャリアを意味する「職業生活」という用語が用いられるに至っている。

第三に、近年では、経営側もキャリア自律支援の方針を掲げており、ジョブ型を導入する企業も増えていること、政府も度々、キャリア自律について提言を行っていることを紹介している。

第四に、現時点において、キャリア権は法理念の域を大きく出ず、キャリアへの配慮の多くは、企業の努力義務に留まっているため、労使におけるキャリア尊重と支援をめぐる対話による実現努力が重要である旨、述べている。

最後に、今後の展望として、雇用制度における各種の不具合を改善していく上でも、外部労働市場の基盤整備や教育訓練制度等を充実させていく上でも、キャリア権の理念が、導きの役割をはたしていくこと、キャリア権は、正規雇用労働者だけでなく、非正規雇用労働者や、フリーランス等についても認められる権利であり、法政策を通じて全ての働く人達のキャリア尊重・支援がさらに進んでいく方向性を示している。

## 3 寄稿② キャリアを活かす 労働市場の法政策

寄稿②では、鎌田耕一氏(東洋大学名誉教授)に、キャリアを活かす労働市場の法政策について、論じていただいた。

同論文では、労働市場の現状、労働市場の法政策の理念について論じた後、キャリア志向の類型別に、今後の労働市場法政策について検討し、最後に組織内キャリア・シフトと労働組合について、論じている。

第一に、日本の労働市場の現状を概観すると、個人の主体的なキャリア形成を実現するには、依然として多くの障壁があり、特に日本的雇用慣行の下では、個人の主体性発揮が難しいこと、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あり、さらに、現在、フリーランスで働く人達も増えていることを指摘している。

第二に、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ると論じ、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を構想すべきであると提言し、このような労働市場を「キャリアを活かす労働市場」と呼んでいる。

第三に、個人のキャリア志向は多様であるため、キャリア志向を3類型(①組織内キャリア、②スペシャリスト型キャリア、③テンポラリー(断続)型キャリア)に分類した上で、「キャリアを活かす労働市場」実現に向けた労働市場政策を展望している。

第四に、上記のように3類型にキャリア志向を分けたとしても、それがそのまま固定されるのではなく、類型間の移行、特に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と指摘し、現在は様々な障壁がある移行を容易にしていくためには、外部労働市場の整備が必要となる旨、論じている。

最後に、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という課題に対して、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、併せて我が国特有の自律的キャリア意識の低さを覚醒する仕組みが必要であると論じ、具体的には「再交渉制度」の導入等を提言している。



## 4 寄稿③ わが国の職業キャリア形成を巡る環境変化と求められる対応

寄稿③では、山田久氏(法政大学経営大学院教授)に、わが国の職業キャリア形成を巡る環境変化と求められる対応について、論じていただいた。

同論文では、わが国の職業キャリア形成を巡る環境変化、キャリア意識の変化をもたらすファクターを指摘した後、わが国と欧米のキャリア自律の状況を比較し、最後に、キャリア自律の支援策と労働組合の役割について提言を行っている。

第一に、わが国において「終身雇用」を是とし、メンバーシップ雇用を当然とする考え方に変化が見られており、このようなキャリア意識の変化が、持続性のある形で生じていると述べている。

第二に、このように判断される最大の要因として、人口動態変化に伴い、わが国企業の労働者属性が大きく変化していること、特に少子化の進行により、メンバーシップ雇用の働き方が適用されるコア労働力が十分に確保できるという前提が崩れ、絶対的な若年労働力不足に直面していることを挙げている。

第三に、わが国では、コロナ禍を経て、メンバーシップ雇用に対する懐疑的な見方が強まり、会社任せにせず自ら職業キャリアを考えていくべきだという認識が広がっているものの、実際にキャリア自律ができている人は、少数派にとどまっていることを指摘している。

第四に、欧米との比較を行い、欧米において一般にキャリア自律ができていると言われている背景には、それを支える社会インフラ(職業教育・社会人教育の仕組みや、同じ職業に属する人々からなる「職業コミュニティ」等)があることを強調している。

最後に、キャリア自律の支援策と労働組合の役割について論じている。わが国の問題は、OJTが現場任せになってきたことにあり、雇用の現場である地域ごとに、地域の産業ニーズを取り込んだ育成プログラムを、産官学が連携して創出していくことが肝要であると述べている。さらに、労働組合の役割として、個人のキャリア意識の変化を踏まえ、全ての従業員が、能力開発やキャリア形成の支援策を受けられる仕組みづくりに向けて、企業と丁寧に協議していくこと、キャリア自律の社会インフラとしての「職業コミュニティ」として貢献することを提言している。

## 5 寄稿④ キャリア権、主体的なキャリア形成とキャリアコンサルティング

寄稿④では、浅野浩美氏(事業創造大学院大学教授)に、キャリア権、主体的なキャリア形成とキャリアコンサルティングについて、論じていただいた。

同論文では、キャリア権とキャリアコンサルティング施策、主体的なキャリア形成は進んだのか、企業領域におけるキャリア形成支援策について検討した後、行政、企業、労働組合に求められる役割について論じている。

第一に、国の施策として主体的なキャリア形成が推進されるようになってから、既に約四半世紀が経過していること、初期のキャリア形成支援施策を支えるものの一つとなったのが「キャリア権」の考え方であったことを指摘している。

第二に、キャリア形成支援施策開始当初より、キャリアコンサルティングが重視されており、段階を経て制度が整備されていき、2016年度以降、キャリアコンサルタントが国家資格となったこと、コロナ禍を経て、キャリアコンサルタントは、学び直しのサポート役、伴走者としての役割を期待されていることを述べている。

第三に、支援策が講じられるようになってから、労働者の主体的なキャリア形成は進んだのかについて、厚生労働省の「能力開発基本調査」等のデータをもとに検討を行った結果、当初より職業生活設計を主体的に考えたいとする者が多いが、あまり割合は高まっていないことを指摘している。

第四に、企業側も、自律型人材の必要性に度々言及し、主体的なキャリア形成を推進していることを指摘している。

最後に、行政、企業、労働組合に求められることについて、提言を行っている。行政には、引き続き、労働者がキャリアコンサルティングをはじめとするキャリア形成を支援するサービスを安心して受けられる環境整備を求めている。企業には、キャリアについて自ら考え、学ぶことを支援・評価することや、対話することの重要性を指摘している。労働組合には、キャリア権が、誰もがキャリアを通じて幸福を追求することを想定している権利であることを理解し、組合員に対して、幅広く情報提供・相談への対応を行い、一人ひとりが「主体的なキャリア形成」を、「自分ごと」にすることに力を貸すことの重要性について述べている。

## 6 検討

4名の先生方の寄稿論文をもとに、以下では、個人に着目したキャリア形成を推進する労働政策のあり方について、検討を行う。

第一に、約四半世紀の歴史を持つ、キャリア権の理念を立法的に具体化する流れを、さらに発展させ、より具体的な権利として立法化を進めていくことが重要である。現在、「職業生活」という語を持つ法律は51、命令・規則等は65に達している。その一方で、キャリア権は法理念の域を大きく出しておらず、キャリアへの配慮の多くは、企業の努力義務にとどまっている。個人の主体的なキャリア形成を推進していくには、キャリア権の理念と権利を、より具体的に立法化・体系化していくことが重要である。

第二に、多様な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(鎌田論文において提唱されている「キャリアを活かす労働市場」)を実現するためには、労働移動を容易にするための求人者情報や求職者情報の適正な評価と可視化、企業が求職者に求めるスキルの開示、求職者のスキルの適正な評価や可視化等、外部労働市場の整備が不可欠である。公的職業訓練の拡充や、職業能力評価制度の構築等、内部労働市場のみならず、外部労働市場における、キャリア形成を支える仕組みの構築を行っていくことが重要である。

第三に、主体的なキャリア形成のサポート役、伴走者としての役割が期待されているキャリアコンサルタント制度をめぐる諸問題にも対処し、同制度を実効的なものにしていくことが重要である。キャリアコンサルタント登録者の活動状況について、労働政策研究・研修機構の調査<sup>5</sup>(調査時点2022年)では、キャリアコンサルタントの高齢化、登録者の約3割が活動していないこと、IT及びデジタル技術への対応が難しいこと、キャリアコンサルタントの活動領域が企業領域・内部労働市場への対応に大きくシフトしており、外部労働市場における活動が相対的に縮小していること等の課題が示されている。個人の主体的なキャリア形成を支援する施策の伴走者として、同制度の改善を進めると共に、キャリアコンサルタント自身のキャリア形成を支援する施策も充実させていくことが重要である。

## 7 終わりに

本特集では、4名の先生方の寄稿論文を通じて、個人に着目したキャリア形成を推進する労働政策のあり方について、様々な視点から検討を行ってきた。

これまで見てきたように、「主体的なキャリア形成」は、近年、特に注目されるようになったが、国の施策として主体的なキャリア形成が推進されるようになってから、既に四半世紀が経過している。個人の主体的なキャリア形成を推進する数多くの施策が行われてきたにもかかわらず、日本においてキャリア自律がなかなか浸透しなかった背景には、日本のメンバーシップ型の慣行の下では、自主的なキャリア設計の意義が乏しかったことが挙げられる。しかしながら、メンバーシップ型雇用を前提とした日本型雇用システムの変容、キャリア意識の変化が永続性を持って生じていること、非正規雇用、フリーランス等で働く者も増え続けている中で、多様な個人のキャリア保障を実現していくためには、「キャリア自律」を支えるインフラづくりが不可欠である。

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いるキャリア権の理念に支えられ、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も含めた、全ての働く個人のキャリア保障を支えるシステムの整備が、本格的に行われていくことが望まれる。

本特集が、この問題について、深く掘り下げて考える機会になると共に、今後の政策を考える際の一助になれば幸いである。

- 1 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』13-15頁[山田久](2023年)。New\_Labor\_Policy\_Research\_Group\_Report-FY2022.pdf (jodes.or.jp)
- 2 公益財団法人労働問題リサーチセンター編・前掲注1・18-19頁[山田久]。
- 3 諏訪康雄『雇用政策とキャリア権—キャリア法学への模索』150頁(弘文堂、2017年)。
- 4 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)。
- 5 労働政策研究・研修機構『第2回キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査』労働政策研究報告書 No.277(2023年)。

# キャリア権とはなにか？

法政大学 名誉教授  
諏訪 康雄

## 端的な説明

キャリア権とは「人々が意欲、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」のことである。

人は、個人として尊重され、その幸福追求の権利は公共の福祉に反しないかぎり、立法その他の国政上で最大の尊重が必要とされる。基本となる能力形成に向けた教育と学習が保障され、職業選択にあたっての自由、労働の権利が規定されるといった、職業キャリアの諸局面への対応は、憲法の基本的人権規定の中に散在する。

すなわち、個人の尊重と幸福追求権(13条)、法の下での平等(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)などである。

キャリア権概念は、コアとなる基本的人権規定を体系的に再構成することで、個人としての尊重・平等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かたちで、過去から未来へとつながる連鎖としてのキャ

リアという視点から統合化がなされる(図参照)。

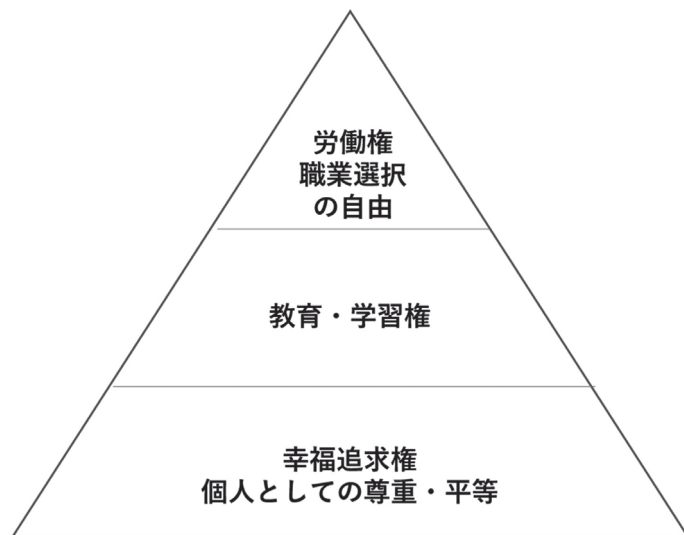
一層目と二層目までは、職業分野に従事しない人を含めた広い意味でのキャリア(人生)の基盤を支え、三層目はその上で狭い意味でのキャリア(職業をめぐるキャリア)を基礎づける。

理念としてのキャリア権は、立法や政策を講じるときに法的根拠を提供するだけでない。複雑に絡みあう諸事項間の調整や判定の際にも、重要な判断基準のひとつとなる。たとえば、労使交渉において制度設計やその運営を論じる際にも、念頭におかれ尊重されるべき基本理念である。

## キャリアをめぐる議論状況

キャリアには、過去形、現在形、未来形がある。過去形のキャリアは、これまで生きて積み重ねられてきた経歴や履歴を意味する。現在形は、いま日々を生き、活動しているあり様である。そして未来形は、これからどうなっていくか、どうなりたいかの展望である。

キャリアは、広い意味で語れば、「人生」そのものとなる。誰にとっても一度きりの人生であり、ハラハラ、ドキドキするように生きたい人もいれば、もっばら





平穏無事に過ごしたい人もいる。社会も組織も、こうした多様な人びとによって構成され、それにより全体的なバランスや傾向が生まれる。

人生を送るうえで大部分の人は、非常に多くの時間とエネルギーを職業活動の準備、開始、展開にあてる。そのため、職業と直接、間接にかかわる活動領域を職業キャリア(ワーク・キャリア)と呼び、人生そのもの(ライフ・キャリア)に含まれるけれども、固有の意義をもつ分野として特別に扱うことがある。世間の人々が「キャリア」と聴いて思い浮かべるのは、通例、ほんらいは狭い意味でのキャリアである「職業キャリア」のことである。

キャリアをめぐる議論は、心理学や社会学、経済学、経営学などにおいて、盛んである。ところが、法学の分野では、長い間、正面切って論じられないような状態が続いた。

たしかに、法学もキャリアのいろいろな側面を扱っては、きた。だが、キャリアという視点から法学的に体系的な検討を加える姿勢には乏しかった。ここ30年間ほどにおける「キャリア権」の提唱と関連する立法や政策の流れは、それまで欠けていた視点や政策を補完し推進しようとする試みでもあった。

## キャリア権の意義

人それぞれの生き方は、公共の福祉に反しないかぎり尊重される。日本国憲法(1946年)や国連の世界人権宣言(1948年)においては、そうした生き方の基盤となる権利(基本的人権)の保障がうたわれる。

したがって、人権宣言や憲法を読み込めば、広い意味でのキャリアにも狭い意味でのキャリアにも関係する規定は、相当数あることに気づく。それらをキャリアの視点から体系化すれば、キャリアをめぐる理念的な存在としての法的な「権利」概念が浮かび上がる。

ところが、そう簡単には体系化へと進まなかった。従来、キャリアという視点は、そもそも法学ばかりでなく、他の学問分野でもそれほど存在感をもたなかった。理由は、日本の雇用慣行と実態において人事をめぐる組織決定が圧倒的な存在となるなかで、一部の人びとを除き、個人のキャリアを論じる実際上の意義が乏しかったからである。結果、バブル経済がはじけ、日本型雇用慣行の制度疲労が深刻となるまで、世間の大きな関心と呼ぶことはなかった。

そのため、キャリア権の理念を立法的に具体化する流れは、20世紀から21世紀への変り目ころからようやく活発化して、現在に至っている。いまでも発展

途上にある権利概念である。

実際、職業キャリアは「職業生活」、また職業をめぐるキャリア・デザインやキャリア・プランニングは「職業生活設計」という法令用語となり、現在、職業生活という語を含む条文をもつ法律は51、命令・規則等は65を数えるまでになった(10年ほど前の2011年時点では、31法令にとどまっていた)。

法律の正式名称に「職業生活」を含む、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(略称、労働施策総合推進法)の3条(基本的理念)は、「労働者は…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」と宣明する。いうまでもなく、「職業の安定」とは「雇用の安定」よりも広い概念である。

また、職業能力開発促進法(略称、能開法)の3条(職業能力開発促進の基本理念)は、「労働者の職業生活設計に配慮しつつ、その職業生活の全期間を通じて段階的かつ体系的に行われることを基本理念とする」としつつ、「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」(3条の3)とまでいう(別途、事業主や国、自治体などの各種の義務や責務も規定する)。

さらに、こうした基本理念や努力義務を実効的なものとするために、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(略称、同一労働同一賃金推進法)の2条(基本理念)では、「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にする」として、8条(教育の推進)が「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」と規定する。社会人に向けたキャリア教育の推進を宣言したものと解される。

## 判例におけるキャリア権

判例においては、最高裁判所大法廷での昭和50年4月30日判決が「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」と格調高く職業選択の自由につき説示をした例がある。

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」とした裁判例もあった(東京高裁昭和54年3月12日判決)。

近年では、専門職たるキャリア形成への配慮を欠く配転命令を濫用とした例(東京地裁平成22年2月8日判決)、資格と経験のある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命令を無効とした例(名古屋高裁令和3年1月20日判決)ほか、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。

企業組織の人事権と個人の利害との間の調整や判定で、キャリア権そのものへは直接に言及しないながら、その趣旨を以前よりも考慮する流れとなりつつあるといえよう。

## 経済界の動き

近年では経営側も、個人がより多様な能力を発揮し「働き手が当事者意識を持って自らの責任でキャリアを築き上げていく」ことを支援するという(日本経済団体連合会『Society5.0時代を切り拓く人材の育成』2020年)。ジョブ型雇用についても、従来の日本型雇用慣行のメリットを活かしながらジョブ型雇用を取り入れていく「ハイブリッド方式」を模索する企業が目立つようになっている。

こうした動きは、従来型の人事慣行との調整を不可避にする。ジョブ型導入、転勤政策見直し、兼業・副業容認、ワン・オン・ワン推進などは、社員を平均値で一律に扱うのではなく、個人が意欲をもってより多様な能力を発揮できるように配慮することが、企業組織の力量を高め、付加価値につながるとする考え方であろう。

とはいえ、社員のキャリア自律の推進にせよ、ジョブ型導入にせよ、会社が一方的に方針を定めただけでは、社員や現場が思考と行動の様式を簡単に変える性質にはない。知識社会における知識労働の意義と役割がますます高まっている現在、個人と組織の継続的な対話による擦り合わせ作業は、不可欠な動きである。会社と社員との間の根気強いコミュニケーションの積み重ねによる試行錯誤を避けて通ることはできない。

会社も社員も、個人が主体的なキャリア構築をしていこうとする際の背後には、法的にもキャリア権の理念とそれを実体化しようとする各種の立法が存在することを踏まえる必要がある。個々の業界や企業の実態と社員の実情を考慮した姿勢が要請される。

## 政府の動き

キャリア自律は、政府の側からも提言されるようになった。

「社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるよう、学び直しを積極的に支援する」(経済産業省『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～』2022年)に始まって、「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」との認識に至った(「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」2023年6月16日閣議決定)。

すでに51の法律に職業生活(職業キャリア)をめぐる各種条文が存在することを知っている現在、キャリアの尊重とキャリア形成への支援は当然の方向かとも思われるが、あらためて閣議決定で実行計画が示された意義は小さくない。

「①希望する個人が、②雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、③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、④生涯を通じて自らの生き方・働き方を選択でき、⑤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、⑥報われる社会を作っていく必要がある」(同。①～⑥は引用者が挿入)というのであるから、上記のキャリア教育の推進(同一労働同一賃金推進法8条)やその担い手としてのキャリアコンサルタント(能開法30条の3以下)、能力開発体制などの強化策なくしては、個々の労働者レベルまでは到達しがたいものといえよう。

## 労使関係とキャリア権

キャリア権は法理念の域を大きく出ず、それへの配慮の多くは企業の努力義務に留まっている。それだけに、労使におけるキャリア尊重と支援をめぐる対話(労使協議・共同検討・苦情処理など)による継続的な実現努力を欠かすわけにはいかない。

経営側は、キャリア自律をいい、ジョブ型の導入を試行錯誤しているが、強大な人事権をもつ組織である企業に対して、個々の労働者が有効な交渉力をもつことは容易ではない。現に、個別の労働契約を前提にするはずのジョブ型への流れを推進している企業においても、従来型の就業規則を手直しせず、わざわざ

ぎ労働契約を見直したりもしないでいるところが大部分かと思われる。

それだけに、労働組合が存在する企業では、キャリア自律が実態としてどうであるかを確認し、キャリア自律を実際に可能としていくための制度や運営のあり方をチェックし、提言し、改善していくための労使コミュニケーションを進めていくことが望まれる。

この点、「企業レベルでの『人への投資』とともに産業構造の変化を見通して働く者がスキルアップできる社会的仕組みづくりや、誰もが働く場と学ぶ場を自由に行き来できる仕組みを確立し、主体的かつ積極的に職業生活を充実・発展させていくことを基礎づけるキャリア権を働く者の立場から検討し、新たな活力を創り出すことにつなげていく視点も必要である」として、「連合は、労働者が主体的に職業生活を充実・発展させていくことを基礎づける権利としての『キャリア権』を『雇用基本法』（仮称）に規定することを求めている」という（日本労働組合総連合会『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』2019年）。

歴史的に、日本型雇用慣行の形成に大きな寄与をしてきた労働組合であるだけに、時代の動きのなかで新たな方向性を打ち出していくことは簡単ではないと推察されるが、全体的な方針の検討においてだけでなく、個々の企業レベルにおいてもまた、キャリアの尊重と支援を推進する工夫と努力が必要なので、キャリア自律をめぐる労使コミュニケーションの実効性の発揮が期待される場所である。

## 今後の展望

キャリア権は人事権との対比で議論されることが多い。けれども、個別の労働契約（雇用契約）を根拠に生じる人事権とは別個の次元にある。使用者に指揮命令権がある（民法623条）からといって、法的には当然に他者のキャリア総体を使用者が一方的に決定できてしまうわけではない。キャリア権は、基本的人権から導き出される法的理念だからである。

雇用制度における各種の不具合を改善していくうえで、また、これからの時代における働く個人の価値（人的資本）や働く環境、ウェルビーイングへの配慮などを、国も企業も個人も正面から認識し、公共政策における外部労働市場の基盤整備、教育訓練制度などを充実させていくうえでは、キャリア権が導きの役割をはたしていくと考えられる。

さらに、キャリアをめぐる課題は正社員・正職員としての雇用労働者だけにとどまらない。それ以外の

働き方に従事する非正規雇用労働者、障がい者、外国人労働者、フリーランス、ギグワーカーなどについても、キャリア権は認められる。職業にかかわる各種の法政策を通じて、いっそうのキャリア尊重、支援の方向は高まっていくものと予想される。現段階では理念や努力義務ばかりで実効性に乏しいからといって、立法者や裁判官、行政官ばかりでなく、教育者も労使の当事者も、憲法に埋め込まれたキャリア権の理念・趣旨を等閑視することは、適切ではないと思う。

### 【参考文献】

- 大内伸哉『雇用社会の25の疑問：労働法再入門（第三版）』（弘文堂、2017年）
- 鎌田耕一「労働法におけるキャリア権の意義」道幸哲也他編『社会法のなかの自立と連帯』（旬報社、2022年）
- 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）
- 同「キャリア法学への誘い(1)～(20)」『季刊労働法』249～268号(2015年～2020年)
- 道幸哲也他編『多様なキャリアを考える』（放送大学教育振興会、2015年）
- 両角道代「キャリア権の意義」日本労働法学会編『人格・平等・家族責任』講座労働法の再生第4巻（日本評論社、2017年）



# 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。

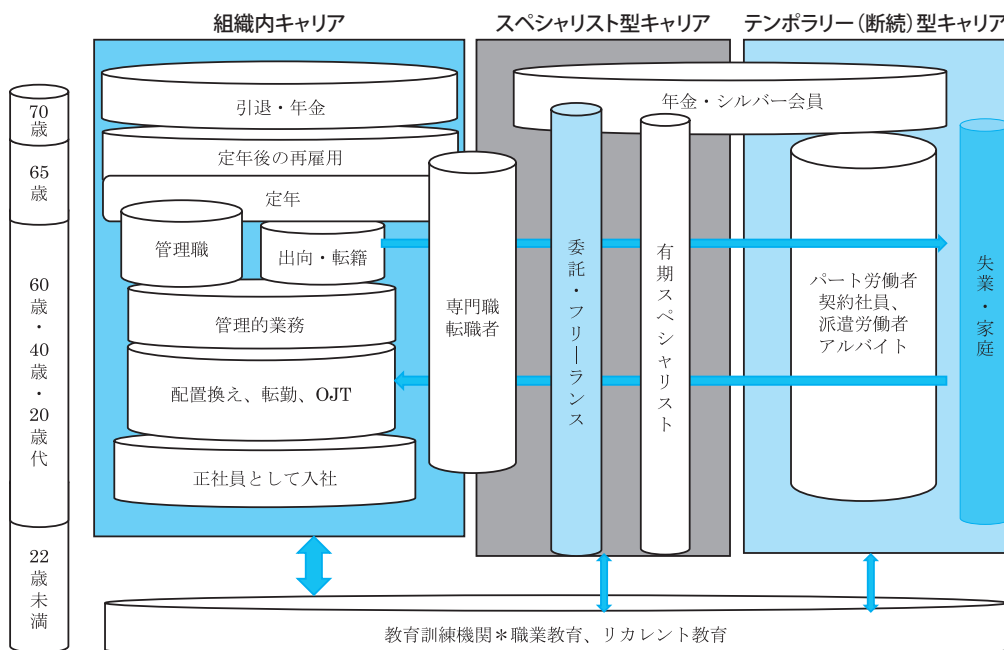
労働政策は、現にある雇用社会を前提にしながら、その問題を克服しようとするものである。そう考えると、政策立案のために、キャリアを、①企業組織内のキャリア形成(これを「組織内キャリア」という)、②特定分野における独自の知識およびスキルを必要とする専門的職務に従事する者のキャリア形成(これを「スペシャリスト型キャリア」という)、③臨時的一時的に業務に従事したり、断続的にキャリアを形成するタイプ(これを「テンポラリー(断続)型キャリア

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する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。



# わが国の職業キャリア形成を巡る 環境変化と求められる対応 ～「キャリア自律」を促す社会インフラづくりを～

法政大学 経営大学院教授  
山田 久

## 1 はじめに

コロナ禍を経て、わが国の職業キャリア形成を巡る環境に変化が生じている。いわゆる「終身雇用」を是とし、職務選択を会社に委ねる「メンバーシップ雇用」<sup>1</sup>を当然とする考え方に変化がみられる。日本生産性本部の調べによれば、希望する働き方として「同じ勤め先で長く働き、異動や転勤の命令は受け入れる」と答えた割合は2021年4月の41.3%から2023年7月には32.6%に低下した。対称的に「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」との回答割合は58.7%から67.4%に高まっている<sup>2</sup>。異なる調査(労働政策研究・研修機構)にはなるが、1999年から2015年まで終身雇用を支持する勤労者の割合が上昇傾向にあった<sup>3</sup>ことからすれば、大きなトレンドの変化が窺われる。

もっとも、終身雇用が崩壊に向かっているという言説は、過去にも繰り返し指摘されてきた。とりわけ1990年代から2000年代はじめにかけて、多くの大手企業が希望退職を募った時も、マスメディアで「終身雇用の崩壊」が喧伝された。しかし、上記の労働政策研究・研修機構の調査に示されるように、その後も労働者は終身雇用を支持してきた。実際の長期雇用の動向をみても、大手企業の離職率が1990年代末から2000年代はじめにかけて大きく上昇したものの、その後は緩やかに低下し、一般労働者全体で見た離職率はむしろ緩やかに低下する傾向を辿ってきた(厚生労働省「雇用動向調査」)。

こうしてみれば、足元でみられるキャリア意識の変化が持続性のあるものなのか、それが雇用の流動性の高まりにつながっていくものかについて、予断は禁物である。とはいえ、客観情勢を踏まえれば、従

来の在り方を変化させるファクターが強く働いており、今回は持続的な変化につながっていく可能性が高いと思われる。そうしてキャリア形成についての意識の変化に持続性があるならば、いわゆるメンバーシップ雇用を前提としてきた従来の労働法制や労働政策には、大きな見直しが求められることになる。

以上の現状認識・課題認識に立って、本稿では職業キャリア意識の変化が定着していくことを見越した議論を進めたい。まず、キャリア意識の変化が持続性のある形で生じていると判断される理由を述べ、その結果生じる課題を、キャリア自律の進む欧米の事情との比較を踏まえて指摘する。結論を先取りすれば、欧米では個々人のキャリア自律を支える「社会インフラ」が存在し、その未整備がわが国の課題のポイントである。この点を踏まえ、求められる労働法制や労働政策の在り方を考察し、「社会インフラ」の担い手としての労働組合に期待される役割について述べることにしたい。

## 2 キャリア意識の変化をもたらす ファクター

足元でみられるキャリア意識の変化に持続性があると判断される最大の要因は、人口動態変化に伴ってわが国企業の労働者属性が大きく変化していることである。一企業での継続雇用を前提に内部昇進を基本としてきた日本型のキャリア形成は、仕事内容や職務の決定を使用者に委ねるいわゆる「メンバーシップ雇用」を前提にしてきた。それは使用側の都合による配置転換や長時間の残業を当たり前とする働き方が基本形であり、労働者が個人生活を犠牲にし



でも会社業務を最優先するのが当然とされてきた。だが、こうした働き方が実際に当てはまるのは正社員のうちでも男性現役世代が大半であり、そこには毎年一定数の若い男性世代が入社することで、メンバーシップ雇用の働き方が適用されるコア労働力が十分確保できるという暗黙の前提があった。加えて、性別役割分担が前提としてあり、家事・育児をはじめとする家族のケアは妻である女性が全面的に行うことが想定されていた。

しかし、少子化の進行は若手男性労働力の減少をもたらし、ここにきて絶対的な若年労働力の不足に直面している。その結果、かつては定着率が高かった大手企業でも若年層の離職が増え、若い世代での終身雇用に対する期待が薄れている。日本能率協会の調べ<sup>4</sup>によれば、2010年代前半期には「定年まで勤めたい」との回答割合は40%台後半であったものが、2010年代終わりには30%を下回り、2020年には27.4%に落ち込んだ<sup>5</sup>。

実は「定年まで勤めたい」との回答割合は、90年代末から2000年代前半にかけて20%台から10%台後半にまで低下した局面があった。それは当時大手企業での希望退職の募集が広がり、終身雇用への信頼が大きく揺らいだため、経済情勢が落ち着いて雇用情勢が改善するにつれ、「定年まで勤めたい」との回答割合は40%台後半まで回復した。しかし、今回は雇用情勢が改善するなかで終身雇用への期待が薄れている点が大きく異なる。注目されるのは、従業員1,000人以上の企業の大卒従業員の場合、30歳代で転職の方が継続雇用者よりも給与が高くなっていることである<sup>6</sup>。若年人口の減少が続くなか、賃金増につながる転職機会が増えていることを踏まえれば、従来は定着率が高かった大手企業の若い世代での転職志向は、恒常的に高まっていくとみるのが納得的であろう。

一方、男性現役世代の持続的減少はコア労働力の絶対的な減少を意味し、女性活躍の必要性を高めている。だが、そのためには妻であり母である女性が家事・育児を全面的に担うのが当然であった状況が変わる必要がある。家事や育児を男性も担うのが当たり前にならなければ、男女が対等な条件で働き、真に女性活躍ができる状況にはならない。その実現には残業を当然として職務編成が行われるのではなく、働き手の生活上の事情が考慮できるような柔軟な働き方が普及し、労働時間ではなく企業への貢献度によって処遇されることが求められる。実際、そうした方向で労働法制や企業人事制度の改革が進んでおり、勤務地限定正社員や短時間正社員など、男性正規労働者

者のなかにも脱メンバーシップ型の働き方を選ぶ人が徐々に増えつつある。

さらにはシニアを巡る就労環境が、メンバーシップ型キャリア形成のあり方を変えていくもう一つの原動力になっている。少子高齢化に伴う年金財政の悪化への対応から退職年齢の延長が求められる一方、健康年齢の延伸に伴い就労可能年数が平均的に伸びてきている。半面、技術革新や顧客ニーズの高度化により、産業構造変化のスピードが加速するなか、企業は中高年社員に対する処遇には厳しいスタンスを採るようになってきている。そうしたなか、働きがい・生きがいを求めて、中高年層には自らのキャリアを振り返り、転職や独立を志向する動きが見られる。

以上のようなキャリアを巡る意識や行動の変化は、コロナ禍の発生によって一層明確に認識されるようになった。パンデミックで多くの人が自宅待機や在宅勤務を余儀なくされ、物理的のみならず心理的にも個人と会社との間に距離が生まれた。その過程で多くの人が働き方やキャリアについて考え直す機会を、思いがけず得たことの影響が無視できない。

### 3 わが国のキャリア自律の現実と欧米の事実

#### (1) わが国のキャリア自律の現状

以上のように、コロナ禍を経てメンバーシップ雇用に対する懐疑的な見方が強まり、会社任せにせず自ら職業キャリアを考えていくべきだという認識が広がっている。過去にもみられた現象だが、人口動態からみて今回こそは持続性があるものと判断される。しかし、自らの考えで主体的にキャリアを築いていこうという意思を明確に持ち、それを行動に移す「キャリア自律」ができていない人は、少数派にとどまっているのが現実である。

この点を、労働政策研究・研修機構の調査<sup>7</sup>(調査時点2020年)によって確認しておこう。同調査によれば、自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「会社にキャリア計画を提示してほしい」と考えている就業者は、「どちらかといえば会社に提示してほしい」との回答も含め、3割程度にとどまる。もっとも、「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。さらに、仕事を選ぶ上でのこだわりについての設問では、「世の中をよくするための仕事をしたい」「管理者、経営者になることを目指したい」「仕事の中で専門家とし

て能力を発揮したい」といった、積極的・主体的な考えを持っている人よりも、「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・受動的なスタンスでいる割合が多くなっている。キャリア自律の必要性を多くが認識するようになっているが、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が来ている人は少ないことが窺われる。

さらに、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材料になっている。パーソル総合研究所<sup>8</sup>によれば、「自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動」について「特に何も行っていない」と答えた割合は、わが国では半数近くに上っており、調査対象のアジア・オセアニア地域の14カ国・地域のなかで突出して高くなっている。また、総務省「社会生活基本調査」で1週間に「学業以外の学習・自己啓発・訓練」など「学び」関連に費やす時間をみると、年齢階層別には比較的多い25～34歳で1時間に満たず、45～54歳ではわずか20分にも達していない。わが国では自己啓発を行っている人が少ないが、中高年層でとりわけ学びの時間が少ないことが確認される。

## (2) 欧米から何を学べるか

以上のようにわが国の勤労者についてキャリア自律や自己啓発面で遅れが見られる背景には、長らくメンバーシップ雇用が前提であったことが影響している。仕事は会社から与えられるものであるという考え方が当然とされ、いわゆる終身雇用の慣行のもとで自主的なキャリア設計や主体的な学びは必要とされてこなかったからである。それが近年急に「キャリア自律だ、主体的な学びだ」といわれても、メンバーシップ雇用のもとで長らくキャリアを歩んできた、とりわけ中高年層にとっては、「今更急にルールを変えられても…」、ということになるのは当然と言えよう。

欧米人は職業キャリアを主体的に形成し、一般に「キャリア自律」ができていられると言われる。だがそれは、欧米人が日本人に比べ、個人として優秀な人材が多いからではない。見落とすべきでないのは、欧米人のキャリア自律の背景に、それを支える社会インフラが存在することである。その一つは職業教育や社会人教育の仕組みが整備されていることである。例えば米国では、学歴と職業との連動性が強く、学歴に紐付いた職種の違いによって給与水準も大きく異なる<sup>9</sup>。つまり、高等教育を受けることが特定職種のスキルを身につけ、収入を増やす有効な手段になっており、キャリア自律を支えている。

そうした教育インフラの代表例がMBAの取得ができるビジネススクールである。そこで学ぶ学生の年齢は多様であり、トップ25大学の学生の平均入学年齢は27～29歳だが、例えばスタンフォード大学では、37～38歳の学生が学び、ペンシルバニア大学（ウォートン校）でも40歳前後の中高年が入学する<sup>10</sup>。俗にわが国で転職年齢の壁とされる35歳を超えても、専門職大学院で学ぶことで職業キャリアの展望を拓くことのできる環境がある。

米国にはコミュニティーカレッジという4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関もある。学生の年齢別構成をみると、約半数が22歳以上であり、40歳以上が1割を占める（American Association of Community Colleges）。教員はパートタイムが多く、実践的スキルを身につけた現役が多い。現役の第一線で働いているエキスパートを招いて、企業向けの訓練コースの編成も行われる<sup>11</sup>。「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の企業や産業の人材育成の中継点（ハブ）」<sup>12</sup>となっている。

「キャリア自律」を支える社会インフラとしてもう一つ見逃せないのが、同じ職業に属する人々からなる「職業コミュニティー」である。米国には、職業を同じとするプロフェッショナルワーカーの様々な「職能団体（アソシエーション）」が存在し、能力認定制度の整備やネットワーキング、行動規範の策定を通じた当該職業の社会的地位の向上などに努めている<sup>13</sup>。個人はこうした職能団体に加盟することで、帰属意識を会社よりも職業に置くようになり、会社依存ではなく、特定の職業分野での専門スキルの向上や人脈形成を通じた文字通りの職業キャリアの形成が可能になっている。

欧州では、産業別組合がそうした職業コミュニティーの役割を果たしているが、なかでも注目されるのはSACOと呼ばれるスウェーデンのプロフェッショナル労働組合である。ホワイトカラー専門職やエンジニア、医療関連専門職など、大卒プロフェッショナル労働のための労働組合の中央組織で、失業時の所得保障業務のほか、各種セミナーやネットワーキング、キャリア・アドバイスやマネージャー業務支援などのサービスを提供している<sup>14</sup>。

## 4 キャリア自律の支援策と 労働組合の役割

2010年代半ば以降、自公政権は労働市場改革に継続して注力してきており、その基本的な考え方には脱メンバーシップ型の雇用システムの創出があり、個々の労働者のキャリア自律を促すことが目指されてきた。すなわち、2017年策定の「働き方改革実行計画」には、「働き方改革は、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改革」「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」ようになることを目指すことが謳われている。昨年6月にまとめられた「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」でも、「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」とされ、「リ・スキリングによる能力向上支援」が重視されている。

こうした政府の方針は大きな方向性としては妥当であり、個人のキャリア自律や人への投資が促されることは望ましい。そうした延長線上に、「5年で1兆円」の人的資本投資への支援策も表明されている。だが、問題は本当に実効性のある人材投資が行われるかにある。わが国の人材育成のあり方として、OJT偏重のあり方が批判されているが、「ロミンガーの法則<sup>15)</sup>」にもあるように、実践的な職業能力を身につけるには、実際に働く経験は欠かせない。わが国の問題はOJTが現場任せになってきたことにあり、雇用の現場である地域ごとに、地域の産業ニーズを取り込んだ育成プログラムを標準化された仕組みとして、職場での実習を組み込んだ形で産官学が連携して創出していくことが肝要である。

労働組合としても、個人のキャリア意識の変化を踏まえ、すべての従業員が能力開発やキャリア形成の支援策を受けられる仕組みづくりに向けて、企業と丁寧に協議していくことが今後の活動として重要である。さらに、キャリア自律の社会インフラとしての「職業コミュニティー」として、組合が貢献していくことが強く期待される。具体的にはスウェーデンのSACOのように、各種セミナーやネットワーキング、キャリア・アドバイスなどのサービスを、働き手の視点に立って提供することが考えられる。この観点は政府の施策から欠落しているだけに、新たな時代の労働組合の役割としてとりわけ注力すべきテーマであろう。

- 1 「メンバーシップ」の名づけ親である濱口桂一郎氏は「どの職務に従事するかは、基本的には使用者の命令によって決まる」「職務のない雇用契約」と表現している（濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会』岩波書店、3-4頁）。
- 2 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」、[https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/13th\\_workers\\_report.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/13th_workers_report.pdf)
- 3 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160923.pdf>
- 4 日本能率協会「新入社員意識調査」
- 5 その後調査項目が変わったため単純比較はできなくなったが、2023年調査においても「定年まで一つの会社に勤めたい」との回答割合は32.1%にとどまっている。
- 6 厚生労働省「賃金構造基本調査」によれば、1000人以上規模企業における30～34歳大卒・大学院卒の2021年の転職者（勤続年数ゼロ）の所定内給与は37.0万円と、一般労働者平均の33.3万円対比11.3%高くなっている。
- 7 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、生活に関する意識」調査シリーズNo.208
- 8 パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」
- 9 例えば、植田統「ジョブ型雇用の米国企業は、学歴で年収が何倍も違う知的階級社会だ」ダイヤモンド・オンライン記事（2022年3月3日）（<https://diamond.jp/articles/-/297157>）。
- 10 JOHN A. BYRNE “Average Age & Work Experience At Top MBA Programs” NOVEMBER 27, 2019 (<https://poetsandquants.com/>)
- 11 黒澤昌子（1999）「高等教育市場の変遷：米国における例をもとに」八代尚宏編『市場重視の教育改革』日本経済新聞社、第6章、163-164頁。
- 12 黒澤昌子（1999）163頁。
- 13 楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版、「第1章 アメリカモデルと日本モデルの特性と成立の条件」竹内一夫氏・執筆部分を参考にした。
- 14 SACOホームページ（<https://www.saco.se/en/english/about-saco/>）
- 15 例えば、高橋潔(2013)「全球的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)



# キャリア権、 主体的なキャリア形成と キャリアコンサルティング

事業創造大学院大学 教授  
浅野 浩美

## 1 はじめに

2023年5月16日に、内閣総理大臣を議長とする「新しい資本主義実現会議」が決定した「新しい資本主義三位一体の労働市場改革の指針」は、「「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」といった言葉から始まる。自らキャリアを選択していく時代になってきたのだから、労働市場もそれに見合ったものにしていこう、というのである。

こうした主体的なキャリア形成が、国の施策として推し進められるようになったのは、いつからだろうか。

一般には、2000年頃からとされることが多いようだ。2000年7月に「今後の職業能力開発の在り方研究会」<sup>1</sup>報告が公表され、これを受けて中央職業能力開発審議会<sup>2</sup>で議論がなされ、同年12月に労働大臣に建議がなされた<sup>2</sup>。労働者の自発性を重視するとともに、労働者のキャリア形成への支援を施策の柱として位置付けることが適当だと提言したのである。これを受け、翌2001年4月に、職業能力開発促進法が改正され、労働者のキャリア形成を支援していくことが、法律に明記された。同年5月には、「第7次職業能力開発基本計画」(2001～2005年度)が策定され、労働市場が有効に機能するためのインフラストラクチャーとして、労働力需給調整システムのほか、職業能力開発施策として、①労働者のキャリア形成を支援するシステム、②キャリアに関する情報を収集・提供するシステム、③職業能力を適正に評価するシステムを整備し、④多様な教育訓練を受ける機会を確保していくこととされた。これらのうち、「①労働者のキャリア

形成を支援するシステム」というのは、キャリアコンサルティング<sup>3</sup>を受けられるしくみのことである。

本稿では、キャリア権と主体的なキャリア形成、これらを支えるものとして推し進められているキャリアコンサルティングについて考察する。第2章でキャリアコンサルティングとキャリア権との関わりについて示し、第3章で主体的なキャリア形成は進んでいるのかについて調査結果をもとに検討する。第4章で企業領域におけるキャリア形成支援策についてキャリアコンサルティングを中心に概観する。第5章で行政、企業、労働組合に求められる役割について述べる。

## 2 キャリア権と キャリアコンサルティング施策

### キャリア形成支援施策の根拠としての キャリア権

「1 はじめに」で述べたように、2001年4月に、職業能力開発促進法が改正され、労働者の自発的なキャリア形成を支援していくことが明記された。職業能力開発促進法3条には、「労働者の職業生活設計に配慮しつつ」、「職業能力の開発及び向上の促進」が行われることが、また、同法第4条第1項及び第2項には、「労働者が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を図ることを容易にするために必要な援助」についての事業主の努力義務や、事業主がこれら措置を講ずることを奨励する国及び都道府県の努力義務が規定された。「第7次職業能力開発基本計画」にも、キャリア形成支援システムを整備していく



ことが記載され、キャリア形成に関する事業主指針<sup>4</sup>も定められた。

しかし、これだけでは、労働者のキャリア形成を支援していくことはできない。キャリアコンサルティングの進め方を示し、その担い手を養成することが必要である。また当時は、「キャリア」という言葉を知る人が限られていたため、整理が必要だった。労働者が主体的に行うことに行政が支援をする、ということについて理解を求めることも必要だった。そのため、厚生労働省職業能力開発局では、2001年11月に、「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」(座長:諏訪康雄 法政大学教授(当時))を設け、キャリアに関する概念を整理するとともに、なぜ、労働者が主体的に行うことについて支援することが必要なのか、それによってどのようなことができるのかについて整理することとなった。

この時に、キャリア形成支援施策を支えるもののひとつとなったのが、「キャリア権」の考え方である。同研究会の報告書には、「労働上の諸問題、とりわけ、激しい環境変化に対応するためには、個人の財産である職業経験による能力の蓄積に着目し、その能力蓄積の展開、すなわち、職業キャリアを保障することが一つの法理(キャリア権)として考えられる。」と記載されている。労働者が主体的に行うことだが、変化が激しい中で、職業キャリアを保障することが必要だ、と整理したのである。

## キャリアコンサルタント制度の整備と

### キャリア形成支援施策の充実

キャリア形成を支援する施策は、キャリアコンサルティングに限らないが、キャリアコンサルティングは、当初より、キャリア形成支援の前提になるものとして重視されていた。2002年4月には、キャリアコンサルティングを行うために必要な能力要件が整理され<sup>5</sup>、同年7月、これに基づき、試験において能力基準となる項目やキャリアコンサルタント養成に係るモデルカリキュラムなどがまとめられた。2002年11月には、キャリア・コンサルタント能力評価試験制度(標準レベル)がスタートした。

その後も、キャリア形成支援施策は拡充されていく。2008年には、ジョブ・カード制度がスタートし、紆余曲折がありつつも、拡充されていく。雇用保険の教育訓練給付も拡充された<sup>6</sup>。

また、職業能力開発促進法の改正により、2016年度以降、キャリアコンサルタントは国家資格となり、セルフ・キャリアドックが推進されるようになった。セルフ・キャリアドックとは、企業が行う、従業員の

主体的なキャリア形成を促進・支援するための取り組みで、キャリアコンサルティングとキャリア研修などを組み合わせたかたちで行われるものである。

キャリアに関する情報収集・提供体制も徐々に整い、2020年3月には、職業情報提供サイト(日本版O-NET)<sup>7</sup>が開設された。

コロナ禍を経て、これまで以上に学び直しの必要性が叫ばれる中、厚生労働省は2021年6月に「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」を策定したが、キャリアコンサルタントは、学び直しのサポート役、伴走者として期待されている。2023年度から改称された「キャリア形成・学び直し支援センター」でも、個人、企業、学校などを対象としたキャリア形成支援に加え、学び直しやり・スキリング支援に力を入れている。

## 3 主体的なキャリア形成は進んだのか

ここまで「主体的なキャリア形成」とキャリアコンサルティングについて述べてきたが、日本以外の国では、働く側が、自分のキャリアについて、主体的に考え、行動するのが当たり前である。

日本では、長期継続雇用の下、組織主導で従業員のキャリア開発を行うのが効率的・効果的であるとされ、働く側もこれに慣れ親しんできた。自らキャリアについて考えても、そのとおりにならないことが多く、また、自ら動かなくとも結果として成長が期待されるような仕事が与えられることも少なくなかったことから、自らキャリアについて考え、準備しよう(学ぼう)、というふうにはなりにくかった。

しかし、「自らキャリアについて考えることが必要だ」とされ、支援策が講じられるようになってから四半世紀になる。この間、労働者のキャリアについての考え方は変わったのだろうか。

「能力開発基本調査」<sup>8</sup>では、従業員に、職業生活設計を自分で考えていきたいか、会社に提示してほしいか、たずねている。これをみると、最新データ(2022年度調査)では、「自分で職業生活設計を考えていきたい」30.2%、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」37.7%である<sup>9</sup>。この10年間をみると、各年とも、前者が約30%、後者が30%台後半である。「どちらかといえば」という者まで含めれば、自分で考えたい者が多いが、その割合は高まっていない。

同じ調査で、自己啓発を行ったかどうかについて

もたずねているのでみてみよう。最新データ(2022年度調査)では行った者は全体の44.1%である。この10年間をみると、ほぼ40%台前半であり、こちらも高まったようにはみえない。

従業員たちは学ぼうと思わないのだろうか。労働政策研究・研修機構が2019年に行った「就業者のライフキャリア意識調査」<sup>10</sup>によると、学習意欲はあるけれども学んでいない者が全体の51.6%を占める。学びたい気持ちはあるようだ。学習の障壁(複数回答)をあげてもらくと、時間(38.7%)、費用(35.2%)を挙げる者が多いが、「継続できない」(18.9%)、「何を学んでよいかわからない」(17.1%)が続く。「学びたい気持ちは」を「学ぶ」という行動につなげるためには、何か策を講じる必要があるようだ。

## 4 企業領域におけるキャリア形成支援策の現状と課題

日本企業は、長く強い人事権を行使してきたが、主体的なキャリア形成が進めば、これまでのようにそれを続けることは難しくなる。企業は、主体的なキャリア形成についてどう見ているのだろうか。

日本経済団体連合会(2006)は、経営を取り巻く環境が変化する中で競争を勝ち抜いていくためには、「自律型人材(自ら主体的に考え行動する人)」が不可欠だと言っている。さらに、日本経済団体連合会(2020)は、「今後は、会社主導による受け身のキャリア形成から、働き手の自律性を重視したキャリア形成へと転換していくことが大きな課題」だという。

「令和4年度能力開発基本調査」で、企業のキャリア形成支援策についてみてみよう。同調査によると、自己啓発支援をしている事業所の割合は82.5%と高い。次に、企業が行うキャリア形成支援策のうち、キャリアコンサルティングについてみると、これを行うしくみがある事業所は45.2%だが、調査前年度にキャリアコンサルティングを受けた者は10.5%である。しくみはあっても、受けた者は限られている。また、企業は、キャリアコンサルティングを行った効果について、「労働者の仕事への意欲が高まった」(45.4%)、「自己啓発する労働者が増えた」(36.0%)と答えているが、その一方で、問題点として「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」(43.2%)、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」(39.7%)などを挙げている。

企業は、経営環境が変化する中で主体的なキャリア形成を意識しているし、自己啓発を支援するしく

みもある。それを支えるキャリアコンサルティングを受けられる環境もないわけではないが、課題もみえる。

## 5 まとめにかえて ～行政、企業、労働組合に 求められること

行政は、主体的なキャリア形成や自己啓発の支援をしている。労働者は、主体的にキャリアについて考えたいと思っているし、学びたいと思っている者も多い。しかし、学ぶという行動を取っている者は限られている。多くの企業は、自己啓発支援をしており、キャリア形成を支援するしくみも整いつつあるが、十分機能しているとは言いにくい。今のままでは、企業が期待しているような自律型人材の輩出はそれほど期待できない可能性がある。

コロナ禍も相まって、世の中の変化のスピードはさらに加速している。学び直しやリ・スキリングの必要性が指摘され、企業には、持続的成長に向け、人的資本への投資が求められている。

このような中、行政、企業、労働組合には、どのようなことが求められるのだろうか。この問題を考えるうえで、忘れてはいけないのは、労働者は、組織の中で仕事をするを通じてキャリアを形成していく、ということである。

### 行政には

行政には、引き続き、労働者がキャリアコンサルティングをはじめとするキャリア形成を支援するサービスを、安心して気軽に受けられる環境の整備を求めたい。キャリアコンサルタント登録者数は7万人を超えた<sup>11</sup>が、リ・スキリングなどに係る相談支援や伴走支援など、求められる役割を果たすためには質の向上が必要である。

企業への働きかけなどもお願いしたい。企業主導のキャリア形成から、「主体的なキャリア形成」としていくにあたっては、かかわり方の見直しなどが必要だからである。

キャリアに関する情報を収集・提供するシステムについては、周知に力を入れ、より多くの人に使われるようにしていくことが求められる。

### 企業には

折しも「人への投資」に熱い目が注がれているところである。

今後は、企業が行うキャリアマネジメントと従業員が行う「主体的なキャリア形成」をどう組み合わせていくかが問われることになるだろう。「主体的なキャリア形成」は、自分のキャリアのことだけを考えるものではない。また、従業員に任せてしまうようなものでもない。それぞれの企業に合ったかたちで、これまでのかかわり方とは違う、新たなかかわりを見出し、つくり上げていくことが必要である。そのためには、企業として何を求めているかをしっかり伝え、従業員が何を求めているかをよく聞くことが重要になってくる。ミッションなどを明確に示すことも必要だ。

キャリアについて自ら考え、学ぶことを支援・評価すること、多様な部下をマネジメントできる管理職を育て職場の心理的安全性を確保することなども必要である。

日本の労働分野でのカウンセリングの草分けの一人である伊東ら(1967)は、「人間はもともと徹底的に主体的な存在である。しかし、他人も自分も、それに十分気がついていない、ということが極めて多い」という。キャリア面談など、キャリアについて話をする場を設ける企業も増えてきているが、これまで以上に対話することの重要性を意識することが求められる。

## 労働組合には

「キャリア」は、誰もが知る言葉になったが、それでも、日頃の仕事とは違うイメージや、転職と重なったイメージを持つ人はいないだろうか。「主体的」「自律的」などといった言葉に、何か自分だけで考えなければいけないような印象を持つ人はいないだろうか。

キャリア権では、誰もが、キャリアを通じて幸福を追求することを想定している。労働者一人ひとりに目配りし、声をかけ、相談できるような場やしきみなどを設ける、情報提供する、といったことは、労働組合が得意とするところである。その際、誰もが、キャリアを通じて幸福になれるよう、「主体的なキャリア形成」を、特別なことでなく「自分ごと」にすることや、自分だけで考えなければと悩まなくてよいことも伝えていただきたい。

行政の施策や企業の取り組みは重要だが、それだけでは十分ではない。労働組合は労働者一人ひとりにアプローチしたり、コミュニケーションを活発なものとする力を有している。働く者一人ひとりが、自分ごととしてキャリアを捉え、自分なりに考え、準備し、開始し、展開していくうえで、労働組合に期待される役割は大きい。

- 1 職業能力開発局長の私的研究会。座長は、今野浩一郎学習院大学教授(当時)。
- 2 労働者の自発性を重視するものとしては、これに先立ち、1995年12月に、労働省職業能力開発局長の私的研究会である「自己啓発推進有識者会議」が、個人主導の職業能力開発の推進を提言している。1997年の職業能力開発促進法の改正では、基本理念に「労働者の自発的な職業能力の開発及び向上」という文言が入り、1998年には雇用保険制度に教育訓練給付制度が創設されるなど労働者の自発的な能力開発の取り組みを直接的に支援する制度がスタートしている。
- 3 法制化前は「キャリア・コンサルティング」「キャリアコンサルタント」と表記していたが、固有名詞を除き、本稿では法で用いられている「キャリアコンサルティング」「キャリアコンサルタント」を用いる。
- 4 「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」(平成13年9月13日厚生労働省大臣告示第296号)
- 5 「キャリアコンサルティング研究会」(座長：樋口美雄慶応義塾大学教授) 報告書
- 6 2014年には「専門実践教育訓練給付」、2019年には「特定一般教育訓練給付」が設けられた。
- 7 2021年1月に、愛称job tag(じょぶたぐ)が決定した。
- 8 厚生労働省が2001年度より実施。近年は、企業調査、事業所調査、従業員調査からなる。年度により一部質問項目が異なる。
- 9 正社員よりも、正社員以外の方がキャリア形成に関しより大きな課題を抱えていると考えられるが、紙幅やデータの整備状況などから、ここでは、正社員データのみを紹介する。
- 10 総務省統計局「2018年度労働力調査」(基本集計)の比率に応じて、性別、年代、雇用形態等を割り当てた6,000人を対象としたWebモニター調査。2019年11月に実施。
- 11 2024年2月末現在のキャリアコンサルタント登録者数は72,534人である。

## 参考・引用文献

- 新しい資本主義実現会議(2023)『新しい資本主義 三位一体の労働市場改革の指針』。
- 伊東博・杉溪一言・坪上宏(1967)『部下を活かすカウンセリングの技術』ダイヤモンド社。
- 厚生労働省「各年 能力開発基本調査」。
- 厚生労働省(2021)『職場における学び・学び直し促進ガイドライン』。
- 厚生労働省(2001)『第7次職業能力開発基本計画』。
- 厚生労働省(2002)『キャリア形成を支援する労働市場政策研究会報告書』。
- 日本経済団体連合会(2006)『主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方—組織と個人の視点のマッチング』。
- 日本経済団体連合会(2020)『Society5.0時代を切り開く人材の育成—企業と働き手の成長に向けて』。
- 労働省職業能力開発局能力開発課(1996)「個人主導の職業能力開発の推進を 自己啓発推進有識者会議報告書」, 日本労働研究所, 『日労研資料』49(1)(1185)。
- 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』JILPT調査シリーズNo.208。



# 九段南だより

連合総研事務局長 平川 則男

## 障害当事者運動と労働運動のかかわり

連合総研の「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」に関する調査研究において、連合の地方連合会と社会的な活動との関係性について原稿を執筆している。その執筆過程で、労働組合運動と障害当事者運動との関係性について考える機会があった。

今日、障害当事者団体の目標の一つは、地域における自立生活である。この自立生活という考え方は、1950年代に欧米を中心に広まった「障害の有無に関わらず、人々にはより快適に当たり前の生活をする権利があり、社会全体でそれを実現していく必要がある」というノーマライゼーションの理念が出発点にある。

しかし、1970年代の日本においては、「障害者の人権の尊重」という理念からは程遠い上、「障害者は施設で暮らすのが当たり前」という時代が続いた。更に、障害者施設における生活環境やケアの質に関する認識や基準は劣悪な状態であった。つまり、施設内でのプライバシーの確保、個人の状態に応じた個別ケアに課題があった。いくつか例示すると、トイレに行く時間も施設職員の勤務に合わせて時間が決められ、指定時間以外にトイレの介助を頼むと、職員から嫌味を言われたりすることもあったと聞く。また、夕食の時間は、職員の勤務時間に合わせて16時とされ、日常の時間帯からかけ離れていた。入浴や排泄の介助には異性の職員が対応することも珍しくなかった。こうした施設運営に対して、自由に意見を表明する機会もなかった。そして、そもそも施設は多くの場合、障害者を社会から隔離するために設計されており、入所者の人権や自立を支援するというよりは、管理や保護を重視する機能が強かった。このことから、障害者施設で働く職員も労働組合も、入所者を管理の対象として見ていた。施設職員は、「障害者は施設職

員がいなくては、生きていけない」と考える人が多かったのではないかと。そのため、障害者の自立支援や地域生活実現への支援という発想はなく、管理センターの発想であったと考えられる。

しかし、1970年代から1980年代にかけて、日本でも障害者の自立生活運動が広がり、障害者自身が主体となって活動する自立生活センターが全国各地に設立され始め、障害者の自立支援や社会参加が積極的に推進されるようになった。更に、障害者雇用も徐々に広がり、地域や職場で障害者が活躍する機会が増えていく。また、障害者施設の労働組合の中にも、障害者を管理の対象ではなく、障害者の基本的人権について考え、地域で自立して暮らしていくため、積極的に自立生活運動を支援する動きも見られた。また、障害者施設においても、自立に向けたトレーニングや、地域社会での生活を支援するためのサービスの提供も広がっていった。中には、施設職員自ら、グループホームを設立したりするなど、障害者の地域生活を積極的に支援する事例も見られるようになった。

今日、障害者差別解消法をはじめとする様々な制度が実現し、障害者雇用率も引きあがり、障害者が地域で暮らすための条件が徐々に整備されつつある。更に障害者施設も、都道府県の指導監査の着眼点として、「個人の尊厳の保持を旨とし、利用者の意向、希望等を尊重するよう配慮がなされているか。施設の管理の都合により、利用者の生活を不当に制限していないか」とされている<sup>1</sup>。

今日、障害当事者団体と労働組合は、頻繁に意見交換を行い、障害者雇用の推進や地域における自立生活に向けた政策の実現を目指しているが、この関係は、様々な方々の努力が社会情勢を変え、その成果の上に実現していることを忘れてはならない。

1 障害者支援施設等における指導監査についての一部改正について 厚労省 2016年4月8日



『「差別」のしくみ』

# 「差別」とは何かを考え、「差別がない社会」への羅針となる一冊

連合総研研究員 柘植 真紀子



木村 草太著  
朝日新聞出版  
定価 1,800円(税別)

「差別はいけない」—誰もがこの言葉に異論はないであろう。しかし、「差別」は、あらゆる時代、いたるところで存在していた。そして、今も尚、ジェンダー・人種・国籍・民族等を起因とする差別発言や攻撃的言動が後を絶たず、差別に対する闘いの延長線上に在る。このような中、私たち一人ひとりの尊厳が守られる社会やコミュニティをつくるには、何か具体的な解決策があるのだろうか。そして人類の長年の問題にどう対峙していけばよいのだろうか。

本書は、差別から個人を守るために必要な法理論の検討を中心に差別問題を考える指標を提起している。著者は、憲法学者の立場から、まず「差別」とはどのような現象かを定義し、次に裁判所の判決や研究者の議論にふれ、今日における「差別されない権利」の検討を展開していく。本書の内容構成は、以下の通り大きく4つに分けられる。

1つめは、「差別」の定義だ。著者は、差別の問題を考える際、差別を正しく定義することが重要だといっている。「それは差別なのか」という別の論争になってしまうことが少なくないからだ。そこで、「差別とされる行為」を4つの概念として示している。①偏見(人間の類型に対する誤った事実認識)②類型情報無断使用(人種や性別などの所属類型に関する個人情報情報の無断利用)③主体性否定判断(相手が自律的判断をする主体であることを否定する判断)④差別(人間の類型的に向けられた否定的な価値観・感情・行為)。そして、それら概念から生まれた4つの規範の適用を事例で解説している。また、「差別する人の行動」の特徴を第一に事実を無視する、第二に制度を悪用する(訴訟を道具とする)、第三に精神的・経済的に利益を得ている、として挙げている。それら行動への具体的な対峙の仕方として、「差別で議席を得ている政治家」や「生計を立てている人」など経済的利益が絡んでいることを認識し、差別で利益を得ることに厳しい社会を作ることの重要性を挙げている。現在の日本社会において、これは非常に参考になると考える。

2つめは、日本における差別と日本国憲法の関係についての説明だ。著者によると、裁判所は、「差別されない権利」を保障している憲法14条1項(「すべて国民は、法の下に平等であって、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない。」)について、差別禁止を無視または軽視する傾向に導いていると指摘

する。

3つめは、今日の夫婦同姓問題と同性婚禁止解釈と差別についての考察だ。憲法24条1項(「婚姻は、両性の合意のみに基いて成立し、夫婦が同等の権利を有することを基本として、相互の協力により、維持されなければならない。」)の成立過程と背景から、極めて重要な概念を「合理的配慮」(特権を求めるものではなく、「均衡を失した又は過度の負担を課さない」範囲の配慮であるということ)としている。別姓希望カップルは、過剰・不均衡な負担は生じないのに、配慮は否定するという典型的な「合理的配慮の否定」であり、差別の一種だと一石を投じている。

4つめは、差別研究の歴史的発展からみた差別概念と平等原則についての考察だ。近年流行している概念である「マイクロアグレッション(日常生活における意図の有無に関わらない敵意のある否定的表現や行動)」などを紹介し、これらの概念が、差別解消のための法制度に与える示唆について言及している。また、憲法14条が保障する平等原則違反の主張に対し、近年の訴訟は、裁判所が区別の合理的理由を避ける傾向があると警鐘を鳴らす。

「差別がない社会」を作るには、常に差別することへの厳しい視線が必要だと私は考える。そして、今後私たち国民が政治や司法の方向性に一層の関心を寄せ、注視する必要がある。本書はその羅針となってくれる一冊であろう。

厚生労働省「各年 能力開発基本調査」

## 職業生活設計に対する考え方、 自己啓発の実施状況の変遷

今月の特集「主体的なキャリア形成とキャリア権」の寄稿④では、事業創造大学院大学 浅野浩美教授に、「キャリア権、主体的なキャリア形成とキャリアコンサルティング」についてご寄稿いただいた。

浅野論文21頁-22頁で言及されている「各年 能力開発基本調査」のデータを、実際に見ていきたい。

「能力開発基本調査」は、我が国の企業、事業所及び労働者の能力開発の実態を「正社員」・「正社員以外」別に明らかにし、職業能力開発行政に資することを目的として、2001年度から毎年実施されており、3種類の調査（企業調査、事業所調査、個人調査）が行われている。

図1は、各年の能力開発基本調査（個人調査）において、職業生活設計に対する考え方について、正社員にたずねたものである。同調査では、職業生活設計とは「労働者が、その適性、職業経験等に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組について計画することをいう」と定義されている。2022年度調査では、「自分で職業生活設計を考えていきたい」が30.2%、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が37.7%であり、両者を合わせると、正社員の3分の2以上が、主体的に職業生活設計を考えたいと回答している。

当初より主体的に考えたいとする者が多いが、2005年度から2022年度までの回答の推移をみても、主体的に職業生活設計を考えたい正社員の割合には、大きな変化は見られない。

図2は、図1と同様の内容を、正社員以外にたずねたものである。2022年度調査では、「自分で職業生活設計を考えていきたい」が22.6%、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が27.0%であり、両者を合わせると、正社員以外の約半数が、主体的に職業生活設計を考えたいと回答している。しかし、正社員・正社員以外を比較すると、「わからない」との回答が、正社員の13.3%に対して、正社員以外は31.8%と、高い割合となっている。

2005年度から2022年度までの回答の推移をみると、主体的に職業生活設計を考えたい正社員以外の割合に

は、特に大きな変化は見られない。

能力開発基本調査（個人調査）では、自己啓発の実施状況等についても、調査を行っている。図3は、自己啓発を行った労働者の割合を、正社員・正社員以外と比較したものである。2022年度調査では、自己啓発を行った者は、労働者全体では34.7%であり、正社員は44.1%、正社員以外は17.5%であった。

2006年度～2022年度までの推移をみると、ここ10年程は、正社員はほぼ40%台前半、正社員以外は20%前後となっており、特に大きな変化は見られない。

以上見てきたように、職業生活設計に対する考え方、自己啓発を行った労働者の割合、いずれも、正社員・正社員以外にも、この10年程で大きな変化は見られない。

自己啓発の実施率が上がらない背景として、同調査の「自己啓発を行う上での問題点」に対する回答が参考になる。2022年度調査において、自己啓発を行う上で何らかの問題があると回答した者は、労働者全体で79.9%（正社員83.6%、正社員以外73.3%）に達している。問題点の内訳をみると、正社員では「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（58.5%）、「費用がかかりすぎる」（30.1%）、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」（26.6%）の順に高い。正社員以外では「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」（34.9%）、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（34.5%）、「費用がかかりすぎる」（27.8%）の順に高くなっている。

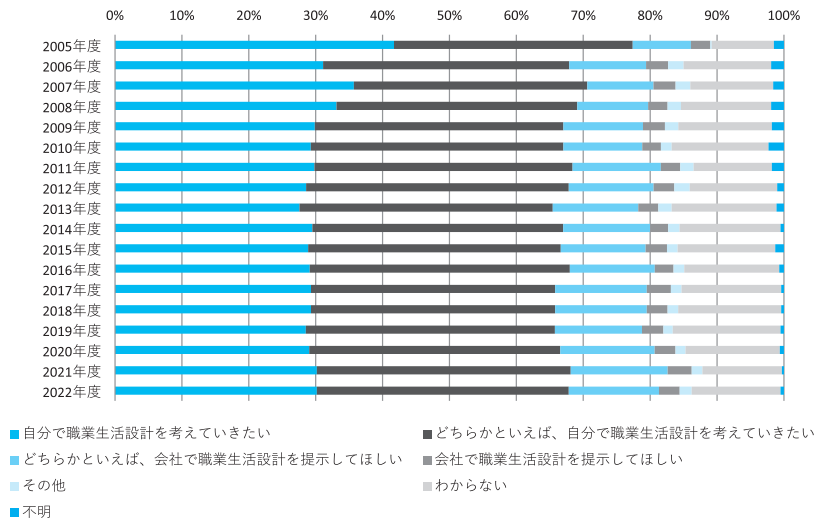
主体的なキャリア形成を支援する施策は、近年、広く講じられてきているが、実際に個々の労働者が主体的なキャリア形成に向けた取組を行っていくには、依然として時間・費用等の壁がある。これらの調査結果も踏まえて、より実効的な施策を幅広く講じていくことが望まれる。

（連合総研研究員 石川 茉莉）

※図はいずれも「各年 能力開発基本調査」をもとに、浅野浩美教授が作成された図をご提供いただいた。

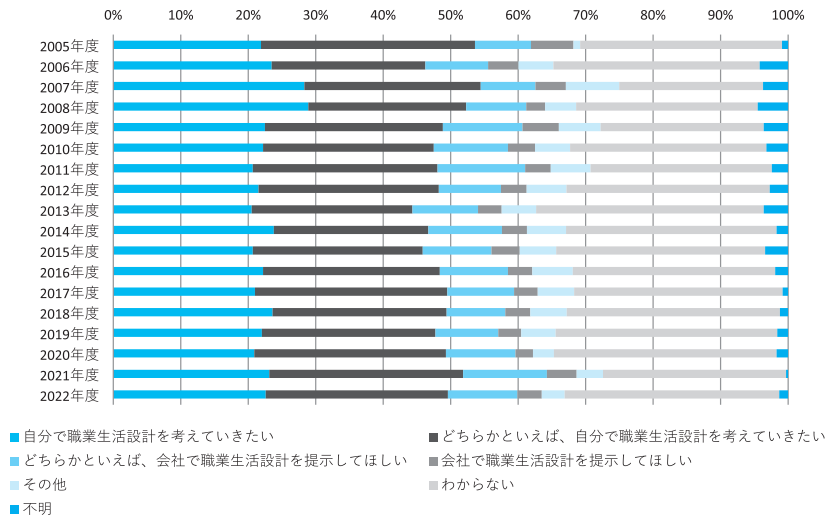
※能力開発基本調査は、同じ設問も多いが、年度により、たずね方が微妙に異なることがあるので、留意が必要である。

図1 職業生活設計に対する考え方（正社員）



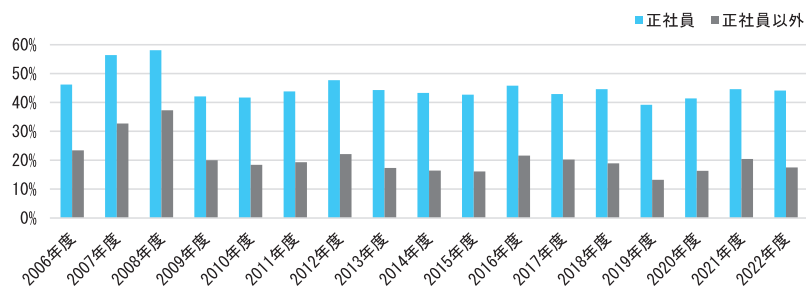
出所：厚生労働省 各年 能力開発基本調査をもとに、浅野浩美教授がご作成。

図2 職業生活設計に対する考え方（正社員以外）



出所：厚生労働省 各年 能力開発基本調査をもとに、浅野浩美教授がご作成。

図3 自己啓発を行った労働者の割合



出所：厚生労働省 各年 能力開発基本調査をもとに、浅野浩美教授がご作成。

## INFORMATION

### 【1月の主な行事】

- 1月10日 所内・研究部門会議
- 12日 第14回産業構造の大きな変化と新型コロナウイルス感染拡大を契機とした、就労支援と能力開発の一体的な仕組みの実現に向けた調査研究委員会  
(主査:戎野 淑子 立正大学経済学部教授)
- 15日 第17回非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関する実態調査と労働組合の役割に関する調査研究委員会  
(主査:森 ます美 昭和女子大学名誉教授)
- 18日 第13回日本の未来塾「多発する労働事件から見る現状と課題について」  
(講師:梶 一郎 弁護士)
- 24日 所内・研究部門会議
- 26日 第8回企業年金・健康保険組合の労働組合による関与とガバナンスに関する調査研究委員会  
(主査:駒村 康平 慶應義塾大学経済学部教授)
- 30日 シンポジウム「非正規雇用労働の深層 ～ジェンダー・法制・労働組合～」  
(TKPガーデンシティ PREMIUM 秋葉原・ハイブリッド)
- 31日 所内勉強会(講師:岩田 一喜 公認会計士・税理士)

### editor

今月号の特集テーマは「主体的なキャリア形成とキャリア権」です。連合総研の研究委員会におけるヒアリング調査を通じて、企業の人事部や労働組合の方々から「主体的なキャリア形成」「キャリア自律」を推進する取組みについて、数々の貴重なお話を伺い、同テーマを深く掘り下げたいと考え、本特集を企画しました。キャリア権の提唱者である諏訪康雄先生に総論をご寄稿いただくと共に、労働市場法政策、経済

的視点、キャリア政策の視点から、第一人者の先生方にご寄稿いただき、とても興味深かったです。多様な個人が、生涯を通じたキャリア形成を主体的に行っていくためには、どのような仕組みの構築が求められるのか、本特集が、深く掘り下げて考える機会になると共に、今後の政策を考える際の一助になりましたら幸いです。

(石川 茉莉)

発行人/市川 正樹  
発行日/2024年3月1日  
発行/公益財団法人連合総合生活開発研究所  
〒102-0074  
東京都千代田区九段南 2-3-14  
靖国九段南ビル5階  
TEL 03-5210-0851  
FAX 03-5210-0852

印刷・製本/株式会社コンポーズ・ユニ  
〒100-0011  
東京都千代田区内幸町 1-3-1  
幸ビルディング6階  
TEL 03-4330-0741  
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030