

# キャリア権の構築による生涯を通じたキャリア保障をめざして

～新労働政策研究会 2024 年度報告書～

令和 7 年 3 月

公益財団法人 労働問題リサーチセンター



## はじめに

新労働政策研究会は、日本型労働慣行・雇用慣行の見直し論が進むなか、新しい労働政策の基軸をどこに求めるかにつき、数年にわたり議論を重ねてきた。長年かけて日本の産業社会で形成されてきた雇用慣行を背景にしつつ、欧米の各種労働政策のモデルや新しい動きを参考に、日本の労働立法や労働政策は展開されてきた。だが、従来のあり方に対する懐疑と見直しの流れが進むなか、何をもって新たな基軸に求めるべきなのだろうか。

私たちの研究会は、組織中心型の閉じ気味の発想を反転させ、もし個人中心型の開かれた発想に移行するとしたら、どのような光景が労働政策に生まれてくるかという視点を取り入れてみた。

当然、およそ社会経済の改革で180度の回転が一挙かつ円滑にできるわけもないし、また性急な改革論では反作用や副作用が多々発生し、従来の慣行の良さが失われる一方で、新しい慣行の形成や長所の発現は遅れ、混乱ばかりが生まれることもある。

しかし、バブル経済崩壊後、30余年にわたる閉塞状況に低迷した日本の産業社会を、急速に進展する少子高齢化、劇的なイノベーションの連続、揺れ動く国際情勢などのもと、どのように的確に運営していくかにあたって、労働政策・雇用政策に新しいビジョン、新しい戦略が求められていると考えた。

こうして研究会において、個人のキャリア自律を尊重し、それを法的に担保するキャリア権の理念を基軸にして、新しい労働政策・雇用政策の可能性、現実性、適切性などを多方面から検討してきた。

日本型雇用慣行のもとでは、階層的で上意下達的な組織運用が当然のことであり、個人（従業員）は組織の決定に唯々諾々と従うのみだという見方が一面的すぎるのと同様、個人のキャリア自律を前提に組織のあり方を見直そうなどというのは本末転倒で組織の円滑な目的達成や運営を妨げ混乱を招くのみだとする極論もまた一面的すぎると思われる。

組織中心型から個人中心型への移行期はもちろんのこと、いずれ動的な均衡をはらみながら展開される新たな安定期になったとしても、組織も個人も、地域や産業により、企業により、職場により、職種などによって、多種多様な状況のモザイク的な組み合わせとなることだろう。

個人に軸足を置いたとき、多様性・衡平性・包摂性（DEI）はたんに企業にだけ対処が求められていることではない。社会そのものに、公正な均衡点を求め続けることになる。

研究会の取り敢えずの集大成をまとめるにあたり、本報告書では、理念論、総論ばかりでなく、具体論、各論への足掛かりも模索するように試みた。研究会委員とヒアリング等の協力者によるところが大であったが、その意図が少しでも反映できているとしたならば、まことに幸いである。

研究会を代表して  
諏訪康雄

# キャリア権の構築による生涯を通じたキャリア保障を めざして

## — 新労働政策研究会 2024 年度報告書 —

### 目次

はじめに.....	1
第1編 総論.....	4
第1章 事業実施概要.....	4
研究会事務局	
第2章 企業、社会の変化と個人、国の役割変化.....	8
山田久（法政大学教授）	
第3章 労働政策が取り組むべき中長期的課題.....	13
研究会事務局	
第4章 キャリア権の役割.....	16
諏訪康雄（法政大学名誉教授）	
第2編 各論.....	40
第1章 キャリア志向の多様性を踏まえた支援のあり方.....	40
鎌田耕一（東洋大学名誉教授）	
第2章 職業人生を貫くキャリアデザイン.....	54
逢見直人（公益財団法人富士社会教育センター理事長）	
第3章 DX 時代におけるキャリア開発の論点を探る.....	62
白石久喜（（株）社会人材研究所代表取締役所長）	
第4章 女性労働政策とキャリア形成支援政策.....	75
青山桂子（厚生労働省大臣官房審議官（職業安定、労働市場政策担当））	
第5章 管理職によるキャリア形成支援を考える.....	85
坂爪洋美（法政大学キャリアデザイン学部教授）	
第6章 定年を軸とした、ミドル・シニアのセカンドキャリアに向けた準備と課題.....	93
宇佐川邦子（（株）リクルートジョブズリサーチセンター長）	
第7章 キャリア権が拓く労働政策の未来.....	110
田中誠二（厚生労働省厚生労働審議官）	

第3編	キャリア権の広報への取組み .....	134
		研究会事務局
第1章	新労働政策研究会セミナー .....	134
第2章	若者にキャリア構築の重要性を伝えるオンラインセミナー .....	134
資料編	.....	136
	石垣健彦（（独法）労働政策研究・研修機構労働研修所長）	
	岩田克彦（（一社）ダイバーシティ就労支援機構常任理事）	
	志村幸久（大阪労働局長）	
	白石久喜（（株）社会人材研究所代表取締役所長）	
おわりに	.....	142

# 第1編 総論

## 第1章 事業実施概要

研究会事務局

### 1. 研究会趣旨・目的

新労働政策研究会（第1次）は、キャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけをとるため、2019～2022年度の4か年事業として始まった。2019年度末に第1次中間報告書、2021年度末に第2次中間報告書を取りまとめ、2023年度末に最終報告書を取りまとめた。

労働政策研究会（第2次）は、2023年8月のメンバーを一部見直して発足し（次節参照）、2023年度、2024年度の2か年計画で本格的報告書の作成を目指した。

### 2. 研究会メンバー（肩書は、2025年3月31日現在）

主査 諏訪康雄（法政大学名誉教授）

委員（アイウエオ順）

岩田克彦（一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構常任理事）

岩田喜美枝（株式会社味の素相談役）

宇佐川邦子（株式会社リクルートジョブズリサーチセンター長）

逢見直人（元連合会長代行、公益財団法人富士社会教育センター理事長）

鎌田耕一（東洋大学名誉教授）

坂爪洋美（法政大学キャリアデザイン学部教授）

酒光一章（一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構理事）

白石久喜（株式会社社会人材研究所代表取締役所長）

山田久（法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授）

（オブザーバー）

青山桂子 厚生労働省大臣官房審議官（職業安定、労働市場政策担当）

石垣健彦（独法）労働政策研究・研修機構労働研修所長

### 3. 2024年度研究会の実施状況

2024年度は、研究会を7回開催した。

第1回研究会（2024年7月25日）

2024年度研究会の研究の方向や内容等につきフリートーキングを実施した。

第2回研究会（2024年11月5日）

厚生労働省厚生労働審議官田中誠二氏から「キャリア権が拓く労働政策の未来」と題する基調報告を頂き、それに基づく質疑応答と意見交換を行った。

第3回研究会（2024年11月28日）

三菱総合研究所山藤昌志主任研究員から「スキル可視化で開く労働市場」と題する基調報告を頂き、それに基づく質疑応答と意見交換を行った。

第4回研究会（2024年12月20日）

厚生労働省川口外国人雇用対策課長、SAT社労士事務所代表佐藤珠己氏から、「外国人労働者問題」につきプレゼンを頂き、それに基づく質疑応答と意見交換を行った。

第5回研究会（2025年1月16日）

住友商事人事担当執行役中澤佳子氏からのヒアリングとそれに基づく質疑応答、意見交換を行った。

第6回研究会（2025年2月27日）

味の素人事担当執行理事栢原紫野（かやはらしの）氏からのヒアリングとそれに基づく質疑応答、意見交換を行った。

第7回研究会（2025年3月26日）

2024年度研究会報告書の取りまとめに向けフリートーキングを行った。

#### 4. 2024年度報告書の要約

キャリア保障を軸として、労働政策の大きな方向付けを整理した。

（1）第1編（総論）は、キャリア保障を軸とした中長期的視点からの労働政策のあり方をまとめた。

第1章では、研究会開催趣旨、研究会メンバー、研究会実施状況、2024年度研究会報告書の概要をまとめた。

第2章では、企業、社会の変化と個人、国の役割変化を整理した。

日本の経済社会構造は、3つの大きな変化を受けている。第1に、地政学的な世界の構図の変化である。共産党1党独裁の中国の台頭と米国との対立、ロシアのウクライナ侵攻と西側先進国との分断、米国のトランプ政権と自由貿易・国際強調の枠組みの根本変化の可能性の発生である。第2に、国内人口動態の変化である。女性・高齢者の労働力人口増加の頭打ちと労働力人口減少見込みによる職務・勤務地・労働時間の決定権が使用者側にある長期継続雇用者を中心とした雇用システムから、労働者が主体的にキャリアを考えることを前提にしたシステムへの移行が進みつつある。第3に、インターネット・クラウドコンピューティング・生成AI等近年の技術革新の影響である。こうした近年の技術革新は、有能な個人の労働市場における交渉力を一気に高めている。これに添い、各種の知識と技術技能を使いこなせるか否かが個人のキャリア開発の成否を大きく左右する時代となっている。他方、ホワイトカラー業務の多くが自動化により縮減していき、全体的な産業と労働市場の変化を織り込みつつ、主体的にキャリア構築をしていくことができなければ多くの雇用機会が失われるリスクが高まっている。

こうした状況を受け、個人と企業の関係も変化しつつある。わが国の職業キャリア形成意識変化が持続的に進むのか予断はできないが、キャリア形成の主体の企業から個人への転換が定着しつつある、といえる。

また、2つのミスマッチが拡大している。第1に、個人のキャリア自律、主体的なキャリア形成の必要性の増大とそれへの対応の不備のミスマッチ、第2に、少子化による若年者の激減による女性・シニアに対する労働需要の拡大と無限定型の日本型正社員の働き方による片働きを前提とすることのミスマッチ。この2つのミスマッチが、働き手の能力の陳腐化と働き手のウェルビーイングの低下をもたらし、ひいては産業と企業の活力を削いできている。

政府の対応として、安倍内閣以降の働き方改革、岸田内閣以降のリスクリングの推進があるが、道半ばで現状では効果は十分に発揮されているとはいえない。大きな方向性を労働市場のステークホルダー（政労使、産学官）で共有し、中長期的な視点を踏まえて継続的に取り組んでいく必要がある。

第3章では、労働政策が取り組むべき中長期的課題を整理した。本研究会で講演をお願いした田中誠二厚生労働審議官によると（第2編第7章参照）、現在の労働政策のメインストリームは、3つの大きな流れ、すなわち「労働市場改革」、「働き方改革」、それから「セーフティネット強化」という政策のかたまりをイメージできる、という。すなわち、構造的賃上げを目指す労働市場改革（人への投資、労働市場の多様化、労働市場での賃金形成）、多様な働き方を目指す働き方改革（長時間労働の是正、正規・非正規の格差是正、育児等との両立）、セーフティネットの強化（非正規労働者への支援、在職中からの継続的支援、自己都合離職への対応）である。

キャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけを考える新労働政策研究会の観点からは、働き方改革やセーフティネットの強化も踏まえた労働市場改革が重要であり、当面は、キャリアを、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（「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（断続型）型キャリア」）の3つの類型に分けることが有益である。そして、本人のキャリア意識やインセンティブを刺激する仕組みをどのように作っていくかが鍵になってくる。

また、2022年度新労働政策研究会報告書でも指摘したが、日本企業、日本政府の人的投資の対GDP比率は主要国と比べ格段に低い。産業基盤や人的資源の構築に向け、OECD諸国平均並みへの引上げ等を進めて行く必要がある。

第4章では、キャリア権の役割を改めて整理した。①日本型雇用システムあるいはメンバーシップ型雇用と企業内教育訓練の偏重のもと、学校教育も含めた企業外教育訓練は軽視される傾向にあった。今後はキャリア自律型のキャリア形成の促進が求められている。②女性、中高年シニア、外国人、障害者その他の就労困難者を含めすべての希望者が就労し活躍できる社会の実現が求められており、主体的なキャリア設計を前提とした労働移動の円滑化の条件を整備していくことが必要である。③キャリア保障を下支えするために人的資源への投資の抜本的強化が必要である。こうした中で、リスクリング、学校時代からのキャリ



ア教育の重要性が高まっており、労働行政、教育行政を通貫した理念としてキャリア権を考え、それを基軸とした政策パッケージを打ち出していく必要があることを強調した。

(2) 第2編(各論)では、研究会メンバー6人が個々人の執筆責任で、1) キャリア志向の多様性を踏まえた支援のあり方、2) ある労働組合役員のキャリア形成と展開、3) DX時代におけるキャリア開発の論点を探る、4) 女性労働の進展とキャリア権、5) 職場におけるキャリア形成支援、6) ミドル層、シニア層対策を論じた。さらに、田中誠二厚生労働省厚生労働審議官から研究会でのプレゼン記録をチェックいただいたものの報告書掲載の了解をいただき掲載した。

(3) 第3編(キャリア権広報への取組み)では、2024年12月17日に開催した新労働政策研究会第2回セミナーと同年8月22日に開催した若年者に向けたキャリア権啓発のための教育・行政担当者向け公開セミナーの結果概要をまとめた。

1) 新労働政策研究会第2回セミナーでは、様々な個人のキャリア志向(企業内部の幹部を目指す伝統的キャリア形成にとどまらず、専門的知識・技能の展開を志向するスペシャリスト型、転職を繰り返すテンポラリー型、雇用によらない働き方を志向するフリーランス型といった多様な志向がある。)をふまえ、キャリア自律に向けどう取組むのが課題となっているとの認識の下、個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題を議論した。新労働政策研究会の諏訪康雄座長(法政大学名誉教授)の問題提起に基づき、研究会メンバーの鎌田耕一東洋大学名誉教授、(株)リクルート就職みらい研究所所長栗田貴祥氏とで、個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題につき、熱く語り合っていた。申込者数50名であった。

2) 若年者に向けたキャリア権啓発のための教育・行政担当者向け公開セミナーは、欧米諸国等と同様、若い人々に、10代から70歳以降までの長い就労生活を視野に入れたキャリア構築を積極的に考えてもらうために、高校進路指導教員、ハローワーク職員、職業能力開発校関係者の方々など、若者のキャリア形成に関わる方々を対象に、キャリア構築を積極的に考える際の法的な基盤を理解してもらおうと企画した。キャリア権の考え方を研究する2人の労働法研究者(諏訪康雄法政大学名誉教授と鎌田耕一東洋大学名誉教授)と業務の傍らお菓子勉強家を自負するビジネスパーソン(松林千宏氏)に、キャリア構築につき、熱く語り合っていた。申込者数278名、最大瞬間視聴者数183名、「満足」43.1%、「非常に満足」27.7%だった。

(4) 最後に、キャリア権や労働政策の中長期的課題に関し、関連重要資料集をまとめた。

## 第2章 企業、社会の変化と個人、国の役割変化

山田久（法政大学教授）

### 1. 経済社会環境の変化

いまなぜキャリア権なのか。その基本的背景には個人と企業の関係にコペルニクスの転換が生じていることがある。それは端的に言えば、従来の個人のキャリア保障が「企業主体」であったものが、今後は「個人主体」に転換するというものである。まず、この転換をもたらしている経済社会環境の変化から確認しておこう。

第1は地政学的な世界の構図の変化である。1989年のベルリンの壁崩壊以降、政治経済レジームの違いによる世界の分断はいったん解消され、旧共産国経済が資本主義経済に飲み込まれる形でグローバル経済の一体化が進んだ。しかし、その過程で新たな分断の芽が生まれていった。中国は良質で安価で大量の労働力を武器に先進国の資本を積極的に受け入れ、「世界の工場」として驚異的な経済成長を遂げ、2011年には世界第2の経済大国の地位を達成した。この延長線上に中国の民主化への期待が高まったが、2012年に国家主席に就任した習近平氏は権力の一極集中を進め、共産党一党独裁体制という独自の政治体制の維持・発展に向けて専制的な性質を強める道を歩んだ。これが米国との対立を引き起こし、とりわけ2016年のトランプ政権の誕生以降、米国と中国との間の経済取引は縮小することになった。一方、ソ連崩壊後のロシアは、旧連邦構成国に民主化の動きが広がる危機感から2022年春にウクライナに侵攻する。それは西側先進国がロシアとの取引を見直し大きく減らす動きにつながり、世界は再び分断の時代に突入した。さらに、2024年のトランプ政権の返り咲きは、戦後構築された自由貿易・国際協調の枠組みを根本から揺さぶる状況をもたらしており、予測不能のトランプ氏の政策スタンスは、文字通り「VUCAの時代」の色彩を深めている。それは企業にとっては事業環境が大きく変動することを意味し、経営判断の失敗が容易に企業経営の安定性を損なうことにつながることを示唆している。かつてのように企業が長期的に従業員の雇用を保障することはますます難しくなり、個人は生活の安定のためには自ら主体性を持って職業キャリアを考えていかざるを得ない状況になっている。

第2は国内人口動態の変化である。主な労働力の供給プールである生産年齢人口（15～64歳）は、わが国では1990年代半ばに既にピークアウトしたが、実際の労働供給となる労働力人口は依然として明確な減少傾向には転じていない。しかしながら、2020年春に発生したパンデミックのもとで、労働力人口はいったん大きく落ち込み、その後経済の正常化に伴って回復してきているが、パンデミック以前に比べると増勢鈍化は明確である。振り返れば、2010年代後半からパンデミックの発生までに人口減少下でも労働力人口が増えたのは、いわゆるM字カーブの解消過程で女性の労働力率が高まり、さらに健康寿命の延伸と人手不足で65歳以上の高齢者の労働力率も高まったためである。それがいま、女性にせよ高齢者にせよ、労働力人口の上昇に頭打ち感がでてきたことで、労働力人口は伸びなくなっているわけである。その傾向は今後一層強まり、早晩、労働力人口は減少傾向に転じることが予想される。ちなみに、労働政策研究・研修機構の労働力需給の推計では、一人当たりゼロ成長・労働参加現状ケースでは、2022年の6,902万人から、2030年に6,556万人、2040年に6,002

万人と減少すると見込まれている。成長実現・労働参加進展ケースでは、2030年に6,940万人に増加するが、それでも2040年には6,791万人へと減少する。こうした労働力人口の減少は、労働者に占める女性・高齢者の割合を一層高め、労働需給を逼迫させやすくする。結果として、職務・勤務地・労働時間の決定権が使用者サイドにある、無限定型の長期継続雇用者を中心とした雇用システムは存続が難しくなる。無限定型の長期継続雇用者の多くは男性現役世代であるが、無限定の働き方ができたのは、かつては家事・育児などケア労働は女性に任せ、現役男性は仕事に専念して企業の要求に柔軟に応えることができたからである。しかし、女性や高齢者が当たり前に働くようになれば、労働者にとって生活上の制約が強まり、職務・勤務地・労働時間の決定に労働者の意向を無視できなくなる。生活上の必要性から働く条件を選ぶ必要性が高まり、転職は増えていかざるを得ない。一方、構造的な労働需給のひっ迫で転職が容易になり、労働者サイドが主体的にキャリアを考えていく可能性が高まっている。

第3はAI等技術革新の影響である。インターネット、クラウドコンピューティング、生成AI等、近年におけるデジタル技術の飛躍的な進歩は、情報収集・情報生産・情報発信の各面で個人のエンパワーメントを推し進め、時代が求める有能な個人の労働市場におけるバーゲニングパワーを一気に高めている。特定分野の深く豊富な経験や知見を持つ個人がインフルエンサーとして、企業以上の影響力を持つことは珍しくなくなった。意欲さえあれば、かつては専門家や熟達者でしか扱えなかった情報やノウハウも、ネット上に溢れる情報を有効に使えば独力で獲得できるようになった。デジタル技術は個人にとってキャリアプランを実現していく強力なツールになっており、逆に言えば、それに気づいてキャリア自律に目覚め、それらを使いこなせるようになるかどうか、個人のキャリア開発の成否を大きく左右する時代が訪れているといえる。一方で、日進月歩の生成AIの発展は、ホワイトカラー業務の多くを今後自動化していくことが予想されており、そのもとで大卒労働者が問題意識を持って学び、新たな知識やスキルを身に着けるなど、主体的にキャリアを考えていかなければ、雇用機会を失うリスクが高まっている。

## 2. 変わる個人と企業の関係<sup>1</sup>

以上の経済社会環境の変化が進むなか、とりわけコロナ禍を経て、わが国の職業キャリア形成を巡る個人の意識の変化が明確化している。いわゆる「終身雇用」を是とし、仕事の選択を会社に委ねる「メンバーシップ雇用」を当然とする考え方に変化がみられるのである。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、異動や転職の命令は受け入れる」と答えた割合は2021年の4月の41.3%から2023年7月には32.6%に低下した。対照的に「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）と

---

<sup>1</sup> 山田久（2024）「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～」月刊DIO No. 395、2節をもとにした。

<sup>2</sup> 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)

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ているように、その後も労働者の多く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。

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は予断禁物である。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ように思われる。こうしてキャリア形成についての意識の変化に永続性があるならば、いわゆるメンバーシップ雇用をもっぱら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。

足元でみられるキャリア意識の変化に永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、仕事内容やポスト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て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も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

---

<sup>3</sup> 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>

<sup>4</sup> 日本能率協会「新入社員意識調査」

<sup>5</sup> 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」との回答当割合は 32.1%にとどまっている。

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 歳代で転職者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ことが納得的であろう。

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れば、男女が均等な条件で働き、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延びてきている。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。パンデミックは収束に向かい、経済社会はほぼ正常化しているが、人と社会の間には不可逆的な変化が生じつつあり、キャリア保障の主体が企業から個人への転換という流れはいまや定着したといつてよい。

### 3. 求められる政府の役割変化<sup>7</sup>

個人と企業の関係が変わり、個人の主体的なキャリア形成が生活保障の基本になれば、政府に求められる労働政策の在り方も変わる。1 節で指摘した地政学的な世界の構図の変化、国内人口動態の変化、AI 等技術革新の影響によって進む経済社会構造の変化は、個人のキャリア自律・主体的なキャリア形成の必要性を高めると同時に、その基盤的な前提となる職業能力やライフスタイルに関してミスマッチを拡大させることになる。生成 AI（人工知能）

---

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 山田久（2025）「わが国労働市場改革の課題とスウェーデン流リスクリング政策の含意」日本総研ビューポイント No. 2024-040 1 節の記述をもとにした。

に象徴される技術の飛躍的な発展や脱炭素が求める生産システムの改編といった産業・事業構造(技術・市場構造)は、働き手に新たな知識やスキルの習得を求めている。一方、少子化による若年層の激減は女性・シニアへの労働需要を強め、女性活躍の場拡大の潮流や医療技術進歩による健康寿命延伸は、夫婦と子どもという「標準家族モデル」の非標準化をもたらし、夫片働きを前提とした無限定型の日本型正社員の働き方を難しくしてきた。前者はスキル・ミスマッチの問題であり、後者は労働条件ミスマッチの問題といえることができる。これらのミスマッチの拡大により、市場の潜在ニーズに応える新たな事業を拡大できず、労働生産性向上の足枷になっている。さらに、2つのミスマッチの拡大により働き手の能力は陳腐化し、働きづらさに起因するウェルビーイングの低下がみられる結果、人材投資不足・エンゲージメント低下によって労働生産性の低下が生じているのである。

もっとも、近年政府は、これらのミスマッチへの対応を包括的に進めてきた。安倍政権下、2016 年頃に着手した「働き方改革」で注力した長時間労働の是正や同一労働同一賃金の動きは、多様な働き方が公平に処遇される環境を整備することで、労働条件のミスマッチを推進しようとしたものといえる。一方、岸田政権下に取り組まれたリスクリングの推進は、スキル・ミスマッチの解消を通じて生産性を高めようとしたものである。

しかし、それらの取り組みはなお道半ばであり、効果も十分に発揮されていない。もちろん、労働市場システムは教育システムや家族システムなど、他システムとの相互依存関係のもとで、歴史的変遷を経て経路依存的に形成されたものであり、一気に変革することはできない。重要なのは、大きな方向性を労働市場のステークホルダーである政労使・産官学で共有し、継続的に取り組んでいくことである。

その大きな方向性とは、日本流の就社型システムと欧米流のジョブ型システムのハイブリッドであり、より具体的には、1) 職業別賃金相場の形成・キャリア支援サービス・実効性ある職業能力育成の仕組み等による外部労働市場の整備、および、2) 外部労働市場との接続を図りつつ、新たに内部整合性を採る方向での内部労働市場の修正である。さらに、3) 以上を前提に、労働法体系の見直しを進めていくべきである。これらのうち、2) は基本的には企業経営の問題であるが、1) および3) は政府が労働政策として取り組むべき課題と言えよう。そして、1) 外部労働市場の整備、および、3) 労働法体系の見直し、に向けてコアとなるコンセプトが、各人に合った職業キャリアの形成を通じて個人の幸福を追求する権利である『キャリア権』といえる。

### 第3章 労働政策が取り組むべき中長期的課題

研究会事務局

本章では、労働政策が取り組むべき中長期的課題を「キャリア権」との関係で整理した。

#### 1. 田中誠二厚生労働審議官報告

本研究会で講演をお願いした田中誠二厚生労働審議官によると（第2編第7章参照）、現在の労働政策のメインストリームは、3つの大きな流れ、すなわち「労働市場改革」、「働き方改革」、それから「セーフティネット強化」という政策のかたまりをイメージできる、という。すなわち、構造的賃上げを目指す労働市場改革（人への投資、労働市場の多様化、労働市場での賃金形成）、多様な働き方を目指す働き方改革（長時間労働の是正、正規・非正規の格差是正、育児等との両立）、セーフティネットの強化（非正規労働者への支援、在職中からの継続的支援、自己都合離職への対応）である。



田中氏によると、この3点、いずれもキャリア権と関係が見えるが、敢えていえば、労働市場政策（赤線囲み部分）との関係性、つまり、「人への投資」、「労働市場の見える化」、あるいは「労働市場での賃金形成」とキャリア権の関係性は特に重要だとする。これまで労働政策において「労働力の需給調整」というと、求人と求職の効果的、効率的なマッチングが主な課題であったが、田中氏は、労働市場の「適切な賃金を形成する」という機能が、今後ますます重要となるとする。現在は、企業の内部労働市場の中で、個別の労使交渉を通じて賃金形成、賃上げ等が行われており、賃金原資の制約などにより賃上げが抑制されることも多いが、賃金が、外部労働市場の需給関係を反映して相場形成される動きが強まることによ



って、なかなか賃金が上がらないという問題を含め、様々な賃金に関する構造問題が解決していくのではないかと。こうした視点で、労働市場改革と構造的賃上げが政策的に結びついていく、とする。

「働き方改革」も、長時間労働の是正に加え、多様な働き方の実現に向けた施策の充実が求められており、多様な働き方を個人が主体的に選んでいく環境づくりという視点からキャリア権が大いに関係する。さらに、セーフティネットの強化は、より安心して多様な選択をしてもらうための仕組みであり、これもキャリア権の視点が重要である、とする。

## 2. 雇用政策研究会報告（2024 年 8 月公表）

2024 年 8 月に公表された雇用政策研究会報告書は、2040 年の労働市場を次のように見込んでいる。（<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/001294201.pdf>）

2040 年の労働市場において、人口減少を背景とした労働供給制約が見込まれる中、多様な個人の労働参加の促進と経済成長の実現、人手不足の類型に応じた適切な対応、労働者を選ばれる職場づくりといった観点から、①多様な個人の労働参加、②新たなテクノロジー等を活用した労働生産性の向上、③労働市場のインフラ整備等という 3 つの柱のもとで、必要な施策の方向性が提示されている。

雇用政策研究会報告では、人手不足については、労働需要量に対し労働供給量が追いついていない「労働需要超過型の人手不足」、求人と求職のミスマッチによって生じる「摩擦的な人手不足」、職場環境や労働環境が個々の労働者の制約に対応していないことや、企業側が求めるスキルを有する人材の不足による「構造的な人手不足」といった類型が考えられるとし、「労働需要超過型の人手不足」については、女性・シニア世代を含む、より多くの個人の労働参加を促進することが必要とし、柔軟な働き方が可能となる職場環境の整備や、ミドル・シニア世代の活躍促進が重要であるとし、併せて、賃金面からも処遇改善を行い、労働参加の促進を図ることも重要である、とする。「摩擦的な人手不足」については、労働者が適職や自身に合った仕事を見つけ、円滑に入職できる環境整備を進めていくことが必要となるとし、労働者が希望するキャリアを実現し、自身の経験やスキルが活かせる職場へ円滑に入れるよう、労働市場情報等を一元的に把握できるプラットフォームの整備や、ハローワークを通じた再就職支援の強化等、必要なインフラ整備を行っていくことが重要である、とする。「構造的な人手不足」については、様々な制約を抱える労働者も活躍しやすい職場環境を構築することや、デジタルトランスフォーメーション（DX）やグリーントランスフォーメーション（GX）といった構造変化を踏まえ、企業ニーズに合った人材を育成することが必要となるとし、長時間労働を前提としない職場づくり、各種の両立支援策が活用しやすい環境整備や、労働者のエンゲージメントを高め、自律的・主体的な能力開発を支援し、習得したスキルが評価される環境整備を図っていくことが重要である、とする。

「労働需要超過型の人手不足」、「摩擦的な人手不足」、「構造的な人手不足」とも、キャリア権を絡めた対応が望ましい。



### 3. キャリア権と労働市場改革

キャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけを考える新労働政策研究会の観点からは、働き方改革やセーフティネットの強化を踏まえた労働市場改革が重要であり、当面は、キャリアを、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（「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（断続）型キャリア」）の3つの類型に分けることが有益である。そして、本人のキャリア意識やインセンティブを刺激する仕組みをどのように作っていくかが鍵になってくる。

また、2022 年度新労働政策研究会報告書でも指摘したが、日本企業、日本政府の人的投資の対 GDP 比率は主要国と比べ低い。産業基盤や人的資源の構築に向け、OECD 諸国平均並みへの引上げ等を進めて行く必要がある。

## 第4章 キャリア権の役割

諏訪康雄（法政大学名誉教授）

### 1. キャリア権の状況

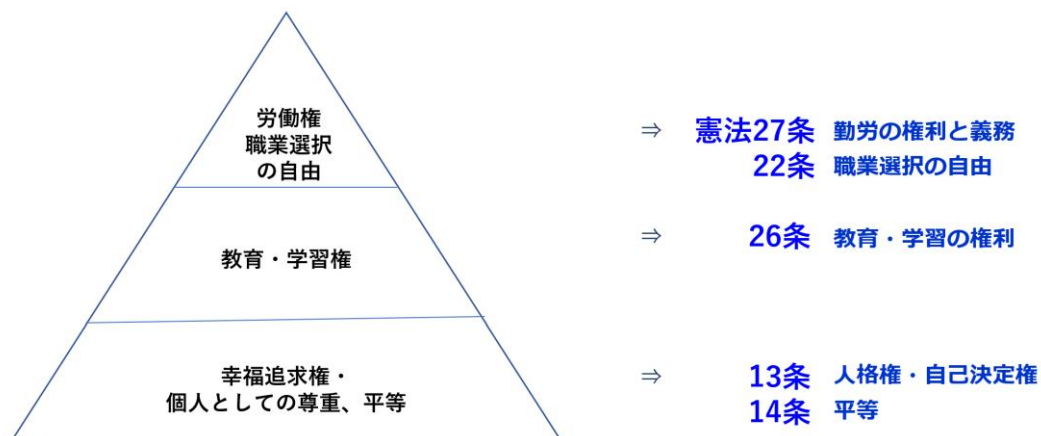
#### （1）キャリア権とは？

「キャリア権」は、基本的人権をめぐる憲法の諸規定から「キャリア」の視点で核となるものを統合し、体系化した権利概念である。

キャリアには、広い意味と狭い意味とがある。広い意味でのキャリアすなわちライフ・キャリア（生活全般・人生）の展開については「みずから希望する生き方をつうじて幸福を追求する権利」と捉えることができる。他方、狭い意味でのキャリアすなわちワーク・キャリア（職業生活）の展開については、その内で「意欲と能力など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」と絞りこむことができよう。

広い意味でのキャリア権を支える基盤である憲法第13条から生じた人格権・自己決定権・幸福追求権と同第14条の法の下での平等・平等権を前提に、同第26条（教育・学習の権利）、同第22条第1項（職業選択の自由）と同第27条第1項（勤労の権利）が結びつくことで、狭い意味でのキャリア権の基本構造が形づくられる（図表4-1参照）。

図表4-1 キャリア権の構造図



（出所）筆者作成

もちろん、この構造図は基本骨格のみを示したもので、生存権（憲法第25条）、財産権（同第29条）、奴隷的拘束の禁止（同第18条）ほかの基本的人権にかかわる重要な諸規定もまた、直接・間接にキャリアをめぐる基盤を提供している。

キャリア権への言及では、通例、単にキャリア権というときには後者の狭い意味での職業生活・キャリア展開をめぐる権利の概念を指して使われる。以下でも、主として職業上のキャリア（職業生活）に関する権利を念頭に議論する。その理由は、広義のキャリア権の領域

は人間の諸行為・諸活動を包含するものであるが、その内で職業展開にまつわる領域についてのみ論点を絞るためである。

なお、広義のキャリア権の領域については、例えばスポーツ権（**スポーツ基本法**の前文にある「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利」）は、広い意味でのキャリア権から派生するスポーツをめぐる理念的な権利の一例と考えることができる。

## （２）キャリア権は法的にどう具現されているか？

キャリア権は、憲法の基本的人権規定から導き出される理念的な権利概念である。法律によって、具体的かつ明示的に正面から定められている段階には至っていない。

しかし、2001 年法改正によって、雇用政策をめぐる基本法に相当する**旧雇用対策法**（その改正法は題名を変え、**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（労働施策総合推進法）**となっている）第 3 条が「基本的理念」の条文見出しのもと、以下のように規定した。

「労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、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する。」

この条文は労働施策総合推進法第 3 条第 1 項にそのまま引き継がれており、この規定の背景にはキャリア権の考え方があるとされる。なお、条文および労働施策総合推進法の正式名にある「職業生活」は、狭義のキャリアである「職業展開にかかわるキャリア」を意味する法律用語と理解できる。

また、同じく 2001 年法改正により、**職業能力開発促進法（能開法）**第 2 条第 4 項は「この法律において『職業生活設計』とは、労働者が、自らその長期にわたる職業生活における職業に関する目的を定めるとともに、その目的の実現を図るため、その適性、職業経験その他の実情に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組その他の事項について自ら計画することをいう。」との定義を掲げている。

2001 年法改正以前の 1985 年の職業訓練法改正により、題名が**職業能力開発促進法**と変わり、その第 3 条では「職業能力開発促進の基本理念」という条文見出しのもと、すでに労働者の「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」と規定されていた。キャリアをめぐる現在の理解から振り返ってみると、「職業展開にかかわるキャリア」に関する先駆的な規定であった。

ただし、山口敏夫労働大臣の提案理由説明に「職業能力開発の促進の基本的理念について、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ものとして明確にするとともに、職業訓練は訓練を受ける労働者の自発的な努力を助長するように配慮して行われるもの」といたしております」とあるように、労働者が主体となって職業生活設計（キャリア・デザイン）をして能力開発をするというよりは、企業がする能力開発に労働者も受け身でなく自発的に応じるべきであるといったニュアンスが感じられた。

そこで、2001 年法改正で、この条文は次のように改められ、労働者の主体性がより前に出るようになった（条文見出しは同じ）。

「労働者がその職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定及び労働者の地位の向上のために不可欠であるとともに、経済及び社会の発展の基礎をなすものであることにかんがみ、この法律の規定による職業能力の開発及び向上の促進は、産業構造の変化、技術の進歩その他の経済的環境の変化による業務の内容の変化に対する労働者の適応性を増大させ、及び転職に当たっての円滑な再就職に資するよう、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。」

その後、2015 年制定の**女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）**もまた、法律のタイトルに「職業生活」の語を含む。その第 1 条（目的）は、「この法律は、近年、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性がその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること……が一層重要となっている」との認識を示し、さらに「基本原則」の条文見出しのもと、第 2 条第 1 項では「女性の職業生活における活躍の推進は、職業生活における活躍に係る男女間の格差の実情を踏まえ、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性に対する採用、教育訓練、昇進、職種及び雇用形態の変更その他の職業生活に関する機会の積極的な提供及びその活用を通じ、かつ、性別による固定的な役割分担等を反映した職場における慣行が女性の職業生活における活躍に対して及ぼす影響に配慮して、その個性と能力が十分に発揮できるようにすることを旨として、行われなければならない。」とする。

このように、「職業生活」を法律や政令、府省令、規則の条文内に含む個所は、労働法令などのなかに多数あるようになった。国の e-Gov 法令検索によれば、その個所は 462 件（法律では 254 件）に及んでいる（その種の法令の総数は 100 を超える）。

また、現行能開法においては、「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」（第 3 条の 3）ほか、キャリアコンサルタントの資格や名称独占などをめぐり第 30 条の 3 から第 30 条の 28 にかけて規定を置き、専門的なアドバイザーとしてのキャリアコンサルタントの役割に対する期待を示している。

また、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（2015 年。以下、同一労働同一賃金法）の第 8 条は「教育の推進」という条文見出しのもと「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。国民全般を対象とする形になっているが、主として社会人向けのキャリア教育の推進規定と理解される。これをめぐっては、キャリアコンサルタントが役割をはたすことも期待される。

今世紀に入ってから、こうした「職業生活」をめぐり一連の法令の増加傾向は、背景に「キャリア権」の理念または同様のキャリア尊重・支援の発想があることが推察される。

### （3）キャリア権は背景にあるだけなのか？

たしかに労働施策総合推進法は前記のような職業生活をめぐる理念規定を置いている。しかし、スポーツ基本法前文で「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人の権利」とし、さらに同法第 2 条が「基本理念」との条文見出しのもと、第 1 項で「ス

ポーツは、これを通じて幸福で豊かな生活を営むことが人々の権利であることに鑑み、国民が生涯にわたりあらゆる機会とあらゆる場所において、自主的かつ自律的にその適性及び健康状態に応じて行うことができるようにすることを旨として、推進されなければならない」と規定するような明示性には欠ける。

スポーツ基本法前文に習うならば、キャリア権は「キャリアを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利」とでもいった趣旨の理念を端的に表明することも十分に考えられる。そうなったならば、より明確にキャリア尊重・支援の法的な意図が世の中に示されるし、各種の関連法令の意図もより統合的かつ体系的に理解できるようになるのではないかと推察されるが、残念ながらそうはなっていない。

他方、近年ではキャリアの観点に配慮する裁判例もまた、目立つようになってきた。例えば、①就業規則で人事異動の権限が認められていても「情報システム専門職としてのキャリアを形成していくことができる」とする期待は、合理的なものであり、法的保護に値する」とした例（エルメスジャポン事件・東京地裁 2010 年 2 月 8 日判決）、②職種限定合意がない場合の異職種への配転につき「資格を活かし、運行管理業務や配車業務に当たっていくことができる」とする期待は、合理的なものであり、法的保護に値するといわなければならない」とした例（安藤運輸事件・名古屋高裁 2021 年 1 月 20 日判決）、③育休後に多数の部下をもつ管理職から部下なし管理職に配転したのは「基本給や手当等の面において直ちに経済的な不利益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ものについては、労働者に不利な影響をもたらす処遇に当たる」とした例（アメックス事件・東京高裁 2023 年 4 月 27 日判決）、さらには、④書面明示がなく黙示的に技術職としてきた場合の本人同意なき他職種への配転命令につき「労働者と使用者との間に当該労働者の職種や業務内容を特定のものに限定する旨の〔黙示の〕合意がある場合には、使用者は、当該労働者に対し、その個別的同意なしに当該合意に反する配置転換を命ずる権限を有しない」とした例（滋賀県社会福祉協議会事件・最高裁二小 2024 年 4 月 26 日判決。〔 〕内は引用者）などである。

とはいえ、これらを含むほとんどの裁判例が「職業生活」というよりは、「キャリア」という語に言及するように、各種の職業生活関連の法令の規定を前提にするというのではなく、むしろ個別の契約意思や社会の動きのほうに配慮した結果だとの印象を残す。

立法の動きも、司法の判断も、キャリアの尊重・支援の方向にやぶさかではないにせよ、いまひとつの明白性を欠くため、世間一般に与えるインパクトという意味では、十分とはいえないように思われる。

#### （４）キャリア権の明示化は先のことか？

もしキャリア権を表立ってはっきりと立法に反映させようとするならば、労働政策審議会における議論はさぞや難しいものとなることだろう。形成権や請求権あるいは配慮義務などとして具体化できる性質のものについてはおそらく関係者の合意が容易でなく、理念の宣明や努力義務の程度にとどまるならば、あえて踏み込む必要性や緊急性がないといわれそうである。それだけに、よほどの推進事由が生じないかぎり、審議会にかかる以前の段階のどこかの段階でとどまってしまうのではないかとさえ思われる。

行政側は、全体として、漸進的にキャリアの尊重と支援に向けて各種の施策を進めてきている。政府の方針としても、「三位一体の労働市場改革の指針」（2023年5月16日 新しい資本主義実現会議）が、「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」という基本的考え方を示した。とはいえ、なお個人が「自らのキャリアを選択する」うえで法的な基礎となるはずのキャリア権を、正面切って表に出す段階にはきていないようである。

なるほど、世紀の変わり目のころから、経営側も「キャリア自律」には積極的な姿勢を示してきた。だが、その際、個々の労働者には憲法に由来する「キャリア権」があるのだから、それを基礎にキャリアを主体的、自主的に形成しようとするのは当然であろうなどとは、けっして指摘していない。ジョブ型の方向に進んで個人のキャリア形成を明確にするとか、配置転換や転勤についてもっと個別の事情に配慮するといっても、これまで保持してきた人事権をめぐる就業規則の規定を変えようとはしていないことが企業の大多数なようである（例えば、日本経済団体連合会の報告書『Society 5.0時代を切り拓く人材の育成—企業と働き手の成長に向けて—』2020年では、「キャリア」という語を133か所で用い、「キャリア自律」という語も22か所にみられたり、また、企業側の先進事例を多く収集した厚生労働省『実践事例 変化する時代のキャリア開発の取組み』2022年度委託事業・三菱総合研究所受託の成果物には、至るところで「キャリア自律」という語が顔をのぞかせたりするが、働く人の側の「キャリア権」という語はどこにも出てきていない）。

組織と個人との継続的な対話によってこそ働く人のキャリアの円滑な形成と展開が実現されるのであり、それをつうじた組織の側の権限と個人の側の権利との調整は不可避・不可欠であることは認識しているはずであるが、もしキャリア権といった形で正面切って認めたら、これまでのような人事権の「万能性」は制約され、事業活動の展開に差し障りが出てくるのではないかと懸念するらしい姿勢がうかがえる。

他方、労働側では、キャリア権の法定化に対してより積極的な姿勢が認められる一方、キャリア自律について経営側とはニュアンスの異なる様子である（例えば、「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年は記すが、「キャリア自律」との表現は使っていない）。また、労働組合としては、キャリア形成の一環としての副業・兼業についても懐疑的なところがあるように見受けられる。

いずれにせよ当面は、国も労使もキャリア権問題を主要な政策課題に取り上げたり、労使交渉の主要な焦点としたりするよりは、世の推移を眺めながら、少しずつキャリアの尊重や支援を進めていく、といった状況にあるように思われる。

## （５）もしキャリア権などないとなったら？

以上のような流れではあるが、もしも憲法の諸規定から理念的に浮上するキャリア権などはありえないということになったら、何か困ることが起こるだろうか。

第一に、キャリアをめぐる労働政策や産業政策、教育政策などの基軸や連携がぶれる懸念がある。ただでさえタテ割り行政による連携不足がしばしば指摘されるというのに、もし個々人にキャリアをめぐる体系的・統合的な理念となる権利などではなくて、あるのは世の流

れと個別の基本的人権規定だけだということになると、各種の立法や政策の立案における統一感が薄れ、個別の政策同士に齟齬が目立つようになるかもしれない。とりわけ労働政策・雇用政策の方向性には影響を与えかねない。

第二に、キャリア自律といった方策の内実に影響を与える恐れがある。いまだ進行途上にある各種の働き方改革は、キャリアと結びつけられる方向性が少なくなり、単行の政策課題や施策の集積ばかりの色彩を強めることにもなりかねない。使用者側は一般に、法令による強行規定としての義務化には応じざるを得ないと考えても、各種の努力義務にまで正面切って向かいあおうとしない傾向があるとしばしば指摘されるが、キャリアをめぐる理念や努力義務が列挙されるところの多い現状の立法状況から前に踏み出せなくなり、時代の流れのなかで要請されるキャリア形成やキャリア展開をめぐる望ましい主体的な対処と支援措置に欠けてしまうかもしれない。

第三に、労働者の職業生活設計（キャリアデザイン）に対する主体的・意識的な姿勢の広がりや支援策において差異が生まれる可能性がある。キャリアをめぐる権利のあるなしに敏感な人ばかりではないにせよ、権利があるという前提で議論や仕組みを立てるのと、そうでないのとでは違いが出てくるはずである。キャリアを下支えする憲法上の理念的で体系的な権利がないということになれば、方向性に違いが出てこよう。

第四に、憲法上の理念がただちに裁判所の判断を左右する事例はそう多くないだろうが、それがいざ必要となった場合に、キャリアの尊重と支援につき統一的・体系的な理念や権利概念を欠いたまま、個別の憲法規定や法律の条文にだけ言及するので足りるかは懸念されなくはない。

これら一連の事態は、ただちに世の流れを変えることはないかもしれない（現に、キャリア権が世上、話題になることは、これまでほとんどなかった）。しかし、短期的な視点や個別的な視点ばかりでなく、中長期的な視点や総合的な視点を想定した場合、やはりキャリア政策に関する羅針盤や目途となる基軸を欠いてしまうのではないかと想像される。

## 2. キャリアをめぐる法律の構造

### （1）キャリア権が課題化しなかった理由は？

キャリア権が国際学会で問題提起されたのは1996年、さらに別の国際学会での総合報告となったのは1998年、日本の研究雑誌で論文が発表されたのは1999年のことだった。そして、「職業生活」「職業生活設計」への関心が旧雇用対策法に盛りこまれたのは2001年であった。世紀の変わり目のころまで、キャリアの尊重と支援を労働法の領域で表面化する動きは、鈍かったのである。

その最大の理由は、戦後の経済成長のなかで日本型雇用慣行が確立していったことにある。正規の社員・職員につき、新卒者を「一括採用」し、企業内で「育成」し、長期的に「活用」し、年次や年功にもとづき「処遇」し、定年まで「雇用保障」する企業主導のモデルの形成である。

内部労働市場における長期間の雇用関係では、時代と雇用労働者の業務能力の変化などにより、過度に固定的な業務の割り当ては経営の柔軟性を削ぎかねない。そこで、社会における年齢序列意識や家族形成なども反映しつつ、成長経済のもと年功序列の処遇が広く受け入れられていく。社会の性別役割分業意識を前提に、業務の必要に応じ、「いつでも（長

時間労働)、なんでも(配転や雑務)、どこでも(転勤)」することが期待され、当然視される社員像が定着する。

経営側だけがこれを望んだわけではない。労働者側・労働組合側もこれに対応した。結果として、転職が活発でなく、外部労働市場の整備が遅れ、そこでの能力開発が活発化せず、成長鈍化のもとでは非正規の働き方が広がっていった。働く側が課業の受け入れに受動的となり、能動的に自分のキャリアを意識し、主体的にキャリア形成する姿勢も強くはなりづらかった。つまりキャリア権の存在を必要とする意識が、個人にも、企業にも、社会にも稀薄化していたのである。

これに対して欧米の場合、もともと個人主義の文化が社会に強く、個人がキャリアを自ら意識し、学校教育の段階から将来の職業を見通しつつ、複線型の教育コースが選択される方向が広く求められてきた。社会における職業や雇用の展開におけるジョブ型の枠組みや労働文化があることを反映してきた。個人がキャリア展開を主体的にとらえ、追求していくべきことが前提であり、いわば自明のこととされ、職種別の外部労働市場が発達し、企業外での能力開発の仕組みがまずもって求められてきた。企業などもこれらを当然の前提に労働組織を編成してきた。

とはいえ、これらを支える各種の法的な規定は整備されてきたが、個人のキャリア展開という視点から体系的・統合的なキャリア権といった類の法理は、必ずしも明示的に展開されてこなかったようである。なるほど、労働協約をめぐる法的な整備、労働契約における個別合意、それらによる就労の内容、場所、時間、報酬などは明示的に確定され、「いつでも、なんでも、どこでも」といった「無限定」の就労慣行や、それを支える就業規則の法的効力などは日本のようではなかった。労働者側に就労請求権がある国もある(なお、労働をめぐる基本的人権をめぐるのは、「世界人権宣言」のなかに日本の憲法規定とも共通する各種の権利宣言が存在する)。

こうした欧米諸国では、とりたててキャリア権のようなものを意識しなかったり、明示化しなかったりしてきたとしても、社会慣行・社会規範そして人びとの意識として、それらの多くがすでに存在する以上は、憲法や法令の個別の関係規定をキャリアという視点から統合し、体系化する必要性などが高くはなかったからだとも推察される。キャリア権は社会慣行・社会規範のなかに織りこまれていて、その機能によって統合されていたといってもよいだろう。

それは、ちょうど日本型雇用慣行の多くがまさしく「慣行」として存在するばかりであって、人事権といった統合的・体系的な使用者の権限を正面切っては法律に定めていないのと同様の現象かと思われる。なるほど、判例法理を反映して、労働契約法における解雇権などの権利濫用禁止の規定や就業規則の規定が法律の条文に採り入れられているけれども、それらは雇用慣行の一部をめぐる規定であって、キャリア展開の総体を対象にしたものではない。

人びとのキャリアは、複雑で多様な存在である。平凡な日常生活のなかに伏流として埋めこまれているけれども、時代の転換点になると、表面に顔を出し、人びとの意識にのぼってくる。変化の時代に20歳ころから70歳ころまで職業生活を送ることになれば、親や祖父の時代の職業生活モデルをそのまま受け継ぐわけにはいなくなる。半世紀にも及ぼうと



する職業生活の時間の流れにおけるキャリア展開への関心が、あるいは期待感として、あるいは不安感として、人びとを捉えていく。

そうした時代における法的な理念としてキャリア権 (right to a career) への希求は高まっており、また時代の変化に対応するキャリア関連の諸権利 (career rights) と諸政策 (career policies) の整備が喫緊の課題となる時代に入ったと考えられる。

## (2) キャリアに関係する現行規定の構造は？

キャリアをめぐる法規の構造をみると、興味深い流れに気づく。それは、事業主・使用者側における各種の「配慮義務」が努力義務であるとともに、労働者側も関連する「努力義務」を課されていることである。確かに、労使双方がそれぞれに努力を傾けなければ、円滑なキャリア形成やキャリア展開は期待できないからであろう。

労働施策総合推進法第3条(基本的理念)を例にとると、次のように「配慮される」ことを規定する(条文の【 】は引用者。以下、同じ)。

「労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、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】ものとする。」(第1項)

「労働者は、職務の内容及び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項(以下この項において「能力等」という。)の内容が明らかにされ、並びにこれらに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られることにより、その職業の安定が図られるように【配慮される】ものとする。」(第2項)

いわゆる「ものとする」規定であるので、「しなければならない」というほどの強い義務づけではない。配慮をする主体は、条文が「配慮される」という受身形なので判然としないが、関係者とりわけ事業主・使用者が含まれることは間違いない。実際、同法第6条(事業主の責務)では、次のように定めている。

「事業主は、その雇用する労働者の労働時間の短縮その他の労働条件の改善その他の労働者が生活との調和を保ちつつその意欲及び能力に応じて就業することができる環境の整備に【努めなければならない】。」(第1項)

「事業主は、事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者について、当該労働者が行う求職活動に対する援助その他の再就職の援助を行うことにより、その職業の安定を図るように【努めなければならない】。」(第2項)

「努めなければならない」は、いわゆるソフト・ローとしての努力義務を示す典型的な表現である。労働施策総合推進法は、労働者側の「努力義務」については規定を置かない。しかし、能開法では、労働者側と事業主側の双方に次のような努力義務を課す。

「事業主は、その雇用する労働者に対し、必要な職業訓練を行うとともに、その労働者が自ら職業に関する教育訓練又は職業能力検定を受ける機会を確保するために必要な援助その他その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を行うこと等によりその労働者に係る職業能力の開発及び向上の促進に【努めなければならない】。」(第4条第1項)

「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】。」（第3条の3）

これらをみると、キャリア関連の法規は努力義務ばかりが目立ち、事業主・使用者側を拘束する効力が弱いことがよく理解できる。「努めるものとする」との労働者側に対する表現は、ニュアンスとして「努めなければならない」よりは弱い印象を与える。

### （3）配慮義務と努力義務はカップリングか？

もう一点、注目される組み合わせがある。それは「配慮義務」と「努力義務」の組み合わせという形式である。

例えば、**青少年の雇用の促進等に関する法律（若者雇用促進法）**は、第2条（基本的理念）において「配慮される」ことを規定し、第3条では「努力義務」に言及する。

「全て青少年は、将来の経済及び社会を担う者であることに鑑み、青少年が、その意欲及び能力に応じて、充実した職業生活を営むとともに、有為な職業人として健やかに成育するように【配慮される】ものとする。」（第2条）

「青少年である労働者は、将来の経済及び社会を担う者としての自覚を持ち、自ら進んで有為な職業人として成育するように【努めなければならない】。」

また、**高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）**は、同じ第3条（基本的理念）の2つの項で、配慮と努力の対比をより明確に示す。

「高齢者等は、その職業生活の全期間を通じて、その意欲及び能力に応じ、雇用の機会その他の多様な就業の機会が確保され、職業生活の充実が図られるように【配慮される】ものとする。」（第1項）

「労働者は、高齢期における職業生活の充実のため、自ら進んで、高齢期における職業生活の設計を行い、その設計に基づき、その能力の開発及び向上並びにその健康の保持及び増進に【努めるものとする】。」

ほかにも、**障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）**は、第3条（基本的理念）において次のように規定する。

「障害者である労働者は、経済社会を構成する労働者の一員として、職業生活においてその能力を発揮する機会を【与えられるものとする】。」

同法の第4条は、障害者である労働者に対しては、こう定める。

「障害者である労働者は、職業に従事する者としての自覚を持ち、自ら進んで、その能力の開発及び向上を図り、有為な職業人として自立するように【努めなければならない】。」

一方に配慮や機会の提供をする主体（事業主・使用者ほか）があり、他方に自分たちなりに努力をすべき主体（労働者）がいるといった対応関係である。配慮をしなければならない側ばかりでなく、その対象者もまた対応した努力をしなければ、所期の効果が上がりにくいし、配慮する側だけが一方的に義務を課されるとの「不公平感」から義務の履行に億劫にならないとも限らないからであろうか。

この点は、構造的に**労働安全衛生法（労安法）**と似通ったところがある「事業者は、単にこの法律で定める労働災害の防止のための最低基準を守るだけでなく、快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない。」（第3条1項前段）

「労働者は、労働災害を防止するため必要な事項を守るほか、事業者その他の関係者が実施する労働災害の防止に関する措置に協力するように【努めなければならない】。」(第4条)

安全衛生という極めて重要な事柄の性質上、労使双方に責任と自覚を課す必要があるけれども、一方は「しなければならない」との規制であり、他方は「努めなければならない」とあるのは、権限や責任の度合いを考慮したものだからだと思われる。

#### (4) キャリア権という視点から検討すると？

努力義務が多いという「職業生活」関連法の規定の仕方と、事業主・使用者側の配慮義務を定める一方、労働者側にも努力義務を課すというカップリングが少なからずみられるこの現状は、どう理解したらよいのだろうか。

まず、努力義務が多いという規定の性質は、①欧米発で日本に採り入れやすい理論や政策パッケージがなく、独自の方式で、なお強固な日本型雇用慣行を変えつつ、キャリア構築を前進させる策を手探りしている段階にあること、②そもそもキャリアあるいはキャリア自律に向けての関係者(労使双方と社会)の理解や意識がまだ十分に高まってはいないこと、③キャリアは複雑かつ多様であって、その形成と展開に向けては一筋縄でいかなくて、国・企業・個人などの協力関係がないと容易に前に進まないこと、④それら関係者の歩調を合わせようとする、規制を急に強めることでその間の協調が崩れ、大きな抵抗や断絶を生じかねないので、穏健な仕方で徐々に立法や政策を進める方が結果的によさそうだと思う、⑤現状ではキャリア権そのものを正面から明確に規定するようになっていないので、それに向けて明示的かつ体系的な規定を進めづらいこと、などが考えられる。

したがって、よほどの切迫した事態がないかぎり、急激な改革はできるだけ避け、漸進的な手直しや改良で物事を進めたがる日本的な対応を、キャリア法制・政策をめぐっても典型的な形でなぞっていったらいいといえよう。

他方、事業主・使用者側の配慮義務を求める一方、労働者側には努力義務を課すというカップリングのあり方については、①関係者間に応分の責任と負担を課しつつ、理解と協力を促すという視点からして、この種のバランスが必要だと思われること、②現状ではキャリア形成に大きな影響力をもつ事業主・使用者側にまず配慮を要請し、これを主な方式と位置づけながらも従たるものとして、受け身の姿勢が強くなりがちな労働者にも職業生活設計(キャリアデザイン)と職業能力の開発・向上への前向きな対応を求めていること、③一般に労使間の力関係に差異があることから、後見的な介入である立法や政策が必要だとする発想が強い労働関係では、キャリア関連でも同様の規制方法がとられやすいことなどが考えられよう。

組織と個人の関係という観点からは、組織中心に組織側の事情と権限をまず承認しつつも、合理的な範囲を超えた行き過ぎにはブレーキをかけるという方式(例えば、解雇権の存在を認めつつその濫用を禁止する労働契約法第16条、就業規則に法的効力を認めつつ合理性の要件などを課する同第10条など)と、組織と個人の双方による合意を重視する方式(同法第3条「労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、または変更すべきものとする」など)とがある。

前者の方式よりも後者の方式のほうが、より個人の選択や意思が反映されやすいようにも思われるが、実際には、外部労働市場の未整備や個人的な事情などで転職の余地が限られ

ていたり、力関係で圧倒的な格差があったりするならば、合意が形式的なものとなりやすい。また、個人がもっぱら受け身の姿勢である場合には、実態における差異はほとんどなくなる。したがって、仮に一定のキャリア選択権が労働者側にあったとしても、円滑なキャリアの形成と展開には、個人の側だけでなく広く関係者によるさまざまな支援の仕組みと継続的な対話と調整が欠かせない。

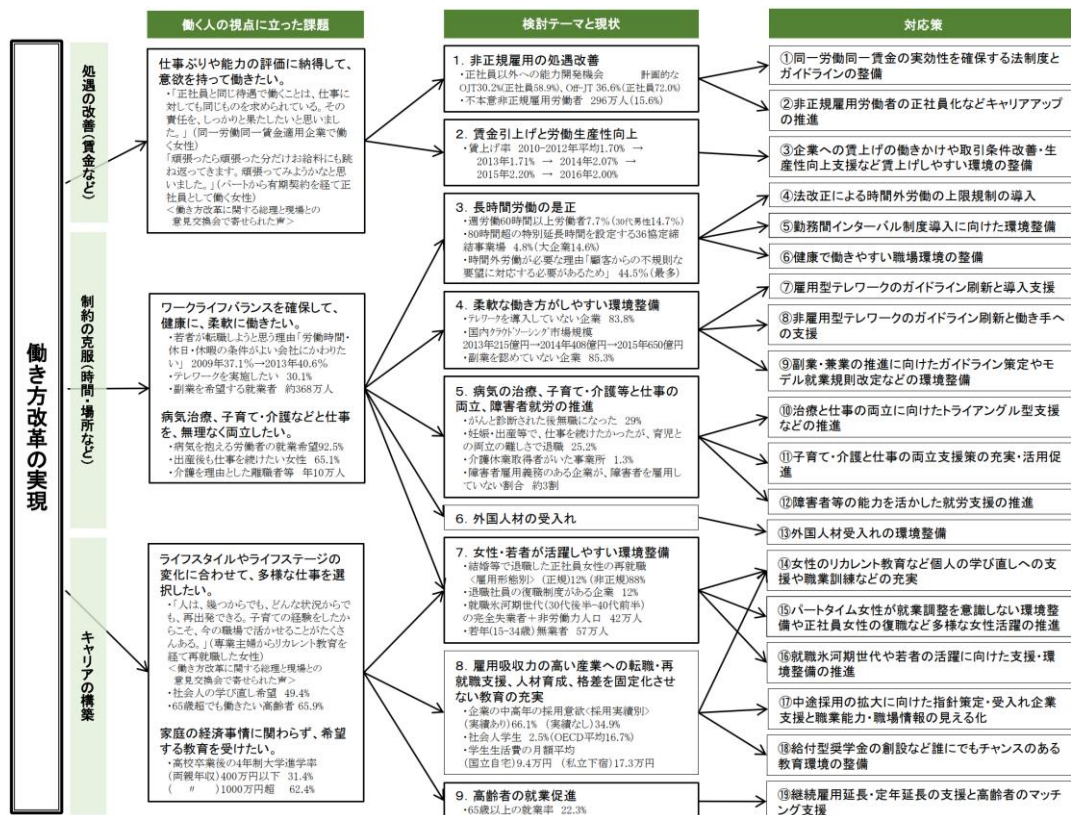
会社間移動、地域間移動などが活発でなく、社会規範や文化的な要素に縛られることがあるとしたならば、前者のように一定の権限と責任を組織側に課しつつ、その不適切な行使を抑制するとともに、個人側にも努力義務などを課す方式も一概には否定できないところがある。

「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となっていくとしても、個人への権利の付与と自己責任だけといった方式では、望まれる状態が実現する可能性はそう高くない。学校教育を含めた教育訓練機関による社会に出る以前の準備学習と社会人の継続学習、企業や地域における能力の開発と向上、学習内容（知識、技術技能、経験、人脈など）を実際の業務・課業と連携させる仕組み、キャリア形成・キャリア展開をめぐり個人と組織にアドバイスを与える専門家（キャリアコンサルタントなど）の存在と活躍、国や自治体による各種の支援策など、複合的な連携策が求められる。

単一の政策だけを打ち出す方式でこのことを達成することは、とても望めない。広い範囲の関係者の分業と協業が連携し、戦略的・統合的に実行されていくことが必要である。ローマは一日にして成らずというが、キャリア権の世界も同様である。このような複雑で錯綜する課題は「単純かつ明快な解答」で一举に処理することは困難である。そして、「単純でも明快でもない解答」は政治家が好むものではなく、有権者もまた自分への負荷がかかる政策には二の足を踏む。しかも、適切な人的資本投資や継続学習のような地道な方策は、長期的には生産性向上やイノベーションに抜群の効果を上げることが期待できるが、それまでの数年から10年以上にわたる経過期間を辛抱強く耐えられるかどうかは、多くの人びとの理解と決意と努力とにかかっている。

働き方改革実現会議は2017年に「働き方改革実行計画（概要）」の概念図を作成し、その後の働き方改革の見取り図を描いてみせた（図表4-2参照）。左端の「処遇の改善（賃金など）」、「制約の克服（時間・場所など）」、「キャリアの構築」という三本柱の課題のうち、処遇改善での同一労働同一賃金、制約克服での残業時間規制などでは、効果がみえやすく、実際にも一定の成果が認められる。これらはマスコミもよく報道してきた。しかし、三本目の柱であるキャリア構築では、これ一つだけでという政策は容易に思い当たらず、多数の地道な施策を積み重ね、しかも少なからぬ施策には財政支出を多く要することもあって、話題とはなりづらかった。複雑な問題を「単純かつ明快な解答」で一举に処理することが困難な典型例の一つだと思われる。

図表 4-2 働き方改革実行計画（概要）



（出所）働き方改革実現会議「働き方改革実行計画（概要）」2017年の概念図

地道な努力のひとつとしては、雇用保険法の改正（2024年）により、自主的な転職促進策につながる「自己都合離職者の給付制限の見直し」で従来2か月あった給付制限期間を自ら雇用の安定及び就職の促進に資する教育訓練を行っていた場合には解除したり、そうでない場合も通達で1か月に短縮したりしたが、これが自主的なキャリア形成に資する政策として世の関心を引くことは、ほとんどなかったように思われる。

その他、5年間で1兆円の学び直し・リスクリング支援、70歳までの就業継続の努力義務化など、どれも一歩ずつ、少子高齢化に伴う長寿社会のキャリア展開につながる政策である。とはいえ、地味である。どれかひとつだけで、ただちに目にみえた大きな効果を上げるといえる性質にはない。多くの地味な政策を戦略的な束にしながら次の来るべき時代に備えるというのが、キャリア政策であり、立法措置の現状といえようか。

### 3. キャリア権の具体化に向けた課題

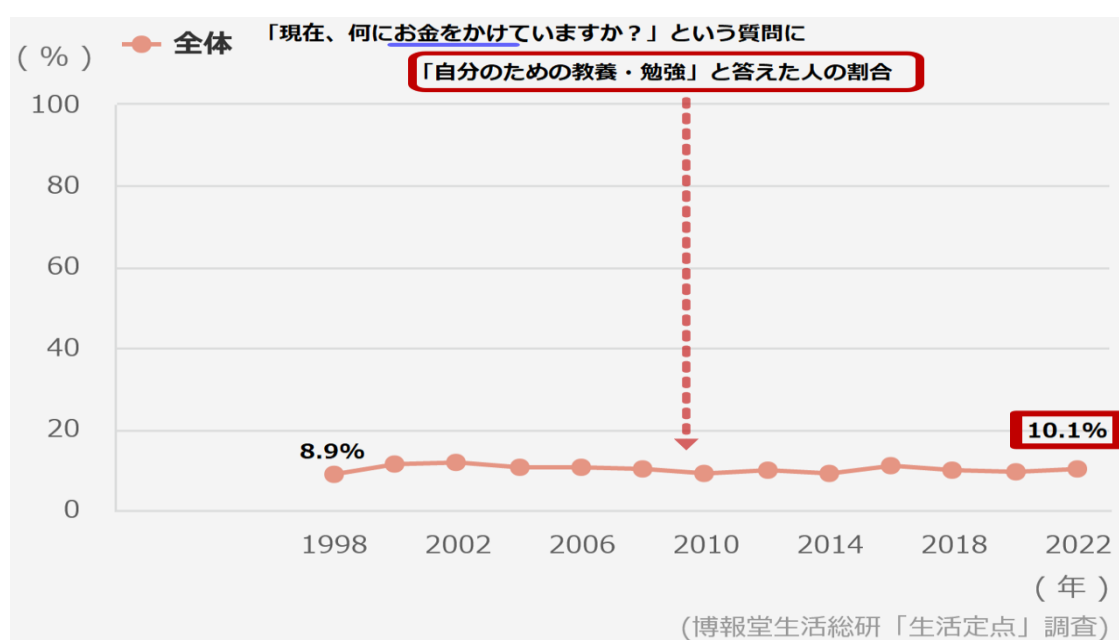
#### （1）放っておいても社会人は勉強するものか？

1980年代、週休2日制度の導入がしきりに議論されていたころ、指導していた学生たちと調査をして、週休1日である当時の状況から週に1日ずつ休日が増えたとしたら何をするかが望ましいかを調査対象者に訊いたら、将来に向けての勉強という回答がかなりあった。ところが、別の事項をあれこれ質問した後に、週休2日が実現されたら何をしたいかを複数回答で訊いてみた設問では、将来に向けての勉強に関することを選択した人はごく

少数だった。おそらく、その少数の人も実際に週休2日制が勤務先に導入されたとしても、本当に勉強した人はさらに少なかったことだろう。

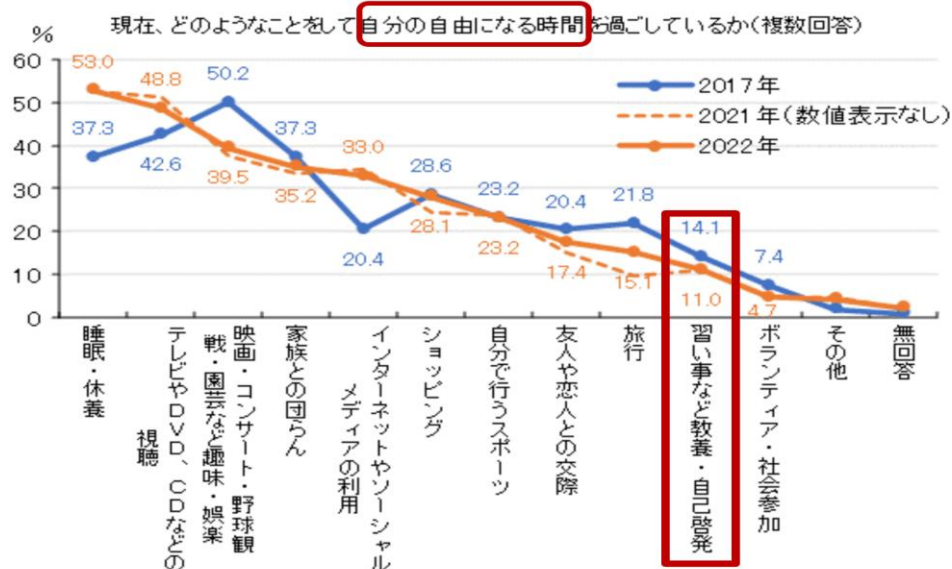
残念ながら、それほどに、人びとは学習することにあまり熱心ではない。1992年から2年に1回ずつ人びとの関心事項について幅広く調査している博報堂生活総合研究所の「生活定点」調査をみても、1998年から設けられた学習関連の設問において1割くらいの人しか自分の自由になるお金を学習行動に投資していないことがわかった（図表4-3参照）。また、内閣府の「国民生活に関する調査」では、自分の自由になる時間に学習行動をしている人も、やはり1割くらいにとどまっていた（図表4-4参照）。

図表4-3 教養・勉強にお金をかけている人の動向





図表 4－4 自由時間の過ごし方

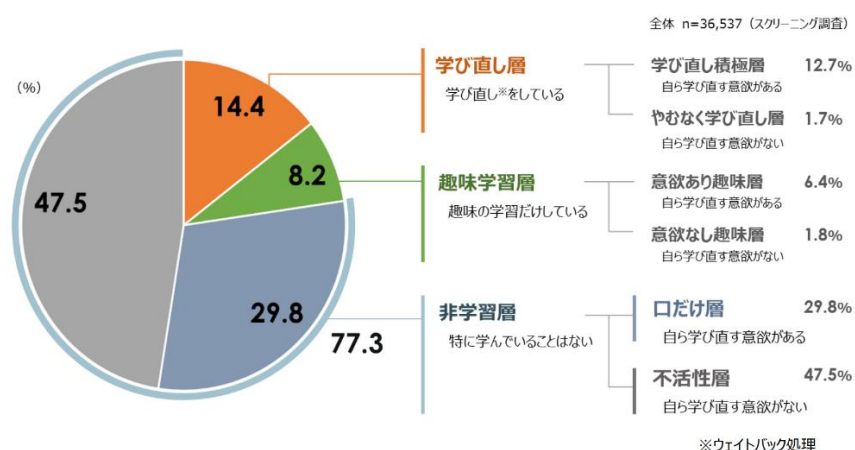


(注) 2017年は面接調査法、2021年以降は郵送法なので単純には比較困難。  
 (資料) 内閣府「国民生活に関する世論調査」  
 (出所) 本川裕の作図 (<https://honkawa2.sakura.ne.jp/2298.html>) を引用

2023年に高卒以上の学歴をもつ35歳から64歳までのミドル・シニア就業者3万6537人を対象にパーソル総合研究所と産業能率大学齊藤弘通研究室が行った共同調査では、計22.6%が仕事に関連して「学び直しをしている」か「趣味の学習だけしている」という(図表4－5参照)。

図表 4－5 学び直しをする者の割合

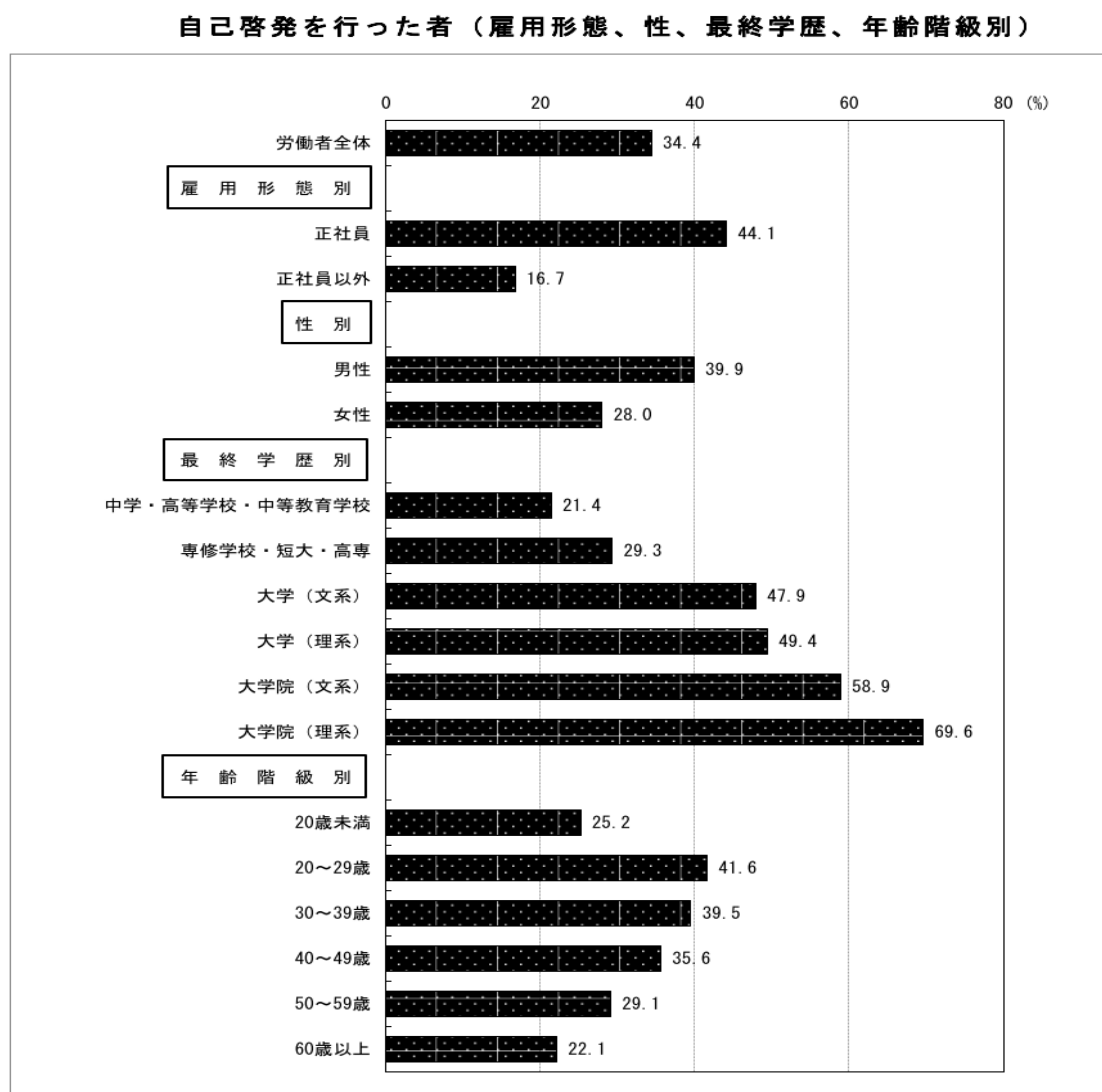
学び直すミドル・シニア就業者の割合



(出所) パーソル総合研究所・産業能率大齊藤弘通研究室「ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査 [PART 1 学び直しの実態・効果・促進策] 調査結果から引用 (集計では令和2年国勢調査の雇用形態・学歴別の構成比に合わせてウェイトバック処理がなされている。)

さらに厚生労働省「令和5年度能力開発基本調査」によると、自己啓発（会社以外での自己学習）をする人の割合は、もっと高かった。ただし、性・雇用形態・学歴・年齢により、その割合は大きく変わる。正社員の4割以上、男性の4割、大卒の5割近く、大学院卒では文系6割近く、理系7割ほどは自己啓発をしたとなっている（図表4－6参照）。

図表4－6 自己啓発する人の割合

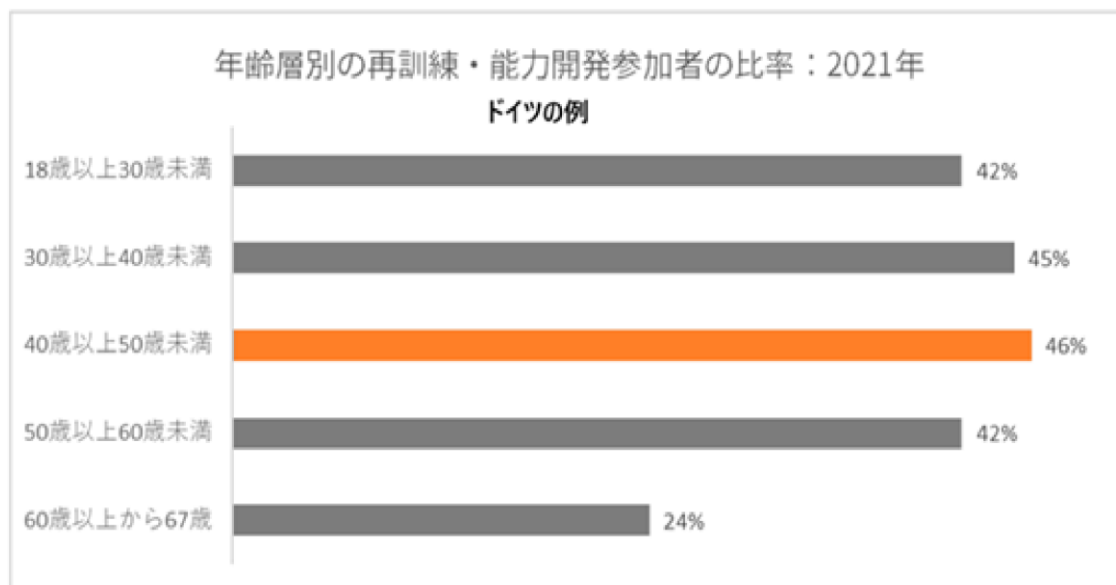


（出所）厚生労働省 令和5年度「能力開発基本調査」

ドイツの調査例と比較してみると、20代と60代はほぼ同等だが、日本の30代・40代・50代の数値がより加齢とともに落ちていることに気づく。ドイツは再訓練・能力開発参加の割合であり、日本の上記結果は自己啓発者の割合なので、単純な比較はできないけれども、ドイツでの中年世代に対する能力開発の比率の高さは、一般に中高年の能力開発に熱心とはいいがたい日本をはるかにしのぐものと推察される（図表4－7参照）。



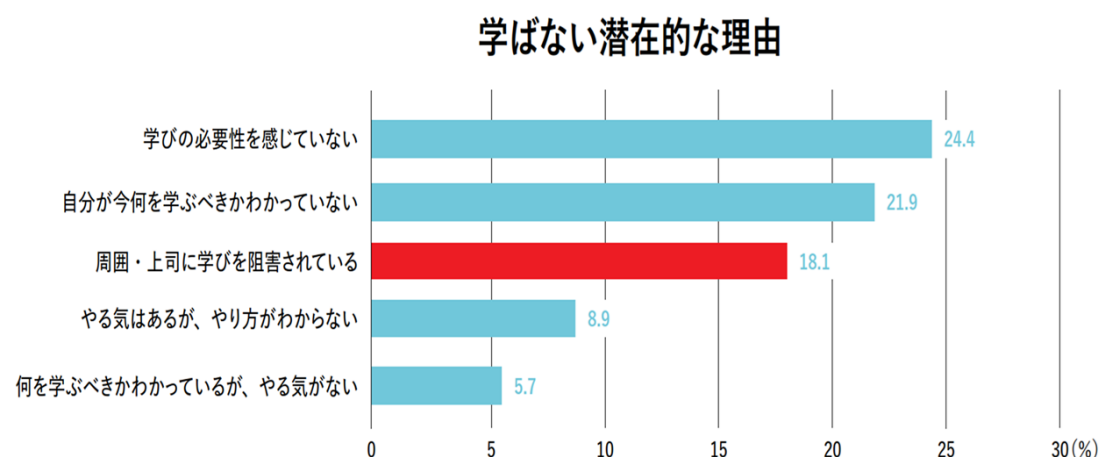
図表 4－7 ドイツにおける年齢層別の再訓練・能力開発参加者の割合



(出所) KfW Research, Nr.402, 20.09.2022 石塚史樹「ドイツにおける就労支援・能力開発の仕組み」連合総研研究会報告資料（2023/6/22）から引用

日本の社会人が学習にあまり熱心でないことは、各種の調査から推測できる。なぜそうだったかは、日本型雇用慣行のもとでは、仕事にも学習にもモチベーションが下がってしまい、中高年になるともはや学習をしなくても何とかなったり、管理職などになれないとなると学習意欲が下がったりするなど指摘されてきている。とはいえ、厚生労働省「能力開発基本調査」では、正社員や大卒以上はかなりの学習姿勢を示す。

図表 4－8 学ばない潜在的理由



(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 年における図表 3 を割合の高い順に並べ替えて作成し直した (調査時点は 2022 年)

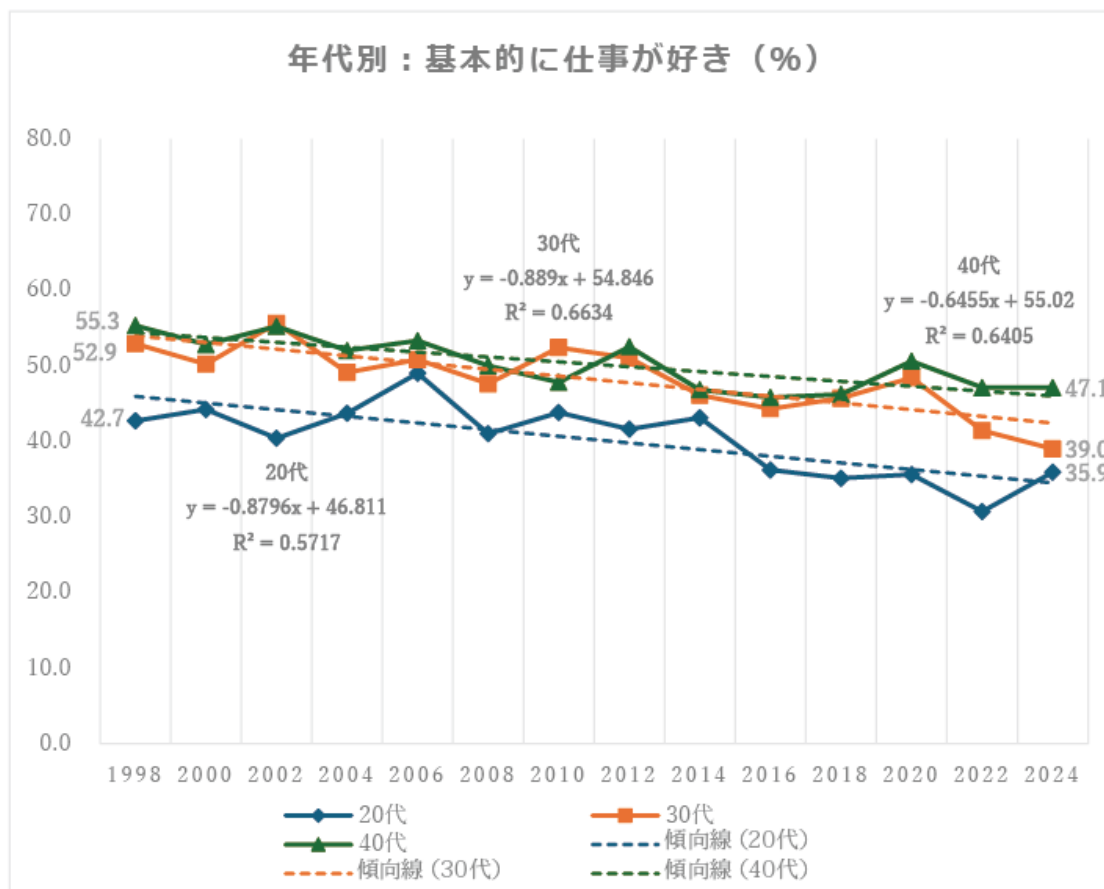
図表４－８によると、学ぼうとしない人の理由として「学びの必要性を感じていない」と「やる気がない」を足すと約３割にも達する。その一方、「何を学ぶべきかわかっていない」と「やる気はあるが、やり方がわからない」を足しても約３割になる。これら６割は、企業や職場などで学習必要性の刺激やその仕方にアドバイスを受けると、意識や行動が変化する可能性もある。「周囲・上司に学びを阻害されている」がかなりの程度に達しているのは驚かされるが、目先のノルマや課題達成に追われている職場なのであろうか。

## （２）なんらかの対応策が急務なのか？

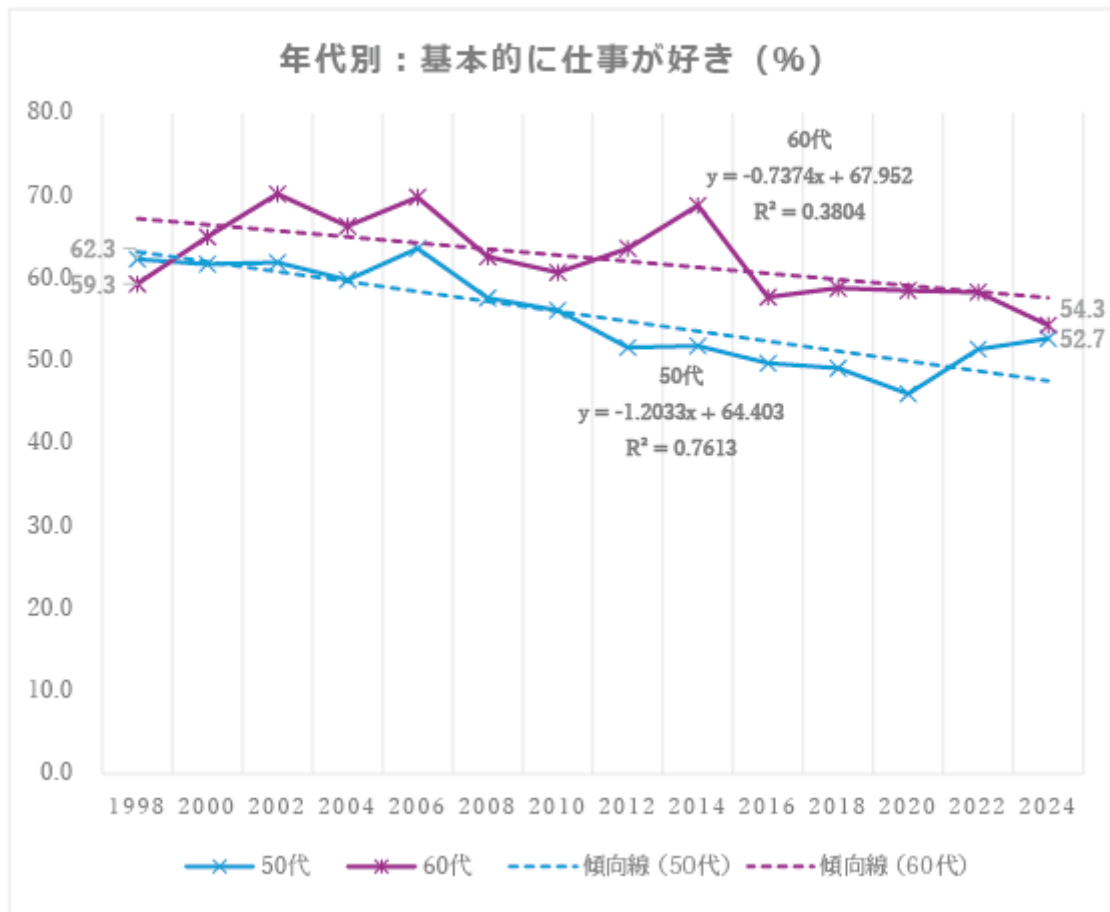
GDP や賃金水準などにみる経済活動、国の財政状況、各種の国際ランキングにおける地位低下、格差問題などをみるにつけ、人びとの間に閉塞感が高まっている。仕事に向かいあう姿勢にも変化が起きているであろうか。

博報堂生活総合研究所「生活定点」調査によると、1998 年～2024 年までに有職者の仕事への好意度はゆるやかな低下傾向（点線）を示す。2024 年でも「60 代＞50 代＞40 代＞30 代＞20 代」と落下する。40 代以下では、「仕事が好き」な人の比率は半分以下になってしまった（男女計年代別の傾向は、図表４－９と４－10 参照。調査結果から筆者作図

図表４－９ 基本的に仕事が好きなの割合（20代～40代）



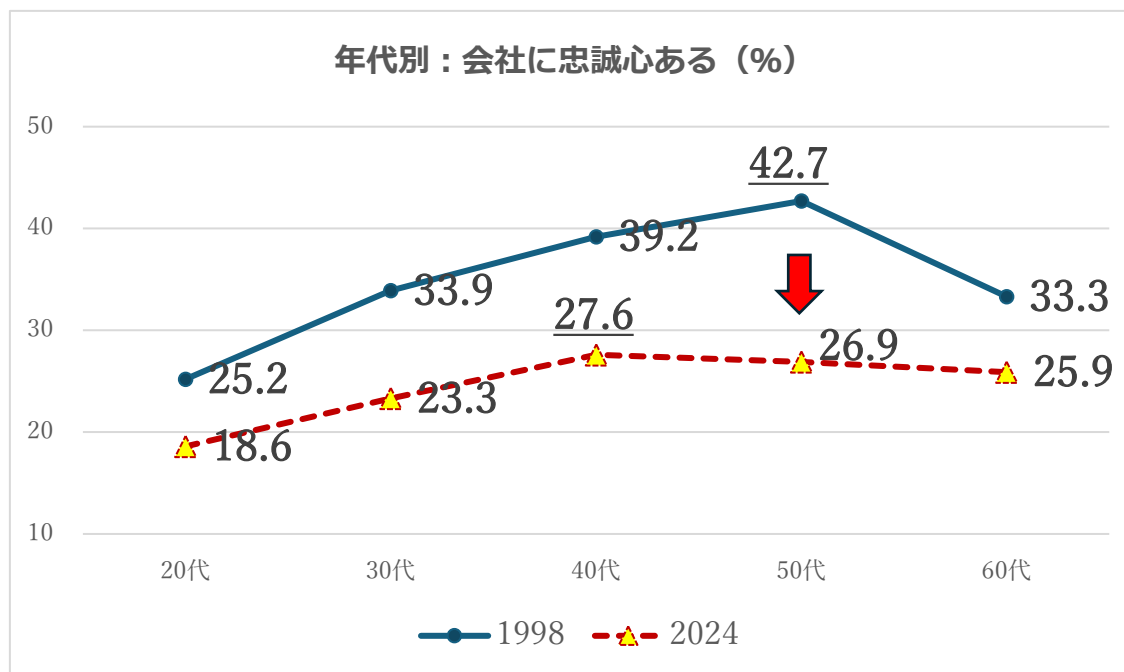
図表4-10 基本的に仕事が好きな人の割合（50代～60代）



グラフは省略するが、性別にみても女性の方が仕事を好きな人の割合が心もち多い。いずれにせよ、傾向は男女ともほぼ同様である（男女計の全体では、半数以下の 46.2%だけが好きだという）。通例、人は好きでないことのために何かを学習しようという気にはならない。若いころから予習・復習に熱心だったり、読書傾向があったりした中高年は、その後もキャリア形成に向けた動きをみせるが、そうでなかった人はあまり関心を示さない傾向が、前掲のパーソル総研・齊藤研究室調査でもあった。何らかの報酬が期待できたり、切迫した事情があったりしないかぎり（つまりアメとムチがないと）、半数の人は好きでもない仕事のためにわざわざ学習に励むということはなさそうである。

また、仕事が好きでない人が増えてきているらしい背景には、有職者の会社に対する忠誠心の低下もあるようだ（博報堂生活総研の同調査では、この 26 年間に男女計でどの年代も落ちている。当該事項の調査が始まった 1998 年と直近の 2024 年の調査結果を使った図表 4-11 参照）。なお、グラフは省略するが、男女を比較すると、女性よりも男性の各年代において、より一層の落ち込み具合があった。多くの働く人の会社への忠誠心も落ち込んだし、従事する仕事も好きでないとすると、日本の従業員におけるエンゲージメント意識が他国に比して顕著に低いという各種調査との関連性もうかがわれる。

図表 4－11 会社に忠誠心のある人の割合



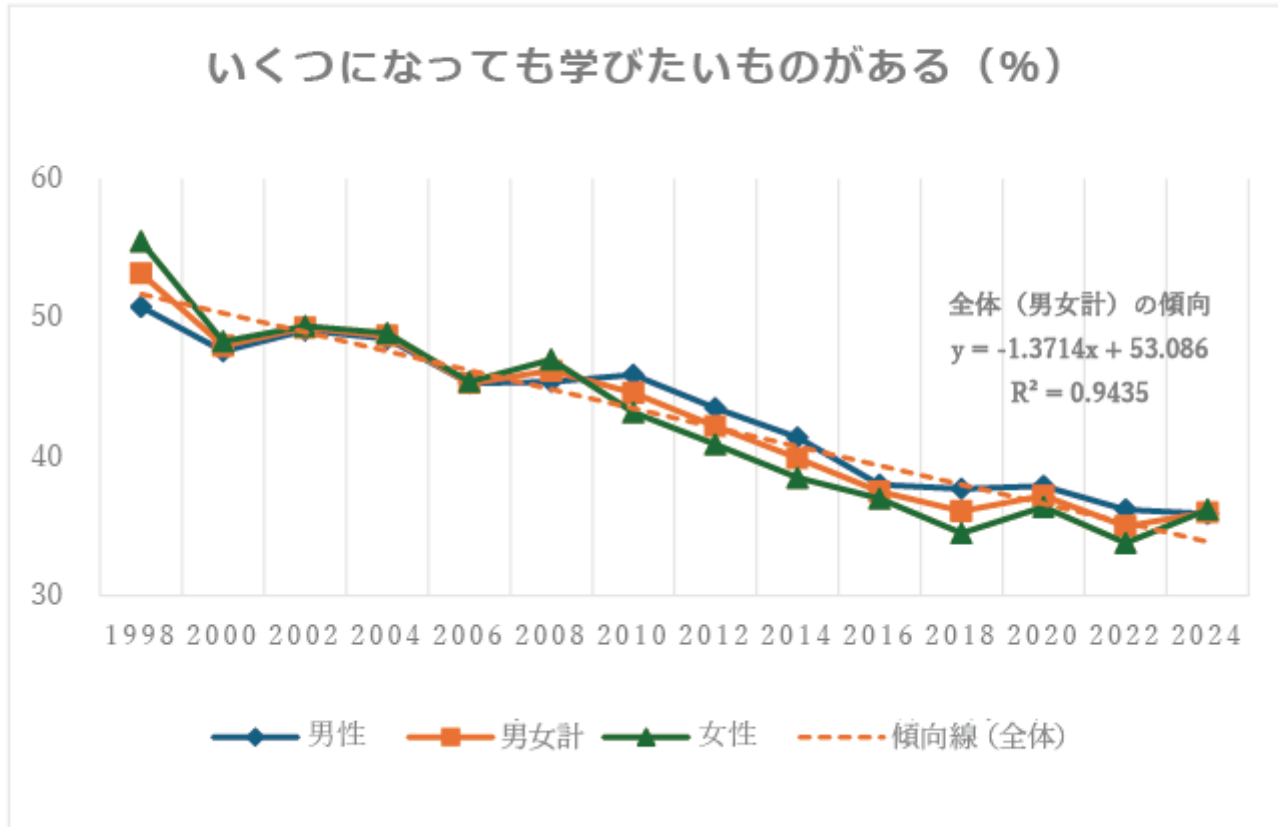
近年、企業が少子化による人手不足の対策として、働く人の各種要望に応えるような方策を示すようになったことが指摘される。だが、その背後には、たんに人手不足があるだけでなく、こうした若い人を中心にした「仕事人間」でも「会社人間」でもない人びとの増加があると思われる。会社も仕事も好きでないから、ワークライフバランスやウェルビーイングを重視したり、管理職になりたくないし、出世も願わず、場合によっては「静かな退職 (quiet quitting)」を決めこむという傾向があるのかもしれない。

### (3) どうしたら流れを変えることができるか？

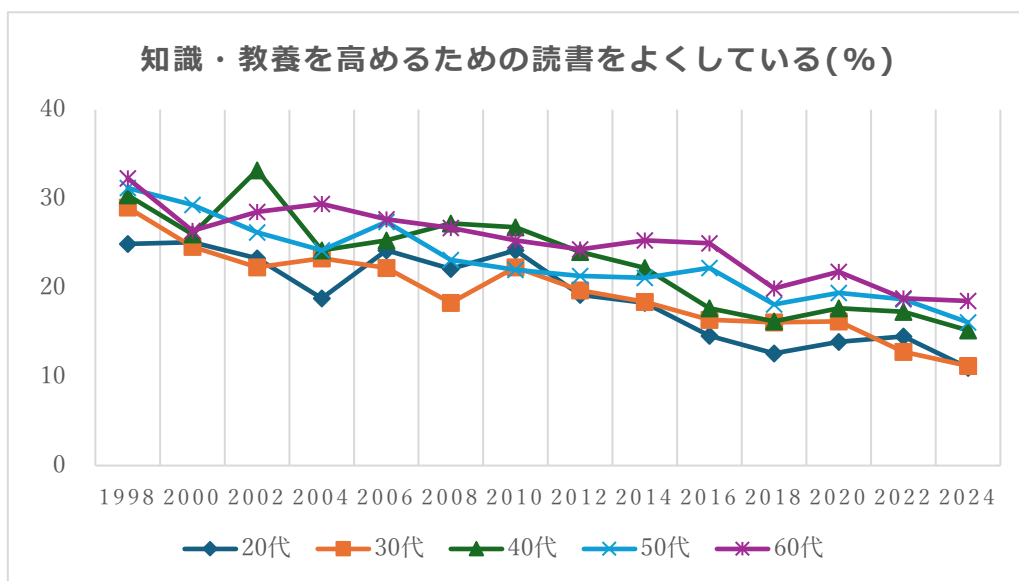
保守政権の側から働き方改革の音頭取りがあったり、三位一体の労働市場改革が提唱されたり、企業側から「キャリア自律」を訴えるようになったりした背景には、上述のような諸事情が伏在していたようである。この30年間ほどのいわゆる「失われた30年間」で、何が失われたかということ、経済システムや雇用システムへの信頼感や自信ばかりではない。じわじわと人的資本・人的資源の劣化も進んできているのではないか、との懸念が広がってくるのである。

博報堂生活総研の上記調査から、もう少し経年変化をみると、「いくつになっても学びたいものがある」という人の割合もゆっくりと低下してきて今や3人に1人程度になってきている。「知識・教養を高めるための読書をよくしている」人の割合もまた、徐々に低下してきている。後者は、今や全年代で20%ラインを割った(図表4－12と図表4－13参照。調査結果から筆者作図)。

図表 4－12 年代別の向学心傾向



図表 4－13 年代別の読書傾向



こうした中長期にわたる傾向は、一朝一夕に反転させることが困難である。5年間程度のリスキリング、アップスキリングの増幅策ではとても足りない。なぜ IT 化やデジタル化でこれほど後れを取り、生成 AI 開発ばかりでなく、その利用においても先進国の最下位クラスに低迷してしまったのか。なぜ 15 歳時点での PISA 調査 (OECD) でトップクラスの位置にありながら、また国際成人力調査 PIAAC (OECD) でも同様の位置にいながら、生産性の国際比較では順位を下げ一方であり、経済もまた低迷してしまうのか。もし人的資源の国際調査での好結果も、少子高齢化の動向にはあらがえないというのなら、何をしたらよいのだろうか。

全体の対策を提起することは到底できない (本報告書第 2 部各論で分担執筆された 1 章・3 章・5 章・6 章参照。また、行政側の考え方の一端は 4 章と 7 章参照)。そこで、キャリアをめぐる対応策につき、これを「直接的政策」「間接的政策」「前提的政策」に分けて試論を示しておきたい。

---

**A 直接的政策**は、個人の意識変容・行動変容を促すような政策群である。短期的にそれなりの効果が期待できるピンポイントの施策をポリシー・ミックス的に打っていく。キャリアの尊重と支援が有益であることを関係者にあらためて納得してもらうことにつながる諸政策である。これだけで各種の懸念される事態をただちに反転できないにしても、処々で短期的な成果が上がっていくと、やがて連続的な動きを生んでいくことだろう。小さく生んで大きく育てる方向で、キャリア政策の推進のはずみ車をいかに回すかが肝心の狙いとなる。

キャリアをめぐる情報の開示策を進めることにより、入職・転職についてのキャリアの選択肢を拡げ、支援措置を拡充し、各種の制度の見直しを図る。個々的には部分的で、大きな波を起こしそうになくとも、即効性に注目する必要もある。テレワークの意義をキャリアの継続性や育児・介護・治療・学び直しなどとの両立をからめて支援し、地域を超えた副業・兼業により経験を積むことが高齢者就業をめぐる活躍の余地を拡げるというキャリア形成につながるマッチング促進をするなどである。シングルマザーや非正規雇用労働者のキャリア形成に寄与する関連政策も不可欠である。学び直し、リスキリング、アップスキリングも、ホームラン狙いではなく、堅実にヒットを続ける一連の策を練ることが考えられる。

キャリア自律も、企業内でキャリアクラフティングやサーバントリーダーシップ、エンパワメント、ワン・オン・ワンの充実などの各種の方策と結びつくことで一定の即効性を期待できよう。

**B 間接的政策**は、組織や制度のあり方を問い直すような政策群である。中期的に一定の効果を見込むものである。労働市場と能力開発策の整備は、キャリア自律を実質化していくうえで不可欠な政策群である。ここでは、個人の意識変容・行動変容の域を超え、組織の意識変容・行動変容を図ろうとするだけに、キャリアコンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士などの専門性のある人による相談やコンサルティングを拡げることは不可欠となる。組織や制度は慣性の法則が働いて、変革はいつでも既存のバランスを崩したり、何かを捨て去ることにつながったりするだけに、抵抗を生みがちである。そうした修羅場をくぐり抜け、各種の専門家がキャリアの尊重と支援がいかに中期的に効果を上げるかを着実にコ

ンサルティングし成果を出していけるよう、活躍の場を広げる視点が大切である。税政策もからむパートタイムの就業調整を意識しない環境整備や能力開発策なども、キャリア形成にそれなりの効果が期待できよう。先進成功例の共有、応用などは、群れ社会性のある業界や地域で、地域の活性化、ベンチャーの叢生などにもつながることが期待される。

**C 前提的政策**は、社会・文化の変容を見込む各種政策であり、長期的な影響を考えるものである。基盤的政策という意味では、とりわけ教育政策が重視される。

学校教育におけるキャリア教育も、世紀の変わり目ころからしきりに試行錯誤を重ねてきた。現在進行形の急速なイノベーションの進展のなか、将来において活躍する人材（むしろ「人才」と呼ぶべきかもしれない）はどのような姿となり、どのような人と人との、また、人と「機械」との新たな分業と協業の世界が広がっていくかなどを、多方面からあらためて検討する時期にある。

とりわけ生成 AI やヒューマノイドロボット、自動運転、各種の画期的なデジタルシステム、量子コンピュータの発展など、また、人口減少社会における社会システムや企業組織のあり方など、画期的な変化がどう職業キャリアの姿と世界を変えていくかを見通す姿勢が欠かせない。教員の働き方改革や外部専門家などの活躍との連携は、教育界だけの枠を超えた識見や人脈を広げることだろう。

総合学習、反転学習、プロジェクト型学習などにより、新たに個々人の自己効力感、各種能力、適性などを考慮し期待する方向を学校時代から経験した人びとが社会に巣立っていくことで、良い方向で社会の変容と呼応していくならば、まさしくキャリアの多様性と選択、キャリアの自律、個性・特性の尊重などへと、価値観が徐々に転換していくことだろう。

社会人教育の分野でも、従来は期待の高くなかった学校制度が資格付与、クリティカルシンキングや専門性などをめぐる技術技能の高度化などに寄与することが期待されている。社会・文化の変容と基盤となる教育の変化への対処では、人間の本質と社会の流れをめぐる深い考察がますます意味をもっていくことであろう。

---

一定の分業と協業は避けられないとしても、このような各種政策の領域が縦割り型でバラバラに進むことは望ましくない。キャリア権の理念は、個人の尊重と支援につながるが、過度に個人にばかり責任を負わせる結果になることを避ける必要がある。実際、個人の活動だけで高度なことや多くのことができるものではない。個人にキャリア権をしっかり認めながらも、国・自治体・企業・個人などの間の連携と協力の新しいあり方と文化の創成を求めるものである。そのような方向でキャリア権が、関連する政策領域と諸政策群に確固とした基軸を示し、方向性を与え、羅針盤の役割をすることが期待される。そして、キャリア権の具体化策、現実化策が模索され、実践されていくことが望まれる。

#### 4. まとめに代えて

キャリア権の発想と理念は、前世紀末から今世紀の四半世紀において、徐々に一定の社会的な関心を呼ぶようになってきた。

キャリア権と親近性をもつジョブ型の雇用システム（あるいは、これまでの雇用慣行とのハイブリッド型の雇用システム）も、グローバルな展開をする大企業を中心に、少しずつ広がりを見せてきた。だが、その移行過程はそう短期的なものではない。バブル経済崩壊後の30年余のうち、前半では旧来の雇用システムのどこがどう問題なのかをめぐり、集中的な批判的検討や各種の是正策の試みがあり、後半でも新たな雇用システムのあり方をめぐる議論と試行錯誤が続いた。もっとも先進的とみられる企業でも、一朝一夕にジョブ型の導入に至ったわけではなく、10数年の移行期間を経て、各種の調整を経て、ようやく一定の均衡ある姿になってきたことを、ヒアリングにおいて教示していただいた。

そうした企業が改革にあたり、キャリア権を取りたてて意識していた形跡はない。だが、様々な調整の過程では、間違いなく従業員のキャリア尊重と支援をつうじて新しい雇用システムに至ろうとする姿勢があったと思われる。キャリア自律も、そのような背景のもと、企業側からも積極的に言及されるようになってきたものと推察する。

実際、経団連は、選択的別姓制度の導入につき、『選択肢のある社会の実現を目指して～女性活躍に対する制度の壁を乗り越える～』という提言を2024年6月発表／2025年5月改訂で公表し、「一人ひとりの姓名は、性別にかかわらず、その人格を示すものであり、職業人にとっては、これまで築いてきた社内外の実績や信用、人脈などが紐づく、キャリアそのものである。これらを保持するためにも、結婚というライフイベントを経ても、本人が望めば自らがアイデンティティを感じる姓を選択できるように社会制度を見直すことは、さらなる女性活躍の観点からはもちろん、性別に関係なくすべての人が自らのキャリアやアイデンティティを守る観点からも、大切な取り組みである」と明言した。

ここに「キャリア権」という基本的人権の統合的・統一的・体系的な理念と権利概念へと向かう流れの一端が読みとれるように感じられるのは、筆者のみではなかろう。新労働政策研究会では、多くのヒアリング調査、議論などをつうじて、キャリア権の意義と役割に対する理解を深めてきた。研究会は取り敢えずの提言を取りまとめたが、キャリア権をめぐる調査研究と実体化・具体化の動きに終わりはない。より多くの人によるその発展的深化がなされ、より多くの個人、企業、地域、社会そして国が「職業キャリアをつうじて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利」であることを目指すようになることを祈ってやまない。

#### （参考文献）

- 大内伸哉（2007）、『雇用社会の25の疑問 労働法再入門』、弘文堂
- ――（2024）、新時代の労働法制 保護から支援へ発想転換を（経済教室）、『日本経済新聞』2024年3月12日
- 鎌田耕一（2022）、労働法におけるキャリア権の意義、道幸哲也他編『社会法のなかの自律と連帯』、旬報社、p 169-184
- ――（2024）、キャリアを活かす労働市場の法政策、連合総合生活開発研究所『DIO』395号、p 12-15
- 久米功一・中馬裕之・林晋・戸田淳仁（2017）、『人工知能等の新しいテクノロジーを活かす能力とは何か 自己変化能と情報提供・働き方の変化に対する態度に関するアンケート分析（RIETI Discussion Paper Series 17-J-053）』、経済産業研究所



- 諏訪康雄（1999）、キャリア権の構想をめぐる一試論、『日本労働研究雑誌』468号、p 54-64
- ――（2015-2020）、「キャリア法学への誘い（第1回～第20回）」『季刊労働法』249号～268号
- ――（2017）、『雇用政策とキャリア権：キャリア法学への模索』、弘文堂
- ――（2024）、「キャリア権とはなにか？」、連合総合生活開発研究所『DIO』395号、p 6-9
- ――（2025）、「キャリア自律とキャリア権」、『労働基準広報』2193号、p 8-21
- 高井伸夫（2019）、「キャリア権の法制化を目指して」、日本工業倶楽部『会報』267号、p 50-65
- 道幸哲也・原田順子（2015）、『多様なキャリアを考える』、放送大学教育振興会
- 藤本真（2019）、「「キャリア自律」はどんな企業で進められるのかー経営活動・人事労務管理とキャリア自律の関係」、『日本労働研究雑誌』691号、p 115-126
- 両角道代（2017）、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』、日本評論社、p 5-114

## 第2編 各論

### 第1章 キャリア志向の多様性を踏まえた支援のあり方

鎌田耕一（東洋大学名誉教授）

#### 1. キャリアとキャリア権

##### （1）キャリア

キャリアの定義は、心理学、社会学、なかでもキャリア発達理論の領域で長く議論されてきた<sup>8</sup>。法学の領域では、諏訪康雄が1999年に「キャリア権」構想を提示して以降、「キャリア」が本格的に議論されることになる<sup>9</sup>。諏訪によれば、キャリアは、人生キャリアと職業キャリアに分かれ、職業キャリアは「人が職業に就くことを準備し、職業を選択し、あるいは職業を転換し、その遂行能力を高めたりするなかで、経済的報酬や社会的評価を獲得するとともに、自己実現をしていく過程、および、その結果としての経歴のことを指す<sup>10</sup>。

この定義は、キャリアをある時点の職業選択又は職業経験ではなく、キャリアを職業生活の全期間を通じて自己実現する過程と捉える点に特徴がある。そう考えた場合、キャリアはもはやある時点での職業経験ではなく、いきがいの源泉又は人格的価値ととらえることができる。

こうした理解は、キャリア発達理論とも矛盾しない。キャリア発達理論の代表的論者であるスーパー（Super, D. E.）は「キャリアとは生涯にわたって就いた一連の職位(position)であり、同時点におけるいくつかの職位である。」と述べている。こうした視点は「ライフスパン・アプローチ」と呼ばれている<sup>11</sup>。もっとも、ライフスパン・アプローチの視点で個人の地位・役割を広くとらえると、その射程は仕事や職業だけに限定されない生活全般・人生全般に及ぶ。本稿では、それを「人生キャリア」と呼ぶことにしたい。「人生キャリア」とは、「社会的な地位、役割、活動などの連鎖」をいう。職業キャリアは職業を切り口にして捉えた場合の人の一生・経歴・履歴の特定部分を指している<sup>12</sup>。この意味では、人生キャリアが「広義のキャリア」を意味し、職業キャリアが「狭義のキャリア」となる。

個人は生涯にわたって発展の様々な段階で職業に触れる。学生の地位でアルバイトに従事することから始まり、就職後には正社員として企業組織内で様々な職務に従事し、職務転

---

<sup>8</sup> 木村周・下村英雄『6訂版 キャリアコンサルティング理論と実際』（一般社団法人雇用問題研究会、2020年）58～60頁。

<sup>9</sup> 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）144～162頁（初出；日本労働研究雑誌468号（1999年）。公益財団法人労働問題リサーチセンター「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権保障」（2023年）147～148頁（諏訪）。

<sup>10</sup> 諏訪・前掲注（9）163～164頁。

<sup>11</sup> DONALD E. SUPER, A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, Journal of Vocational Behavior 16, 282-298 (1980), p286, JILPT 調査シリーズ No. 208 (2021年3月)「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」（以下では「ライフキャリア意識調査」という）1頁（下村英雄）。

<sup>12</sup> 諏訪・前掲注（9）163頁。

換又は勤務地の変更、昇格・昇進又は降格を経験する。さらには、社会経済的環境の変化を受けて、個人は失業、職業訓練、再就職を経験する。このコースとは異なり、卒業時に正社員として就職できず、アルバイト、パートタイマーなどの非正規労働者として職業生活を開始する者もいる。かれらのなかには、パート・アルバイトのような有期雇用を繰り返す者もいる。職業生活においては、個人は育児、病気、介護などの様々な生活上の出来事（ライフイベント）に遭遇し、その結果、会社を退職したり、又は休職を選択する場合もある。こうした障害が除去・軽減されたとき、復職する。ライフイベントはしばしばキャリアに影響を与える。

以上のように考えると、キャリアとは、生涯にわたって経験する社会経済的環境の変化とライフイベントに個人が適応して職業を選択してきた過程（職業経歴）であり、それに基づく職業生活の目標（これを「キャリア志向」と呼ぶ）とすることができる。その意味で、職業キャリアは「人生キャリア」と密接に関係している。

## （２）キャリア、職務、スキル、エンプロイアビリティ

この社会には様々な職業があり、職業は様々な職務から成り立っている。労働者は担当する職務を遂行するスキルをもつことを期待される。キャリアが生涯にわたる職業経歴というのであれば、それは職業を構成する職務に関する経験の連鎖であり、これに応じるスキル習得の過程でもある。それでは、キャリアと職務、スキルはどのような関係にあるのだろうか。

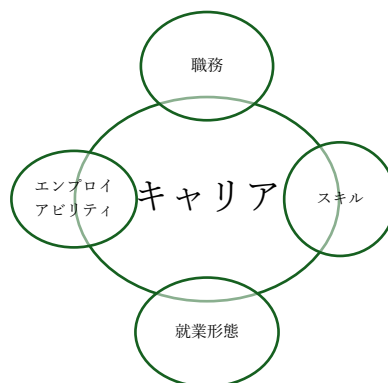
職務はジョブとも呼ばれ、その意味は論者によって微妙に異なるが、一般的に言えば、従業員として担う業務や責任をいう。職務には、企業組織の目的に沿ってそれぞれ特定の目的や目標が設定されており、成果を上げることが求められる。職務は複数のタスク（課業）に分解できる。職務の内容は、企業や業種、役職によって異なる。例えば、マーケティング職であれば市場調査や広告戦略の立案などである。コンビニ・サービスの職務では、接客、棚卸し、レジ打ち、調理、発注、清掃などのタスクからなる。職務を遂行するために必要な能力を「職務のスキル要件」という。

スキルという言葉も多義的であるが、一般的には、特定の活動や課題を効果的に遂行するために個人が有する能力（知識、技能、技術）を指す。スキルは必ずしも職業能力に限定されるわけではないが、ここでは主として職業に関係する領域で用いられる能力を想定している。スキルは、コミュニケーション・スキルや問題解決スキルのような汎用的能力から、特定の職務を遂行する職業能力・技能や技術・資格（プログラミングや会計知識）などに及ぶ。スキルは、トレーニングや学習を通じて伸ばすことができる。異業種間で転用可能なスキル（「ポータブル・スキル」）は、キャリアの多様性を広げる鍵となる。

職業キャリアは職業生活の全期間を通じて、個人が経済的報酬や社会的評価を獲得するとともに自己実現を果たす過程（経歴）であり、個人の人生キャリア、価値観に深く根ざしている。そのため、キャリアは、育児、病気等のライフイベント又は失業により変化し、求められるスキルも変化する。例えば、育児、病気と仕事の両立をもとめて、軽減業務への転換を求めたり、パートタイムのような就業形態を優先的に選択する者もいる。あるいは、常時変化する IT 技術に不断に対応できるように、最新の専門的スキルを習得するために、企業組織にとらわれない派遣社員を希望する者もいる。

異業種間で転用できるスキルは失業中の求職者にとって、自分が希望する業種、企業において就職できる能力であり、すでに仕事に就いて転職先を探している者にとっては、転職できる能力を意味する。このように、ライフイベント等に遭遇してこれに適応して「雇用される能力」は「エンプロイアビリティ」と呼ばれる<sup>13</sup>。エンプロイアビリティとは、「労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力」<sup>14</sup>と捉えることができる。

このように考えると、キャリアは、ある時点での職務及びスキルを選択するだけではなく、ライフイベント、職業に関する価値観（職業観）に応じて、働き方（就業形態）を変更し、その変化に適合して雇用される能力（エンプロイアビリティ）を育成する過程である。言い換えれば、職務を通じてスキルを磨き、そのスキルを基盤にキャリアを築いていくとともに、ライフイベント又は職業観に応じて就業形態を変化させ、それに適応する過程がキャリアといえる。そして、キャリアの進展に伴い、新しい職務やさらなるスキルの向上を求めてエンプロイアビリティを育成する。主体的なキャリア形成とは、右図のように、これまでの職業経歴を活かしながら、自己のキャリア志向に沿って職務、スキル、就業形態を適合させ、エンプロイアビリティを育成するプロセスを意識的に管理することといつてよい。



### （３）キャリア権

諏訪によれば、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 項の勤労権（労働権）の双方に基礎づけられる。キャリアの準備や形成に配慮するならば、憲法 26 条の教育を受ける権利・受けさせる義務又は学習権とも関係する<sup>15</sup>。

キャリア権は憲法が規定する人権から派生した権利であり、個人がこれまで辿ってきた職業キャリア（職業経歴等）を活かして、希望する職業（職業的志向）を自由に選択できるように職業経歴等を保護し、それを活かすよう配慮を求める権利である。政策的には、キャリア権は、これを可能とする制度・仕組みの構築を求める権利といえることができる。その意味で、キャリア権は、憲法的価値（労働権、学習権、幸福追求権）を実現するための政策立案を求める権利（政策的理念）といえよう。

このことは、既に、労働施策総合推進法 3 条が、労働政策の基本的理念として規定している。同条第 1 項によれば、労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が

<sup>13</sup> 諏訪・前掲注（9）209～213 頁。

<sup>14</sup> 厚生労働省職業能力開発局『エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書』（2001 年）3 頁。

<sup>15</sup> 諏訪・前掲注（9）150～154 頁。

効果的に実施されることにより、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規定している。

しかし、国がキャリア権に基づき政策立案するだけでは、個人が企業に対して自己のキャリアを主体的に形成することができない。例えば、国がキャリアアップ助成金を支給することにより、企業に対して従業員のキャリアアップを促すことは意義あることだが、いかなるキャリアアップを求めるかは個人によって異なり、個人がキャリアアップのために行う選択に企業が配慮することも重要である。そう考えた場合、キャリア権を政策的理念にとどまらず、企業に対して一定の内容の実現を求める権利としてとらえる必要がある。

個人のキャリア志向と企業による人的配置は必ずしも一致しない。企業は個人のキャリア志向とは異なる職務に一方的に配置し、当該個人の人格的価値又は人格的利益を否定する場合がある。あるいは、個人が育児と仕事を両立させるために配慮を求めることがある。近年、キャリア権保障が裁判で争われる例が少しずつであるが増えてきた<sup>16</sup>。

キャリア権とは、職業生活の全期間にわたって、①職業上の人格的利益の保護のみならず、②主体的なキャリア形成（法的には「職業生活の適切な設計」と表現される）に配慮を求める権利である。では、キャリア権とはいかなる配慮を求める権利なのか。主体的なキャリア形成を、これまでの職業経歴を活かしながら、自己のキャリア志向に沿って職務、スキル、就業形態を適合させ、エンプロイアビリティを育成するプロセスを意識的に管理することだと捉えると、こうした意識的管理に配慮することがキャリア権の内容となる。

## 2. キャリアの多様性と VUCA の時代

### （1）キャリアの多様性

キャリア権構想は、日本型内部労働市場からキャリアを重視した外部労働市場への転換を志向している。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。その目標は、個人の多様なキャリアを承認し、その自律的な形成を支援することである。しかし、キャリアとは、生涯にわたって遭遇する社会経済的環境の変化とライフイベントに個人が適応して職業を選択してきた過程（職業経歴）とこれをふまえて職業的志向である。それだけに、職業選択をふまえた個人の職業の選好は様々であり、さらに個人が生涯にわたって経験するライフイベントに応じて職業選択、キャリア志向は異なる。その意味では、個人が選択するキャリアは様々であり、特定のキャリアが優先的価値をもつということはいえない。

一方、自己のキャリア選択の成功は、その地位・役割に対して自分が満足感を得ることができるか、他者（家族を含む）の期待に応えられているかどうかによって決まってくる<sup>17</sup>。自分が仕事に満足感を得るかどうかは、仕事に対する処遇が重要な要素となる。処遇によって満足度の程度が異なることを考えれば、キャリア志向は賃金その他の労働条件、就業形態によって一定の方向付けがなされる。また、他者（家族など）の期待に応えるためには、就業時間の柔軟性や自己の都合に合わせた働き方かどうか重要である。例えば、出産、育児と仕事の両立を図るために、ワーク・ライフ・バランスを確保できるよう短時間勤務を可能

<sup>16</sup> 公益財団法人労働問題リサーチセンター・前掲注（9）146 頁（諏訪）、公益財団法人労働問題リサーチセンター「経済社会の変化とキャリア保障をめぐる課題——新労働政策研究会 2023 年度報告書」（2024 年）21～24 頁（鎌田）

<sup>17</sup> Super 前掲注（11）p.285

とする就業形態が選択される。また、芸能実演家の場合、ドラマの端役のように、将来のキャリア発展を考えて、現在は処遇面で満足できない仕事であっても将来のリターンを考えて選択する場合もあるだろう。

## （２）VUCA の時代

VUCA の時代といわれる現代では、キャリアを取り巻く環境は常にめまぐるしく変化し、キャリアの選択をさらに難しくしている。VUCA とは「Volatility：変動性」、「Uncertainty：不確実性」、「Complexity：複雑性」、「Ambiguity：曖昧性」の４つの単語の頭文字をとった造語である<sup>18</sup>。

近年、感染症の世界的な流行、突発的な水害や地震といった自然災害、IT 技術の進化による産業構造の変化などにより、職業の世界はドラスティックな変化を起こしている。こうした背景のなか、日本企業においても終身雇用や年功序列の崩壊などの変化が起きており、不確実で複雑、不透明で曖昧な社会情勢は、まさに「VUCA 時代」ということができる。

職業の世界で VUCA はどのような意味をもつか。Volatility（変動性）については、例えば、オンラインミーティングやリモートワークなどの IT 技術を用いた就業環境の変化を指している。Uncertainty（不確実性）とは、日本的雇用慣行が崩れつつあり、ジョブ型雇用社会への移行が推奨されている状況を想定している。これまでの常識が過去のものとなり、変化する状況に柔軟に対応できるか否かが、企業、就業者にとって重要な課題の一つといえる。Complexity（複雑性）とは、経済のグローバル化によって社会情勢はより複雑になっている状況を想定している。それぞれの国によって法律や文化が異なり、日本で成功した事例が海外で通用するとは限らず、逆に海外で成功した事例が日本でそのまま通用するとも限らない。Ambiguity（曖昧性）とは、これまで紙媒体や印鑑を必要としていた商取引の世界でもオンライン化が進んでいるなかで、これらの変化によって今までの常識が覆され、あらゆる事柄に「確実な最適解」がない状態が通常となっている状況を現している<sup>19</sup>。

このような状況に対して、これまでのような、安定的で静的で固定的な一時点での人と職業のマッチングを念頭に置いた理論ではなく、多様なアプローチを有するキャリア理論が展開されている<sup>20</sup>。

## （３）キャリアモデル

VUCA の時代において、個人が主体的にキャリアを選択するといっても、どのような職業を選択すべきか、人生キャリアのなかでなにを優先するか、うまく選択することができるか不安である。最終的には個人が選択することなのであるが、選択するキャリアがどのような内容なのか道しるべとして示すことは、不安感を軽減することになるだろう。

---

<sup>18</sup> VUCA という用語は、アメリカとロシアの冷戦が終結した 1990 年代以降、まずは軍事用語として使用され始めた。当時の意味合いは、東西対立といった単純な構図を前提に考える軍事戦略から、不確実・不透明で曖昧な世界において、軍事戦略もより複雑なものへと変化することを表すものであった。これが 2010 年頃からは、経済分野においても使われはじめ、さらに人材育成の現場やマネジメントでも使用されるようになった。

<sup>19</sup> <https://www.r-agent.com/business/knowhow/article/7736/>

<sup>20</sup> 木村・下村・前掲注（８）85 頁。

個人の職業、職務への選好は多様である。企業にとっても、個別の企業はその目的に必要な職務は特定されるが、企業社会全体を想定すると、職務のいくつかをモデル化することはできない。また、スキルについても、職務に応じて必要なスキルは様々であり、そのどれをモデル化することはできない。ライフイベントへの適応も同様であり、個人によって様々である。

一方で、現在の労働市場をみると、正社員、非正規社員、フリーランスなどの就業形態の違いはキャリア計画の設計において差異をもたらすとの調査結果がある<sup>21</sup>。また、日本では、就業形態の差異は、処遇、雇用の安定、ライフイベントへの適応性に大きな差異をもたらしてきた。非正規の就業に従事する者は、人生キャリアの様々な場面で処遇の不利益を受けている。また、フリーランスをはじめとする自営的就業者は労働法が適用されないことにより、取引上の不利益、問題のある就業環境の下で働くことを余儀なくされている。

雇用システムが日本的雇用慣行からジョブ型システムへの転換を模索している現在においては、伝統的な企業組織内のキャリア形成に関心をもつ層にとどまらず、専門的スキルの習得に関心をもつスペシャリスト志向の層の拡大が予想される。

日本における労働市場の現状と変化を考慮したとき、キャリア選択する際に道しるべとなる「キャリアモデル」を構築するとすれば、現時点では、①企業組織内のキャリア（仮に「組織内キャリア」という）、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（仮に「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（仮に「テンポラリー（断続型）型キャリア」という）、④自営型キャリア（フリーランス）の四つの類型に分けることが有効と考えている<sup>22</sup>。

### 3. キャリア形成の支援のあり方

#### （1）キャリア形成の支援

労働施策総合推進法3条1項は、労働者は「その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、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」とすること、同条第2項は、労働者は、職務の内容及び職務に必要な能力、経験その他の職務遂行上必要な事項の内容が明らかにされ、並びにこれらに即した評価方法により能力等を公正に評価され、当該評価に基づく処遇を受けることその他の適切な処遇を確保するための措置が効果的に実施されることにより、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする、と定めている。

「職業生活の設計」とはキャリアの設計をいい、まさに、本条に定める形で行う「職業生活の設計」が主体的なキャリア形成を意味する。とりわけ、職業能力開発に関しては、職業能力開発促進法10条の3等の規定を受けた「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業

<sup>21</sup> JILPT・前掲注（11）70～71頁。

<sup>22</sup> キャリアモデルの詳細は、公益財団法人労働問題リサーチセンター前掲注（9）162～163頁（鎌田）を参照。ただし、そこでは、「組織内キャリア」、「スペシャリスト型キャリア」「テンポラリー型キャリア」の3つのモデルを提示しているが、本研究会の今年度の議論を経て、本稿では、これに「自営型キャリア」を加えている。

能力の開発及び向上を促進するために事業主が講じる措置に関する指針」（2001 年 9 月 12 日厚生労働省告示 296 号）は、職業能力開発に関するキャリア形成支援の具体的内容として、①情報の提供、相談の機会の確保その他の援助、②労働者の配置その他の雇用管理についての配慮、③休暇の付与、④教育訓練等を受ける時間の確保、⑤その他をあげている。とくに、上記①の情報の提供、相談の確保については、キャリアコンサルティングが重要な役割を果たすことになる<sup>23</sup>。

## （２）キャリアを活かす労働市場

2023 年 5 月、内閣官房「新しい資本主義実現会議」は、働き方が大きく変化し、わが国の賃金が長期間にわたって低迷している現状をふまえて、「三位一体の労働市場改革指針」を公表した<sup>24</sup>。この指針は、「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述べたうえで、「職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリスクリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である」としている。

日本の雇用社会は、新卒一括採用、定年までの長期雇用の保障、年功型賃金などの日本的雇用慣行を特徴としてきた。企業は、新卒学生と職務無限定・無期の労働契約を締結し、会社主導で頻繁に勤務地又は職務を変更（異動）して、年齢を基準にした画一的な処遇を行ってきた。こうしたシステムは、単純で分かりやすい面もあるが、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ことから、主体的にキャリアを形成する意欲を失わせるおそれがあった。まさに、指針が述べるように、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していくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のために急務である。

キャリアを活かす労働市場改革を実施するためには、個人のキャリア設計にとどまらず、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげる働き方を促進することがキャリア形成の支援に資するといえよう。上記指針はそのための方策として、①リスクリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化を提示している。個別的課題として、リスクリングによる個人の能力向上の支援、成長分野への労働移動のための副業・兼業の促進などがあげられている。

キャリアを生かす労働市場改革の方向性を踏まえて、主体的・自律的なキャリア形成を支援する手段として、ここでは、副業・兼業とフリーランスの働き方を題材として取り上げたい。

## ４．副業・兼業とキャリア形成

### （１）副業・兼業の動機

---

<sup>23</sup> 木村・下村・前掲注（８）14 頁。

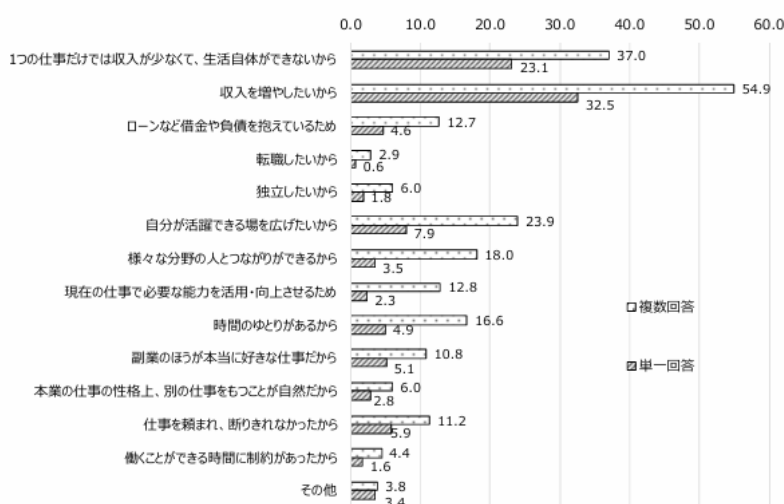
<sup>24</sup> [https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/roudousi.jou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/roudousi.jou.pdf)



2017 年に公表された日本労働政策研究・研修機構（JILPT）「副業・兼業に関する調査」（2023 年、調査実施調査シリーズ No. 231）<sup>25</sup>を見ると、副業者に対し、副業をしている理由を尋ねたところ（複数回答）、「収入を増やしたいから」が 54.9%でもっとも割合が多く、次いで「1 つの仕事だけでは収入が少なく、生活自体できないから」（37.0%）、「自分が活躍できる場を広げたいから」（23.9%）、「様々な分野の人とつながりができるから」（18.0%）、「時間のゆとりがあるから」（16.6%）などの順であった（図表 1－1 「副業している理由」参照、出典は「副業・兼業に関する調査」による）。

副業の主な動機が収入に関わることは明らかであるが、「自分が活躍できる場を広げたいから」（23.9%）「現在の仕事で必要な能力を活用・向上させるため」（12.8%）も副業・兼業の動機となっていて、これをキャリア形成の指標としてとらえることもできる。

図表 1－1 副業している理由（n=9,299 単位=%）



この傾向は、JILPT が 2022 年に行った調査結果（調査シリーズ No. 245『副業者の就労に関する調査』（2024 年））<sup>26</sup>でも大きな違いはない。副業する理由でもっともあてはまるものは、「収入を増やしたいから」（33.7%）、「一つの仕事だけでは収入が少なく、生活自体ができないから」（26.2%）と収入に関する理由が多い。しかし、「自分が活躍できる場を広げたいから」（6.2%）「様々な分野の人とつながりができるから」（2.8%）「仕事に必要な能力を活用・向上させるため」（2.9%）を理由としてあげた者の割合は、全体では約 12%となっている。これは「成長目的」を理由とした者の割合ととらえることができる（図表 1－2 「副業する理由でもっともあてはまるもの」参照、出典は上記「副業者の就労に関する調査」）。

<sup>25</sup> <https://www.jil.go.jp/institute/research/2023/documents/0231.pdf>

<sup>26</sup> <https://www.jil.go.jp/institute/research/2024/245.html>

図表 1-2 副業する理由でもっともあてはまるもの（本業の就業形態別、単位=%）

本業の就業形態	n	収入を増やしたいから	1つだけでなく、生活自体ができるから	自分が活躍できる場を広げたいから	時間のゆとりがあるから	副業のほうが本当に好きな仕事だから	仕事を頼まれ、断りきれなかったから	ローンなど借金や負債を抱えているため	向上させるため	仕事で必要な能力を活用・向上させるため	様々な分野の人とつながりができるから	定年後に備えるため	から	約があり、1つの仕事で生活が営めるような収入を得られる仕事に就けなかったから	働くことができない時間に制約がある、1つの仕事で生活が営めるような収入を得られない仕事に就けなかったから	どへ大学教員、研究者など	本業の仕事の性格上、別の仕事をもつことが自然だから	独立したいから	転職したいから	その他
計	11,358	33.7	26.2	6.2	4.8	4.3	4.2	3.9	2.9	2.8	2.6	1.8	1.7	1.5	0.7	2.7				
正社員	4,327	38.8	20.2	6.5	3.4	4.1	3.4	5.5	3.2	3.0	3.4	0.9	2.0	2.3	0.8	2.7				
非正社員	4,657	32.0	31.3	5.1	5.4	5.1	4.4	3.2	1.9	2.3	2.4	2.4	0.7	0.8	0.8	2.2				
非雇用者	2,374	27.8	27.1	7.8	6.3	3.4	5.2	2.3	4.4	3.6	1.7	2.1	3.3	1.3	0.2	3.5				

これを就業形態別にみると、「成長目的」を理由とした者は、被雇用者、正社員の順で多く、非正社員では低い。

副業・兼業がスキルの向上にどう影響を与えているか。パーソル総合研究所「第三回副業の実態・意識に関する定量調査」（2023 年調査）<sup>27</sup>によれば、副業後に副業従事者のエンプロイアビリティの向上がみられる。この調査の特徴は、下図（出典はパーソル総合研究所「第三回副業の実態・意識に関する定量調査」（2023 年調査））の 15 項目の平均値を「エンプロイアビリティの向上」と定義し、以降の分析に用いたところにある。これによれば、副業によって最も高まった就業能力は、「傾聴力」で 48.3%。次いで「主体性(47.4%)」、「発信力(45.8%)」と続く。副業・兼業は、異業種間の異動の可能性を高める点で、個人のキャリア形成を支援することになると思われる。



<sup>27</sup> <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/sidejob3.pdf>

## （２）副業・兼業の促進に向けた法的課題

副業・兼業は、労働者の収入を増やすと共に、主体的なキャリア形成に資すること、また企業にとっても人手不足のなか必要な人材を得る手段として有効であることから、これを促進する必要がある。

厚労省は副業・兼業の促進を政策課題として、大企業を中心に副業・兼業の許可制から届出制への転換を勧めているが、実態として、副業従事者はそれほど増えていない<sup>28</sup>。その原因には、様々な要因があるが、その一つに本業事業者が副業による労働者の健康被害を懸念していることと割増賃金における労働時間の通算管理の難しさにあるとされる。とくに、後者については、規制改革推進会議が副業における労働時間の通算管理の廃止を求めている<sup>29</sup>。

この提言をきっかけに、厚労省「労働基準関係法令研究会」報告書<sup>30</sup>は、「労働者の健康確保のための労働時間の通算は維持しつつ、割増賃金の支払いについては、通算を要しないよう、制度改正に取り組むことが考えられる。」とした。同報告書は、そのうえで、「健康確保のための労働時間の通算管理を適正に行うための労働時間に関する情報の把握方法や、健康確保のための労働時間を通算した上で長時間労働となっている場合の、本業先と副業・兼業先の使用者の責任関係に関する考え方やとるべき健康確保措置の在り方を整理する」としている。

割増賃金制度における労働時間の通算管理に関しては、①他の事業主の下での労働時間を日々把握することは非常に困難なうえに、どの企業が割増賃金を支払うのか判定が難しい、②通算管理を回避するために、副業を業務委託の形で働く場合のみ許可する企業が少なくないこと、③現行の通り労働時間を通算して割増賃金支払いを義務づけても時間外労働の抑制に繋がらない面があるなどの問題点が指摘されている<sup>31</sup>。これをふまえると、副業従事者の健康管理を行うことを前提に、割増賃金に関する労働時間の通算管理を廃止し、各事業者単位で算定された時間外労働に応じて割増賃金を課すのが望ましいと考える。

一方、副業従事者の健康を確保するためには、事業所単位ではなく労働者単位で考える必要がある。現行の労働安全衛生法には、一定の労働時間を超える場合に健康確保措置を講じる旨の規定（労働安全衛生法 66 条の 8 等）が置かれているが、その労働時間は事業所単位で算定されている。

前出の JILPT「副業従事者の就労に関する調査」（69 頁）によれば、副業の労働時間について、本業の勤め先に何らかの報告をしている人（n=928）に対して、本業の勤め先で、報告した労働時間に応じて、時間外・休日労働の免除や抑制など労働者の健康に配慮した措置が講じられたことがあるかを尋ねたアンケートの結果をみると、「自身の健康について使用者と話し合ったことも、措置が講じられたこともない」（48.8%）が半分近くを占め、次いで「自身の健康について使用者と話し合った結果、措置が講じられたことがある」（20.7%）となっている。

本業事業者において、副業先の労働時間を把握している場合でも、健康に配慮した措置が講じられていない状況が窺われる。副業・兼業におけるこうした実態を踏まえると、本業事

<sup>28</sup> パーソル総合研究所・前掲注（27）調査。

<sup>29</sup> 規制改革推進会議「規制改革推進に関する答申」（令和 6 年 5 月 31 日）114 頁。

<sup>30</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/001370269.pdf>

<sup>31</sup> 厚生労働省「副業・兼業の場合における労働時間管理の在り方に関する検討会報告書」（2019 年）

業者は事業所単位の労働時間ではなく副業従事者の労働時間を通算して一定の労働時間数を超えた場合、適切な健康確保措置を講じる義務を負うとすべきであろう。

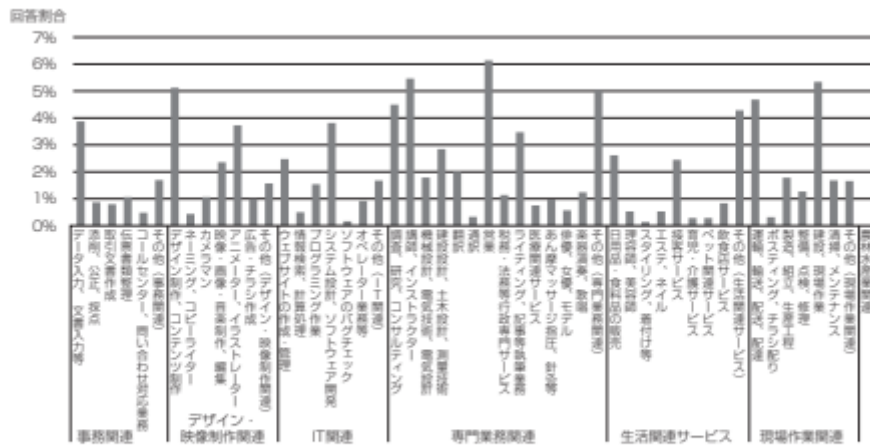
前出 JILPT 調査（61 頁）によれば、本業事業者が副業を禁止していない場合に、副業を行っており、本業の就業形態が雇用者の人（n=8,984）について、本業の勤め先に副業していることを知らせているかどうかをみると、「知らせている」が 38.7%で、「知らせていない」が 37.5%、「正式な届け出などはしていないが、上司や同僚は知っている」が 23.8%となっている。

こうした状況においては、健康確保措置を講じる前提として、本業事業者が副業先の労働時間を把握する必要がある。そのために、副業従事者は副業先の労働時間数の見込みを月単位で本業事業者に対して申告する義務を負うこととしてはどうか<sup>32</sup>。

## 5. フリーランスのキャリア形成の支援

### （1）フリーランスの現状と課題

図表 1－3 フリーランスの従事する業種



(注) フリーランスは「実店舗はなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者（農林水産従事者は除く）」と定義。「あなたの具体的な仕事内容として最も近いものをお答えください。」（単一回答）という設問への回答を集計（回答数：7,188）。

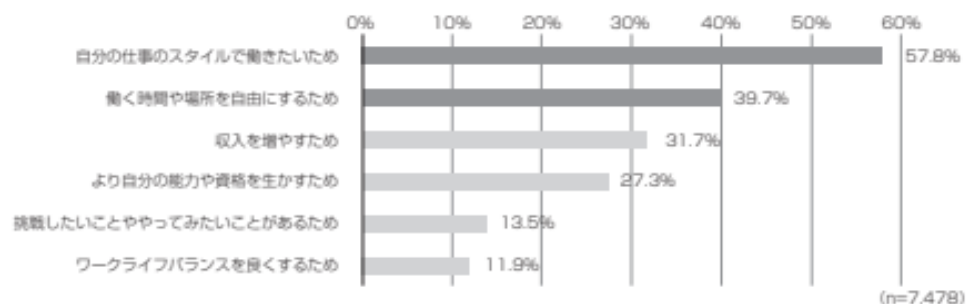
（出所：内閣官房「新しい資本主義実現会議」第 5 回（2022 年 4 月 12 日）資料）

フリーランスが従事している業種は広範囲に及んでいる。内閣官房が公正取引委員会・中小企業庁・厚生労働省と共同で 2021（令和 3）年に行った「フリーランスの取引の実態に関するアンケート調査」（以下では「2021 年フリーランス実態調査」という）をみると（図表 1－3 参照）、職種別では、①事務関連（文書作成、データ入力等）（約 7%）、②デザイン、映像制作関連（約 14%）、③IT 関連（システム設計、ウェブサイト開発等）（約 9%）、④専門業務（インストラクター、通訳、営業等）（約 31%）、⑤生活サービス関連（接客、日用品販売等）（約

<sup>32</sup> 鎌田「割増通算は撤廃必要」「労働新聞平成 6 年 11 月 25 日版」11 面

8%)、⑥現場作業関連(運輸、建設等)(約15%)となっており(以上「その他」と回答した者を除いた値)、①～⑥の業種で現状をほぼ網羅している(全体の約84%)<sup>33</sup>。

図表1－4 選択した理由



(注)「フリーランスとしての働き方を選択した理由について、当てはまるものをお選びください。」(複数回答可)という設問への回答のうち上位6項目を集計。

(出所：内閣官房「新しい資本主義実現会議」第5回(2022年4月12日)資料)

前出「フリーランス実態調査結果」(図表1－4参照)によれば、フリーランスという働き方を選択した主な理由は、「自分の仕事のスタイルで働きたいため」(57.8%)、「働く時間や場所を自由にするため」(39.7%)、「収入を増やすため」(31.7%)で続いている。

そのなかでも、フリーランスを選択した理由として、「より自分の能力や資格を生かすため」(27.3%)、「挑戦したいことややってみたいことがあるため」(13.5%)を挙げた者が約4割にのぼることは注目すべきである。

JILPT 調査シリーズ No. 208「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」(2021年)<sup>34</sup>によれば、図表1－5にあるように、雇用形態別のキャリア計画の考え方を示した調査では、キャリア計画を主体的に考えたい割合が、「自営業・フリーランス」は85.0%(50.9%+34.1%)、「家族従業員(自分の家族が営む事業に従事している方)」は87.5%(25.0%+62.5%)、次いで「正社員・正職員」70.6%(25.7%+44.9%)、「契約社員・嘱託」64.8%(18.8%+46.0%)、「派遣社員」62.8%(17.7%+45.1%)、「パートまたはアルバイト」59.6%(17.1%+42.6%)の順であることが分かる<sup>35</sup>。

これによれば、主体的なキャリア計画に関心をもつ自営業・フリーランスが他の雇用形態よりも格段に高いことが窺われる。

<sup>33</sup> 鎌田耕一・岡田直己編著『Q&A フリーランス法の解説』(三省堂、2025年)2頁。

<sup>34</sup> <https://www.jil.go.jp/institute/research/2021/documents/208.pdf>

<sup>35</sup> JILPT 調査シリーズ「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」(2024年)70～71頁。2019年11月のWEBモニター調査の結果である。

図表 1－5 雇用形態別のキャリア計画に関する意識

	正社員・正職員 (N=3950)	契約社員・嘱託 (N=313)	派遣社員 (N=164)	パートまたは アルバイト (N=1095)	自営業・ フリーランス (N=454)	家族従業員 (N=24)
自分でキャリア計画を考えていきたい (N=1526)	25,7%	18,8%	17,7%	17,1%	50,9%	25,0%
どちらかといえば、自分でキャリア計画を考えていきたい (N=2629)	44,9%	46,0%	45,1%	42,6%	34,1%	62,5%
どちらかといえば、会社（職場）でキャリア計画を提示してほしい (N=1186)	19,3%	24,9%	21,3%	25,8%	6,2%	8,3%
会社（職場）でキャリア計画を提示してほしい (N=659)	10,1%	10,2%	15,9%	14,6%	8,8%	4,2%

## （２）フリーランス保護の課題と法整備

フリーランスが抱える問題は、フリーランスの経済的立場によって様々である。比較的独立性の強いフリーランスは、業務内容の特定など取引内容の明確さ、事業資金の融資、税務・法務サービスの提供、IT 技術を含めた能力開発などが課題となっている。

これに対して、厚労省「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会・中間整理」（2019 年）は、保護の課題として、①契約条件の明示、契約締結・変更・終了に関するルールの明確化等、②報酬の支払確保・報酬額の水準等、③就業条件（安全衛生、就業時間、損害賠償額の予約等）、④スキルアップ・キャリアアップ、⑤発注者からのハラスメント等への対策、⑥紛争が生じた場合の実効性ある紛争解決制度、⑦セーフティネット（仕事による負傷や疾病に対する補償、仕事が打ち切られた場合の支援等）、⑧マッチング支援をあげている。

フリーランス保護に関して、上記の課題に対してどのような対策を講じるべきか検討が加えられてきた。従来フリーランスを保護する法令はなかったが、2024 年に、「特定受託事業者の取引の適正化等に係る法律」（以下では「フリーランス法」という）が施行された。これは、フリーランス（フリーランス法上は「特定受託事業者」と発注事業者（フリーランス法上は「特定業務委託事業者」との間には組織と個人という交渉上の格差があることから、取引上弱い立場に立ちやすいフリーランスを保護するため、発注事業者に対して「取引の適正化」と「就業環境の整備」を義務づけている<sup>36</sup>。

具体的には、①発注事業者（フリーランスを含む）に対して、業務委託の時における給付内容、報酬額などの取引条件の書面又は電磁的方法による明示の義務づけ（フリーランス法 3 条）、②発注事業者に対して、報酬の支払日について、給付を受け取った日から 60 日以内のできるだけ早い時期に設定する義務（同 4 条）、③1 ヶ月以上の業務委託を行う発注事業者に対して不当な取引行為（給付の受領拒否、報酬額の減額、返品、買ったたき、購入・利用強制、不当な経済的利益の提供強制、不当な給付内容の変更・やり直し）の禁止（同 5 条）、④募集情報の的確表示の義務づけ（12 条）、⑤6 ヶ月以上の業務委託を行う発注事業者に対して、育児・介護等における配慮の義務づけ（同 13 条）、⑥ハラスメントに係る体制整備の義務づけ（14 条）、⑦6 ヶ月以上の業務委託を行う発注事業者に対する中途解除の事前予告・解除理由の開示の義務づけ（同 16 条）がなされている。

<sup>36</sup> フリーランス法の詳細については、鎌田・岡田・前掲注（33）を参照。

しかしながら、フリーランスのスキルアップ、仕事喪失時の所得保障、教育訓練に関する対策は導入されなかった。職業訓練に関する現行制度はフリーランスを対象としていない。雇用保険の教育訓練給付金は、在職のフリーランス又はフリーランスを廃業した者が正規雇用労働者となることを希望する場合に限って受給資格を得る。他方で、雇用保険の受給資格を持たない求職者に対する支援制度（「求職者支援制度」）は、その対象を雇用労働者となろうとする者に限定している。

また、変化の激しい企業のビジネス環境に対応するために労働者のスキルアップが求められている中で、特に非正規雇用労働者は、正社員に比して、企業を通じた職業能力開発機会が乏しいだけでなく、自己啓発の実施割合も少ない状況にあった。このため、厚生労働省は、2023 年度から、在職中の非正規雇用労働者等の受講を前提とした様々な受講日程、実施手法等の職業訓練を試行的に実施することにより、非正規雇用労働者等のキャリアアップに効果的な職業訓練の検証を行っている<sup>37</sup>。

こうした政策をみると、フリーランスはフリーランスという働き方を継続することを希望する限り、教育訓練、キャリアアップのための対策がないのが現状である。

そうしたなかで、フリーランスを含めた被保険者以外の者が、自らが選択した教育訓練を受けるに当たって必要な費用について融資を受けられる制度（「リスクリング等教育訓練支援融資事業」）の導入がなされることとなった<sup>38</sup>。具体的には、フリーランス等雇用保険被保険者や受給資格者ではない者であって、一定年数（3 年）以上就業したことがあるものを対象で、求職者支援法 2 条に規定する「特定求職者」であって、過去に通算して 3 年以上就業したことがある者を対象に、自らが受ける教育訓練に関して、その受講費用と訓練期間中の生活費用を対象に融資を行うものである。

このように、フリーランスの教育訓練に対して新たな支援措置が導入されるが、この融資も、フリーランスが労働者として雇用されることを条件になされるものであるから、フリーランス自体の職業能力開発に資するわけではない。今後は、フリーランスがその事業を継続する場合でも、働きながらも学びやすく、自らの希望に応じた柔軟な日時や実施方法による職業訓練を受講できるような仕組みを構築し、フリーランスのリスクリングを支援することが必要であろう。

---

<sup>37</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001353839.pdf>

<sup>38</sup> 労働政策審議会第 203 回雇用保険部会（2025 年 3 月 12 日）資料 4「教育訓練受講の新たな融資制度」について」

## 第2章 職業人生を貫くキャリアデザイン

### —ある労働組合役員のキャリア形成と展開—

逢見直人（公益財団法人富士社会教育センター理事長）

#### はじめに

「キャリア」を、職業能力を深めるとともに、その幅を広げ、人間としての「力」を高めていくことと捉えると、個人のキャリアの形成と展開過程を追跡することによって、その人間の「力」というものを知ることができる。

本稿は、鈴木隆氏（以下S氏）のライフストーリーインタビューをベースに、職業キャリア形成とその展開、そして定年後の仕事と暮らしについて考察する。

表1に略歴を載せているが、S氏は、立川で生まれ育った環境から、米国の食文化に興味を持ち、大学卒業後、米国で店舗展開を計画している外食企業に入社したが、アクシデントもあって当該企業の米国店舗展開が叶わなかった。S氏は外食店舗の予約営業で働いていたが、そこで労働組合の役員に誘われ、やがて企業別組合の専従役員として活躍するようになる。そこで上部団体である産別の活動にも参加するようになり、さらに活躍の舞台を求めて、自ら望んで産業別組合に転籍し、業種別部会や都道府県支部、本部役員などを経験する。60歳になった頃、労働組合がやっている国際NGOへの出向を打診される。そこはラオスを中心とした教育支援事業で、英語を使う機会もあったので思い切ったキャリア転換を目指し、その活動に専念する。ラオス政府との折衝など、新たな舞台での仕事をこなし、67歳で労働生活からの引退を決めたが、日本で働く外国人のための専門学校講師の募集があり、応募したところ多彩な社会経験を評価され講師に採用、日本でのビジネスマナーなどについて教えている。

S氏がこれまで外食産業で培った接客マナー、労働組合でのオルグ活動を通じたコミュニケーション手法、国際NGOでの英語力の獲得や外国人との応対などの経験が活かされている。また、2024年から東京地裁の労働審判員も勤めている。そこではこれまで培った労働組合役員としての経験や、労働法の知識が役立っている。



表 1 鈴木隆氏略歴

1956年	0歳	東京都立川市で生まれる
1968年	12歳	父親をガンで亡くす
1976年	19歳	神奈川大学外国語学部入学
1980年	23歳	神奈川大学外国語学部英語英文学科卒業
1980年	23歳	(株) 東天紅入社
1981年	25歳	東天紅労働組合執行委員
1988年	32歳	東天紅労働組合中央執行委員長
1993年	36歳	(株) 東天紅退職 ゼンセン同盟に採用 組織局に配属
1994年	37歳	ゼンセン同盟千葉県支部常任
1996年	39歳	ゼンセン同盟フード・サービス部会執行委員
1998年	41歳	ゼンセン同盟フード・サービス部会副書記長
2002年	45歳	UIゼンセン同盟栃木県支部次長
2004年	47歳	UIゼンセン同盟フード・サービス部会副書記長
2010年	54歳	UIゼンセン同盟フード・サービス部会常任中央執行委員、部会事務局長
2012年	56歳	UAゼンセン総合サービス部門 常任中央執行委員、部門事務局長
2014年	58歳	UAゼンセン茨城県支部 支部長
2017年	61歳	アジア連帯委員会事務局長
2023年	67歳	UAゼンセン退職 朝日学園成田国際航空専門学校講師に採用
2024年	68歳	東京地裁労働審判員に任命

## 1. S氏の少年時代

S氏は、1956年、4人兄弟の末っ子として東京立川市で生まれた。S氏の父親は昭島にある昭和飛行機に勤め、その組合の委員長をしていた。立川は米軍基地の街であり、年に一度のお祭りのときは、基地は一般市民にも開放されて、コカ・コーラやホットドッグなど、まだ日本国内に出回っていないものも食べることができた。S氏はこうしたアメリカ文化に触れるうちにアメリカへのあこがれをもつようになった。S氏が小学校6年生の時に父親がガンで急逝した。S氏は、母親に心配かけないことをその後の行動基準とした。高校生の時は米軍基地でアルバイトをしていた。そうした環境から、英語にも興味を持ち、神奈川大学外国語学部英語英文学科に入学した。

学生時代は英語への親しみは続いていたが、母子家庭で4人兄弟という事情もあってアルバイトに明け暮れる日々であったが、「食」への興味もあって、その業種のアルバイトが多かった。そこで和食、洋食、中華のプロの調理方法を学ぶことができた。就職先を探すのも、たまたまアルバイトをしていたステーキハウスの支配人が、「自分の知人で東天紅の幹部候補がいるので会って見ないか」と誘われたのがきっかけであった。1980年当時、外食産業で上場していたのは2社しかなく、東天紅がその1社だった。東天紅はアメリカのデイトンというところに新規出店する計画があって、そのプロジェクトに入れるということで入社を決めた。

## 2. 東天紅時代

入社してしばらくは研修期間だったが、アメリカ出店に自分が関わることを期待していた。ところが先行していた1号店が、衛生管理の問題で不備があり、計画そのものが頓挫してしまった。S氏は国内の店舗（上野本店、大阪店）で婚礼予約・カウンセラー、企業パーティ予約部門に12年にわたり所属した。婚礼予約の仕事は人生の節目となる結婚式を通じて、さまざまな人間性や親子関係の濃淡を見極める力が必要で、その人や両家にふさわしい婚礼のアドバイスをし、社内での婚礼成約率は常に上位であった。また、S氏は社内提案論文コンテストで、2年連続最優秀賞となり、初年度アメリカ、次年度ドイツ・フランスの海外視察の機会を得た。

一方、業務のなかで、労働時間や休憩時間などで直属の上司にいろいろ質問していたところ、その上司が組合の書記長をしていた関係で、組合の執行部入りを打診され、拒む理由もないので、そのまま執行部入りした。入社1年目のことであった。当時、東天紅労組の上部団体は全食品同盟であったが、ゼンセン同盟がすかいらくやデニーズなど外食産業の組織化を進めていた時期で、東天紅労組もその輪の中に入っていて、上部団体の変更がテーマに上がっていた<sup>39</sup>。S氏は執行部入りした直後から、単組の意思決定に関わることになった。

1980年代は業績拡大が続き、国内店舗も20店ほどに拡大していた。アメリカ出店のプロジェクトは頓挫したが、S氏は、組合では（非専従）執行委員から、書記長（非専従）、副委員長（非専従）を歴任し、1988年32歳で委員長（専従）に就任した。副委員長や委員長になると、上部団体の県支部活動に関わる機会も増える。たまたま千葉県で店舗閉鎖のことで頻繁に千葉県支部に通うことがあり、そこでさまざまな業種の人たちと知り合う機会が増えた。多くの発見があり、産別に強烈な印象を持った。S氏は1993年、36歳の時にゼンセン同盟に行くことを決意した。

### 3. ゼンセン同盟時代

ゼンセン同盟は、1990年にフード・サービス部会を起ち上げた<sup>40</sup>。フード業界出身からゼンセンに入局を希望する者は、ゼンセン同盟にとっても歓迎だった。1993年、東天紅を退職して、ゼンセンに入ると決まった時には、東天紅の社長、専務が、網代真也部会長との席を設けて、会社としての礼を尽くして送り出してくれた。当時は、ゼンセン同盟に入局すると研修も兼ねて組織局に配属されることになっており、S氏も3月から12月まで組織局で勤務した。この年は紛争を伴う大型組織化が多かった時で、福岡、大阪などで長期のオルグ活動に従事した。上司との良い出会いもあった。当時、全国オルグのリーダー格だった二宮誠氏からプロとしての心構え、箸の上げ下げまで教わった。1994年千葉県支部に配属になり、直接、単組の指導にあたった。印象に残っているのは、松戸市にあった紳士服の会社の合理化（企業閉鎖）に直面し、本部の合理化担当の安藤弘靖氏、支部長の磯崎功氏が、組合員の雇用を守るために必死で行動する姿に、感動を覚えた。磯崎氏から教わったことは、「指

<sup>39</sup> ゼンセン同盟は1970年に流通部会を結成した。当初は衣料品販売を中心とするチェーンストアから始まったが、やがて食品スーパー、ファミリーレストランなど外食産業にも組織化の範囲を広げていった。ゼンセン流通結成当初の加盟組合に ABAB 赤札堂があり、東天紅も資本系列を同じくする小泉グループだったことから、ゼンセン同盟は東天紅労組のゼンセン加盟を働きかけていた。

<sup>40</sup> 1989年9月、ゼンセン同盟第45回定期大会で、フード・サービス部会の設立準備会の設置を確認した。1990年11月14日フード・サービス部会が79組合、3万3千名で結成された。東天紅労組もそれまでの流通部会から、新設のフード・サービス部会に所属した。

導者は自分に厳しくなくてはならないこと、誰とでも平等であること、決して上から目線にならないこと」であった。

千葉県支部時代は、外食チェーンのS社の組織化が大きな成果であった。S社は創業者が市川店から始まってイタリア料理のチェーン展開を進めていたが、急拡大するなかで労務管理にも課題を感じていたところ、チェーンストア業界の指導をしているペガサスクラブの渥美俊一氏から、ゼンセン同盟を紹介された。その直後にS氏が訪問したタイミングの良さもあり、直ちに社長との面会が実現した。そこであるべき労使関係の姿や考え方を吐露したところ、考えが一致して一気に組織化が進んだ。2023年にS組合「結成30周年式典」を行った際にもS氏は招待され、創業者や組合結成当時の役員にも会った。組合結成当時のことなどなつかしく語ってくれたことがうれしかった。

当時の千葉県支部は支部長と2人だけの職場だったので、会計業務も担当した。パソコンがまだなかった時代で、土日をつかって、集めた会費の手書き領収書を発行したり、帳簿付けも行った。千葉県支部には3年いて、96年にフード・サービス部会の執行委員として本部勤務となった。

新しい部会だったので、食品・外食産業の健全な労使関係の構築をめざすことが大きな目標であった。総じて組合の歴史が浅く、会社に対して従属的あるいは未熟な労使関係のところが多く、その脱却が課題だった。ゼンセン同盟は1946年に結成された産別組織であり、長い労働運動の歴史をもつ繊維系の組合が主力をなしていた<sup>41</sup>。それが次第に複合産別化するなかで、業種も多様化してきたが、フード・サービス部会は最も歴史の浅い部会であった。S氏は、フード関係は、端的に言って「未熟な組合」が多いことに気づき、どのようにそれを脱却するかに腐心した。大出日出生書記長のアドバイスで、労組法上、適切な運営がなされているか、単組としての広報活動がどのようになされているか、組合員の集会はどのような頻度でなされているかなどについての一覧表を作って、それを「組織実態調査票」と名付けた。これにチェックを入れてみて、これは労組法上問題があるとか、組織運営上、単組内部でのコミュニケーションが十分はかられているか、などを気付いてもらうことから始めた。これを食品製造、外食、ケータリング、ホテルなど業種委員会ごとに研修の場をつかって、部会専従者が「調査票」に基づくアドバイスを行った。これは、その後、UAゼンセン本部の活動に広がり、「調査票」は「エントリーシート」となり、「目標達成運動」として継続した活動になっている。

S氏は、2002年から2年間栃木県支部次長として、一時的に部会業務を離れている。これは、産別統合により、UIゼンセン同盟が結成されたことによる<sup>42</sup>。そこで旧CSG連合の出身者に2つの支部長ポストが割り振られ、その一つが栃木県支部だった。S氏はすでに6年間部会業務をやっていたので、県支部業務を希望していたことと重なって、栃木県支部次長として転勤した。

---

<sup>41</sup> 1946年7月31日、全国繊維産業労働組合同盟（全繊同盟）が117組合、9万3927名で結成された。これが現在のUAゼンセンにつながる。

<sup>42</sup> 2002年9月19日、ゼンセン同盟、CSG連合、繊維生活労連が統合して新組織が結成された。正式名称は、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟、総称：UIゼンセン同盟。1989組合、78万3876名。

組織の歴史や風土も異なる支部長との仕事であったが、一緒に仕事をする中で、金の使い方などで問題点があることがわかった。先輩から教わった「指導者は自分には厳しくあれ」との言葉がS氏の脳裏にあった。1年で支部長は交代することになり、S氏は実質的に県支部活動を支え、後任支部長とも1年間仕事をしたが、たまたまフード・サービス部会の書記長交代もあったので、UI ゼンセン同盟フード・サービス部会に2年ぶりに復帰した。2010年からはUI ゼンセン常任中央執行委員、部会事務局長として部会全体のまとめ役をするようになった。S氏は54歳であった。

2012年に組織統合によりUA ゼンセンが発足した<sup>43</sup>。組織運営も大幅な見直しが行われ、製造、流通、総合サービスの3部門制が敷かれた。S氏は、常任中央執行委員、総合サービス部門事務局長として新たな部門の運営に携わった。

S氏は2014年、58歳で茨城県支部長に着任した。これまで県支部に2度の勤務経験があるが、支部長としては初めてであった。UA ゼンセンは、連合構成組織では最大の組織であり、地方連合でも三役の一員となり、傘下の加盟組合だけでなく、地方連合の活動にもリーダー的役割が求められる。茨城県は、日立市を中心とした電機産業、鹿島市にある製鉄所、化学コンビナートなど重厚長大産業も多く、つくば市には民間や政府系の研究拠点もあって、他産業のリーダーのいろんなモノの見方を知るなど新たな発見もあった。UA ゼンセン構成組織も、つくば市に拠点を置く食品スーパーやドラッグストアを始め、化学、食品などの製造、百貨店、ホームセンター、大型家電販売、専門店などの流通業、ファミリーレストラン、居酒屋などのサービス、さらに多くの中小企業もあった。政治活動では、組織内議員を擁立していることが県支部の評価にも関わる。茨城県支部は土浦市で組織内の県会議員を抱え、組織内ではないが重点候補者として擁立した衆議院議員を当選させる実績を残した。

S氏は2016年に60歳に達した。UA ゼンセンの職員、役員を25年間務めたことになる。この間多くの企業の人事担当者や企業別労働組合役員と協力して安定的な労使関係の構築と発展に関わってきた。また、UA ゼンセンは、IUF（国際食品関連産業労働組合連合会）に加盟している関係から、海外出張の機会も多く、20か国50余の都市を訪問した。S氏にとって思い出深い海外出張にアメリカに本社があるコカ・コーラ社と各国にあるコカ・コーラ関係組合との協議会への参加があった。コカ・コーラ社は、原液を本社で生産し、ボトリングや販売は各国で行っているが、IUFが主導するかたちで、アトランタにあるコカ・コーラ本社との協議会を定期的に開催していた。直接雇用関係にない労働者と多国籍企業の本社との定期協議の場はめずらしく、S氏は、グローバル企業との協議と各国労組との情報共有の重要性を認識した。

#### 4. アジア連帯委員会（CSA）時代

UA ゼンセンの規定では60歳が定年到達年齢となり、その後1年単位で雇用を延長し、本人が希望すれば65歳まで雇用継続することになっている。60歳以降も支部長職を継続する

---

<sup>43</sup> 2012年11月6日UI ゼンセン同盟とJSD（サービス・流通連合）が統合し新組織が発足した。組織名は、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟。総称：UA ゼンセン。2478組合、141万名。

人が多い中で、61 歳となった 2017 年、S 氏にアジア連帯委員会（CSA）<sup>44</sup>事務局長就任の打診があった。

CSA は東京都港区に事務所を置く、連合傘下の国際 NGO 組織である。CSA の目的はアジアの困窮する人々へ教育支援として、学校が無いが故に義務教育さえ受けられない山間部などの子どもたちを救済するための小学校建設や、求められている救援物資の支援等を団体・個人会員の募金を基に実施するもので、事務局長はこの目的の具体化に関する事務全般を行う仕事である。そのため国内での資金物資の調達、支援対象国政府との折衝、国外（現地）への搬送、スタディチームの派遣などの一切の業務を担当する。

S 氏にとってこれまでの労働組合役員経験とはおよそかけ離れた仕事ではあったが、本人も新たなことをやりたいという希望もあって、新鮮な気持ちで CSA の業務についた。ほどなくタイとラオスに出張する機会があったが、仕事に関する話では現地語の通訳がつくが、それ以外で食事などを現地の人とする場合は通訳がつかず、現地語は当然わからないので、英語での会話が必要になった。S 氏は、そこから改めて英語学習を始めることになった。取手駅から芝公園駅までの通勤時間を使って英会話の本を購入し、CD-ROM をカバンに入れてイヤホンで学習した。自宅でもラジオの英会話講座を受講した。また取手市がやっている英会話クラブに参加して、オーストラリア人からネイティブな会話を学んだ。大学時代、英語学科で学んでから約 40 年を経て、学び直しの機会が訪れたことになる。

CSA は、連合結成以前は、同盟が全面的に支援活動を行い、連合結成以降は、連合国際局のスタッフ経験者が事務局長を務めてきた。しかし、適当な人材がいなかったことから UA ゼンセンに事務局長候補者の打診があり、それが S 氏に廻ってきたわけである。S 氏は、1994 年から 98 年まで事務局長を務めていたゼンセン OB の野付利之氏を住まいのある相模原市まで訪ねて当時の話や、今日的課題などについて意見を伺った。野付氏は、インドシナ難民の救済事業として難民キャンプでの衣料品支援から始まった話から、今日的には周辺国と比較して識字率があまりにも低いラオスの問題に触れ、小学校建設が依然重要な課題であることを指摘した。また、いろいろな事情で上級学校に進学できない子どものために寮を作って、そのオペレーションを CSA が担うというプロジェクトも意味があるので頑張ってもらいたいと言われた。野付氏は 2024 年に亡くなるまで、CSA の活動をウォッチした確かなアドバイ

---

<sup>44</sup> CSA は 1981 年 4 月 16 日に設立された「インドシナ難民共済委員会」を源流としている。その後、「インドシナ難民共済委員会」は、1983 年 1 月に国外キャンプの難民救援のための「インドシナ難民救援センター」を統合して、「インドシナ難民連帯委員会（CSIR）」になり、国内の在日インドシナ難民の日本での地域交流、啓発活動、講演会、スポーツ大会等の活動を行い、国外活動としては、タイ国内のラオス難民キャンプに救援物資、学校用品を贈り、寺院再建にも協力してきた。「救援衣料を送る運動」は第 1 次（1980 年・500 トン）と第 2 次（1981 年・120 トン）から始まり、同盟が中心となって取り組んだ。これらの中古衣料は、国連難民高等弁務官タイ事務所を通じて難民キャンプへ送られるとともにタイ労働社会福祉省や NGO を通じてタイの生活困窮者にも届けられた。1991 年 6 月にタイに滞留するラオス難民の帰還が始まり、タイのラオス人、ベトナム人難民キャンプは 92 年までに閉鎖することが決まった。しかし難民が祖国に復帰したからと言っても、祖国は戦争や内戦で疲弊し困難な状況が続いていた。そこで CSIR は、タイの難民キャンプはキャンプが存続する限り続けるが、同時に難民が帰還した祖国の復興にも役割を担うべきとの結論に達し、名称を「インドシナ難民およびアジアの恵まれない人々と連帯する委員会（CSIR）」に変更した。そこでの新たな活動として帰還難民定住地域での小学校建設を進めることとした。最初の学校建設は 1995 年 5 月に完成した、ラオスサイタニ自治区クッサンバット村（ビエンチャンから 40 キロ、人口 1000 人）にある小学校であった。1996 年 5 月に CSIR は「アジア連帯委員会」（CSA）と名称を変え、現在まで継続して活動が続いている。

スを発信してきた。さらに CSA が初期のころから支援していた在日ベトナム人協会の人が、S 氏に、矢田彰さんにお世話になって「友愛の精神」などで薫陶を受けたと話しに来た。矢田彰氏は、ゼンセン同盟出身で、CSIR 結成からの事務局長で、1994 年、68 歳で亡くなるまで、インドシナ難民支援活動を進めてきた方であった。S 氏は矢田氏に直接お会いしたことはなかったが、先輩達のこうした成果の積み重ねによって現在の活動が成り立っていることを再確認した。

CSA の仕事は 9 月に総会を開催し、1 年間の事業計画を決定する。通常、翌年の 1～2 月に CSA の公式訪問団として派遣するワーキング・スタディ・ツアーの派遣要請を各産別に行つて、派遣団の訪問日程を確定させる。同時に現地での受け入れスケジュールを確定させるため、受け入れ国政府との折衝を行う。実際に派遣団が行った後は、報告書の作成とともに、各産別へ活動資金の継続支援要請を行う。活動資金は「連合愛のカンパ」と、大手産別からの直接支援がある。救援衣類の送付活動は、現在は終了したが、救援衣料をやっていた時は、国内での衣料集めの依頼とラオス政府保健省が管轄する倉庫の手配などがあつた。3 月には評議員会を開催し、半期の活動報告と後期の活動の確認を行う。また 5～6 月には CSA 事務局として現地に行つて、CSA が運営しているラオスの学生寮の点検を行うとともに、現地のスタッフとの意見交換を行っている。寮を管轄するのはビエンチャンの教育省であるが、所在地はラオス北部のルアンパバーン県なので県教育局と打ち合わせも行っている。サンティパーブ高校はラオス国内でも屈指の優秀校であり、成績優秀にも拘わらず経済的事情や遠隔地等により入学できない生徒の救済を目的に CSA が建設し、現在も運営の支援を継続している。ラオス国内で国家公務員や数少ない国内の優良企業へ就職したり、優待生になって大学に進学する生徒も出ている。国費留学で日本に来るラオスの学生もいるが、その中には、その寮生も含まれている。もし寮が無ければ、高校にも通えず、家の農業を手伝って細々と暮らしていたと思うと、CSA を通じて支援してくれる日本の人たちに御礼を伝えたいと切々と語ってくれる。2023 年には、S 氏が手掛けた 25 番目の小学校の引き渡し式を行った。これが現地の新聞に大きく掲載された。これが S 氏にとっての CSA 活動の卒業式のようなものとなった。

S 氏は UA ゼンセンの再雇用期限がくる 65 歳で退任するつもりであつたが、その後任がなかなか決まらず、次も UA ゼンセンから出すことになり、後任が着任するまで UA ゼンセン参与として勤務を続け 2023 年に退職した。67 歳であつた。

## 5. 朝日学園成田国際航空専門学校時代

S 氏は雇用保険受給手続きのためハローワークに行つたが、そこで外国人を日本企業に就職させる専門学校から 2 名求人があることを紹介され、応募することにした。その学校は利根川の南側にある取手市の飛び地にあつて、日本の航空関連企業で就職したい外国人を受け入れている。主な職場は、成田や羽田の国際空港、その他の国内空港の地上職で、ハンドリング業務や手荷物検査場、グランドスタッフが主な仕事である。生徒は圧倒的にアジアが多く、中国、タイ、ネパール、スリランカ、ベトナム、フィリピンなどで、出身国の高校を出て、さらに日本語学校に 2 年位通つて、そこで日本の専門学校の試験を受けて入学してくる。だいたい 20 歳前後である。

S氏は、その非常勤講師として、24年4月から週2回、月、木に2コマ90分の授業を行っている。教えている内容はビジネススキルで、日本語でのビジネスマナー、特に敬語や謙譲語の使い方、アポイントを取る時の諸注意、会議室での席次の決め方など、来客があった場合の案内の仕方、応接室の座るところ、ドアの内開き、外開きの入り方など、日本人では普通にできることであっても、彼らにとっては意識しないとできないことも多い。

また、ビジネスでよく使われる用語や漢字の読み方も指導している。学校に入学した段階で、日本語検定の中位N3は持っているが、それをN2、N1とすれば、日本企業でも正社員として通用するレベルになる。

S氏はまた、24年4月から東京地裁の労働審判員も勤めている。こちらは、UA ゼンセン時代のキャリアがとても役に立っている。申立ての内容は、地位確認とか未払い賃金請求が多いが、これまでの実践的な体験が役に立っているし、裁判官も良い意味であてにしてくれるところがある。和解の金額に納得性を高める意味で、会社側に法的に問題があったり、労働者への配慮に欠けている部分は、労使の区別なく経営側に話をするとところなどは、すごく有効に機能していると思う。自分としても新しいことがスタートした1年だったと、S氏は語ってくれた。

## 6. キャリアライフからの考察

S氏には3つプラス1の職業キャリアの転換点があった。第1は就職活動で東天紅を選んだことである。少年時代からの食文化への関心と外国へのあこがれが上場企業で米国出店をめざす東天紅への選択となった。しかし、米国のプロジェクトが頓挫してその期待は叶わなかったが営業やフロント業務をする一方で労働組合に活動に関わるようになる。第2の転換点は、東天紅労働組合の上部団体であるゼンセン同盟に入局したことであった。通常は、単組からの出向の形態が多いが、S氏は、会社を退職してゼンセンの職員として入職した。そこからは、自らが決断し、プロとしてのキャリアを切り開いてきた。人事異動によって新たな職務についてもそれを積極的に自分のキャリアとして身につけてきた。S氏が心がけてきたのは、チームリーダーになったときに、チームをがっちりグリップすることで、そこで覚えたのは、情報の共有であった。情報を共有することで少人数であってもチーム力が発揮できる、という。第3の転換点は、CSAという国際NGOへの異動であった。これは自ら望んだものではなかったが、労働運動のもつ助け合いの実践に身を投じることに躊躇はなかった。S氏は、英語のスキルを学び直し、海外支援業務に熱心に取り組んだ。

プラス1の転換点は、定年後の生活である。そこでS氏は、外国人の為のビジネス教育をすることになり、また25年の労働組合経験が労働審判員でも応用することができた。これは、ある意味、S氏のキャリアライフの到達点と言える。ミドル・シニア層の働き方と暮らし方への貴重な事例を提供したものと言えよう。

### 第3章 DX時代におけるキャリア開発の論点を探る

#### ～DX時代におけるキャリア権の保障とリスクリング政策の検討： ジョブ型人材マネジメントの影響を踏まえて～

白石久喜（（株）社会人材研究所代表取締役所長）

キー・ワード：リスクリング、DX、能力開発、キャリア開発、キャリア自律、キャリア権、ジョブ型人材マネジメント

#### 第1節 はじめに

第4次産業革命を代表とする産業構造の変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化など、企業を取り巻く環境は大きな変化を迎えている。事業環境の変化に対応し、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築やイノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦略が重要となることを、2020年9月に「人材版伊藤レポート」は主張している。同レポートにおいては、今後の変革の方向性をいくつか提示している。中でも「企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出すことを通じた持続的な企業価値の向上や経済成長を支える原動力は「人」であり、社会全体で人的資本の向上を実現することが重要である」という人材の重要性の向上に加え、「企業の人的資本マネジメントの在り方、企業と個人の関係性について、社会の変化に応じてモデルチェンジを行い、価値創造を目的としたオープンで対等な関係へと変革する必要がある」という個と組織の関係性の転換が主張されており、これは今後のキャリア開発に影響を与える考え方であるといえる。具体的には、個と組織の関係性において、相互依存から、個の自律・活性化への転換を、雇用コミュニティにおいて囲い込み型から、選び、選ばれる関係への転換を支持しており、キャリア開発におけるキャリア自律の文脈を後押ししているといえよう。同レポートにおいて、企業が取り組むべき枠組として提示している「3つの視点」「5つの共通要素」において、「リスクリング・学び直し」が挙げられており、従業員が新たなスキルを習得し、自らのキャリアを見据えて学び直すことができるよう、企業が支援することが重要であるとの主張がなされ、リスクリングによりキャリア自律を支援することを企業に推奨しているといえる。

このように「人」に対する働きかけを変える主張がなされている一方で、組織にも大きな変化が求められており、その筆頭がDX（デジタル・トランスフォーメーション：以下DX）化といわれるデジタル技術を活用し価値創造のレイヤーを高めていく取り組みである。新型コロナウイルス感染症が第5類に移行してからおよそ2年たつが、この間にも、個人消費やインバウンド需要の回復、エネルギー・原材料価格の高騰や円安進行、人件費上昇など、企業は様々な変化に曝されてきた。直近でいえば米国の相互関税など、まさにVUCAの下で引き続き企業は、付加価値の拡大や労働生産性の向上を実現しなければならない。人口減少下においてますます困難を極める人材の確保とならび、業務フローの改善や商品・サービス



の開発などのイノベーティブな新しい動きを始めることが要請されており、その解決策として DX は避けることのできない取り組みであるといえる。企業が DX に取り組み効果を出すには、労働者のキャリアとスキルの持続的な更新が必須であり、企業や労働市場は DX 化の波に取り残される労働者が生まれないようにすることが必要になり、「リスクリング」が新たな政策課題となっている。同時に、「キャリア権」という概念の意義が問い直され、労働者がいかに主体的に、かつ支援を受けながらキャリアを築くべきかが重要になっている。

本稿は、DX 化により変容する労働環境において、働く個人のキャリア権をどのように尊重しつつ、リスクリングを効果的に推進するかを明らかにするための論点を抽出する。また、そのプロセスにおいて導入が進むジョブ型人材マネジメントの影響と課題についても検討する。

### 1-1. DX 化とキャリアの揺らぎ

近年、DX 化の加速により、産業構造と労働市場が変わりつつある。生成 AI、IoT、ビッグデータ、ロボティクスなどの新技術が従来の業務を代替・補完することで、企業にとっては生産性の向上や新たな価値創出の機会が広がる一方、労働者にとっては職務の再定義やスキルの陳腐化、雇用の不安定化といった課題が目前に迫っている。

このようなテクノロジーの進化は、従来の「年功序列・終身雇用」といった日本型雇用慣行を基盤とした人材マネジメントにはそぐわず、再考を迫ることになるだろう。労働市場においては、半ば自己責任的にキャリア形成やリスクリングの必要性を強調する風潮が生まれつつあるが、現実には、労働者が未来の仕事に必要な学習の対象を決めることは難しく、よしんばそれが明らかになったとしても、労働者が自律的に学び続け、変化に対応し得る環境は十分に整っているとは言い難い。個人と企業の責任の境界線も現状では曖昧にされており、中途半端なモチベーションしか持ち得ていない企業、個人が大半であろう。

このような時代において、誰もが自己の可能性を発揮し、尊厳を持って働き続けられる社会を実現するためには、「キャリア権」という視座を再確認し、その制度的保障の在り方を再構築することが有効であると考えられる。同時に、リスクリングや職業能力開発の機会が、経済的・地理的・年齢的制約によって偏在してはならず、そこに労働政策の介入のポイントが生まれており、包摂的かつ継続的な学びを可能にする仕組み整備が急務である。

### 1-2. 本稿の背景と意図

日本の産業社会においては、長きにわたり労働者の能力開発を企業内訓練や OJT に依存しており、近年「メンバーシップ型」と呼ばれる雇用システムが支配的であったため、ジョブ、つまり職務に基づくスキル形成や職業教育の体系的提供は行われず、また、雇用保障と引き換えにキャリアの自己決定権を企業に委ねる構造が続いてきた。

しかし、少子高齢化、グローバル競争の激化、そして DX による構造転換は、この前提を根底から揺るがしている。もはや、企業内での限定的なスキル開発に依存するモデルでは、変化に対応できない。そこで求められるのが、労働者自身のキャリア選択を制度的に支える「キャリア権」の再構築と、それを具体化する形でのリスクリング政策の再設計であろう。

本稿が取り組むテーマは、この「キャリア権」と「リスクリング政策」、そしてそれらを規定するマネジメント文脈としての「ジョブ型人材マネジメント」の三者の相互関係を検討し、DX 社会に適合する新たな労働政策の枠組みを探究する点にある。

この論点の検討は、単なる人材育成や教育訓練の話にとどまらず、働くことの意味、自己決定権の保障、社会的公正といった価値論とも密接に結びついており、現代日本における労働政策の核心に迫りたいものである。

## 第2節 DX化と産業社会の変容

### 2-1. DX（デジタル・トランスフォーメーション）の定義と特徴

DX（デジタル・トランスフォーメーション）とは、単なる業務のデジタル化を超えて、デジタル技術を活用してビジネスモデルや組織、さらには社会構造そのものを変革する概念である。日本では、経済産業省が2018年に公表した「DX推進ガイドライン」において、「企業がデータとデジタル技術を活用し、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務や組織、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。

2023年に独立行政法人情報処理推進機構（以下 IPA）が行った「企業等におけるDX推進状況調査分析」（以下 IPA 調査 2023）によると、日本企業のDXの推進状況は、DXに取り組んでいる企業の割合は2021年度調査の55.8%から2022年度調査は69.3%と、2023年度調査は73.7%と、DXに取り組む企業の割合は年々増加している。ただし、この数字は、「全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる」（37.5%）、「全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる」（21.9%）、「部署ごとに個別でDXに取り組んでいる」（14.3%）の合計であり、明確にDXに取り組んでいる企業と言えるのは、37.5%と取り組み企業の約半数となっている。

また中小企業に限ってみると、独立行政法人中小企業基盤整備機構により2023年に行われた「中小企業のDX推進に関する調査」において、DXにすでに取り組んでいるとの回答は14.6%に留まっている。さらに同調査では、DXへの取り組みの課題として「ITに関わる人材が足りない」が28.1%、「DX推進に関わる人材が足りない」が27.2%、「予算の確保が難しい」が24.9%の3つが上位に挙がっていることも明らかにしている。中小企業においては、人材不足によるDXへの取り組みの遅れが大きな要因となっているといえる。

IPA 調査 2023においても、人材の確保の状況を「量」「質」の観点で聞いており、「量」については、「大幅に不足している」が62.1%、「やや不足している」が23.6%と、DXを推進する人材の「量」の不足が加速している（2022年度調査においては「大幅に不足している」が49.6%、「やや不足している」が33.6%）

「質」の確保についても、「大幅に不足している」は58.1%と、「やや不足している」は27.4%となり、質の不足についても加速している様子がうかがえる（2022年度調査においては「大幅に不足している」は51.7%と、「やや不足している」は34.4%）。

DXに取り組む企業が増加し、必要な人材に対するニーズが加速度的に増加している現状で、そもそもDXを推進する人材が希少であり、外部からの調達の難度は増し、人材確保策の中心は人材の育成・能力開発が主軸となることは企業共通の流れで流れであろう。

DX は単なる IT 導入とは異なり、以下のような特性を持つ。

包括性：業務プロセスだけでなく、経営戦略、人材戦略にも影響を及ぼす。

継続性：一過性の改革ではなく、常に変化し続ける環境への適応が求められる。

競争性：グローバル市場における競争優位の確保が動機の一つとなる。

人材依存性：新技術の活用には高度なスキルと柔軟な発想を持つ人材が不可欠である。

このような DX の進展は、労働市場にも大きな影響を与えており、既存の雇用・スキル構造を根本から見直す必要が生じている。

## 2-2. DX が産業構造と職務構造に与えるインパクト

DX の進展により、産業構造は二極化の様相を呈している。クラウドコンピューティング、AI、データサイエンスなどの分野では人材需要が急増している一方で、単純作業・定型業務の自動化が進むことで、多くの職種が「冗長化」しつつある。

上述の通り、高度スキル人材の需要増加はすでに現象として表れている。近年、データサイエンティスト、AI エンジニア、UI（ユーザーインターフェイス）/UX（ユーザーエクスペリエンス）デザイナー、セキュリティスペシャリストなど、従来の「情報処理技術者」とは異なる新たな職種が台頭している。これらの職種は、デジタル技術の専門知識にとどまらず、問題発見・定義・抽象化・創造といった高次の認知能力が求められ、大学や職業教育における従来の教育内容では対応困難な場合も多い。

一方、従来は専門職と単純労働の中間に位置していた事務職・一般管理職・営業支援職などの「中間職務」は、AI・RPA（Robotic Process Automation）などにより代替可能性が高く、縮小傾向にある。これにより、いわゆる「ホワイトカラー」の仕事の中でも、格差が拡大しており、中間職務の空洞化が今後大幅に進展するであろう。

また、サービス産業においては、EC（電子商取引）化の進展や無人店舗・キャッシュレス技術の普及により、接客・販売業務の形態が大きく変容している。特に小売・飲食・宿泊業などでは、対人サービスの質とデジタル運用スキルの両立が求められ、サービス産業における働き方の変化は大きいものになると予想される。

DX の推進によって、ビジネスが変容する。しかし、既存の人材（人員構成）ではその実現は難しく抜本的な人材の質の変化が求められてくる。変化は人材の求める能力的な要件のみならず、デジタルを前提としたビジネスにおいては、人材に求める働き方・仕事の進め方も変容するであろう。個人の視点においてはこれまでの経験ややり方が通用しない変化を強いられる可能性があるということである。またその変化を決めるのはもちろん個人ではなく、企業の戦略（DX 戦略）であり、それを個人が予測するのは非常に困難である。このときに、個人や組織はどのような方向感をもってキャリア自律を実現していけばよいのであろうか。まずこの観点で、既存のパラダイムにおけるキャリア自律の修正が求められるであろう。

## 2-3. 雇用構造への影響

DX がもたらす構造変化は、雇用の「質」と「安定性」にも影響を与えてくる。例えば以下のような現象の発生が考えられよう。

DX によって業務の効率化が進む中、企業は固定費削減のために業務を外部委託しやすくなり、非正規雇用がさらに広がる傾向にある。非正規労働者は企業内での教育訓練の対象から外れがちであり、スキル形成の機会が乏しいまま労働市場に置き去りにされる危険がある。非正規雇用の固定化とスキル形成の困難な状況が起こりうるだろう。

特定の職務が AI やシステムに代替される可能性が高まる一方で、新たな職務に必要なスキルの明示が時間とともに難しくなり、キャリア設計の基盤が揺らぐ。特に、40 代以降の中高年労働者にとっては、既存スキルの転用が困難であり、雇用の不安定化と自己有用感の低下を招くことになる。雇用の不確実性とキャリアの見通しの困難な状況が生まれるのだ。

DX スキル標準にリストアップされた職種を筆頭に、高度スキル人材に対しては年収増やキャリア機会が集中する一方、それ以外の層は非典型雇用などの流動的な就業に追いやられるリスクをはらみ、所得・教育・職業移動における格差が生まれかねない。この現象は“superstar economy” (Rosen, 1981) や“winner-takes-all” 市場の進行とも関係するであろう。労働市場の二極化と新たな階層化のリスクが生まれる。

#### 2-4. スキル構造の変化と「リスクリング」の重要性

こうした構造変化に対応する手段として注目すべきが「リスクリング」である。リスクリングは単なる知識の更新ではなく、業務転換や職種変更を前提とした能力の再構築であり、以下のような意味合いを持つ。

例えば IT スキルにおける価値の半減期は経済産業省によれば 3～5 年とされており、まさしく継続的な学習が不可欠である。スキルの陳腐化スピードへの対応の意味になる。

また、終身雇用が揺らぐ中、転職や副業・兼業など多様な働き方に適応できる能力が個人にも企業にも求められ、リスクリングは職業移動とキャリアの柔軟化を支援する。

そして、リスクリングは職を失った人や離職中の人、学び直しが困難な中高年にとって、再挑戦の機会ともなり得、社会的包摂の視点も併せ持つ。

しかし現実には、現在の日本におけるリスクリング環境は制度・資源・文化のいずれの面でも課題が多く、個人任せ、企業任せの傾向が強い。もちろんリスクリングは企業主導で行われるべきものとなるが、既存の能力開発とは異なり、意味合いとしては設備投資レベルに近いコストを要し、本格的なリスクリング支援には、キャリア権の制度的整備を核とした、国・地域・企業の連携が不可欠であろう。

#### 2-5. DX 時代の労働政策の課題とインプリケーション

DX が進む現代の産業社会において、労働政策は以下のような視点が必要ではなかろうか。

まずは、能力開発政策と雇用政策の密接な連携である。

雇用保障と能力開発が分断されてきた日本の政策体系を見直し、転職や異業種移動も含めた「キャリア移行支援政策」の整備が有効となろう。たとえば、欧州で進む「アクティベーション政策」（労働市場参加の促進や支援）や「個人学習口座」（主体的な能力開発やキャリア形成を支援し雇用の安定と就職の促進を図る政策）などが参考となる。

ついで、キャリア権を中核とした制度設計を推奨する。

変化が激しい時代においては、個人が自らのキャリアを意識し、さらには選択・実行できることがますます重要となる。そのときに合理的判断を可能にするためには、職業情報の提

供、学び直しの機会、移行時の生活支援など、多層的な支援が制度的に保障されることで、個人がキャリアのイニシアティブを持てるようにすることが要件になろう。

そして最後は、企業の責任とインセンティブ設計だ。企業に対しては、短期的な効率追求ではなく、人的資本への中長期的投資を促すインセンティブ制度の整備が求められる。教育訓練投資への税制優遇、スキルパスポートなどの制度、労働移動円滑化の枠組み整備が一例である。

DX 化がもたらす産業社会の構造転換と、それに伴う雇用・スキル・キャリア形成の課題の検討を通じ次のことが言えよう、DX 化は、単なる技術変化にとどまらず、働き方そのものの意味が問われる。そこにおいては、キャリア形成支援の制度設計は従来の枠組みを超えた視野を必要としているのだ。

### 第3節 キャリア権とキャリア自律の再定義

#### 3-1. キャリア権の概念

キャリア権とは、個人がキャリアの展開をつうじて幸福を追求する権利で、広義では、二度とない自分の人生を進めて送っていくなかで、個人としての人格を尊重され、自分なりの人生の展開をつうじて幸福を追求する権利である。また、狭義では、職業をめぐるキャリアを送っていくなかで、個人としての職業上の人格が尊重され、自分なりの職業生活の展開をつうじて幸福を追求する権利である。通例では、後者の狭義で使われることが多いとされている。

「キャリア権」概念は、21 世紀に入り、法令用語においてキャリアを「職業生活」、キャリア・デザインを「職業生活設計」とすることにより、多くの労働法規定に取り入れられるようになっている。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、両者間での調整がもっと必要なのではないかというバランス論が受け容れやすくなってきている。

キャリア権の理念は、人びとが意欲、能力、適性など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といった考え方に帰着しつつあり、キャリア権は人びとのキャリアを支える法的な基盤となっている。単なる雇用の保障や職業選択の自由を超え、教育機会へのアクセス、職業能力開発の機会、労働市場への参加と移動、さらには失業時の生活保障といった包括的な社会的支援と不可分にあるものだ。

しかし、日本においては、2000 年代以降「キャリア教育」や「セルフ・キャリアドック制度」などの政策が導入されてきたが、キャリア権を明示的に権利概念として法制度に位置づけた動きは乏しい。従って、DX という急速な環境変化を前に、既存のキャリア開発の枠を超えてキャリア権を明示することで、その再定義と制度化により、キャリア支援の骨格を強化するチャンスともいえよう。

#### 3-2. 現代社会におけるキャリア形成の困難と自律性の危機

現代の労働市場では、終身雇用の衰退、非正規雇用の拡大、ジョブ型人材マネジメントの導入、AI・自動化の進展といった要因が複雑に絡み合い、個人のキャリア形成に対して新たな困難をもたらしている。特に、職業的自律性の低下が顕著といえよう。

第一に、企業の内部労働市場の縮小と成果主義の拡大により、従来の「会社がキャリアを用意する」モデルが崩壊しつつある。従業員は「自律的にキャリアを設計せよ」と求められる一方で、そのために必要な情報、時間、資源は個人に委ねられている。このような状況は、特に経済的余裕のない労働者にとっては自律孤立を招きかねない。

第二に、非正規雇用や短期契約型雇用においては、企業からの教育訓練投資がなされにくく、スキルの蓄積が困難である。結果として、キャリアの再構築が極めて難しくなる。たとえば、派遣社員やパートタイム労働者においては、自身の将来に希望を持たず、学習意欲が低下する傾向が強くなる。

第三に、社会全体としての職業情報の整備が不十分である。日本における職業分類は旧態依然としており、新職種に関する情報や必要スキル、キャリアパスの明示が不足している。そのため、若年層にとっても自らのキャリア選択は「手探り」状態である。

こうした状況下では、「キャリアの自律」は名目的なスローガンとなりかねず、個人が自らの職業人生に責任を持つためには、制度的・社会的な基盤の整備が不可欠である。

### 3-3. キャリア権を構成する3つの側面

キャリア権を、以下の3つの側面から捉えてみよう。

- (1) 選択の自由：職業選択、職業継続、転職、起業などを自らの意思で決定できること。
- (2) 移動の自由：職場内外、業種間、地域間を自由に移動できる社会的・制度的保障があること。
- (3) 学習の自由：必要な時に学び直しができるような教育機会と支援制度が整備されていること。

この3つの側面は相互に補完し合う関係といえる。たとえば、移動の自由が保障されていなければ、職業選択の自由は形式的なものとなる。また、学習の自由がなければ、職業移動の前提条件が欠如する。キャリア権の保障とは、選択、移動、学習の3側面を統合的に支援する制度設計を要するものになろう。

### 3-4. DX・ジョブ型人材マネジメント下におけるキャリア自律の課題

DXの進展およびジョブ型人材マネジメントの導入は、個人のキャリア自律に新たな可能性をもたらすと同時に、いくつかの構造的制約や障壁も生み出しているといえる。

まず、DXは既存業務の急速な陳腐化と新スキルの急激な需要をもたらしているが、企業がこの変化に対する包括的な能力開発戦略を持たない場合、個人はその変化を自己責任で乗り越えることを強えられる。しかし、地方在住者、中高年層、非正規労働者においては、変化に対応するためのリソースが著しく不足しているといえよう。

次に、ジョブ型人材マネジメントの制度においては、職務記述書に基づく採用・評価・配置が行われるため、企業は「戦略人材＝即戦力」を求める傾向に寄り、未経験者や非典型経歴の長い人材は排除されやすい。これは「キャリアの多様性」を阻害することになり、結果として個人のキャリア構築機会を狭める。

さらに、職務中心主義の拡大により、日本企業の特徴でもあった企業内での「人材育成文化」が希薄化する恐れがある。育成が「個人の責任」とされる中で、経済的・時間的余裕のある一部の人材のみがキャリア自律を実現し、それ以外の層は成長機会を奪われかねない。

### 3-5. キャリア権保障に向けた政策的アプローチ

以上の見当から、キャリア権の保障に向けては、以下のような政策的アプローチが考えられる。

(1) 職業教育とリスキリング支援の制度化：個人学習口座の導入、リスキリング教育への財政支援、官民教育機関との連携強化などが必要。

(2) 職業情報インフラの整備：職業分類・職種別スキルマップの定期更新、デジタル・キャリアガイダンスツールの開発。

(3) キャリア相談・移行支援の拡充：公共職業相談機関の機能強化、地域キャリアセンターの設置、NPO・中間支援組織との連携支援。

(4) 雇用保険制度の見直し：転職・離職時の支援金拡充、生活保障と学習保障の一体化、職業訓練と就労支援の統合的提供、経営者・個人事業主への制度適用拡大ないしは新制度の創設。

## 第4節 リスキリングの課題

### 4-1. リスキリングの概念と政策的重要性

リスキリング (Reskilling) とは、既存の労働者が新たな職務や技術に対応できるように、再教育や再訓練を受けることを指す。DX (デジタル・トランスフォーメーション) の進展により、既存の業務が自動化・高度化される中で、多くの職種が消失し、新たな職種が生まれている。こうした構造変化に対応するためには、単なる技術導入ではなく、人材の再構築が不可欠である。

経済協力開発機構 (OECD) によれば、今後 10～15 年で既存の職業のうち 14%が自動化により消失し、さらに 32%が大幅な変化を受けると予測されている。日本においても、人口減少・高齢化という構造的要因に加え、コロナ禍後の働き方改革の影響もあり、職業構造は急速に変化している。このような状況下で、リスキリングは国家的課題として位置づけられるべきであり、労働政策の中核をなす必要がある。

### 4-2. リスキリング政策の現状と課題

日本政府は「人への投資」を重要政策の一つと位置づけ、2022 年 10 月には「新しい資本主義」実現のために 5 年間で 1 兆円を投じるリスキリング支援策を打ち出した。具体的には、教育訓練給付制度の拡充、ハローワークを通じた職業訓練、リカレント教育の推進などが挙げられる。

しかしながら、政策の実効性には多くの課題が残されている。第 1 に、対象者の偏在である。リスキリング支援は主に失業者や転職希望者を対象としており、在職中の労働者や非正規労働者への支援が限定的である。第 2 に、提供される訓練の内容と産業ニーズとの乖離がある。訓練プログラムの多くが汎用的であり、AI・データサイエンス・サイバーセキュリティなどの先端分野には対応していない場合が多い。

第 3 に、個人の負担が重く、参加率が低いという問題がある。多くの訓練が就業時間外に提供されるため、時間的・経済的余裕のない労働者にとっては参加が困難である。また、学

習成果の可視化や企業内での評価制度の整備が不十分であり、キャリア開発につながるといふインセンティブが乏しい。

#### 4-3. リスキリングの公平性とアクセスの保障

リスキリング政策の成功には、教育機会への公平なアクセスが不可欠である。とりわけ、女性・非正規雇用者・高齢者・障害者・地方在住者など、社会的に不利な立場にある人々への配慮が求められる。

たとえば、女性に対しては育児・介護との両立を可能にする訓練の提供形態（オンライン・短時間プログラムなど）や、託児サービスとの連携が必要である。また、高齢者には身体的制約を考慮したカリキュラムや学習支援体制、障害者には合理的配慮と ICT ツールの活用が不可欠であろう。

さらに、地域格差の是正も重要な視点である。大都市圏では大学や専門機関との連携が進んでいるが、地方では訓練機会自体が不足している。地方自治体と連携したサテライト型教育機関の設置や、モバイル型学習支援ツールの提供が求められる。

#### 4-4. 企業におけるリスキリング支援とジョブ型人材マネジメント

リスキリングを制度として機能させるには、企業の関与が不可欠である。特にジョブ型人材マネジメントを導入する企業においては、従業員の職務能力向上に対する支援責任が重要な論点となる。

ジョブ型人材マネジメントの下では、明確な職務記述に基づいて採用・配置・評価がなされるため、特定職務への適合が重視される。そのため、個人の職務適応力を高めるためのリスキリングが前提となる。しかし、現状は企業側がその責任を個人に委ねる傾向が強く、スキル格差やキャリア停滞を招きかねない。

従って、ジョブ型人材マネジメントの下では、その思想に逆行するが「ジョブ・ローテーションによる職務経験の多様化」や「社内オープンポジション制度によるキャリア選択機会の拡大」の余地を残したうえで、社外教育機関との連携による能力開発や資格取得を支援する制度の整備などが必要になるだろう。これらの施策を通じて、ジョブ型のもとでも「学びながら働く」文化の醸成が可能となりはしまいか。

#### 4-5. 公共政策としての制度的整備の方向性

以上の検討を通じ、リスキリングを支える制度整備としては、次のような公共政策が検討されることが望ましいと考えられる。

- (1) リスキリング口座制度の創設：個人単位で利用可能な教育訓練支援資金を創設し、職業生涯を通じて段階的に使用できるようにする。
- (2) 職業能力認証制度の整備：民間資格や学習成果を可視化し、転職・昇進・異業種移動における評価指標とする。
- (3) 地域産業ニーズとの連携：各地域の産業構造に応じた職業訓練カリキュラムの開発を進める。
- (4) 民間教育機関・オンラインプラットフォームとの連携：柔軟かつ即応性のある学習提供体制を構築する。



- (5) キャリアカウンセリング体制の強化：公的機関によるキャリア支援専門職（キャリアコンサルタント）の育成・配置。

リスキリングの政策的重要性と、その制度的設計上の課題について検討してきて言えることは、リスキリングは単なるスキル向上の手段ではなく、働く個人が自らのキャリアを主体的に選択・更新していくための前提条件となるであろう。キャリア権の保障という観点からも統合的に設計される必要がある。

今後の労働政策は、単に訓練機会を提供するにとどまらず、それがキャリアの選択肢拡大や雇用の安定、社会的包摂につながるように制度全体を産業発展のストーリーと歩をそろえた再構築が求められる。その際、ジョブ型人材マネジメントとの整合性を図りつつ、「誰もが学び続けられる社会」を実現することが、持続可能な産業社会の基盤となるのである。

## 第5節 ジョブ型人材マネジメントの功罪と今後の展望

### 5-1. ジョブ型人材マネジメントの定義と特徴

ジョブ型人材マネジメント（Job-Based Human Resource Management）は、職務に基づいて人材を管理・評価する仕組みである。このアプローチは、職務ごとに必要なスキル、責任、成果を明確に定義し、その職務に最適な人材を採用・配置・評価することを目指すものだ。これまで日本の主流であった「メンバーシップ型」組織に変わり、近年話題に上っている考え方であり、次のような特徴を挙げることができる。

職務の明確化：職務内容、責任範囲、期待される成果が明確に定義され、その職務に適したスキルを持つ人材が採用される。

成果主義の強調：職務に求められる成果に基づいて人材が評価され、報酬が決定される。

フレキシビリティ：職務ごとに必要なスキルが変わるため、柔軟に人材を配置することが可能になる。特に、テクノロジーの進化や市場環境の変化に迅速に対応できる点が強調されている。

効率的なリソース配分：企業が必要とするスキルセットを明確にし、そのスキルに特化した人材を効率的に活用することで、リソースを最大限に活用することができる。

日本においては、伝統的なメンバーシップ型人材マネジメントが根強い中、徐々にジョブ型人材マネジメントの導入が進んでいる。特に、大手製造業やIT企業では、職務の明確化やスキルセットに基づいた人材配置が進められており、これにより業務の効率化や生産性向上の実現を狙っているのだ。IT企業でいえば、プロジェクトごとに必要なスキルを持つ人材をチームに配置し、柔軟にプロジェクトメンバーを変更する仕組みの導入や、製造業でいえば、製造ラインごとに専門職を配置し、各ラインで求められるスキルセットに特化した人材を育成するシステムの導入などが実践されている。このようなアプローチにより、作業の効率の向上や、品質管理の強化を実現している。

## 5-2. ジョブ型人材マネジメントの利点と効果

ジョブ型人材マネジメントの利点として以下があげられる。

- ①透明性の向上：ジョブ型では、職務内容や期待される成果が明確に定義されるため、従業員は自分の役割を把握しやすくなる。これにより、評価基準が明確になり、従業員間での不公平感が減少する。
- ②効率的な人材配置：企業は、職務ごとに必要なスキルを持つ人材を適切に配置することができるため、リソースの無駄を減らし、業務の効率化を実現できる。特に、専門的なスキルが求められる職務においては、必要な人材を確保しやすくなる。
- ③市場適応力の強化：ジョブ型では、業務ごとに求められるスキルが明確になっているため、市場や技術の変化に迅速に対応することが可能となる。これにより、企業は競争力を維持しやすく、変化に強い組織を作ることができる。

一方で、ジョブ型人材マネジメントには、いくつかの課題や問題点も指摘されている。

- ①柔軟性の欠如：ジョブ型では、職務内容が明確に定義される一方で、その枠組みに捉えられすぎることがある。特に、急速な技術革新や市場の変化が求められる現代においては、職務が固定化されることで柔軟性を欠く恐れがある。これにより、従業員が新しいスキルを習得する機会が減少し、企業のイノベーション能力が低下する可能性が指摘されている。
- ②モチベーションの低下：ジョブ型では、職務に応じた評価が行われるため、職務の範囲が狭い場合には従業員のモチベーションが低下することがある。特に、同じ職務を長期間こなすことで成長の機会が限られ、キャリアパスの展望が見えづらくなることが懸念されている。
- ③コストと管理負担：ジョブ型マネジメントを導入するには、職務ごとのスキル要件や評価基準を整備する必要がある。企業にとっては新たな管理体制やコストが発生する。特に中小企業においては、これらのコストが負担となる可能性があり、導入が難しいといわれている。

ジョブ型人材マネジメントは、今後拡大していくと予想されるが、その効果を最大化するためには、いくつかの改善点が考えられよう。

- ①フレキシブルな職務設計：急速な技術革新や市場の変化に対応するため、ジョブ型人材マネジメントは、職務の柔軟性を持たせる必要がある。企業は、従業員に新しいスキルを積極的に学ばせる環境を提供し、職務の境界を越えてイノベーションを促進できるような仕組みを作ることが求められる。
- ②キャリアパスの多様化：ジョブ型でも、従業員のモチベーションを維持するためには、キャリアパスを多様化することが重要だ。特に、管理職だけでなく、専門職のキャリアパスも確立し、従業員が長期的にキャリアを積むことができる環境を整えることが必要となる。
- ③技術支援とリスクリング：企業は、ジョブ型マネジメントの導入に際して、従業員のスキルアップを支援するための技術的なツールやリスクリングの機会とインセンティブを提供することが重要である。これにより、従業員は自らのキャリアを積極的に開発し、市場の変化に対応できるようになるのだ。

ジョブ型人材マネジメントは、企業の競争力を高めるために有効なアプローチの一つであり、高度な専門性を要する職務においては効果を発揮しやすい。しかし、その導入に伴う柔軟性の欠如やモチベーションの低下、コストの増加といった課題も存在する。今後は、柔軟で多様なキャリアパスを提供し、リスクリングを積極的に行うことで、ジョブ型人材マネジメントの効果を最大化することが求められる。

## 第6節 相互作用の分析 ― キャリア権・DX化・リスクリング・ジョブ型

キャリア権、DX化、リスクリング、ジョブ型人材マネジメントの相互作用について、少し詳しく検討を加え、それぞれが現代の労働政策と働き方にどのような影響を与えるのかを考察したい。

まず、DX化の進展は、産業構造や労働市場に急激な変化をもたらしている。AIやロボティクス、データ解析技術の発達により、従来の仕事が自動化される一方で、新たな職種が次々に生まれている。この動きは、単なる技術的变化にとどまらず、「働く」という行為そのものの再定義をも迫るものである。企業はもはや従来型の年功序列・終身雇用モデルでは次々に生起する変化に対応できず、より柔軟で、かつ専門性の高い人材戦略への対応を求められる。

ここで浮上しているのが、ジョブ型人材マネジメントである。職務記述書を基盤とするジョブ型モデルは、スキルベースの人材配置を可能とし、DXが求める即戦力型人材との親和性が高い。しかしながら、このモデルが過度に機能主義的・短期的に運用されると、労働者の中長期的なキャリア開発や学習の機会が軽視される危険性がある。企業が即効性のあるスキルだけを重視する傾向が強まれば、逆にリスクリングの本質、すなわち「学びによる自律的成長」や「事業の未来」が損なわれかねない。

これを解決する一つの方向性が、キャリア権の視点である。つまり労働者が自らの人生設計に基づき、職業やキャリアを選択・変更し、それに必要な学習・経験を積むことを制度的に保障しようとするものだ。キャリア権により、単なる職業選択の自由にとどまらず、「学び続ける権利」「成長機会へのアクセス」「転機における支援」など、多面的な保障を担保することで、DXやジョブ型化が進む社会において、技術変化に置き去りにされる人を可能な限り減らすことができよう。

その際に、リスクリングがキャリア権の実質的保障の中核的手段となるだろう。リスクリングは企業の視点ではスキル移転のメカニズムであるが、個人の視点ではキャリア形成の主体となるためのプロセスであるからだ。その実現には、企業・国家・教育機関が協調して、柔軟かつ継続的な学習インフラを整備する必要がある。

このように、キャリア権、DX化、リスクリング、ジョブ型人材マネジメントは、互いに緊密に結びつきながら、現代の労働構造における問題点と解決の方向性を示しているように思える。たとえば、ジョブ型の導入は職務明確化とスキル基準の透明化を進めることであり、それはリスクリングの方向性を明確にし、個人が自らのキャリア戦略を描く助けになると考えることができる。ただし、そのスキル要件が硬直的に運用されると、学習・成長の余地が狭くなり、キャリア自律の道が閉じてしまいかねない。

この相互作用を適切にデザインすることは、今後の労働政策の課題となろう。政策的には、①労働者の学習機会を保障するインフラの整備、②スキルの可視化と流通を促進する制度設計、③キャリア形成を企業任せにしない公的支援の強化、などが挙げられよう。また、企業側も、ジョブ型人材マネジメントの運用において「現在の職務適性」だけでなく、「将来の成長ポテンシャル」や「キャリア目標との整合性」を考慮した人材戦略が必要となる。

キャリア権、DX化、リスクリング、ジョブ型人材マネジメントの4つの要素は単純な因果関係にあるのではなく、双方向的な相互作用を通じて、働き方の進化と政策設計の新たな可能性を開くはずである。この構造を理解し、適切に活用していくことが、DX時代の労働政策の一つの鍵となるだろう。

## 第4章 女性労働政策とキャリア形成支援政策

### － 展開と関わりの考察 －

青山桂子（厚生労働省大臣官房審議官（職業安定、労働市場政策担当））

#### 1 はじめに

女性労働の進展とキャリア権、というテーマ構想での報告書の一片を担当することとなった。女性労働、キャリア（権）、それぞれ、労働問題の中で非常に重要な分野あるいは概念である上、両者は、直感的にも、一定の関わりがあろうと思われ、関係性を深く考察する意義はあるものと考えられる。しかしながら、同時に、労働問題全体におけるそれらの位置づけや関係性を、短期間で、また学術的に精緻に整理することは、一行政担当者の私にはなかなか難しい。

そこで、ここでは、それらに関わる（と思われる）政策群、すなわち、女性労働に関する「政策」と、キャリア形成の支援、促進に関する「政策」との双方について、ここ40年ほどの間の展開を、いくつかの時期に区切った上で「輪切り」にして振り返り、法制度の背景や政策の方向性や効果などについて、関係性がある（あった）のかないのか、どういう関係性がある（あった）のか、可能な限りで考察を試みたい。それにより、今後、両政策が、有機的に関わりながら、よりよく展開されるためのヒントを得られればと思う次第である。

なお、女性労働に関する政策の射程については、仕事と家庭の両立支援や非正規雇用労働者に関する政策も、女性のみを対象とするものではないものの、これらも含めて触れる。キャリア形成支援に関する政策は、新労働政策研究会で論じられた「キャリア権」の概念の深さや多義性を考えると、やや限定的になってしまうが、本稿では、主に能力開発施策について見てみる。また、取り上げる個別の政策も決して網羅的ではなく、主に法律というレベルで定められた政策や制度を中心に整理することをお許しいただきたい。

以上の通り、本稿は、政策の振り返りが中心ではあるが、過去の政策の捉え方、考察・分析や見解に渡る部分は、すべて私の個人的な見解であり、組織としての厚生労働省の見解ではないことを予めお断りしておく。

#### 2 女性労働政策とキャリア形成支援政策の展開の経緯

ここでは、男女雇用機会均等法の制定以降、現在に至るまでの約40年間を対象として、いくつかの時期に分けながら、女性労働に関する政策、キャリア形成支援に関する政策それぞれの背景や内容、効果、そして、両者の関係性の有無や内容についての考察を述べていきたい。なお、取り上げる政策の選択、時期の分け方等はすべて筆者独自のものである。

##### （1）1985年頃～1992年頃 安定成長期～バブル経済期

###### 1）経済、社会情勢

サービス経済化等産業構造の転換が進み、第三次産業の労働者やホワイトカラーが増大するとともに、それに伴って就業形態の多様化がみられてきた時代である。また、

1990 年代初頭、日本経済はバブル景気に沸き、人手不足も顕著であった。そうした中、家事労働の合理化も手伝い、女性の労働参加が大きく進んだ時期である。ただ、非正規雇用労働者の形態で労働市場に参入する女性も多かったことも事実である。また、産業構造の転換等が見られる中、必要な職業能力にも変化の必要性が認識されるようになってきた。

## 2) 女性労働に関する政策

女性の労働参加の増大や国際的な動きを受け、1985 年に男女雇用機会均等法が制定され、1986 年に施行された。募集・採用、配置・昇進における均等取扱いが努力義務とされた一方、業務の遂行に必要な基礎的な能力を付与するための一定の教育訓練、定年・退職及び解雇等について女性であることを理由とした差別的な取扱いが禁止された。また 1991 年にはコース別雇用管理指針策定、1993 年にはセクシュアル・ハラスメントの概念整理がなされている。

また、この時期の後半には、男女雇用機会均等法施行等も受けた女性労働者の増大、労働力不足等が進む中、加えて、2 つの法政策の進展があった。

1 つは、大きく増大したパート労働者の適切な雇用管理に向けた政策が検討され始め、1989 年に指針が策定され、さらに 1993 年にはパートタイム労働法の制定に至ったことである。

2 つめは、勤続年数の長期化、女性の就業意識の高まりや多様化、そして少子化の進展（参考：1989 年の 1.57 ショック）等の中で、出産、育児を経ても雇用を継続することができるよう、育児休業について、企業独自の制度の普及から始まり、1992 年には、それを労働者の権利として認める育児休業法が制定されたことである。

## 3) キャリア形成支援に関する政策

職業能力開発については、従来、画一的な体系、基準の下で離職者等に行う公共職業訓練とともに、企業も同一の基準等の下で労働者に訓練を行うことを奨励することを定めた職業訓練法が施行されていたが、経済社会の構造的変化に伴い、企業外の訓練も含めて「労働者が職業生涯の全期間を通じて職業能力開発を段階的かつ体系的に行うことが一層重要である」との考えのもと、同法が 1985 年に改正され、職業能力開発促進法に改められた。法の目的規定に「職業生涯の全期間を通じて」と定めたこと、つまり、現在と異なり、能力開発の実施についてはまだ企業主導の部分が多かったと思われるものの、労働需要サイドつまり企業として必要であるから、ということだけでなく、労働者の職業生涯という視点で能力開発を位置付けたことは注目したい。

また、産業構造の変化等に伴い、特に専門的、技術的なホワイトカラー労働者の養成の必要性も高まり、職業能力評価制度の整備や、教育訓練コースのデータベース化など、能力開発のためのインフラが整備されていった。1992 年の職業能力開発促進法改正も労働者が選択しやすいような訓練体系の弾力化などを行うものであった。

## 4) 女性労働に関する政策とキャリア形成支援に関する政策との関係の考察

女性労働については、男女雇用機会均等法で男性と均等の雇用機会の確保の一步を踏み出した後、育児休業法の整備等により「就業を続ける」という、その職業人生を長期に捉えて支援する政策も始まったと言えよう。

職業能力開発の分野でも、「その都度企業や公共機関が必要な訓練を施す」だけでなく、労働者が、職業生涯を通じて、様々な変化も受けて企業内外問わず多様な能力開発が出来るようにと、職業訓練法から職業能力開発法への大再編を始めとする政策が展開された。

男女雇用機会均等法の制定と、職業訓練法から職業能力開発促進法の改正は、同じ1985年になされている。具体的内容がリンクしていることはないと思われるが、女性労働政策も、能力開発政策も、集团的、画一的な労働者の管理だったところを、労働者一人一人の職業生涯を「見渡し始めた」という点では共通している時期ではないか。この時期に、能力開発含めた労働行政に身を置きはじめた筆者の記憶では、当時「キャリア」という言葉はほとんど聞かれなかったと思われるが、「キャリア」概念につながる萌芽ではないか、とも感じる。

そして、両政策が機能すれば、という前提ではあるが、女性労働者にとっては、男女雇用機会均等法等により男性と均等な機会を得て、以前より長期間働き続けることができるようになり、またそれによって必要な能力開発へのアクセスもしやすくなる、そのための制度上の支えができればはじめた、と、この時期を捉えてよいように思われる。

## (2) 1990年代前半～2012年頃 バブル崩壊、景気後退期

### 1) 経済、社会情勢

バブル崩壊により一気に景気後退した時期である。さらに、1997年の金融危機、2000年代の初期IT不況が日本経済を襲い、過剰債務、過剰設備と合わせて、「過剰な雇用」の解消が課題とされるなど、雇用情勢の著しい悪化が労働政策上の最大の課題であった。そして、これも背景に、雇用維持よりも労働移動が重視されたり、成果主義導入の動きがあり、また、グローバル化、IT化の進展等の中で、労働者が労働移動や職業転換を前提にして職業生活を送る必要性も認識されるようになったと考えられる。

2004年頃やや景気が回復したが、ここでの経験から、企業は、また必要が生ずるかかもしれない雇用調整に備えて正社員よりも非正規雇用労働者の採用を多くしたとも言われるなど、非正規雇用労働者はさらに増加し、2000年代半ばにその割合は約3分の1に達した。その後経済は2008～2009年、リーマンショックに端を発した不況に見舞われ、雇用情勢が再び悪化、雇用調整の動きが起きたが、増大させていた非正規雇用労働者を先に離職させ、「非正規切り・派遣切り」等が問題となった。この時期に至っては「雇用維持」が再び支援対象として重視されるようになった。

また、こうして非正規雇用労働者が一層増加する等の中で、2007年頃、時の政権は、各種の格差是正策（非正規、若者等）（「再チャレンジ」などと呼称）を掲げた。

他方、こうしている間にも、女性労働者の増加、と、その一方で、少子化の進展は、継続し続けた。

## 2) 女性労働に関する政策

男女雇用機会均等法制定から 12 年、1997 年同法は大きく改正された。募集・採用、配置・昇進について、努力義務規定が改められ、女性であることを理由とする差別的取扱いが禁止されることとなった。一方、「女性のみ募集」等の優遇については原則として女性に対する差別として新たに禁止された。なお、ポジティブ・アクションとして講じる措置については法違反とならない旨規定された。育児休業法を中心とする仕事と家庭の両立支援策は、非正規雇用労働者含めた女性の労働参加の拡大と、止まらぬ少子化の進行の中、3～6 年おき（1995 年、2001 年、2004 年、2009 年）の度重なる法改正等により、拡充が続けられた。介護休業制度も創設した上で、時間外労働の免除や短時間勤務といった労働時間を調整しながら両立することの支援の強化、期間雇用者の適用拡大、パパママ育休プラス等、家庭内の役割分担にも意を配し、生活との調和を図りながら継続的に就労することを一層後押しした。

なお、少子化への対応ということでは、2003 年に、次世代育成支援対策推進法も成立している。

パートタイム労働法も、2009 年、労働行政全体の非正規雇用労働者への対策強化と軌を一にして、均等待遇、均衡待遇の規定化などを内容として改正された。

## 3) キャリア形成支援に関連する政策

1997 年職業能力開発促進法改正では、公共職業訓練の高度化とともに盛り込んだ内容として、企業、国・地方公共団体の行うものと併せて、「自発的な職業能力開発」（政策では「個人主導の職業能力開発」とも呼称）が初めて規定され、相談援助等の政策が始まるとともに、翌 1998 年には被保険者等に、自ら受ける教育訓練の費用等を援助する教育訓練給付が雇用保険法改正により設けられた。

そして 2001 年前後の行政計画、法改正により、「自ら教育訓練を受けることを支援」に留まらない、キャリア形成支援という政策の方向性に大きく踏み出すこととなる。すなわち、2001 年の雇用対策法、職業能力開発促進法改正により、「職業生活の設計」等を新たに法的に位置づけるとともに、同年 5 月の第 7 次職業能力開発基本計画において、労働者が職業生活の全期間を通じて、職業生活の節目ごとに、職業生活設計を考え、キャリア形成、職業能力開発ができるような支援や労働市場のインフラ整備を掲げた。

後者のインフラ整備の 1 つとして、2002 年以降、キャリアコンサルタントの養成を始めとしてキャリアコンサルティング制度が整備されていき、2006 年の職業能力開発促進法改正においても、初めて法律上、キャリアコンサルティングの定めが置かれた。

そして、2007 年にジョブ・カード制度が設けられた。厳しい雇用情勢の中で非正規雇用労働者になってしまうなどの若者の問題が課題となり、2006 年の同法の改正は、実習併用職業訓練等の職業能力開発システムを定めたが、ジョブ・カードは、それらの制度などでの若者の就職支援、能力開発等のツールとして活用するものとして発足した。しかし、その後活用対象は広げられ、キャリアコンサルティングと相まって職業能力開発一般のツールとして普及するようになっていった。



なお、2008 年のリーマンショックによる雇用情勢の深刻な悪化の中、2011 年、雇用保険を受給できない非正規雇用労働者等に、訓練を行いながら生活のための給付金を支給して安定した雇用に結びつける、求職者支援制度が設けられている。

また、2012 年の労働契約法改正により、非正規雇用労働者の一類型である有期契約労働者の無期転換ルールや、有期契約労働者の不合理な待遇格差へのルールも設けられている。

#### 4) 女性労働に関する政策と、キャリア形成支援に関する政策の関係の考察

この時期は、労働者の雇用自体が厳しくなった時期であり、特に非正規雇用労働者といった、厳しい雇用状態や処遇に置かれている層への政策が喫緊の課題であったことは事実である。

他方で、それ以外の女性労働に関する政策、キャリア形成に関する政策についても、(1) の項で述べたように、1997 年の男女雇用機会均等法の大改正と、職業能力開発促進法改正（自発的能力開発の目出し）とで土台を作ったものと考えられる、「個人が自分でキャリアを作っていく」という政策の方向性が、少しずつ各政策によって肉付けされていったこともまた確かだと思える。すなわち、この(2)の項で切り取った、年数が比較的長い 20 年間という期間に、社会経済情勢の厳しさの中で、飛躍的あるいは急速な発展とは言えないかも知れないが、女性の能力発揮、労働者のキャリア形成、キャリア自律の歩みが、少しずつであるが、常に前向きには進んできたものと、考えられるところである。

### (3) 2013 年頃～2019 年頃 緩やかな景気回復、「総活躍」時代へ

#### 1) 経済、社会情勢

2013 年頃になると、景気はやや持ち直し、回復基調となった。政府では、デフレ脱却を目指し、アベノミクス（金融政策、財政政策、成長戦略）が推進された。他方で、少子高齢化という構造的問題が成長戦略の隘路になっているとされ、女性も男性も、お年寄りも若者も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で誰もが活躍できる「一億総活躍社会の実現」が掲げられた。

そして、成長戦略の一環として、成長分野への労働移動を推進する、外部労働市場を活性化する方向での政策が進められるとともに（2013 年日本再興戦略等）、生産性向上が重視される中で、人づくり革命、人への投資など、人材力の強化の視点で職業能力開発が重視されていった。

また、一億総活躍を実現する中で、生産性向上と労働参加率向上には、働き方改革が不可欠として、2016 年頃から政府全体で議論がなされ、長時間労働の是正、同一労働同一賃金といった方向性が打ち出され、2018 年働き方改革関連法と呼ばれる関係法改正として結実した。

#### 2) 女性労働政策

2014 年のパート労働者法改正では、通常の労働者との差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者の範囲の拡大、雇入れ時の待遇に関する説明義務の導入等が行われた。

女性労働者は着実に増加しているものの、出産等を理由に離職する女性は依然として多いこと、女性雇用者の半数以上は非正規雇用労働者であること、管理職に占める女性の割合が諸外国と比べて低いこと等の中、女性の個性と能力が十分に発揮できる社会を実現するため、2015 年、女性活躍推進法が制定された。事業主に、女性の活躍に関する行動計画の策定と実施状況の公表を義務づけるものである。同法は早くも 2018 年に改正され、情報公表の内容の充実や行動計画策定義務の対象拡大が行われた。

2016 年には、育児介護休業法・男女雇用機会均等法を改正し、育児休業の対象拡大や要件緩和、介護休業の拡充、そして、育児休業や妊娠等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置の義務付け等がなされた。

非正規雇用労働者に関連して、いわゆる従来の正社員と非正規雇用労働者と、働き方を二極化させるのではなく、一人一人のワークライフバランスと、企業による人材確保や定着とを同時に可能とする、多元的な働き方が用意されていることが望ましいとして、勤務地、職務等が限定された多様な正社員の普及を、2014 年頃から進めるようになった。

また、2018 年の働き方改革関連法により、パートタイム労働法を改正して、有期労働契約者も対象として、個々の待遇ごとに不合理な格差が判断されるなどの規定の整備がなされた（いわゆる「同一労働同一賃金」）。

### 3) キャリア形成支援に関する政策

2013 年政府の日本再興戦略等により、成熟産業から成長産業への労働移動の支援の中で、若者等の「学び直し」を支援する方向が打ち出され、2014 年雇用保険法改正により、教育訓練給付について「中長期的なキャリア形成を支援するための実践的・専門的な教育訓練」を受講する場合の給付率を引き上げるなどの強化が図られた。

2014 年改定日本再興戦略では、ジョブ・カードを、学生段階から職業生活を通じて活用し、自身の職務や実績、経験・能力等の明確化を図ることができるものとして広く利用されるものとなるよう、見直すこととされ、また翌 2015 年の職業能力開発促進法の改正でも、主体的に職業生活設計を行い、職業能力開発を行うことを労働者の努力義務として新たに規定するとともに、ジョブ・カードの普及・促進のための規定が設けられた。

2014 改訂日本再興戦略では、キャリアコンサルタントの養成も謳われ、2015 年の職業能力開発促進法改正では、キャリアコンサルタントについても規定が整備され、登録制とし、名称独占・守秘義務が規定された。

### 4) 女性労働に関する政策と、キャリア形成支援に関する政策の関係の考察

女性が、管理職など、より多様な立場へ、非正規雇用労働者から正社員や多様な正社員へ、などとキャリアアップすることを政権全体で積極的に支援するに至った。

キャリア形成支援に関する政策も、様々な政策、政策ツールを動員して講ずるようになった。

これらは、少子化も引き続き進む中、多くの層の参加や生産性向上を図るために、(その前の時代からも少しずつ進んでいたことではあるが)、雇われている企業から「与えられる」職業生活ではなく(企業自身もそうした労働者管理から脱していき)、また、外部労働市場の整備も並行して図られながら、一人一人が自分の職業生活を設計して、企業内外問わずキャリアアップしていく方針が、いよいよ、正面から打ち出され、そのための多種多様な政策が打ち出されてきたということかと思う。また、働き方改革により、公正な処遇を受けること、長時間労働はしないことが、労働者全体について重視されるようになった。女性がキャリア形成を図っていくための環境の整備は、一層進展したと思われる。

#### (4) 2020 年頃～ コロナ禍とその後

##### 1) 経済、社会情勢

2020 年 2 月頃から 2023 年 5 月頃まで、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、世界経済は大きく低迷し、労働政策も緊急には、コロナ対応の雇用対策を重点的に行った。また、コロナ禍が終息を迎えると、反動もあって、人手不足が著しくなるなどの状況も生じた。

他方、労働社会を取りまく産業構造の変化、人口減少等は構造的、中長期的なものであって不可逆的である。政府全体の政策の方向性として、成長戦略によって生産性を向上しその果実を分配する「成長と分配の好循環」「コロナ後の新しい社会の開拓」を実現するべく「新しい資本主義」に向けた検討が政府で進められた。労働が関連するところでは、30 年続いたデフレ経済から脱却して、賃上げを中心とした所得向上を目指すことや、リスクリング、職務給の普及、成長分野への労働移動による三位一体の労働市場改革、少子化への対応として子育ての経済負担の軽減や共働き・共育で推進などが掲げられ、順に実施されている。

##### 2) 女性労働に関する政策

女性の就業率は高まり、出産育児等で離職することにより生じていたいわゆる M 字カーブは台形に近づくまでになっているものの、正社員比率で見ると、出産等を機に多くが非正規雇用労働者化するいわゆる L 字カーブが見られ、その解消が目指されている。賃上げの推進の動きもあり、女性の管理職・役員登用の推進や、女性の所得向上、リスクリングに関する政策も積極的に推進されている。特にこの近年は、所得の向上が強く意識される中、2021 年には女性活躍推進法に基づく省令改正により、男女間賃金差異の公表を義務化したほか、省庁を越えて女性デジタル人材育成プランがまとめられ推進されている。そして、2025 年 6 月、女性活躍推進法等を改正する法律が国会で成立し、同法の有効期限を延長し、情報公表の充実、また女性の健康上の特性への配慮の定め等、取組の進展を見た。

仕事と家庭の両立支援については、2024 年、育児介護休業法と雇用保険法が改正された。育児介護休業法の改正は、男女とも仕事と育児・介護を両立できるよう、また、

育児期の柔軟な働き方を実現するため、柔軟な働き方の選択的な措置義務、子の看護休暇の拡大、短時間勤務の代替措置にテレワーク導入を追加する等を内容とする。特に、育児をする労働者がキャリアを断絶しないよう、正社員のまま柔軟な働き方ができることに意が払われている。雇用保険法の改正については、子の出生直後の一定期間に、両親ともに14日以上の子育て休業を取得した場合に、出生時育児休業給付金又は育児休業給付金と併せて出生後休業支援給付金を最大28日間支給する、等の内容である。これらは、政府全体で、少子化の進展に対応すべく子ども関係政策について広く検討され、その結果まとめられた2023年の「子ども未来戦略」の「加速化プラン」に掲げられた「共働き・共育て」を推進するものでもある。介護休業等に関しても改善が図られた。

テレワークについては、コロナ禍により、その導入体制が遅れているところがあることも露呈したこともあり、柔軟な働き方を実現する方策の1つとして推進しており、2021年にテレワークガイドラインの改訂も行われた。

### 3) キャリア形成支援に関連する政策

キャリアコンサルティング、ジョブ・カードの活用促進を始めとする政策は継続されてきており、2022年の職業能力開発促進法改正では、キャリアコンサルティングの推進について、事業主、国等の責務規定の整備などを行っている。

また、この前の(3)の項の時期である2013年頃から「学び直し」の普及が推奨されてきたが、最近では「リスキリング」と言われ、デジタル分野を強化する、「キャリア形成」とセットで相談等を行う事業を行うなどを始めとして企業、個人双方を対象に様々な政策が講じられている。

さらに2022年には、「職場における学び・学び直しガイドライン」が策定され、労使が協働して取り組むべき内容をまとめている。

なお、(外部)労働市場の機能強化は引き続き重要課題であり、近年は、職業情報サイト(jobtag)の充実など、労働市場インフラの整備も積極的に実施されている。

### 4) 女性労働に関する政策と、キャリア形成支援に関する政策の関係性の考察

女性労働政策は、量的な意味での労働参加促進は相当に図られている中、職位、雇用形態、働き方などについて、選択肢をより多く用意しつつ、希望や能力に応じて本人がより目指しやすい、「質」を求める政策に重点を置くに至ったことがわかる。

キャリア形成支援も、本人が主体的に職業生活設計をすることの支援は引き続き積極的に推進されるとともに、リスキリング、つまり能力開発、学びの部分の環境整備が強化されてきている。

いずれも、女性労働者が、自分のキャリアを考え、そのための能力開発も行って望むキャリアを歩むことに資するものであり、やはり、両政策の実質的な関連性が認識できる。

## 3 両者の関係性についての考察

これまで主に男女雇用機会均等法制定以後の、女性労働に関する政策と、キャリア形成支援に関する政策の経緯を、時期を区切りながら、両政策群を並べつつ見てきた。

もちろん、それぞれ政策の趣旨目的は別である。特にキャリア形成支援に関する政策は、ポジティブ・アクションとして行われる場合は別として、基本的には性別に対しては中立、実際少なくとも法令上は中立である。また実際、両制度が法令上、制度の内容として直接リンクしていることもほとんどないものと思われる。

しかしながら、こうして歴史をたどってみても、その時々、経済情勢、国の経済政策、労働市場、特に外部労働市場の状況（そして内部労働市場の変化も関連する）などの状況に応じて、実質的には、両政策分野は、その背景や運用、効果において、関連しあっていると思料された。筆者の考えではあるが、両者を関連づけるいくつかの視点を挙げて、以下のとおり、関係性を改めて整理してみる。こうしてみると、これらの実質的な関連性を意識しながら、時には有機的な連携をもって両政策を進めていくことが適切であることに思いを致したことを申し上げて、本稿のまとめとしたい。

#### （１）仕事と家庭の調和も、キャリアに包含されるとの視点

育児などの家庭責任の多くを女性が負っていた（そして現在も一定程度負っている）状況の中、雇用における機会均等を進めるだけではなく、育児休業等により仕事と家庭の両立を支援する政策や取組がなければ、女性の労働参加がここまで伸長しなかったであろうことは誰も否定しないだろう。

そして、職業生活の全期間にわたり、職業生活設計、キャリア形成を図る場合には、様々なライフイベントも見越し、それとの調和を念頭に置かなければならない。キャリアは複雑である。働く人が生きる時間は、就労の時間と私生活とのどちらかなのだから、その双方を考慮に入れないと現実的なキャリア設計にはならない。

こうして両者は実質的な相乗効果を持ちつつ、政策も運用され、労働市場における女性の能力発揮が効果的に実現される（されている）ことが期待できる。今後も、例えばキャリアコンサルティングにおいて、両立支援等の取組も教示してライフイベントの調和も助言するなどは一層重要になろう。

なお、実際取り組まれている、やや物理的な関連もある。公的な職業訓練において、短時間やオンラインといった受けやすい形態の導入や、託児サービスの併設と言った配慮は、女性等の利用を支援するとともに、育児等のために離職しておりキャリアにブランクのある女性へのキャリアコンサルティングも有用である。

#### （２）非正規雇用労働者への政策など多様な雇用形態を包摂する政策のスタンス

先述したように、女性の労働参加の増大は、まず非正規雇用労働者としての多くの参入から始まった。

他方、バブル崩壊以降、またリーマンショック後も含めて、男性も含めて非正規雇用労働者が労働市場で増大する中で、労働行政は、非正規雇用労働者という働き方をすべて解消すべきということにはせず、非正規雇用の立場のままでも雇用の安定、能力開発等が実現するよう支援を行ってきた。もちろん、正社員になることを希望する者については、正社員転換を助成金等で支援している。そして、先述のように、地域、職務等が限定される多様な正社員といった様々な働き方の普及を引き続き促進している。

こうした政策や取組は、まずは非正規雇用労働者として労働市場に入った後、経験や能力開発を重ねて正社員やそれに近い地位にキャリアアップしたり、正社員だったところにライフイベントのために、限定正社員に変更するというように、希望に応じ生涯を通じて職業とつながりを持ち続け、また、能力を活かしていくことを可能とする。つまりこうしたあらゆる雇用形態に包摂的な政策と、職業生涯を通じたキャリア形成支援も親和的である。

### (3) 労働市場の活性化とキャリア自律

産業構造の変化、少子高齢化による労働供給制約や職業生涯の長期化、個人の意識の変化等の中で、1つの企業の画一的な雇用管理では、人材確保・活用の点でも、労働者の生涯を通じた能力発揮の点でも対応できず、また対応することが不適當となっている。各企業は、多様な属性や背景を持つ人材を有効に活用して行かなければならない。個人の面でも、多様性が高まる中で、ニーズも多様となっているが、各個人に対して、一層、様々な仕事内容や働き先、働き方の選択肢が用意され、また、それを選び取ることができるような労働市場の整備が必要となっており、実際近年労働市場のインフラ整備の政策が強化されてきている。個人の側も、こうした変化する労働市場の中で、自分の職業生涯にわたる能力の発揮、向上の道筋～キャリアを考え、それに向かって能力開発などのサポートを受けるといった「キャリア自律」が重要となっている訳である。

今や多様な人材の活躍という社会のミッションの重要な一角をなす女性の労働に関する政策と、キャリア自律を前提とするキャリア形成支援に関する政策は、こうした、不可逆的な、大きな労働市場の活性化に向けた変化の中にあつて、組み合わせさせて機能することは、もはや必然とも言える。

なお、こうした労働市場の活性化とキャリア自律の進展は、女性だけの問題ではなく、画一的な管理のもと、長時間労働をしてきた従来の男性正社員をこそ、家庭生活との両立も図りながら、企業内外を問わず自らの能力を確認し、開発して、職業生涯にわたるキャリアを考える、キャリア自律の世界に「解放する」ものであることも付言したい。

### 【参考文献】

- 労働省『雇用対策基本計画』（累次。具体的には以下）  
第6次（1988年6月）、第7次（1992年7月）、第8次（1995年12月）、第9次（1999年8月）
- JILPT 労働政策レポート（主席統括研究員壺岐典子）『女性労働政策の展開－「正義」「活用」「福祉」の視点から－』（2011年10月）
- 厚生労働省『令和3年版働く女性の実情』（2022年9月）
- 厚生労働省『職業能力開発基本計画』（累次。具体的には以下）  
第7次（2001年5月）、第8次（2006年7月）、第9次（2011年3月）、第10次（2016年4月）、第11次（2021年3月）
- 厚生労働省 HP 掲載の国会提出法案の概要
- JILPT 資料シリーズ No. 183『日本的雇用システムと法政策の歴史的変遷－バブル崩壊以降の労働政策の変遷－』（2017年3月）

## 第5章 管理職によるキャリア形成支援を考える

坂爪洋美（法政大学キャリアデザイン学部教授）

### 1. 企業におけるキャリア形成支援の現状

企業が自社の従業員に対して提供するキャリア形成支援にはどのようなものがあるのだろうか。労働政策研究・研修機構（2023）では、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みの実施状況を聞いている。この調査で用いられた調査票を参照し、自律的なキャリア形成を前提とする際のキャリア形成支援の概要を確認しよう（表1・表2）。キャリア形成支援は、人材マネジメントの中でも人材育成に該当する。人材育成の基本は、OJTであり、同調査でも、49.4%と最も実施率が高いことが確認できる。同調査には含まれていないが、OJT以外にも、例えばキャリア研修といった off-JT、自己啓発支援もキャリア形成支援に含まれるであろう。人材育成以外の人材マネジメント機能も、キャリア形成支援の側面を持つ。例えば社内FA制度・社内公募制度は、従業員が自らのキャリア意向を実現するための支援策という側面を持つ。

表1 企業におけるキャリア形成支援の概要

人材育成	人材育成以外の人材マネジメント	理念
<ul style="list-style-type: none"><li>・OJT・現場トレーニング</li><li>・off-JT</li><li>・自己啓発支援</li><li>・個別での面談</li><li>・1on1 ミーティング</li><li>・メンター制度</li><li>・キャリアコンサルタント等の専門家との面談</li><li>・人事部とのキャリア面談</li><li>・キャリアシート</li><li>・キャリア研修</li></ul>	<p><b>採用</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・職種別採用</li></ul> <p><b>配置・異動</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・（キャリア形成を意識した）ジョブ・ローテーション</li><li>・社内FA制度・社内公募制度</li></ul> <p><b>評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・目標管理制度</li><li>・360度フィードバック</li></ul> <p><b>昇進・昇格</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・複線型人事制度</li></ul>	経営トップやマネージャー層の理念の提示

職場レベルでのキャリア形成支援には、1on1 ミーティングといった上司と部下の個別での面談（31.3%）、ならびに経営トップやマネージャー層の理念の提示（32.6%）、メンター制度（14.7%）といったものがあることがわかる。これらを包括すると、企業によるキャリア形成支援は、配置・評価といった人事制度といった仕組みに加え、1on1 やメンター制度といった個別支援を加味する形で構成されていると言える。

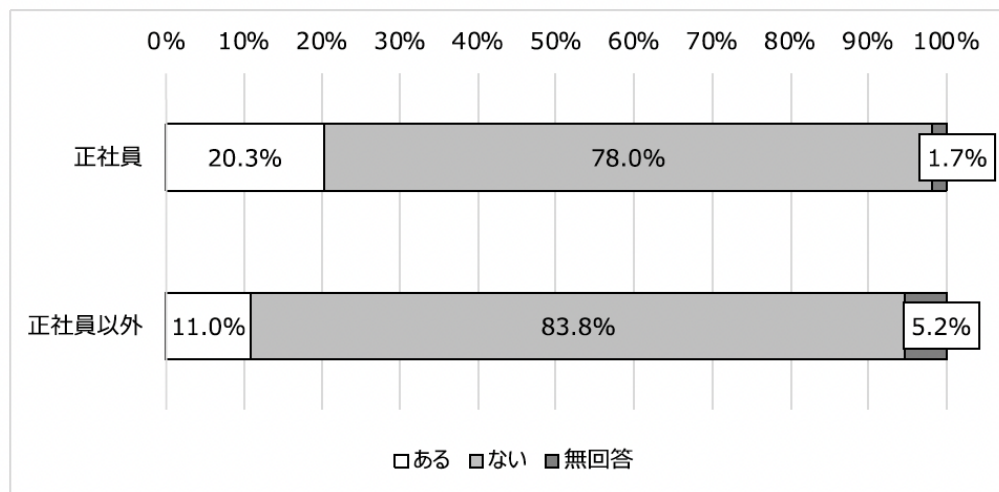
表2 従業員の自律的なキャリア形成のためのとりくみ

ＯＪＴ・現場トレーニング（日常の業務につながら行う教育訓練。On the Job Training）	49.4%
職種別採用（事務、営業、製造、研究開発など、職種ごとに採用すること）	39.5%
経営トップやマネージャー層の理念の提示（法人の存在理由と目指す姿を従業員に浸透させ、働く目的を共有すること）	32.6%
目標管理制度（自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度）	32.3%
１ｏｎ１ミーティング（上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会）	31.3%
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション（戦略的・計画的な人事異動・配置転換など）	21.3%
メンター制度（新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度）	14.7%
上記の制度・施策はいずれもない	13.1%
キャリア・シート（自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの）	9.4%
複線型人事制度（専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度）	4.7%
社内ＦＡ制度・社内公募制度（会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度）	4.1%
３６０度フィードバック（上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない）	3.8%
その他	1.3%

出典 労働政策研究・研修機構（2023）

個別支援は、管理職による支援、メンター等ナナメの関係に基づく支援の他にも、キャリア相談室のように、キャリア相談の仕組みを通じて提供が可能である。

前述の労働政策研究・研修機構（2023）では、上記のような職場のメンバーによる個別支援とは別に、キャリアに関する相談を行う仕組みの有無についても聞いている（図1）。結果からは正社員を対象としたキャリアに関する相談を行う仕組みが「ある」と回答した企業は、20.3%と限られること、「ある」と回答する割合は、従業員規模が大きな企業でより高まることから、多くの職場において、従業員のキャリア形成における個別支援の担い手の中核は、管理職であり、一部職場の先輩が担う場合があると考えられる。



出典 労働政策研究・研修機構（2023）

図1 キャリアに関する相談を行うしくみの有無

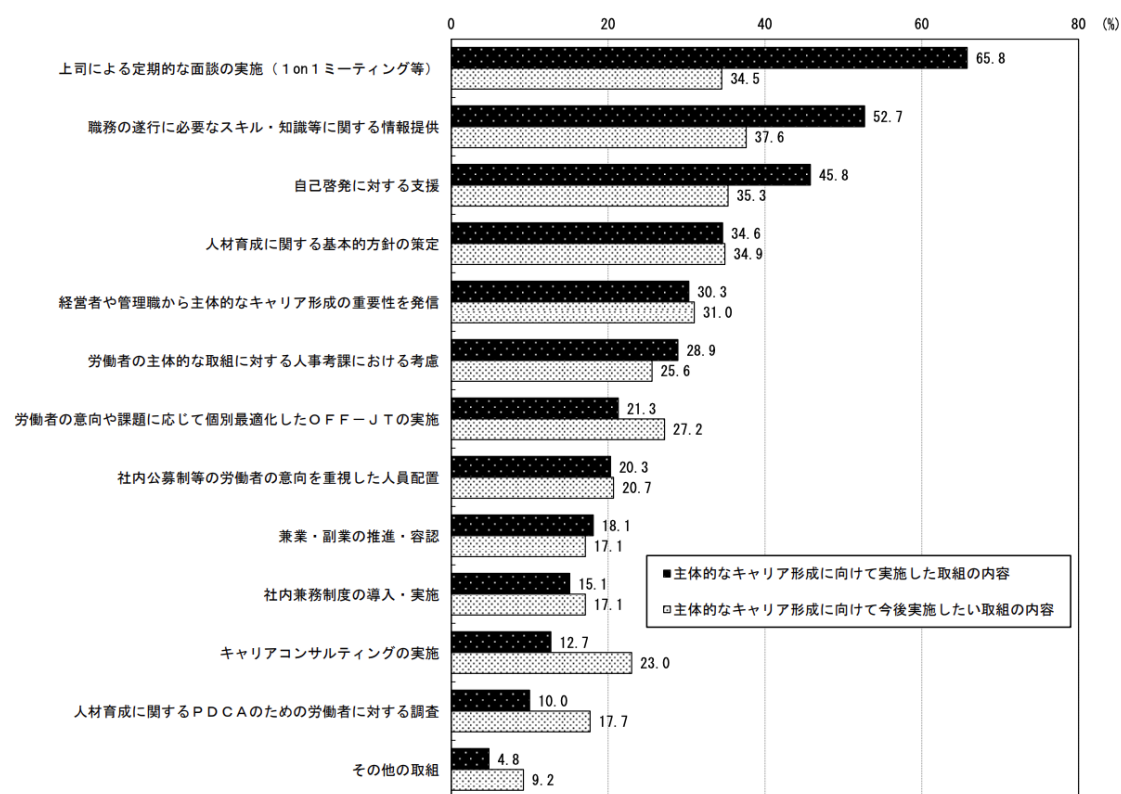


同様の傾向は別の調査でも確認できる。リクルート（2024）では「従業員のキャリアに関する対話は現場の中間管理職にほぼ任せている」と回答した人事は 42.5%にのぼる。この結果からも、従業員のキャリア形成支援に関する個別支援は、管理職と部下との個別での面談という形で提供され、かつその実施形態等については管理職に丸投げに近い状態となっていることが推測される。

## 2. 管理職によるキャリア形成支援の現状と課題

### （1）管理職による個別支援の現状

では、管理職による個別支援の現状はどのようなになっているのだろうか。能力開発基本調査によれば、労働者の主体的なキャリア形成に向けた取り組みとして最も実施されているのが、上司による定期的な面談であり、65.8%にのぼる<sup>45</sup>。しかしながら、「定期的な面談」の内容は多岐に渡ることには注意が必要であろう。上司と部下が行う面談には、目標面談、評価面談、フィードバック面談などが含まれる。また、図内で示されている 1on1 では、キャリアに関する相談が含まれることもあるが、それに限定されることはなく、業務に関する相談等幅広い内容を扱うものとなる。



出典 令和5年度 能力開発基本調査

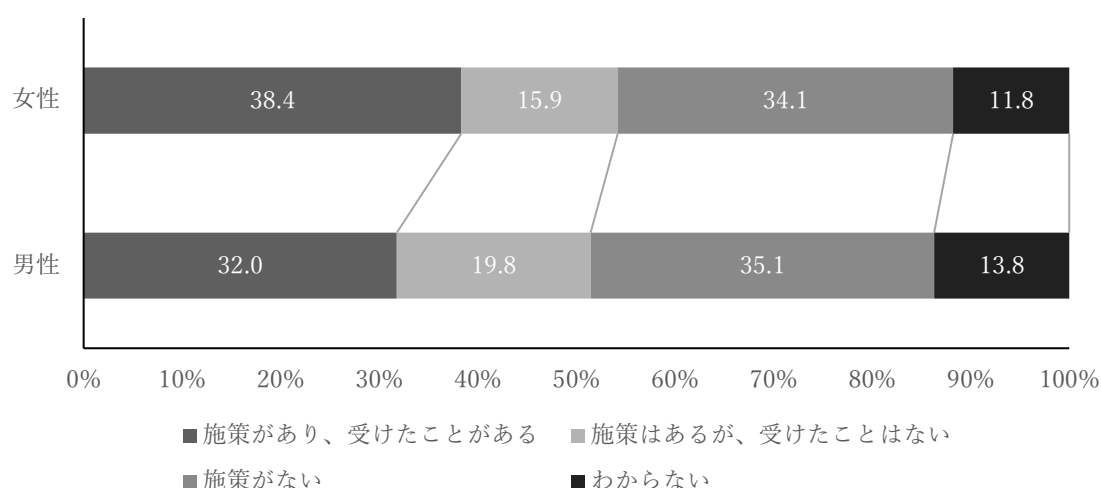
図2 労働者の主体的なキャリア形成に向けて実施した取り組みと今後実施したい取り組みの内容

<sup>45</sup> 能力開発基本調査と労働政策研究・研修機構（2023）で調査結果の数値に乖離があるのは、能力開発基本調査が事業所調査、労働政策研究・研修機構の調査が企業調査であることに起因すると考えられる。

したがって、管理職による面談という個別支援は、対話のトピックをキャリアに限定して行われている可能性もあるものの、キャリアに限定せず業務に関することから、評価に関することまで幅広く取り上げる中で、キャリア「にも」触れる可能性がある、という幅広く曖昧な形で実施されている可能性がある。

首都圏・大阪圏・名古屋圏の企業で人事業務を担当する正社員 936 人を対象としたリクルート・マネージメント・ソリューションズ（2022）によれば、1on1 を施策として導入している企業は、67.8%であった<sup>46</sup>。導入目的としては、「社員の主体性・自律性の向上」（52.5%）「自律的キャリア形成の支援」（41.5%）「評価の納得性の向上」（30.9%）が上位を占めた。1on1 で取り上げる内容は場面ごとに異なるものの、キャリア形成支援として、高い期待がせられていることがわかる。

21 世紀職業財団（2022）では、11 業種、従業員 101 人以上の企業に勤務している 20～59 歳の男女正社員（管理職以外の一般社員）を対象に、上司とのキャリア面談の経験について聞いている。この調査では、上司との定期的なキャリア面談（今後のキャリアについて話し合う面談。業務の相談や考課面談とは異なるもの）に限定している点が特徴である。「施策があり、受けたことがある」と回答した割合は女性の方がやや高く、38.4%であったが、総じて 40%弱の正社員が、上司と定期的にキャリア面談をしていると言える。



出典 21 世紀職業財団（2022）

図3 上司との定期的なキャリア面談の経験

## （2）管理職による面談の効果と課題

管理職とのキャリア面談は効果を上げているのだろうか。小室・坂爪(2024)では、上司と部下で定期的にキャリアに関する面談を実施している従業員数 500 人以上の民間企業に就業している非管理職者(一般社員～係長クラス)の正社員 500 人を対象に、面談を受ける部下側の認識と効果を検証した。

<sup>46</sup> 「人事施策として全社で導入している」「人事施策として一部の組織で導入している」「部門施策として一部の組織で導入している」の合算

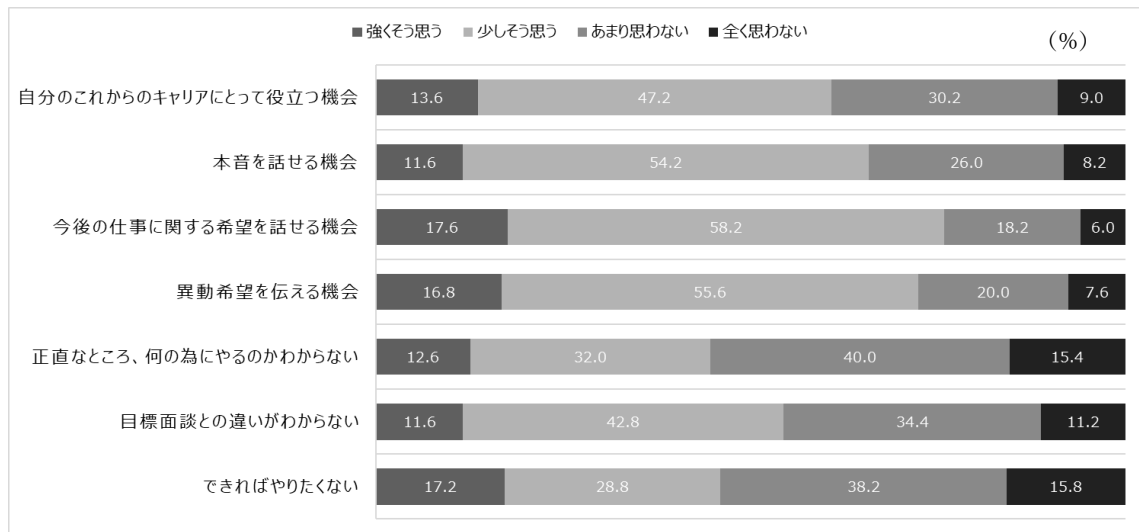


図4 部下側からみたキャリア面談の印象

結果からは、面談を受ける部下側は、キャリア面談を「今後の仕事に関する希望を話せる機会」（75.8%）、「異動の希望を伝える場」（72.4%）と肯定的に捉えていることがわかる。「自分のこれからのキャリアにとって役立つ機会」（60.8%）と肯定的に捉える割合も高く、一定の効果を認めていると言える。一方で、「正直なところ、何の為にやるのかわからない」（44.6%）「目的が不明でやりたくない」（46.0%）といった否定的な回答も40%強存在した。

キャリア面談に対して肯定的・否定的反応双方があることは当たり前のことである。そしてその原因は面談を行う管理職側だけにあるわけではなく、部下側にも存在するであろう。しかしながら、キャリア面談の内容に対して管理職側の要因が与える影響が大きいと考えられることから、ここでは管理職に注目し、管理職に関わる要因を通じてキャリア面談を中心に個別支援の充実を図る方策を検討する。

### 3. 管理職による個別支援の充実に向けて

改めて、これまでの論考を整理しておこう。企業における従業員のキャリア形成支援として、OJT や off-JT の活用に加え、管理職による部下との1対1での面談という形での個別支援の充実が図られている。面談の内容は必ずしもキャリアに限定したものではない場合もあるが、企業としては、管理職との面談を通じたキャリア形成支援を主要な方法と位置づけていることに違いはない。

管理職によるキャリア面談には効果が認められるものの、課題があることも事実である。このことを踏まえ、管理職による面談を通じた個別支援、特にキャリアに関する面談（以下、キャリア面談）を今以上に充実させる方策を検討する。

#### （1）管理職に求められる面談時のスキルの明確化

部下との個別面談を行う管理職には、部下の話を真摯に「聴く」スキルと、必要なサポートや内省を促す気づきを提供するための「伝える」スキルが求められる。ここで言う必要な

サポートには、2つの側面が存在する。1つは部下の感情や心理的側面を支える情緒的サポートであり、もう1つは問題解決につながる具体的な情報を提供する情理的サポートが存在する。

これらのスキルを前提とした上で、面談で取り扱うテーマが「キャリア」になった際には別のスキルが必要になる。小室・坂爪（2024）では、面談を受けた部下に肯定的な反応をもたらす管理職の行動について検討している。具体的には「キャリア面談の結果、自分のキャリアを考えることの大切さがわかった」という回答に対しては、「キャリア面談の目的を話してくれる」「参考になりそうな先輩を紹介してくれる」が1%水準で、「あなたの話をしっかり聞いてくれる」「あなたの考えや意向を理解し、尊重してくれる」が5%水準で有意な正の影響を与えた。同様に、「キャリア面談の結果、自分のキャリアにプラスとなる経験がこの職場でできた（できそうだった）」という回答に対しては、「キャリア面談の目的を話してくれる」「社内でのキャリアの選択肢を教えてくれる」「参考になりそうな先輩を紹介してくれる」が1%水準で有意な正の影響を与えた。

これらの結果をふまえると、キャリア面談という取り組み自体がいまだ社会に十分には浸透していないことから、キャリア面談の目的を部下に明確に伝えることが必要だと言える。加えてキャリア面談を実施する管理職自身が、その意義を十分に理解し、納得できていない場合も少なくない。したがって、管理職自身がある一定期間、定期的にキャリア面談を受けるといった仕組みを設けることも有効な方策である。

また、「部下の話を聞く」「部下を尊重する」といった面談内容を問わず、面談に普遍的に求められるスキルに加えて、「キャリア形成上の選択肢の提示」や「キャリア形成に役立つ情報源の提示」といったスキルが、キャリア面談の効果を高める固有のスキルとして挙げられる。

さらに、キャリア面談を行う管理職には、社内のキャリア形成に関する情報を適切に把握すること、自身の社内のネットワークが他者のキャリア形成にどのように貢献しうるかを理解し、それを面談の中で積極的に活用する姿勢が求められる。

## （2）面談時に対応することとしないことの区分け

キャリア面談の充実を図る方策は、大きく2つの方向に整理できる。1つは前述の（1）に該当する管理職自身の面談スキルの向上を通じて、キャリア面談の充実を図るという方向性である。もう1つが、次の（3）、（4）、（5）に示すように、面談の焦点を定めたり、キャリア面談を実施する上での条件を整備するといった、キャリア面談の土台の策定という方向性である。

そもそも「キャリア」という概念は極めて多義的であり、人生そのものを指し示すことすらある。そのため、キャリア面談時に語られる内容は、仕事や職場・組織を超えて、自分の家族のことや、個人的な悩みが含まれる可能性がある。もちろん、これらの内容はキャリアに含まれるトピックであることから、面談時に語られる内容として適切さに欠けるものではない。しかしながら、管理職は第一義的に職場の業績責任を負う存在であり、面談の専門家ではないことから、面談主体が管理職である場合、対処に困る話題もあるだろう。キャリア面談の境界の曖昧さ、すなわち面談の中で取り上げるべき内容と取り上げなくてもよい内容の境界線の曖昧さが、キャリア面談の効果を阻害している可能性がある。

管理職は第一義的に職場の業績責任を負う存在であり、キャリア支援の専門家ではない。そのため、キャリア面談において取り扱われる内容が一定の範疇を超える話題や内容については、社内外のキャリアコンサルタントやメンタルヘルスの専門家にリファー（紹介・連携）する体制が必要である。現状管理職が行うキャリア面談の内容には、管理職が「対応すべき内容」「（管理職でなくとも良いが）対応できると良い内容」「対応しない方が良い内容」「対応すべきではない内容」の4つが混在している可能性がある。こうした区分けが曖昧なまま、「（管理職でなくとも良いが）対応できると良い内容」が膨れ上がっているのではないだろうか。

この場合、管理職自身が手に余る対応を無理やり行い、管理職の負担が増すだけでなく、キャリア面談の質的な低下を招きかねない。例えば、「将来のキャリアに対する漠然とした不安」といった訴えに対して、管理職は現状の仕事に対する認識の共有や、社内のキャリアの選択肢の紹介といった対応はできるが、それを越えた範疇であれば、社内外のキャリアの専門家に繋ぐ方が望ましい。このように、キャリア面談の充実のためには、管理職が対応する面談内容の範囲を整理し、管理職の役割と専門支援との連携を制度的に整えることが重要である。

### （３）管理職の人事上の裁量権との整合性の検討

前述したように、部下はキャリア面談を「今後の仕事に関する希望を伝える機会」「異動の希望を伝える場」と捉えていることが多い。しかし一方で、一般従業員と面談を行う管理職には、部下の異動や配置に関する等人事上の権限を持たない場合も少なくない。そのような状況では、部下は「上司とのキャリア面談には意味がない」と感じる可能性があり、結果としてキャリア面談の意義が損なわれてしまうことになる。

したがって、キャリア面談の効果を高めるためには、管理職が持つ人事上の裁量権との整合性を確保することが重要である。具体的には、①人事上の裁量権を有する上位の管理職が面談を行う（もしくは面談に同席する）、②管理職とのキャリア面談の内容が、必要に応じて人事部と確実に共有される仕組みを整備する、③キャリア面談をする管理職が異動等の権限がない場合には、異動希望等の伝達ではなく、「今後この職場で取り組んでみたい仕事」「仕事を通じた成長の共有」「次のステップに向けた課題の整理」といった管理職の裁量権の範囲内で完結する内容に、面談の目的を再定義するといった工夫が求められる。キャリア面談を形式的なものとせず、実効性を持たせるためには、管理職の人事上の裁量権と面談目的との間に整合性があることが必要である。

### （４）管理職へのサポートの提供

管理職によるキャリア面談は、まだ始まったばかりという企業が多い。事前に管理職に対して研修等を実施している企業も存在するが、実際に部下との面談を行うと、管理職は「面談の際に何を聞けば良いかわからない」「部下からの質問に答えられない」「部下の話していることに、共感できない」といった個別具体的な課題に直面することになる。課題への直面は避けられない出来事であり、管理職自身が課題に対処できるようになることが不可欠である。しかしながら、それと同様に大事なことは、困りごとに直面した管理職のサポート体制が構築されていることである。

キャリア相談自体等がまだ新しい取り組みであることから、会社として、個別具体的な課題への対処方法の蓄積もおぼつかない状況であることは容易に想像できる。しかしながら、キャリア相談を行う管理職を孤立させないためにも、管理職からキャリア相談実施時の困りごとの聞き取り等を通じて課題を共有する、共通する課題に対してはなんらかの対応を行う、といったサポート体制の構築を模索するといった取り組みもできるのではないだろうか。

「部下とのキャリア相談に的確に対応できなかった」という経験は、管理職のキャリア相談実施への意欲を低下させることにつながる。現時点で、管理職はキャリア相談の中核的な担い手であることから、サポート体制の構築の意義は大きい。また、サポートの一環として、管理職自身がキャリア面談を受ける機会を設けることも有用である。

### （５）管理職以外による個別支援の有効化

従業員に対して個別支援を提供しようとする際に、管理職によるキャリア面談の提供が有効な手法であることは間違いない。しかしながら、個別支援の提供者が常に管理職である必要はなく、また個別支援の提供者が管理職であることに課題があることも事実である。

例えば、管理職は職場の短期での業績責任を負うことから、部下のキャリア形成という長期的な視座への対応に困難を感じることや、キャリアに関する価値観について、自身と部下との間にギャップを感じることで、個別支援が難しいといったことも生じうる。もちろん、管理職の能力向上を通じてこれらの問題を解決することも有力な１つの手段ではあるが、管理職以外の個別支援手法を充実させることも、模索すべきである。

具体的には、人事部スタッフによる個別支援、キャリア・コンサルタント・キャリアコンサルティング技能士等社内・社外の専門家といった選択肢があるだろう。大事なことは、それぞれの選択肢の強みと課題についての情報を整理・開示することで、従業員が個別相談を依頼する相手を選択できるようになることである。

### 【参考文献】

厚生労働省（2023）「令和6年度能力開発基本調査」

小室銘子・坂爪洋美（2024）「上司と部下のキャリア面談の効果——部下の視点に着目して——」第20回キャリアデザイン学会全国大会。

21世紀職業財団（2022）「男女正社員対象ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査結果(2022)」<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2022diversity> 2024年4月12日アクセス

リクルート・マネジメント・ソリューションズ（2022）「1on1ミーティングに関する実態調査」

労働政策研究・研修機構（2023）「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題」労働政策研究報告書，No. 223。

## 第6章 定年を軸とした、ミドル・シニアのセカンドキャリアに向けた準備と課題

宇佐川邦子（（株）リクルートジョブズリサーチセンター長）

### 序論：高齢化が進む日本社会におけるセカンドキャリアの重要性

日本社会は、急速な少子高齢化、加速する人口減と大きな人口動態変化に直面しており、この変化は、労働力不足の深刻化を招き、社会保障制度の維持にも大きな影響を与えている。このような状況において、ミドル・シニア世代のセカンドキャリアは重要であるが、意欲低下や、そもそも働ける条件の仕事がない等の問題指摘も多い。年齢に関わらず、意欲と能力に応じて活躍できるセカンドキャリアを実現するために何がポイントになるのか。個人の視点からは、長寿化が進む中で、経済的な安定確保、健康を維持し、社会とのつながりを保ちながら充実した生活を送るために、やむを得ずではなく、主体的に選択した、納得した満足できるセカンドキャリアは不可欠である。また、過去最高の人手不足倒産、就業者の4割以上が50歳以上となっている日本においては、企業の生き残り、産業や地域の基盤を維持する上でも、いかにミドル・シニア世代が意欲や経験、スキルを活かせる状況かにかかっていると推察される。

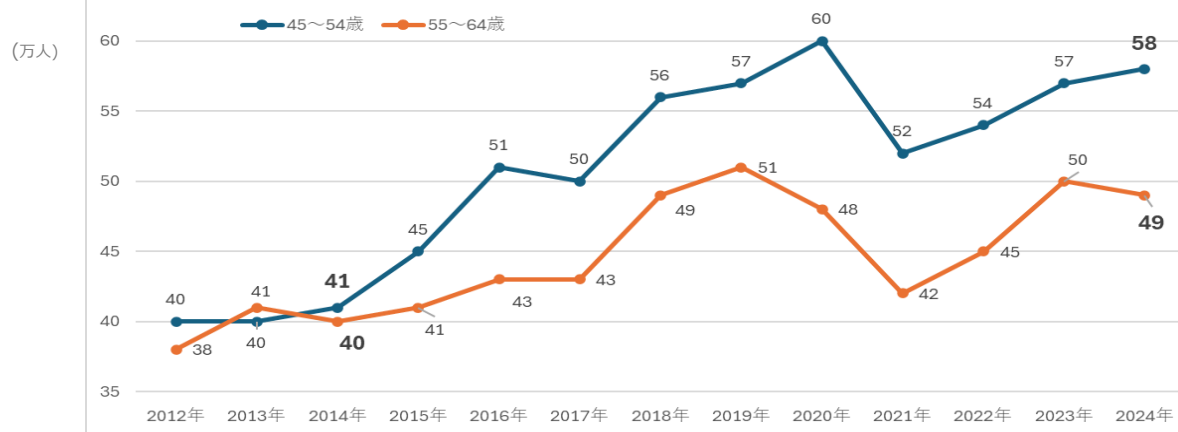
本稿では、日本におけるミドル・シニア世代のセカンドキャリアの実態と、それに伴う課題について、統計データや各種調査に基づいて整理する。特に、定年前後の準備、取組状況に焦点を当て、個人、企業、そして社会全体が取り組むべき事項を考察し、より良いセカンドキャリア実現に向けた施策提示を目的とする。

### 第1節 セカンドキャリアの現状

#### （1）セカンドキャリアを選択する人の割合とその推移

厚生労働省調査によれば、7～8割の人が継続雇用制度を利用している。定年後も同じ企業で働き続けることが、セカンドキャリアの主要な形態の一つであることを示している。さらに、転職という選択肢も現実的なものとなっている。総務省「労働力調査2024年」によると、45～54歳までの転職者数は2014年には41万人であったのに対し、2024年には58万人へ増加。同様に、55～64歳では40万人から49万人へと増加している。（図1）またリクルート「シニア層の就業実態・意識調査2023」でも3割が転職を希望しており、（図2）ミドル・シニア世代のキャリア選択が多様化していることがうかがえる。

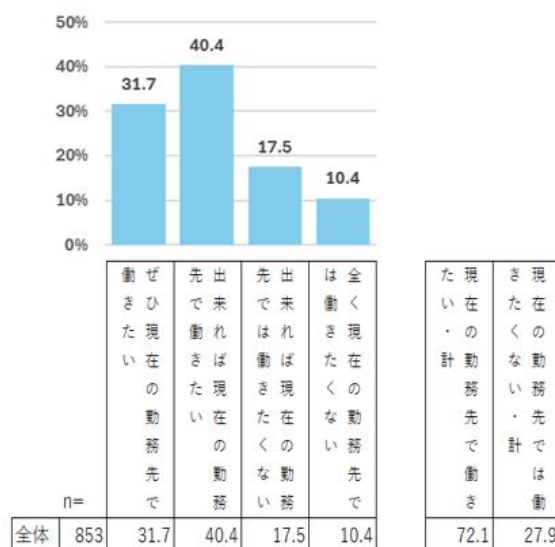
図1 年齢階級別転職者数の推移（45～54歳、55～64歳）



総務省「労働力調査 2024 年」

図2 定年退職後の進路希望（現勤務先での継続、転職希望）

（対象：定年退職予定者で、今後「ぜひ就労したい～どちらともいえない」と答えた 55～64 歳）



リクルート「シニア層の就業実態・意識調査 2023」

## （2）仕事探しの意向と実態

次に、仕事探しの実態を確認する。リクルート「シニア層の就業実態・意識調査」によれば、60～74歳で「過去5年以内に仕事を探した」人のうち、「見つからずに仕事探しをやめている」と回答した人は27.6%にのぼる。2016年調査では34.9%で、7年間で7ポイントしか改善していない。人材不足が深刻化しているにもかかわらず、シニアの再就職には依然として高いハードルが存在することがわかる。（図3）



図3 60～74歳の仕事探しの実態（2016年、2023年）

Q. あなたはこの5年以内に仕事探しをした経験がありますか。（単一回答）

「仕事探しあり」と回答の人の中での割合

	2016年	2023年	差
	n=1568	n=1770	
新しい仕事が決まった	43.8%	47.4%	3.6pt
現在も仕事探しの最中	14.0%	17.1%	3.1pt
見つからず仕事探しをやめている	34.9%	27.6%	-7.3pt
仕事探しを始めたばかり	7.3%	8.0%	0.7pt

リクルート「シニア層の就業実態・意識調査2016・2023」

また、非就業の60～74歳のうち、働く可能性がある人は38.9%だが、実際に仕事を探している人はわずかにすぎない。意欲はあるが求職活動をしていない人や、「誘いがあれば働く」といった潜在的希望者も多く、就業意欲と行動との間には大きなギャップがあることが明らかになっている。（詳細は第3節記載）（図4）

このように、「働きたい」という意欲があっても、求職行動につながらない背景には複数の要因があると推察される。また、「活動しても決まらない」「自分に合う仕事が見つからない」といった課題にも直面している。一方で、社会全体では人手不足による倒産件数が300件超と過去最高を更新、職種によっては有効求人倍率が4倍を超えるものも存在するなど、労働力確保が喫緊の課題となっている。

このギャップを解消し、ミドル・シニアが希望する形で就業選択できる、納得、満足して就業継続するには何が必要か。本稿では、「定年前後における準備」に着目し、準備の実態と課題を明らかにした上で、より良いセカンドキャリア実現に向けた施策提示を行う。

## 第2節 先行研究に見るセカンドキャリアの課題と充実の要因

ミドル・シニア世代にとっての「セカンドキャリア」は、人生後半期の重要な転機である。就業継続を望む声が高まる一方で、円滑なキャリア移行が阻まれる要因も多く報告されている。本節では、国内外の先行研究をもとに、就業継続を阻む要因と、満足度を高める要素について整理する。

### （1）セカンドキャリアを阻む主要な課題

#### 1）仕事探しへの心理的・情報的障壁

「情報不足や自己評価の困難さ、さらにエイジズム（年齢差別）といった要因が、高齢者の再就職への意欲を阻害している可能性が指摘されている（河合 他，2019）」

#### 2）再就職後の定着困難と早期離職のリスク

継続雇用においても意欲の低下、評価も下がり、職場で孤立し離職につながるといったケースも確認されている。特に男性は、役職経験によって自己評価が硬直化し、新しい役割に適応しにくい傾向があるとの指摘もある。

さらに、介護や配偶者の定年、健康問題などライフイベントが重なる時期であり、それが仕事選択や継続する上で影響を与えている。セカンドキャリアにおいては変化する自分やライフイベントを前提にした仕事の選択が重要になる。

## (2) セカンドキャリアの満足度を高めるための要因

### 1) 自己理解と主体性なキャリア選択

自身の「強み」「価値観」「働き方の希望」を明確にしている人は、セカンドキャリアに対する満足度が高い傾向にある（安田，2019）。特に、家庭や健康、地域活動などを含めたライフキャリア全体を見通した視点が重要である（ライフキャリアアプローチ）。

「MILIZE 調査 2024」によると、転職や独立などを「自分の意思で決断した人」は、そうでない人と比べて満足度が 14%以上高いことがわかっている。

### 2) 行動的準備と人的ネットワークの形成

セカンドキャリアに対する満足度の高い人には、準備段階から実際に“動いていた”という特徴が共通して見られる。こうした行動経験の積み重ね、すなわち「行動的準備」は、キャリアの移行期における心理的安定や納得感に大きな影響を与えていると推察される。

副業や学び直し、ボランティアなど、50 代からの小さな挑戦を積み重ねていた人ほど、移行期の不安が少なく、キャリア満足度も高まる傾向がある（スーパー「Career Development and Self-Concept Theory」）。これらの活動の多くは職場外で行われるものであり、外部との接点を持つことの重要性が指摘されている。

内閣府の「国民生活に関する世論調査（令和 4 年度）」においても、地域活動やボランティアといった社会参加を行う人ほど、生活全体に対する満足度や主観的幸福感が高い傾向が確認されている。特に、地域とのつながりが「ある」と回答した層の生活満足度は 65%を超えており、勤務先以外の社会的接点を持つことが、心理的安定や自己効力感の形成に寄与していることが示唆されている。これは、セカンドキャリア期における挑戦や変化を受け入れるための土台としても機能すると推察される。

リクルートの調査でも、趣味や地域、家庭など、職場以外のネットワークを広げている人ほど、セカンドキャリアに対する満足度が高い傾向が報告されている（中村，2021）。

複線的な人的ネットワークの形成が満足度に寄与する重要な要素となる。こうした人的ネットワークは、セカンドキャリアを社会とのつながりの中で構築していくうえで不可欠な要素でもある。再就職において「紹介」や「声かけ」がきっかけとなることは依然として多く、こういった職場外での活動が新たな人とのつながりを生み、新たなキャリアの入り口としても寄与している。

### 3) 支援制度と環境要因の活用による納得感の向上

セカンドキャリアの形成においては、個人の意思や準備行動に加え、外部の支援制度や相談機会を適切に活用することが、満足度の高いキャリア移行につながる重要な要因である。特に、再就職や転職にあたってキャリアカウンセリングや相談機会を経験している人は、そうでない人に比べて職務継続意欲や就業後の納得感が高い傾向がある。

労働政策研究・研修機構（JILPT）の「キャリアコンサルティングに関する実態調査（2021 年）」では、相談経験のある層において、再就職後の職務満足度や定着率が有意に高い傾向が示されている。また、公共職業安定所（ハローワーク）や地域のシルバー人材センターにおける再就職支援は、求人紹介や書類作成支援といった実務的機能だけでなく、「話を聞いてもらえた」という心理的安心感の形成にも寄与しているとされる。

さらに、制度の存在を「知っていたか」「使ったか」という差が、就業継続の可否やセカンドキャリアへの納得感を分ける要因となっている可能性がある。したがって、外

部支援に対するアクセスのしやすさとその活用経験は、セカンドキャリアの満足度を支える基盤として位置づけられる。

本節では、セカンドキャリアを阻む要因として「情報不足」「思い込み」「心理的障壁」があることを示した。一方で、満足度を高める要因として「自己理解」「主体的意思決定」「多様なネットワーク・支援の活用」が鍵であることが、複数の先行研究や調査から確認された。

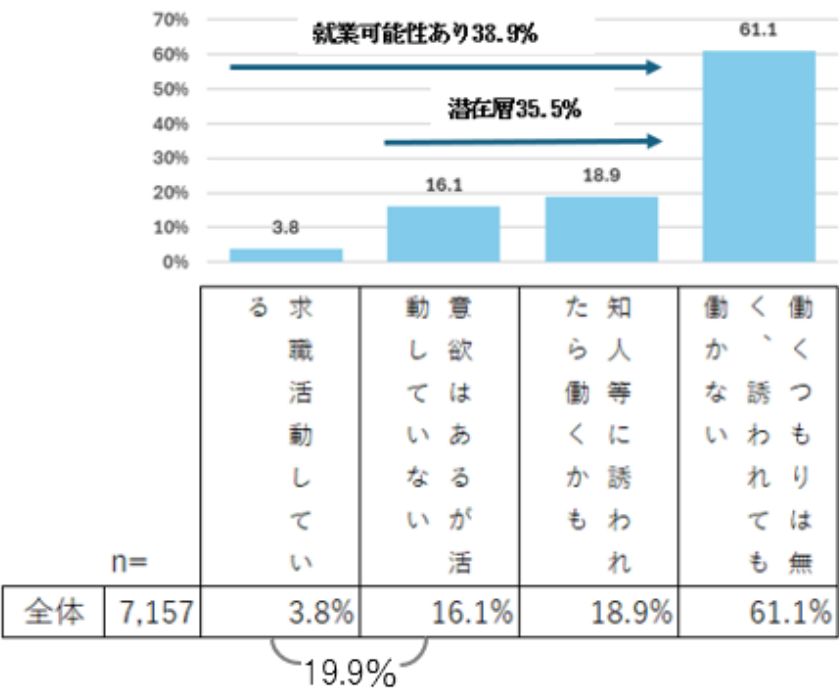
次節では、これらの知見をもとに筆者が実施した2つの実態調査の結果を確認し、働きたい人の存在と就労を阻む壁、そしてどのような準備行動がセカンドキャリアの満足度につながっているのかを考察する。

### 第3節 セカンドキャリアの課題と満足度を高める要素

#### （1）働きたい人は働けているのかー就労意欲と行動のギャップ

リクルート「シニア層の就業実態・意識調査 2023」では、55～74歳の6割が「今後も働きたい」と回答しており、就業意欲は高い水準にある。また、60～74歳の非就業者においては、就労意欲がある人 19.9%に加え、「誘われたら働くかも」まで含めた働く可能性がある人は 38.9%を占める。しかし、実際に求職活動を行っているのは 3.8%にすぎない。働く意欲はあるが活動をしていない 16.1%と誘われたら働くかも 18.9%を合わせた 35.5%の潜在層に一步踏み出してもらうことが重要と推察される。（図4）

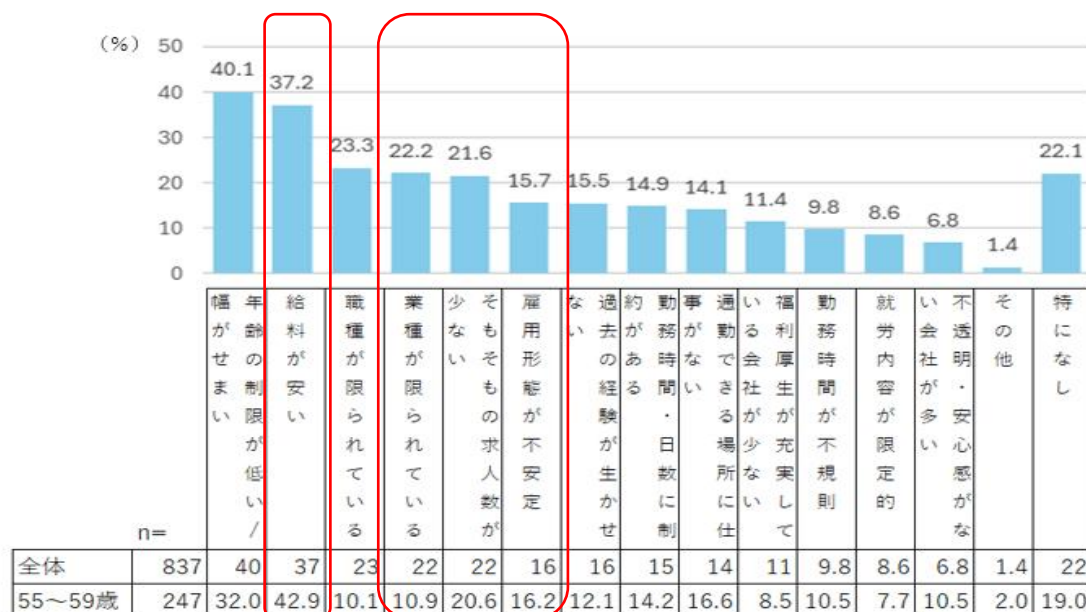
図4 非就業者の就労意向と活動状況（対象者：現在働いていない60-74歳 SA）



リクルート「シニア層の就業実態・意識調査 2023 」

一方で、5 年以内に仕事を探したにもかかわらず、見つからずに仕事探しをやめた人が 27.6%も存在する（前掲の図3 参照）。また、決定者 47.4%でさえ、活動中に「年齢の制限が低い/幅がせまい 40.1%」他に、職種、業種が限られている、求人数が少ないと 2 割を超える方が感じている。これらは年齢による思い込みやエイジズムの影響を受けていることが推察できる（図5）。

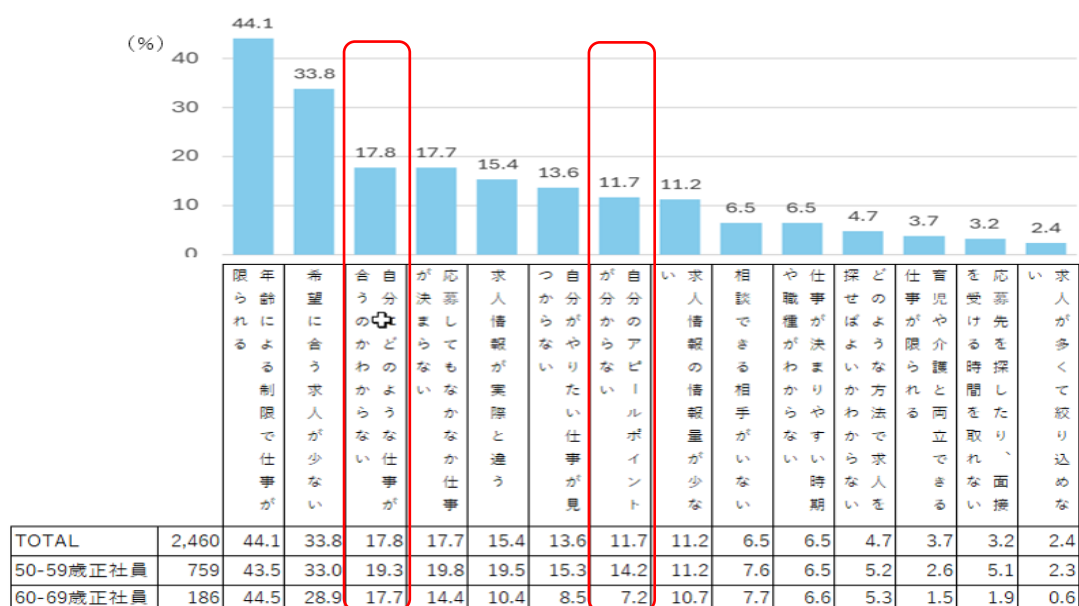
図5 仕事探しで感じたこと（5年以内に仕事を探し、決定した60-74歳 MA）



リクルート「シニア層の就業実態・意識調査2023」

更に、リクルートの「シニア層の就業実態・意識調査2021」では50代、60代で仕事を探している人でさえ、感じた困難として「自分に合う仕事が見つからない17.8%」「自分のアピールポイントが見つからない11.7%」これは自身の棚卸ができていないことを示しており、決定しても入職後にミスマッチが発生し離職につながる可能性も否めない。（図6）

図6 仕事を探していた時の困難（MA）



「リクルート求職者調査2021」

## ポイント 潜在的就労者が抱える障壁「知らない」「不安」

- ① 情報不足  
労働市場や求人の状況、仕事探しの方法等に関する知識が乏しく、初動を起こせない。
- ② 職務・スキルのミスマッチ  
自身の経験や能力が労働市場でどう評価されるかわからない。
- ③ 年齢に対する不安・差別  
採用現場における年齢制限やネガティブな対応が心理的バリアになっている。
- ④ 健康や体力への不安  
自信を失い、消極的になりやすい。行動を抑制している。

このことから、就労意欲があっても求職行動に結びつかない層への、情報提供・心理的支援・自己理解のための棚卸支援が不可欠である。

さらに、就職に成功した人でも、「仕事が思っていたことと異なる」「職場になじめない」との意見も確認されている。意欲低下や早期離職につながっている。仕事探しでの情報収集、自身の棚卸不足なども一因であると推察される。

満足できるセカンドキャリア選択につながる要素を、定年後やシニア期の就労を見据えた取組に焦点をあてて次に考察を行う。

### (2) 準備の内容・開始時期とセカンドキャリア満足度の関係

定年前後での取組内容、開始時期、定年時の進路選択の違いによる傾向を確認する。

「定年」をきっかけにセカンドキャリアを意識することが多いと想定し、「定年経験者でかつ現就業者」を対象に「定年前後でのシニア期就労に向けた取組状況」と「現在の就業状況満足度」について調査を実施した。本調査では、特に、取組内容と取組開始時期によって満足度が異なるのかに着目する。

また、定年時に同じ会社での継続・再雇用か転職を選択するかによる違いも確認する。前述した各種統計においても継続雇用 7～8 割、転職 2 割、60～74 歳対象のリクルートの調査でも、現勤務先での継続雇用か転職希望かは 7：3 であり、定年後を見据えた取組が進路選択に影響しているのか、継続か転職かで異なるかも確認する。(図 2)

### 『定年前後の取組調査 2025』

概要：2025 年 1 月 インターネット調査

対象：60 歳か 65 歳定年を経験し現在も就業中の方（定年時と同就業先とは限らない）

n=716（60 歳定年 n=521、65 歳定年 n=195）

定年後・シニア期就労に向け準備したことを 9 つの取組について聴取し、9 つの取組を以下 A～D の 4 つに分類した。

Q. ご自身の定年後やシニア期の就業に向けて、これまで実施したものはありますか。

- A. 現状整理 : 働き方を家族知人等に相談、スキルを整理
- B. 新たな挑戦 : 基本的能力、専門性、資格の取得、新たな人脈づくり
- C. 仕事探し : 希望の働き方・会社探し
- D. 生活基盤 : 資産計画、心身の健康づくり

以下、3点を「60歳定年」「65歳定年」経験者別に満足度との関係を中心に確認した。

1. どのような準備をしていたか（取組内容）
2. いつから準備を始めたか（取組開始時期）
3. 満足度との関係

#### 1) どのような準備をしていたか（定年年齢と取組内容実施率）

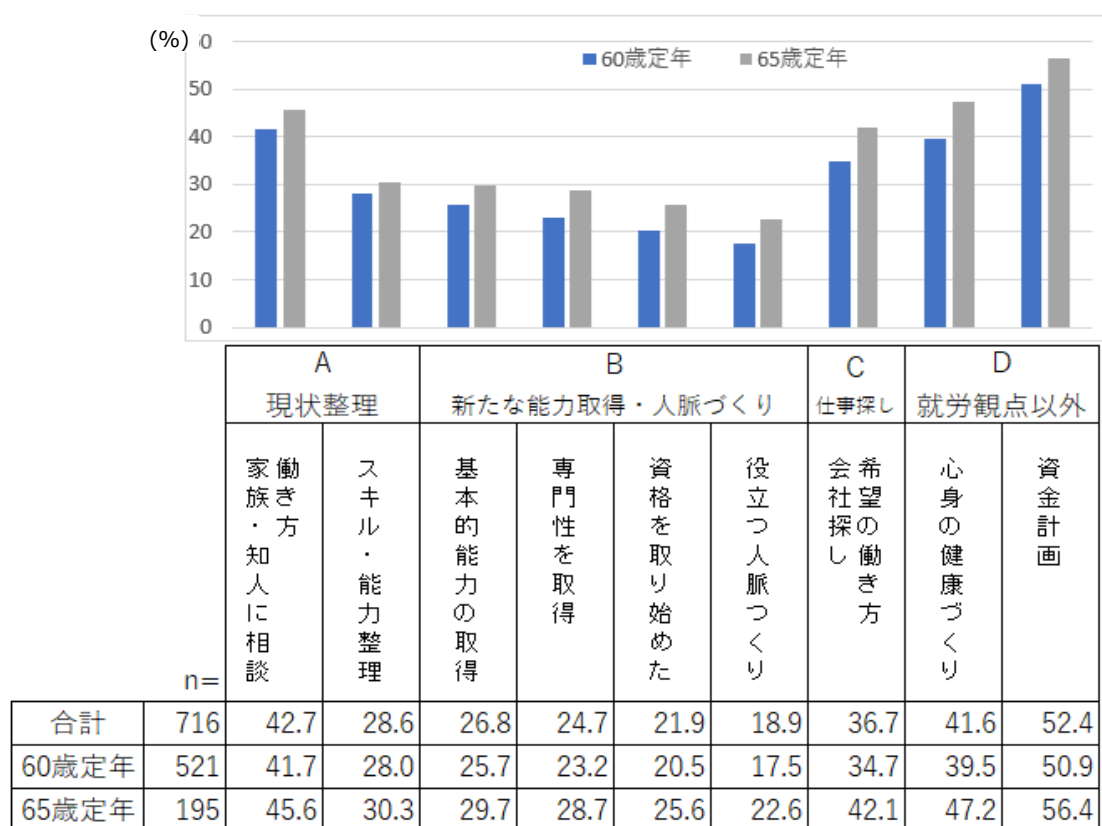
9項目のいずれも取組んでいない人は14.8%。60歳定年経験者で18.8%、65歳定年では8.9%となった。（図7）

図7 定年後やシニア期の就業に向けての取組の有無

	人数	取組の有無	
		ゼロ	1つ～
回答者計	1,089	14.8%	85.2%
60歳定年	642	18.8%	81.2%
65歳定年	447	8.9%	91.1%

取組有無は取組内容によって定年年齢での違いはほぼない。「資金計画を考え始めた」5割、「家族や知人へ働き方の相談をした」「心身の健康づくりを始めた」が4割と上位をしめ、「スキル・能力整理」が3割、新たな能力取得系が2.5割と続く。（図8）加齢や定年による自身の体調変化や収入減といった不安から意識喚起されやすい取組が実施率に現れていると想定される。一方で、定年後就労を見据えてのスキル・能力整理といった棚卸は3割弱であることは、先行研究で示されているセカンドキャリアの成功要素を鑑みると懸念が残る。

図8 定年年齢別取組状況（対象：定年退職を経験し、現在も働いている 60-74 歳 MA）



## 2) いつから準備を始めたか（取組内容と開始時期の関係）

60 歳、65 歳定年で取組内容の実施率に違いはなかったが、取組開始年齢に違いはあるか。

「働き方を家族・知人に相談」と「希望の働き方ができる会社探し」は定年 5 年前が若干多く、定年が迫ってきたことが行動を促していると想定される。また定年後 5 年以内開始も高めになっている。60 歳定年の場合は、継続・再雇用者に対する定年が 65 歳設定の企業も多く、この 2 回目定年後の就労は必然的に転職が基本になることが影響するのか「相談」が 50 代後半 48.4%に対して 60 代前半でも 26.7%、「希望の働き方ができる会社探し」は 30.4%に対し 40.9%と高い。60 歳で選択した進路でミスマッチ等が発生し、再就職の検討を余儀なくされるケースも含まれることが推察される。65 歳定年の場合は「相談」が 60 代前半 42.7%、後半 25.8%、「会社探し」40.2%と 30.5%。65 歳定年の場合は初回定年から同じ会社以外が基本になることが定年前 5 年での開始が最も多い要因である。2013 年に高齢者雇用安定法で 65 歳までの雇用確保義務が施行されたことも影響していると推察される。（図 9・10）

一方で、実施自体は 2 割程度と低い「B:新しい能力取得・人脈づくり」は 50 代より前から開始する割合が 3 割と高い。50 代前半まで含めると 4 割となる。定年ギリギリではなく、早めに取組を開始した理由は何か。残念ながら、本調査では計画的に行われたのか、それとも、取組開始を早める何かが発生したのかを探ることはできない。ミドル層の転職者からは「意に沿わない異動や転勤」「納得できない評価」「体調不良」などが転職を考え



るきっかけになったとの意見も確認されている。また、リクルート Works「60 代の就業に関する調査」には「B. 新しい能力取得・人脈づくり」類似設問があり、取組開始年齢を 30 代前から、10 歳単位で訊いている。そこでは 30 代より前から取り組んだ割合が他年代より最も多いことが示されている。また、本調査でも 60 歳定年、65 歳定年ともに実施率は 60 代前半が 2 割強、50 代後半が 2 割弱となっていることから定年との関係は薄いと推察できる。将来を見据えて計画的、戦略的に動く人はかなり早い年代から準備を始める人と、考えざるを得ない何らかの事情が発生した人が一定数存在するが、多くの人は定年前後、それも定年前の会社から離れざるを得ない状況が迫ってきて初めて行動を起こしていると推察できる。

これらを踏まえると、定年がきっかけとなり「家族・知人相談」とあわせて「仕事探し」を行っているが、60 歳時点では必ずしも積極的ではない。一方で「B:新しい能力取得・人脈づくり」は定年云々ではなく、個々人の志向性や個別環境事情によるところが大きいと推察される。

次節では、取組内容と現職務での満足度に、どのような関係があるかを確認する。

図 9 60 歳定年経験者の取組内容別開始時期

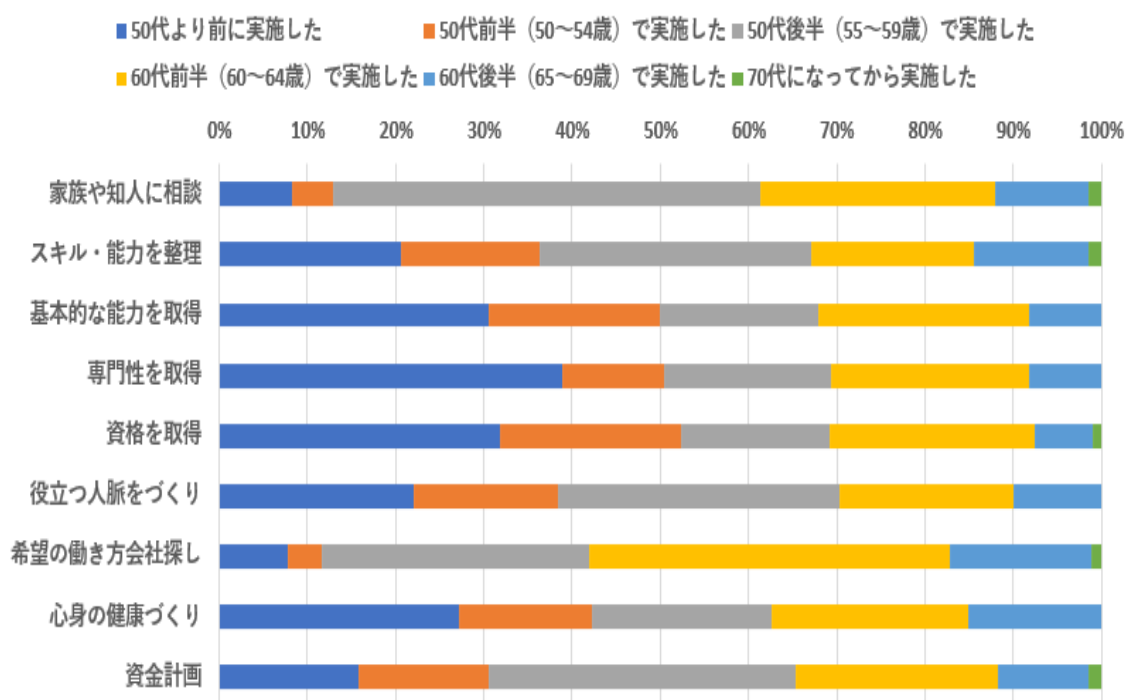
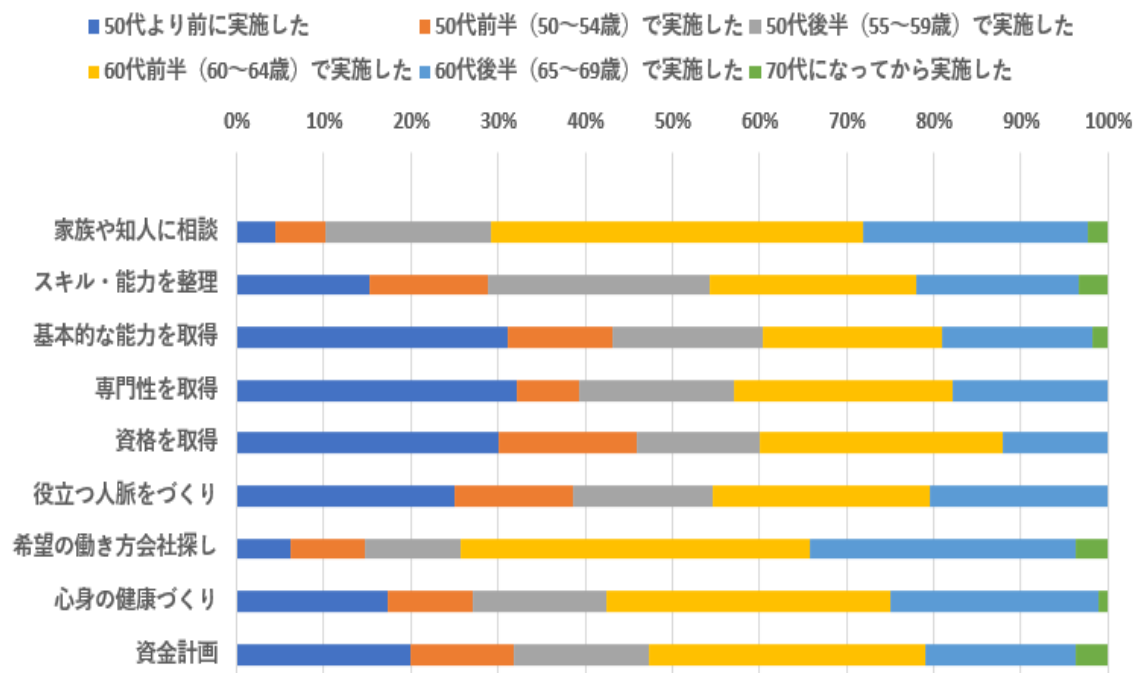


図 10 65 歳定年経験者の取組内容別開始時期



### 3) 満足度との関係（取組内容別開始時期と満足度）

実施者に絞る前に、実施者と取組を 1 つも実施していない非実施者との間で満足度を比較してみよう。非実施者においては 60 歳定年で満足度 51.2% に対して、非満足 19.8%。65 歳定年だと 57.5%、12.5% であった。9 つの取組のいずれにおいても実施者平均満足度は +1~2 割高い結果となった。ここからは、9 つの取組別に詳細を確認する。

開始年齢で現在職務に対する満足度が異なるかを検証した。他では見られない 60 歳か 65 歳定年での違いが若干だが見られた。

65 歳定年は取組内容によっては回答者数が少ないことに留意は必要だが、60 代後半開始者の満足度が全体的に高いこと、及び開始年齢に関わらず「スキル・能力整理」「基本的な能力取得」が 7 割を超えて高い。

60 歳定年の場合、「働き方を家族・知人に相談」「B. 新たな挑戦 4 項目」「仕事探し」の 6 項目で 50 代前半開始者は満足度が概ね 7 割を超えた。50 代より前開始者も 7 割弱が満足と回答した項目が多い。定年直前の 50 代後半開始は「人脈」と「健康づくり」が 7 割を超えるものの、他の取組は 50 代前半よりも低い。取組期間に余裕があることが、納得できる準備につながり、結果、満足度に寄与しているのではないかとと思われる。(図 11)

図 1 1 取組内容別準備開始時期と満足度（全体 n=716、60 歳定年 n=521、65 歳定年 n=195）

		A 現状整理				B 新たな能力取得・人脈づくり								C 仕事探し		D 就労観点以外			
		働き方 家族知人相談		スキル・ 能力整理		基本的な能力取得		専門性取得		役立つ 人脈づくり		資格取得		希望の働き方 会社探し		心身の 健康づくり		資金計画	
現就労満足度 (%)		満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足	満足	非満足
60 歳定年	平均	63.1	15.2	61.6	17.8	64.9	11.9	63.6	15.7	70.3	14.3	63.6	14.0	66.3	13.3	65.5	14.6	63.0	17.7
	～50代	50.0	22.2	66.7	16.7	68.3	14.6	63.8	17.0	60.0	10.0	70.6	14.7	57.1	0.0	62.5	17.9	66.7	14.3
	～54歳	90.0	10.0	60.9	21.7	73.1	11.5	78.6	21.4	66.7	20.0	68.2	22.7	71.4	14.3	54.8	19.4	61.5	20.5
	～59歳	61.0	18.1	57.8	24.4	54.2	16.7	60.9	17.4	75.9	17.2	50.0	11.1	60.0	20.0	78.6	14.3	63.0	18.5
	～64歳	60.3	13.8	63.0	11.1	65.6	9.4	55.6	11.1	72.2	16.7	60.0	12.0	73.0	12.2	63.0	13.0	59.0	16.4
	～69歳	73.9	4.3	57.9	10.5	54.5	0.0	70.0	10.0	77.8	0.0	57.1	0.0	65.5	10.3	67.7	6.5	63.0	22.2
	70代～	100.0	0.0	100.0	0.0	-	-	-	-	-	-	100.0	0.0	50.0	0.0	-	-	100.0	0.0
実施なし		54.3	20.1	56.5	18.1	55.6	20.2	56.3	18.8	55.3	18.8	56.5	19.1	53.5	20.6	53.0	20.3	52.7	18.4
65 歳定年	平均	69.7	9.0	69.5	10.2	70.7	5.2	69.6	3.6	65.9	9.1	66.0	6.0	69.5	8.5	67.4	9.8	70.0	11.8
	～50代	50.0	0.0	77.8	0.0	72.2	5.6	77.8	0.0	63.6	9.1	66.7	0.0	60.0	0.0	81.3	0.0	63.6	13.6
	～54歳	60.0	0.0	62.5	0.0	71.4	0.0	25.0	0.0	33.3	16.7	50.0	12.5	57.1	14.3	55.6	11.1	69.2	23.1
	～59歳	52.9	17.6	73.3	6.7	70.0	0.0	70.0	0.0	57.1	14.3	71.4	0.0	55.6	11.1	50.0	14.3	58.8	11.8
	～64歳	78.9	5.3	50.0	28.6	66.7	0.0	64.3	7.1	72.7	0.0	78.6	0.0	66.7	9.1	70.0	13.3	74.3	5.7
	～69歳	73.9	13.0	81.8	9.1	70.0	20.0	80.0	10.0	88.9	11.1	50.0	33.3	80.0	8.0	68.2	9.1	73.7	15.8
	70代～	50.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	-	-	-	-	-	-	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0
実施なし		65.1	11.3	66.2	10.3	65.7	12.4	66.2	12.9	67.5	10.6	67.6	11.7	65.5	11.5	67.0	10.7	63.5	8.2

#### 4）定年時の進路選択（継続雇用・転職）と取組の違い

定年時の選択として、同じ会社での継続、転職、独立や離職といった進路が存在するが、ここでは多くをしめる「同じ会社（継続雇用）」か「違う会社」のいずれかで雇用として働くことを選択した 2 タイプを比較してみた。取組内容の実施率は「希望の働き方ができる会社探し」は、当然といえば当然だが、60 歳定年、65 歳定年ともに差がでた。継続雇用選択者でも 2 割程度、異なる会社で 5 割強となった。探していない 5 割の転職者がセカンドキャリアにおいて人的ネットワークが重要であることを示している可能性がある。

また、60 歳定年では仕事探し以外の取組実施率はほぼ違いがないのに比べ、65 歳定年では「B:新しい能力取得・人脈づくり」が転職組の方が実施率は高い結果となった。（図 1 2）

図 1 2 定年時の進路選択別 取組実施状況

			A (現状整理)		B (新たな能力取得・人脈づくり)				C (仕事探し)	D (就労観点以外)	
n=			家族や知人 へ相談	スキル・能 力を整理	基本的な能 力取得	専門性を取 得	役立つ人脈 づくり	資格取得	希望の働き 方会社探し	心身の健康 づくり	資金計画
定年60歳	全体	521	41.7	28.0	25.7	23.2	17.5	20.5	34.7	39.5	50.9
	同企業（雇用）	282	39.4	27.3	23.4	20.9	14.2	19.9	22.3	37.6	47.5
	転職（雇用）	131	45.0	28.2	29.8	26.7	21.4	22.9	53.4	42.0	57.3
定年65歳	全体	195	45.6	30.3	29.7	28.7	22.6	25.6	42.1	47.2	56.4
	同企業（雇用）	96	43.8	25.0	19.8	19.8	14.6	19.8	25.0	46.9	53.1
	転職（雇用）	63	47.6	30.2	36.5	33.3	28.6	31.7	60.3	44.4	61.9

(%)

これらの結果から示唆されるのは、満足度の高いセカンドキャリアには、生活基盤以外にスキル・人脈など多面的な準備が効果的であり、特に 50 代前半までの早期着手が重要であるということだ。準備の有無や開始時期は、継続雇用・転職といった進路にかかわらず、納得感に一定の影響を及ぼすことが明らかとなった。次節では、こうした知見を踏まえ、支援の在り方について提言する。

#### 第 4 節 満足度の分岐点となる準備行動の課題整理

これまでの調査結果や先行研究から、納得のいくセカンドキャリアには早期かつ多面的な準備が重要であることが明らかになった。しかしながら、実際にはそうした準備が十分に行われていない人も多く、満足度の差が生まれている。

本節では、こうした準備の有無に影響を与える要因を「構造的要因」「環境要因」「心理的要因」の観点から整理し、今後の支援や制度設計に向けた論点を明らかにする。

##### （１）制度的・文化的背景による思考停止の構造

日本型雇用慣行においては、「キャリアは会社が与えるもの」という発想が根強く、個人が自らの意思でキャリアを構築していくという文化が乏しい。特に長期雇用・年功序列のもとで働いてきたミドル・シニア層にとっては、「言われた仕事を真面目にこなす」ことが評価の基準であり、「自らの希望や意思を考える」「働き方を自分で選ぶ」といった行動様式が養われにくかったといえる。

また、これまで「定年＝引退」とされてきた社会的イメージも、事前にセカンドキャリアを考える機会を曖昧にし、キャリアの再設計を“考えないまま定年を迎える”要因となってきた。

さらに、高齢者雇用安定法の改正により、企業には 65 歳までの雇用確保が義務づけられた。この制度的背景は、「60 歳で定年を迎えても、そのまま同じ会社で継続するのが当然」とする空気を形成し、多くの人が定年前後のキャリアを主体的に考える機会を持たないまま、継続雇用に移行している実態がある。

こうした“流れでの継続”が、準備行動の先送りや思考停止を招き、結果として「気づけば何も準備しないまま 60 代に突入していた」というケースも少なくない。実際、調査結果では準備の開始時期が 60 代前半に集中しており、制度的な継続雇用による影響がうかがえる。

また、取組内容別の実施率を見ると、生活基盤に関わる「資金計画」や「健康づくり」は 5 割前後に達する一方で、「相談・整理系」は 4 割、新たなスキル取得や人脈形成といった行動型の取組は 2 割程度にとどまっている。特に行動型の取組については、54 歳までに開始していた人の割合が相対的に高く、準備のタイミングが重要であることが示唆される。

すなわち、「準備が 60 代前半に偏っている」というよりも、実態としては「50 代で準備に着手できないまま年齢を重ねてしまった結果」だと捉える方が妥当と思われる。

##### （２）情報と相談機会の不足

準備をしようにも、「どう動けばよいかわからない」「誰に相談すればよいかわからない」といった声は少なくない。長期雇用の下にあった多くの人にとって、転職や学び直し、副業といった行動は未経験であり、情報不足や偏りがあり、ハードルが高く感じられるのが実情である。

特に 50 代でのキャリアの棚卸や相談機会は限定的であり、「相談したことがない」「家族以外に話す場がない」という声が多く見られる。職場内にも、中立的かつ具体的なアドバイスをしてくれる存在が乏しいケースが多く、「考えるきっかけ」を持てないまま、ただ時間が過ぎていく。

### （３）行動を遅らせる年齢的・心理的要因

調査結果でも明らかになったように、準備の開始時期は 60 代前半に集中しており、本来推奨される「50 代前半以前の準備」ができていない人は限られている。これは、単に情報や制度の問題ではなく、人間の行動心理にも起因していると推察される。

多くの人は、目の前に迫った“締め切り”がなければ本気で動き出せない傾向がある。たとえ頭では「早くから準備すべき」と理解していても、日々の業務や家庭のことに追われて優先度が下がり、結果的に「定年が近づいたとき」「体調を崩したとき」「意に沿わない異動や評価に直面したとき」といった切迫した状況でようやく動き出すケースが多い。

もちろん、50 代より前から計画的に準備を進めている人も存在するが、それはごく一部に限られる。大半の人にとっては、“切迫度の高い外的要因”が行動を促すきっかけとなっているのが実情である。

次節では、こうした課題認識を踏まえ、誰がどのような支援を行うべきか、政府・企業・個人それぞれの立場からの具体的な提言を示す。

## 第 5 節 納得感、満足度の高いセカンドキャリア実現に向けて

第 4 節までの考察を踏まえると、ミドル・シニアが納得できるセカンドキャリアを築くためには、より早期に、かつ多面的な準備行動を促す支援が必要であることが明確となった。

本節では、政府・企業・個人の三者それぞれに求められることを整理する。

### （１）政府：社会構造として準備を後押しする仕組み

「早め（遅くとも 50 代前半）の備え」を当たり前にする社会構造整備が求められる。

- ・ 50 歳前後を対象とした、自己理解のためのキャリアやライフを含めた棚卸、目指す方向と実現に向けた具体的な行動の明確化などを支援する「相談制度」の整備。
- ・ 求人需要を踏まえた上で、シニアの志向に合わせたリスキリング、短期・実践型講座や研修の開発、情報提供の強化。
- ・ 地域包括支援センターとハローワークの連携強化により、生活・介護・就労支援を一体で届ける仕組みの構築。

### （２）企業：準備できる職場づくりと支援制度の整備

従来の再雇用制度だけでなく、従業員が“準備できる職場”を提供することが必然になる。70 歳定年が努力義務化している現在、「65 歳での多様な選択肢準備とスムーズな移行支援」と高齢化する従業員が年齢に関わらず活躍し続けるための働き方、評価や育成手法の変更が急務である。団塊 Jr が 60 歳到達まで 5 年をきった今が転換点であろう。

- ・ 定期的なキャリア面談を制度化し、本人希望や不安に応じた選択肢の提示、行動支援する。
- ・ 社外活動（ボランティア、副業、越境学習など）の推奨と制度的後押し。

- ・60代、70代の従業員が安心安全に、意欲を持ち活躍できるソフト、ハード両面での制度、環境整備を行う。

### （3）個人：自己棚卸と行動開始の前倒し

「60歳になってから考える」では遅い。思考と行動を前倒し、自らのキャリアにオーナーシップを持つ必要がある。

- ・最低限54歳までには10年、20年を仕事以外の「自分や家族の変化」も含めて想像し、「自らの希望や意思」「できること」「気をつけたいこと」を言語化しておく。
- ・家族・職場・地域など複数の場に小さく関わることで、人的ネットワークを複線的に形成する。
- ・「自分に合う仕事がわからない」等の状況を恥とせず、体験や対話を通じて一步踏み出す。

### おわりに キャリアは“自らが選び取る”

本稿では、ミドル・シニアのセカンドキャリア形成において、少し前からの準備、勤務先以外、複線的な人的ネットワークが納得感や満足度を左右する大きな要素であることを明らかにした。

現実には、定年後も働く人が増える一方で、「気づいたときには間に合わない」「十分な準備や検討を行わないまま従来の会社での再雇用勤務を続けてしまう」ケースが多く、個人の行動だけに委ねられたキャリア形成には限界がある。

重要なのは、社会・企業・個人がそれぞれの立場から準備のきっかけと支援をつくり、「キャリアは自分でつくるもの」という意識を社会全体で当たり前化することが肝要と考える。

### 【参考文献】

- ・河合（2019）『高齢者の就労と生きがいに関する研究の現状と課題』
- ・安田（2019）『シニアの再就職における充実感と納得感の形成』
- ・中村天江（2021）『「働く」の論点 - 他者との交わりで、人は動きだす—キャリアの「共助」に潜む5つのパワー—』— リクルートワークス研究所、2021年5月  
<https://www.works-i.com/column/hataraku-ronten/detail019.html>
- ・MILIZE（2024）『40～60代のキャリア意識・行動調査』  
[https://milize.co.jp/news/20240711\\_6009](https://milize.co.jp/news/20240711_6009)
- ・内閣府「国民生活に関する世論調査（令和4年度）」  
<https://survey.gov-online.go.jp/r04/r04-life/>
- ・JILPT（2021）『キャリアコンサルティングに関する実態調査』
- ・JILPT（2020）『60代の雇用・生活調査』：相談経験と就労継続意欲との相関

### 【出典一覧（節別・調査名・URL）】

- 第1節 総務省『労働力調査（2024年）』  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>
- 第1節・第3節 リクルート『シニア層の就業実態・意識調査2016』  
<https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/pdf201607121017.pdf>
- 第1節・第3節 リクルート『シニア層の就業実態・意識調査2023』  
[https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/230512senior\\_kojin.pdf](https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/230512senior_kojin.pdf)

第2節・第3節 リクルート『求職者の動向・意識調査 2021』

[https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/kyushokusha\\_211222.pdf](https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/kyushokusha_211222.pdf)

第3節 リクルート『定年前後の取組調査 2025』

第3節 リクルート Works「60代の就業に関する調査」

[https://www.works-i.com/surveys/item/s\\_000201.pdf](https://www.works-i.com/surveys/item/s_000201.pdf)

第2節 JILPT『60代雇用・生活調査』

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/199.html>

### 【図表一覧（記載節付き）】

- ・図1：年齢階級別転職者数の推移（第1節）
- ・図2：定年退職後の進路希望（第1節）
- ・図3：60～74歳の仕事探しの実態（第1節）
- ・図4：非就業者の就労意向と活動状況（第3節）
- ・図5：仕事探しで感じたこと（第3節）
- ・図6：仕事を探していた時の困難（第3節）
- ・図7：定年後やシニア期の就業に向けた取組の有無（第3節）
- ・図8：定年年齢別取組内容実施率（第3節）
- ・図9：60歳定年経験者の取組内容別開始時期（第3節）
- ・図10：65歳定年経験者の取組内容別開始時期（第3節）
- ・図11：取組内容別準備開始時期と満足度（第3節）
- ・図12：定年時の進路選択別 取組実施状況（第3節）

## 第7章 キャリア権が拓く労働政策の未来

田中誠二（厚生労働省厚生労働審議官）

（注）本講演及び本資料の内容は、2024年12月現在の状況に基づくこと、また私の個人的見解にわたる部分が相当程度含まれ、組織としての厚生労働省の見解でない部分が多々あることを、あらかじめご承知置きますよう、お願いいたします。

### 1. はじめに

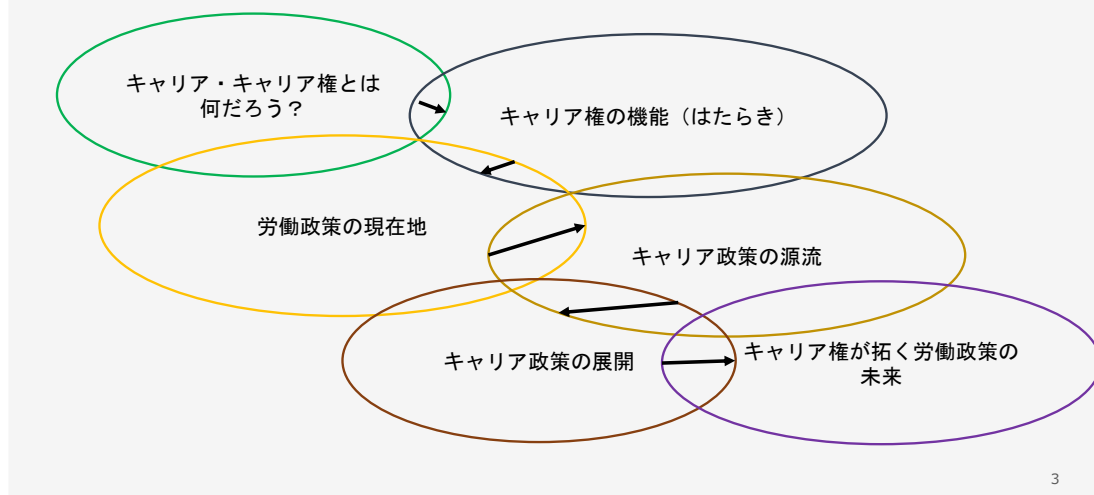
私が「キャリア権」の概念に初めて触れたのは、1999年、諏訪康雄先生の論文によってであったが、「キャリア権」は、これまでの労働政策を全く新しい視点で見つめ直すことができる素晴らしい概念だと感じた。それ以降、四半世紀にわたり、私は、労働政策のあり方を「キャリア権」という視点から追求していくことになるのだが、諏訪先生が生み出した「キャリア権」は、近年、ますます輝きを増しているように思う。

特に最近「労働市場改革」という言葉で表わされる、よりダイナミックな労働市場作りが政策的に進められている。人手不足、労働力供給制約の中で、より機能的な労働市場が求められている時代である。私は、こうした新たな労働市場と「キャリア権」とは、非常に相性がよく、今後、労働市場の流動性が高まっていく中で、労働者保護の政策理念として、「キャリア権」の役割は今後より重要になると思う。本日は、このキャリア権が将来に向かってどのような労働政策の未来を切り開いていくかというところまで話をできればと思う。それは、これまで私が長年、キャリア権と関わり、その中で考えてきたこと、実際の政策現場で右往左往しながら悩んできた結果としての、今時点での到達点である。

本日のお話の流れを申し上げますと、まず、①キャリア、キャリア権とは何かということを確認した上で、②「キャリア権」とはどういった機能、はたらきを持つ概念なのかということ、さらに③労働政策の現在地、現在の在り様を確認しつつ、その中でキャリア権が強く意識されていることを示す。それから、④2000年頃まで時代を遡って、今に至るキャリア権、キャリア政策の源流がどうであったのかを振り返り、さらに、⑤源流を発したキャリア政策がその後どのように展開して現在地に至ったのかを見た上で、最後に本日の主題である⑥「キャリア権が拓く労働政策の未来」について、私なりの考えをお示ししたい。



## 本日のお話の流れ



## 2. キャリア・キャリア権とは何だろうか？

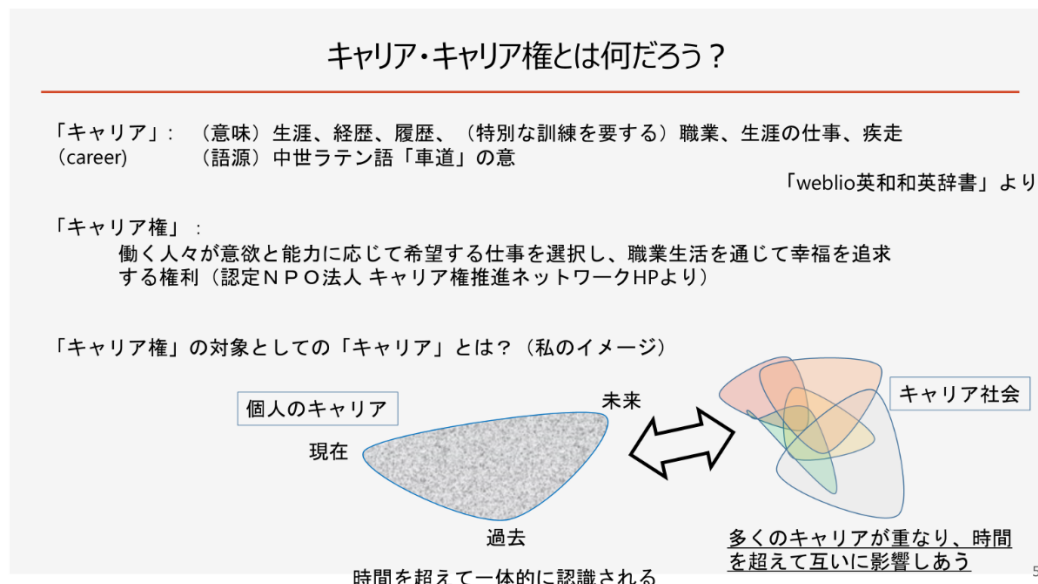
さて、「キャリア権」における「キャリア」とは何を意味するか。語源的には、中世ラテン語において「車道」という意味で、これが転じて生涯とか経歴、履歴、それから職業、生涯の仕事と、こういったことを意味する。

それに「権利」を付けた「キャリア権」については、キャリア権推進ネットワークの HP では、「働く人々が意欲と能力に応じて希望する仕事を選択し、職業生活を通じて幸福を追求する権利」とされているが、まだ、法律上の定義はない状況。

そうした中で、私なりの、「キャリア」に対するイメージをここで述べておきたいと思うが、まず、個人の視点からみた「キャリア」を、過去のキャリア、現在のキャリア、それから未来のキャリアに分けるとすると、それが過去→現在→未来の順で時系列につながったものをその人の「キャリア」とイメージするのが普通かと思う。私も当初そのような考えていたが、今の私の理解は、少し進んでいて、キャリアについては、むしろ、現在、過去、未来を頂点とした三角形でイメージするのがよいと思っている。というのも、キャリアは、単純に過去→現在→未来というように時系列に一方通行で発展していくのではなくて、現在と過去、現在と未来に、加えて未来と過去も時に直接に繋がりがつつ、相互に影響を及ぼしながら発展するもの、時間を超えて一体的に認識すべきもの、というのが、まず、個人のキャリアの構造や価値をより深く理解することにつながると考えているからである。

さらに、労働市場とか労働社会といったものを、キャリア概念を通して眺めてみると、人それぞれの現在、過去、未来で構成された多くのキャリアが、これまた時間を超えて互いに重なり、複雑に影響し合う様子がイメージできる。キャリアを単に個人的なものにとどめる

ことなく、それが合わさることで最終的に社会の有り様に関わるという理解である。この点は、キャリアを国の政策、あるいは権利の対象として重要視する大きな契機でもある。



### 3. キャリア権の機能（はたらき）

それでは、我々の社会において、キャリア権は、どのように機能しているかを、次に考えたい。先ほど、キャリアについて、時間を超えて一体的に認識すべきものと申し上げたが、「キャリア権の機能」を整理する中でも、そうした視点の必要性が垣間見える。

ここでは、キャリア権の機能（はたらき）を大きく4つに分類している。

一つ目は、労働者の過去と現在と未来からなる「キャリア」を守る権利としての機能である。労働者にとっては過去のキャリアも現在のキャリアもそれからこれから歩む未来のキャリアもそれぞれが重要な意味を持ち、「権利」として保護されるべきものということ。経歴や実績といった労働者の過去のキャリアが適正に評価されること、現在の職務の内容や成果に見合った処遇が得られるということ、さらに、現職の継続を含めて将来の働き方の多様な選択肢が得られるということ、こうしたそれぞれの側面からのキャリア、さらにはそれを一体的にみた「キャリア」が法的に守られることの重要性を「キャリア権」は明らかにしていると思う。

次に2番目だが、転勤命令権などにみられるように、労働契約関係の一方当事者である使用者、人事担当者等が行使する「人事権」が、我が国では特に強い状況にあって、そうした強い人事権への対抗概念としてのキャリア権が議論されることも多いと思う。この場合、「キャリア権」は、使用者等による人事権の行使にあたっての制約要素ないし行動規範として働く。この文脈でのキャリア権の下では、労働契約の締結に当たっては、個々人のキャリアを尊重した公正な採用に努めることが必要。そして、採用手続において公正な取扱いを受

けることは、採用時のみならず、その後のキャリアの展開との関係でも重要な意味を持つ。それから、使用者等が労働契約上の権利（人事権など）を行使するに当たって、個々の労働者のキャリア、すなわち過去、現在、未来のキャリアに十分に配慮することが必要。さらに、労働契約はいずれ終了するが、職業キャリアがそれで直ちに終了するわけではないことも多いわけだから、企業としては一定の再就職援助など、その人のキャリアを守る支援を行うことも、キャリア権の視点に立てば、当然、労働契約の中から導き出されてくるように思う。

キャリア権の3番目の働きは、最も労働政策との関係が濃いものであって、まさに労働者の主体性を高める方向での労働政策を進めるための指導理念として機能する。これまでの労働政策は、企業を通じての助成や支援に重点が置かれ、その際に念頭に置く働き方も、典型的な正社員の雇用の安定や能力開発が主にイメージされていたが、今後はむしろ、労働者のキャリア形成の主体性を最大限に尊重する、多様な働き方、働き方の多様性を最大限に考慮する形での政策づくりが求められるということである。そうした労働政策の具体的方向性が次の二つの矢印。労働者が主体的に様々な選択をして活躍できる基盤、プラットフォームとなる機能的な労働市場の整備に重きを置くこと、その上で、労働者が企業を移ることも含めて、主体的な、前向きな選択をしていくに際して必然的に伴う失業などのリスクを軽減するセーフティネット、多様な働き方に対応できるセーフティネットを、雇用保険などできちんと張っていくということが重要となる。

キャリア権の4番目の機能は、労働市場の中でのハローワーク、民間の職業仲介事業者、さらには労働組合、こういった各主体（ステークホルダー）の活動についてもキャリア権はその基本理念ないし指導理念として機能するということ。労働市場運営の基本理念とも言える。つまり、これまでは、企業と労働者の長期雇用という継続的な関係の下でのキャリアを巡る相互作用のあり方（まさに人事権とキャリア権の関係性など）が議論されてきたが、企業の間を移りながらキャリアが形成される場合などにおいては、個別企業と労働者の関係性に加えて、ハローワークとか職業仲介事業者、労働組合、さらにはキャリアコンサルタントといった主体と労働者との間の継続的な関係についても、キャリア権の考え方を意識していくことが重要となる。そこでは、キャリア権は、外部労働市場の各ステークホルダーが個別労働者に対応する際における行動規範（労働者に対する公正、公平な取扱いを求めるルールなど）としての性質も認められるのではないかと考えている。特に、各ステークホルダーが、個別労働者のキャリア形成の支援等に継続的に関わっていくような場合における両者の関係性の成立・展開についても、キャリア権の視点がますます重要になるのではないかと考えている。

## 「キャリア権」の機能（はたらき）

- 労働者の過去と現在と未来からなる「キャリア」を守る権利であること。
  - 経歴や実績（過去）が適正に評価される、など。
  - 現職の内容や成果（現在）に見合った処遇が得られる、など。
  - 現職の継続を含め将来の働き方（未来）の多様な選択肢が得られる、など。
- 労働契約関係の当事者としての使用者（人事権者）の行動規範であること。
  - 労働契約の締結に当たって、キャリアを尊重した公正な採用に努めること、など。
  - 労働契約上の権利（人事権など）の行使に当たって、キャリアに配慮すること、など。
  - 労働契約の終了に当たって、再就職援助などキャリアを守る支援を行うこと、など。
- 労働者の主体性を高める方向での労働政策の指導理念であること。
  - 労働者のキャリア形成の主体性（≠多様な働き方）を最大限に尊重する。
  - 労働者が主体的に活躍できる基盤（労働市場）整備に重きを置く。
  - 労働者の主体的な選択のリスクを軽減する（セーフティネット）。
- 労働市場におけるハローワーク、職業仲介事業者、労働組合等の活動の基本理念となること。
  - 労働市場のステークホルダーに共通の基本理念（労働市場運営の基本理念）となること。
  - 各ステークホルダーによる個別労働者への対応における規範性が認められ得ること。
  - 特に、各ステークホルダーと個別労働者の継続的関係の成立・展開において機能すること。

## 4. 労働政策の現在地

以上のように、キャリア、キャリア権の意義や働きをイメージした上で、以下では、労働政策の現状、現在地を確認したい。キャリア権の理念と現在の労働政策との距離感をうまく説明できればと思う。

改めて現在の労働政策のメインストリームを整理すると、3つの大きな流れ、すなわち「労働市場改革」、「働き方改革」、それから「セーフティネット強化」という政策のかたまりをイメージできる。

## 労働政策の現在地①



9

キャリア権的視点からこれらの政策の流れを眺めてみると、いずれもキャリア権との関係性が見えるが、敢えて申し上げれば、労働市場政策（赤線囲み部分）との関係性、つまり、「人への投資」、「労働市場の見える化」、あるいは「労働市場での賃金形成」とキャリア権の関係性は特に重要と考えている。このうち、「労働市場での賃金形成」とキャリア権の関係については、少し説明が必要と思う。これまで労働政策において「労働力の需給調整」というと、求人と求職の効果的、効率的なマッチングが主な課題であったが、私は、労働市場の「適切な賃金を形成する」という機能が、今後ますます重要となると考えている。現在は、企業の内部労働市場の中で、個別の労使交渉を通じて賃金形成、賃上げ等が行われており、賃金原資の制約などにより賃上げが抑制されることも多い。賃金が、外部労働市場の需給関係を反映して相場形成される動きが強まることによって、なかなか賃金が上がらないという問題を含め、様々な賃金に関する構造問題が解決していくのではないかと考えている。こうした視点で、労働市場改革と構造的賃上げが政策的に結びついている。

それから、「働き方改革」も、長時間労働の是正に加え、多様な働き方の実現に向けた施策の充実が求められており、多様な働き方を個人が主体的に選んでいく環境づくりという視点からキャリア権が大いに関係する。さらに、セーフティネットの強化は、より安心して多様な選択をしてもらうための仕組みであり、これもキャリア権の視点が重要である。

次に、それぞれの政策の流れが、これまでどのように進んできたのかを「労働政策の現在地②、③」で概観した。

## 労働政策の現在地②

- 働き方改革（その①）：時間外労働の上限規制の導入・労働者の心身の健康確保  
→ 2019年（平成31年）4月から、時間外労働上限を罰則付きで規制（医師、建設、運輸等は5年猶予）
- 働き方改革（その②）：同一労働同一賃金の推進  
→ 2020年（令和2年）4月から、パート・有期労働者に対する不合理な待遇を禁止。
- 働き方改革（その③）：育児・介護休業法の改正  
→ 2024年5月に「改正育児・介護休業法」が成立。子の年齢に応じた柔軟な働き方を強化、など。
  
- 労働市場の整備（その①）：三位一体（リスクリング、職務給、労働移動）の労働市場改革  
→ 2023年5月に「構造的な賃上げ」に向けた「三位一体の労働市場改革の指針」を公表。
- 労働市場の整備（その②）：国際労働市場との効果的な接続（外国から選ばれる国であり続ける。）  
→ 育成就労制度の創設（技能実習制度の見直し）、外国人雇用統計の整備、など。

10

働き方改革への対応状況が上の3つ。「働き方改革」という言い方が明確に使われ始めたのは2018年の法改正。時間外労働の上限を初めて罰則付きで規制した（2019年4月施行）。ただし、医師、建設、運輸等については5年猶予で、2024年の4月から適用になっている。同じ働き方改革の法案で同一労働同一賃金を推進することとした。パート法をパート・有期法に改正した上で、パート・有期労働者に対する不合理な待遇を禁止することとした。さらに、働き方改革の第2弾の先鞭とも言えるが、2024年の5月に育児介護休業法を改正し、子の年齢に応じた柔軟な働き方の強化などを行った。働き方改革の今後の課題は、個々の労働者のニーズに応じた柔軟な働き方を実現することではないかと思っている。現段階では、育児、介護といった場面での柔軟な働き方の改正が成立した段階であるが、現在、労働基準局で労働基準法等に関する検討会が開かれていて、その中で、さらなる柔軟な働き方の実現を追求するための方策が検討されている。

次に、労働市場の整備については、2023年5月に三位一体の労働市場改革の指針を公表した。これは、構造的な賃上げに向けた労働市場改革として、リスクリング、職務給の導入、労働移動の円滑化を一体的に進めようという取組。今後はさらに、人手不足の進展の下で、国際労働市場との効果的な接続を図っていく必要や、国内の就業環境の整備を進め、外国人から選ばれる国であり続ける必要がある。今年の通常国会で技能実習を発展的に見直した「育成就労制度」を創設。2027年からの施行を想定している。併せて、厚労省では、より一層の効果的な政策・制度に結びつけるべく、日本で働いている外国人の雇用状況の実態把握のため外国人雇用統計の整備などを進めている。

雇用のセーフティネットの強化については、令和6年4月に雇用保険法を改正した。雇用保険の適用範囲を、所定労働時間が週20時間以上の労働者から10時間以上の労働者に拡大する。この適用拡大は2028年10月からの施行になるが、これにより雇用保険の被保



険者数が 4500 万人規模から 5000 万人規模に拡大する。さらに、自己都合離職に対する給付制限の緩和。現在は、自己都合で離職した場合の失業給付の給付制限を原則 2 か月としているが、これを原則 1 か月に緩和するとともに、在職中からリスクリングに取り組んでいる労働者が自己都合離職した場合には、1 か月の給付制限も撤廃し、労働者の主体的な労働移動を円滑化する方向でのセーフティネットの整備を行った。

### 労働政策の現在地③

- 雇用のセーフティネットの強化：雇用保険法の改正
  - 2024年4月に「改正雇用保険法」が成立（適用拡大は2028年10月から施行）。適用範囲を週20時間以上から10時間以上に拡大（被保険者数約4500万人→約5000万人）、など。自己都合離職に対する給付制限の緩和（2ヶ月→1ヶ月。在職中からリスクリングに取り組む者に対する自己都合離職後の給付制限の解除。）
- フリーランスの保護：フリーランス・事業者間取引適正化等法の制定
  - 2023年4月に「フリーランス・事業者間取引適正化等法」が成立。2024年11月から施行。フリーランスへの発注事業者に、フリーランスの就業環境整備に係る対応を求める、など。

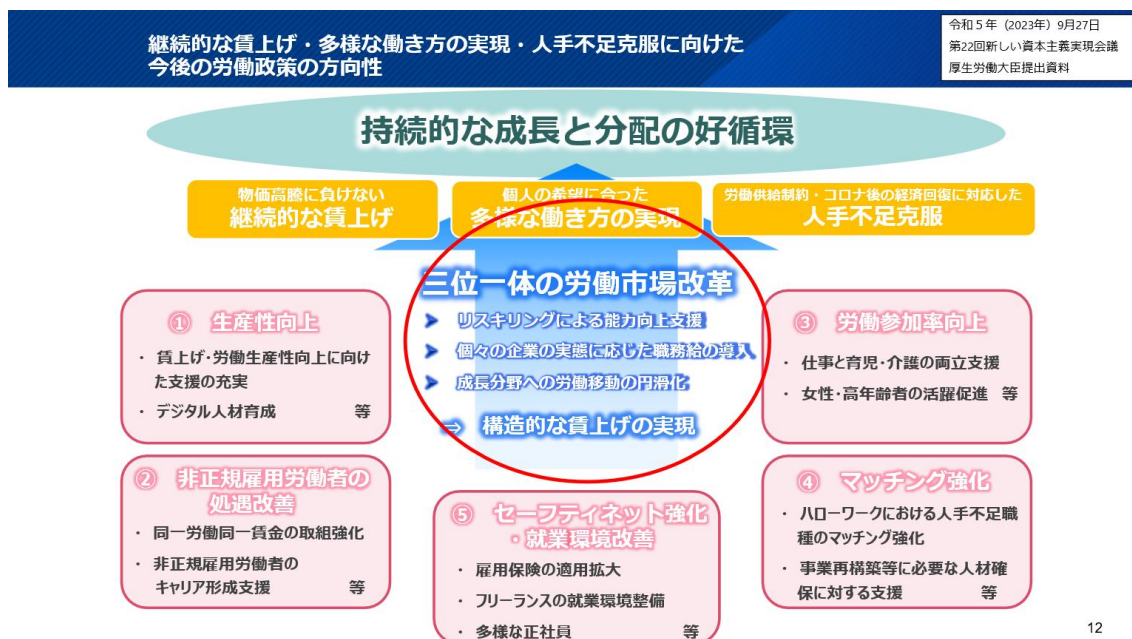
11

セーフティネットの強化の文脈では、フリーランスの保護の強化も行っている。2024 年 11 月に施行されたばかりだが、フリーランスという、労働者には当たらないけれども労働者に類似した働き方をしている個人事業主の就業環境改善を促す内容で、こうした形で、労働政策の裾野が雇用関係以外にも少しずつ広がってきている。

昭和の高度成長期において、都市部の人手不足対策として、地方からの労働移動をお手伝いするのが労働行政の重要な仕事だった。もう少し言えば、農業、自営業から都市雇用者、そしてサラリーマンへの労働移動を政策的に誘導した。制度面からみても、被雇用者、雇用されている者に優遇的な社会制度、社会保障制度などが形作られ、それに促されて雇用者比率も高まるという時代であった。翻って現在は、日本全体が人手不足で、人余り分野・地域から人手不足分野・地域への移動という従来型の労働政策が成り立ちにくいため、国内での労働参加率の強化策であるとか、海外からの人材受入れの強化策が必要である。しかも、特にこれまでのような正社員、長期雇用を大前提とした考え方では、働くニーズの多様化や人材ニーズの変化に対応できないことから、多様な働き方の実現を通じて新たな付加価値を生み出す環境を整える、その際に、雇用に限らず、雇用以外の方々にも一定の保護を広げていく、こうした労働行政、人材行政をやっていく時代になってきているのではないかと、その入口みたいところに我々は今立っていると考えている。キャリア権ないしキャリア政策は、こうした状況にも対応できる考え方、政策枠組みである。

こうした労働政策の方向性については、政府内の政策議論の重要な場面で、厚労大臣から方向性をお示ししていて、それも少しご紹介したい。

これが直近のもので、令和5年9月に武見厚労大臣（当時）から新しい資本主義実現会議においてプレゼンをした。



先ほど申し上げた「三位一体の労働市場改革」を真ん中に据えているが、それだけではない労働政策の広がりを出す構図を描いている。構造的賃上げに向けた生産性向上や非正規雇用労働者の処遇改善、また、人手不足克服のための高齢者、女性の労働参加率の向上や労働参加した者を求人きちんとマッチングするための支援、さらには、セーフティネットの強化として、先ほど申し上げた雇用保険の適用拡大とかフリーランスの就業環境整備を掲げている。これが、三位一体の労働市場改革を中心としつつ、それを取り囲む形で戦略的政策アプローチを整えている現在の労働政策の構造である。

そして、これらの政策の多くがキャリア形成、キャリア支援と関わるものである。それを端的に示すものとして、令和5年5月に出た「三位一体の労働市場改革の指針」に盛り込まれた一文をご紹介したい。キャリア権、キャリア政策にとっては、まさに画期的な表現とも言えるが、この指針の冒頭に、こう記述された。

「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、1人1人が自らのキャリア選択をする時代となってきた。」



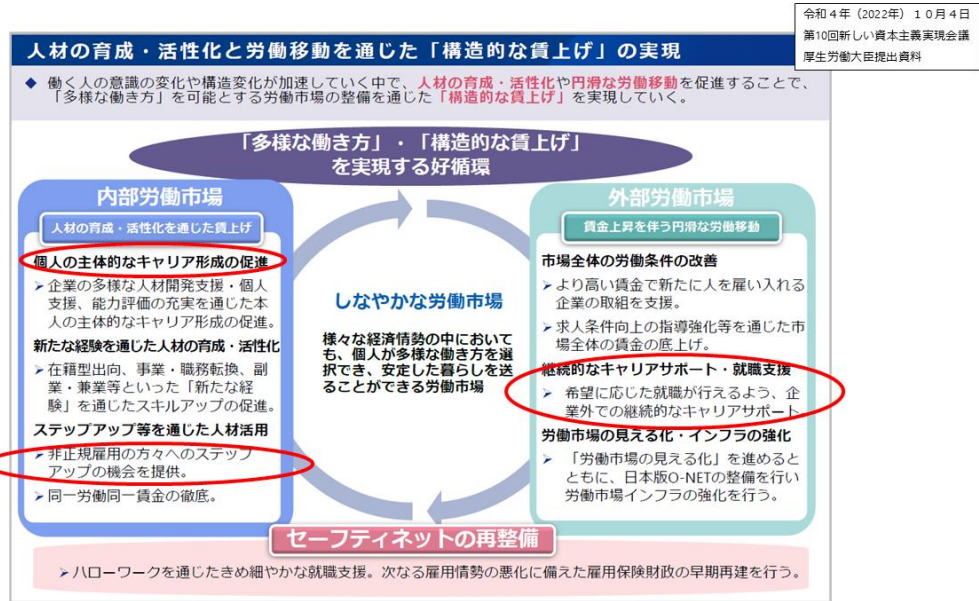
こうして、キャリアという言葉が政府の最重要文書の中の冒頭に、政策の重要な方向性を示すために用いられる時代になった。キャリア権が提唱されてから四半世紀を経てやっとここまで来たという感慨を持っている。

本指針の内容に目を向けると、本指針の目標として、構造的賃上げなどと並んで、「内部労働市場と外部労働市場のシームレスな接続（転職で地位が上がる社会）」が掲げられている。我が国の労働市場の構造問題に対する政策アプローチに関わるものである。

この部分については、少し前段階があって、先ほどの武見大臣プレゼンの約1年前、令和4年10月に、当時の加藤労働大臣が同じく新しい資本主義実現会議で行ったプレゼンである。ここには、内部労働市場、外部労働市場の双方において、キャリア形成、キャリア支援を強化する考え方に盛り込んでいる。

#### 「三位一体の労働市場改革」とは？

- 令和5年5月16日 新しい資本主義実現会議（議長：岸田総理）において策定
- 名称：「三位一体の労働市場改革の指針」
- 本指針の冒頭の記述：
  - 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。
- 本指針の目標：
  - 構造的賃上げによる内外の賃金格差の是正。性別、年齢等による賃金格差の解消。
  - 内部労働市場と外部労働市場のシームレスな接続（転職で賃金が増える社会）
  - 官民一体となった取組
- 本指針に基づき取り組む内容
  - ① リスキリングによる能力向上支援
  - ② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
  - ③ 成長分野への労働移動の円滑化



14

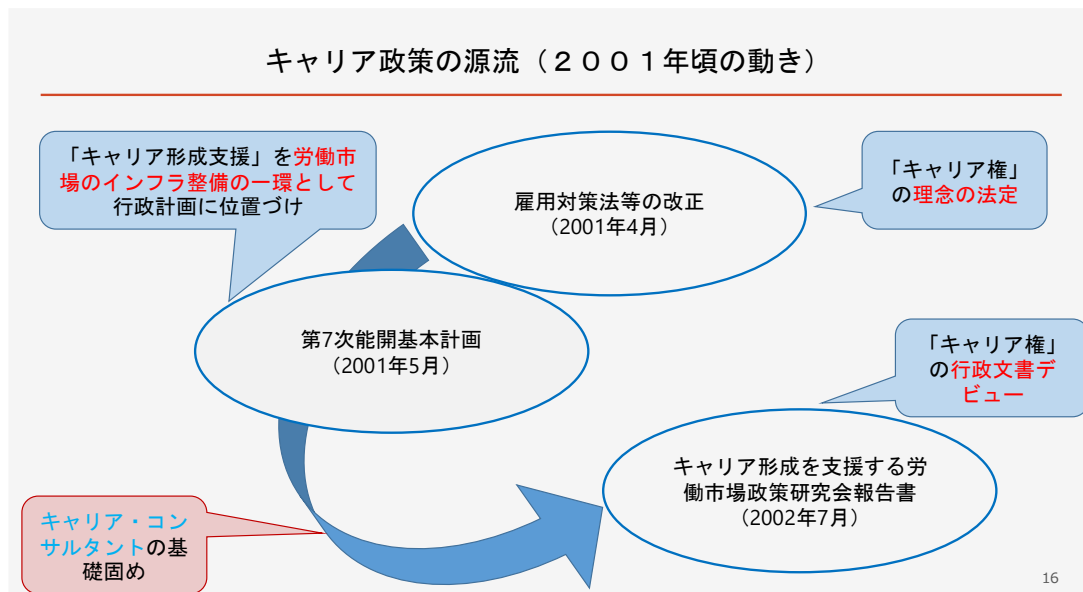
すなわち、左側の内部労働市場についても、これまでのような企業主導でないキャリア形成の促進、個人の主体的なキャリア形成の促進を図る、非正規労働者についても、企業内のキャリア形成で除外することなく支援をしていく。この支援には、正社員になる、非正規のままステップアップする、両方の意味を含んでいる。

右側は、これまで我が国で脆弱であった外部労働市場をきちんと整備していくということを示した。個人が企業から外部労働市場に出てきても、より充実した継続的なキャリアサポートがあるという状況が望ましい。例えばキャリアコンサルティングの強化とか、企業外でも個人をしっかり継続的にサポートできるような仕組み作りを外部労働市場の整備の大きな柱に掲げている。

以上が、労働政策の現在地とキャリア権の関係、距離感についてのご説明である。

## 5. キャリア政策の源流

次に、時代を遡って、2000年頃の状況、このあたりが、日本のキャリア政策の源流ともいえると思っているが、私の経験したところを中心にお話をしたい。



先ほど「労働政策の現在地」でみたようなキャリア形成支援を基軸とした労働政策がどのように生まれてきたのか。当時、諏訪先生のご指導をいただきながら、2001年4月に雇用対策法等の改正を行い、初めてキャリア権の理念を法律に盛り込んだ。また、法改正に合わせて第7次職業能力開発基本計画を策定（2001年5月）。同計画では、「キャリア形成支援」を労働市場のインフラ整備の柱の1つとして位置付けた。その後1年余りの間は、キャリアコンサルタントを日本に5万人生み出すという挑戦的な目標に向けての初動の時期であり、キャリアコンサルタントの仕組みを日本に導入するための基礎固めの作業を行った。さらに、キャリア権の理念に基づいた政策推進の方向性をより明確にしていくため、諏訪先生のご指導の下、「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」で様々な課題を整理した。この2001年、2002年にキャリア政策の原型が形作られたということになる。

以下、これらを少し詳しくみていく。

まず、「キャリア権の理念の法定化」。雇用対策法、職業能力開発促進法の改正を2001年4月に行っている。

キャリア権の理念については、雇用対策法（現在は労働政策総合推進法）に「職業生活設計」という概念を入れた。

## キャリア政策の源流（2001年頃の動き）①

[キャリア権論と労働市場政策との密接な関係性]

### ○「キャリア権」の理念の法定（2001年）

#### 雇用対策法・職業能力開発促進法の改正（2001年3月）

##### → 基本理念の追加（雇用対策法第3条）

「労働者は、その**職業生活の設計**が適切に行われ、並びに、**その設計に即した能力**の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、**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する。」

##### → **職業生活設計**の定義（職業能力開発促進法第2条）

「労働者が、自らその長期にわたる職業生活における**職業に関する目的**を定めるとともに、その目的の実現を図るため、**その適性、職業経験その他の実情に応じ**、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組その他の事項について**自ら計画すること**をいう。」

17

これは、英語で言えば「キャリアプラン」ないし「キャリアプランニング」。「キャリアプランニング」が適切に行われて出来上がった「キャリアプラン」に即した能力開発等を通じて、職業生活の全期間を通じた職業の安定が図られるように配慮されるという基本理念を雇用対策法に定め、この職業生活設計とは何かという定義については職業能力開発促進法の方に規定した。そこで1番大事なことは、労働者が自ら計画するということ。キャリア形成の主体はあくまで労働者自身であることを強く意識して条文を書いた。

この二つの法律の改正により、一応、キャリア権の理念が法定化されたと思っている。

実のところ、「キャリア」という言葉をそのまま法律に書くことは、その当時の内閣法制局に認められなかった。そこで「職業生活設計」という語を用いながら、いろいろ悩んでこの条文になった。

そのすぐ後の2001年5月に策定した「第7次職業能力開発基本計画」では、「労働市場の5つのインフラの整備」を掲げた。その中の一つの柱である「キャリア形成の促進のための支援システムの整備」において、特に、キャリア権具体化への思いを込めて、キャリアコンサルティング技法の開発とか、あるいはキャリア形成のための様々な支援の方向性を盛り込んだ。

## キャリア政策の源流（2001年頃の動き）②

[キャリア権論と労働市場政策との密接な関係性]

### ○「キャリア形成支援」を行政計画への位置づけ

第7次職業能力開発基本計画（2001年5月）

→労働市場が的確に機能するためのインフラ整備として、5つの政策項目を明確化し推進したもの。



### ○「キャリア権」の行政文書デビュー

キャリア形成を支援する労働市場政策研究会  
（諏訪康雄座長）報告書（2002年7月）

「キャリア権」の議論は、働く人の一生（ライフ・キャリア）に大きな位置を占める職業キャリア（職業経歴）を法的に位置づけ、概念化しようとする試みであり、これを核に労働法全体の意義を見直そうとする流れである。

キャリア権（職業に関する狭義のもの）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である。

18

そして、その1年後、先ほど触れた「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会報告書」に、キャリア権についてより詳しい記述を盛り込んだ。

キャリア権の議論は、働く人の一生（ライフ・キャリア）において大きな位置を占める職業キャリア（職業経歴）を法的に位置付け、概念化しようとする試みであるとし、さらにこの試みを、「労働法全体の意義を見直そうとする流れ」として大きく捉えた。その上で、労働行政としてのキャリア権の初めて定義を、次のように明記した。

「キャリア権（職業に関する狭義のもの）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付ける権利である。」

この時はまだ、過去→現在→未来という直線的なイメージでキャリア形成を考えていた時代ではあったが、この初めての定義は、今でも十分通用する定義ではないかと思っている。

## 6. キャリア政策の展開

次に、こうしてようやく源流を発した「キャリア政策」が、その後どのように展開し、労働政策の現在地にたどり着いているのか、いわば源流に続く動きを、少しご紹介したい。

まず、キャリアコンサルタントの養成。これについては、まず、2001年5月、第7次職業能力開発基本計画の5本の柱の中の1つとして政策化した。そして、2001年9月の政府の経済対策の中で、「キャリアカウンセラー5万人養成」という目標を立てた（この時はまだ政府の中でも「キャリアカウンセラー」と呼ばれていた。）。その後、「キャリア形成促進助成金」を創設する中で、キャリアコンサルタントの養成を効果的に支援する助成措置を設け、翌2002年4月には厚労省職業能力開発局内の組織として「キャリア形成支援室」を設

置した。この後は怒濤のごとくである。2002 年 4 月にキャリアコンサルティングに必要な能力要件を策定し、5 月に 5 万人の養成計画を策定し、9 月には能力評価試験の指定基準を策定して、11 月にはもう試験機関の指定をして試験を開始していた。

さらにその後の状況をみると、当初に民間資格として整備した能力評価試験が標準レベルの資格であるとする、2008 年、2011 年と、その上級資格、熟練レベルの資格となるキャリアコンサルタント技能検定 2 級、1 級（国家資格）を開始し、さらに、この標準レベルの能力試験も、2016 年 4 月に国家資格として法律上位置付けた。このような形で、標準レベルのキャリアコンサルタント資格と、それから登録の仕組み、その上位の熟練・指導レベルのキャリアコンサルティング技能士の仕組みが統合的に体系化された。現在では、約 7 万人がキャリアコンサルタントとして登録されるに至っている。キャリアコンサルタントの活躍の場も多方面に拡がり、企業、学校、ハローワーク、民間紹介機関、それから地域のサポステといったところが、現時点における主な活躍場所になっている。

ここで、キャリア政策の展開の説明の途中ではあるが、これまでのところを踏まえつつ、「キャリア政策」とはいかなるものか、若干の言及をしてみたい。キャリア政策は、キャリア権を実現するための政策の体系と言えるが、ここで言うキャリア政策としては、まずは職業生活の各側面、各段階で、キャリアプランに即したキャリア形成支援を受けられるということ、具体的には、キャリアプランに沿った職場、職業を得られるということ、また、キャリアプラン自体の具体化や見直しについてもキャリアコンサルティングという形で支援を受けられること、そういう環境整備に向けた政策がイメージされる。そのためには、キャリア相談支援にあたる人材、仕組みの構築といった直接的な施策に加えて、個々人が実際に職を得るための効率的な仕組みとして、外部労働市場を中心とした労働市場整備が必要であろうと考えている。さらに、こうして進められるキャリア形成支援に対する理解、認識として、職業生活とか実務経験を支えるといった意味を超えて、個々人の職業的な人格の形成を支えるといった意味合いを帯びてくるのではないかと考えている。そう考えることで、キャリア権と憲法との関係、例えば憲法 13 条の幸福追求権等との関係も意識しやすくなるのではないかと考えている。そこで、改めてキャリア権を実現するキャリア政策の守備範囲というものを考えてみると、職業に関連する労働者の個人の人格的利益にかかわる課題をキャリア権の視点からアプローチしていく可能性が大きく拡がっていくのではないかと考えている。例えば、不合理な差別を受けない権利、均等均衡処遇を受ける権利、あるいはハラスメントを受けない権利、具体的な処遇の理由についてきちんと説明を受ける権利といったもの。また、最近の話題になったものでは、労働時間外に職場からの電話やメールを受けないといった、仕事とつながらない権利など。こういった権利の議論もキャリア政策、キャリア権の範疇に含まれるものとなってくるのではないかと考えている。

若干敷衍すれば、これまでの伝統的な労働政策では、使用者への従属性を有する者（典型的な雇用労働者）に対する保護が中心であったが、キャリア政策的に考えると、従属的な労働



働者を保護するというよりは、個人のキャリアを保護していくことをより直裁に労働政策、労働法制の目的にしていくことも考えられる。そして、労働者保護のためのルールの対象は、労働者を指揮命令する使用者だけでなく、変動の激しい労働市場というものをきちっと見据えて、その変動の中からちゃんとキャリアが安定して実現されるような仕組み、あるいはセーフティネットといったものを支えるための様々なステークホルダーに対するルール、社会制度を整備していくことを通じて労働者を保護していく方向性も、「キャリア政策」から導かれていくのではないかと考えている。

キャリア政策の展開の話に戻りたい。次は、非正規雇用労働者対策について述べる。

### キャリア政策の展開（非正規雇用労働者対策）

#### ○ 非正規労働者の処遇改善・格差是正

- (1993年) パートタイム労働法の制定
- (2012年) **労働契約法の改正（有期契約労働者の不合理な労働条件の禁止、無期転換ルール創設）**
- (2014年) パートタイム労働法の改正（パートタイム労働者の不合理な待遇の禁止）
- (2015年) 労働者派遣法の改正（派遣制限期間の見直し、キャリアアップ措置の義務化、など）
- (2019年) パート・有期労働法の制定・労働者派遣法の改正（いわゆる「働き方改革一括法」）  
→ 同一労働同一賃金ガイドライン（厚労大臣告示）の制定
- (2023年) フリーランス・事業者間取引適正化等法の制定（2024年11月施行予定）

#### ○ 非正規労働者のセーフティネットの強化

- (1990年) 雇用保険の適用拡大（週33時間→週22時間）
- (2011年) 求職者支援法の制定（雇用保険の対象とならない求職者のセーフティネット強化）
- (2024年) 雇用保険法改正（適用拡大（週20時間→週10時間）。施行は2028年10月。）**

25

非正規労働者、特に有期雇用の非正規労働者は、労働契約の期間が限定されていて、多様な働き方の選択肢として魅力的な面もあるが、賃金格差の問題も含め、継続的にキャリアを形成していくという視点からは課題も多い。この点については、早くから労働政策においても意識され、1990年代前半からパートタイム労働法などの制定などの動きがあったが、2012年の労働契約法の改正においても、有期労働者について、いわゆる無期転換ルールの創設等と合わせて、通常の労働者に比して不合理な労働条件を禁止する規定が盛り込まれ、2014年にはパートタイム労働者についての不合理な待遇の禁止が強化された。労働者派遣法についても派遣期間の制限などの改正が行われ、最終的に、2019年には、パート有期法というかたちで、いわゆる働き方改革一括法の中でさらに一段の整備がされた。昨年（2023年）には、フリーランスについても法整備がなされた（本年11月施行）。

非正規雇用労働者に係るセーフティネットの強化に関しても、1990年の雇用保険の適用の拡大は、その大きな先鞭であったと思うが、2011年には雇用保険の対象とならない者に

対する求職者支援法の制定、さらに今年（2024 年）の法改正では雇用保険の更なる適用拡大を決定した（施行は 4 年後の 2028 年）。

キャリア政策の展開の 3 つ目のトピックとして、各種の両立支援策を取り上げたい。

職業キャリアだけでなく、それ以外の人生のキャリアがしっかり保護されていく必要があるとの観点からは、ワークライフバランスの実現もキャリア形成の重要な視点である。現在は、子育てと仕事、介護と仕事、治療と仕事、それから不妊治療と仕事、こういった各種の両立支援についても積極的に政策化を図っている。政策的・制度的な到達水準は様々だが、それぞれ精力的な取組みが始められているという状況である。

## 7. キャリア権が拓く労働政策の未来

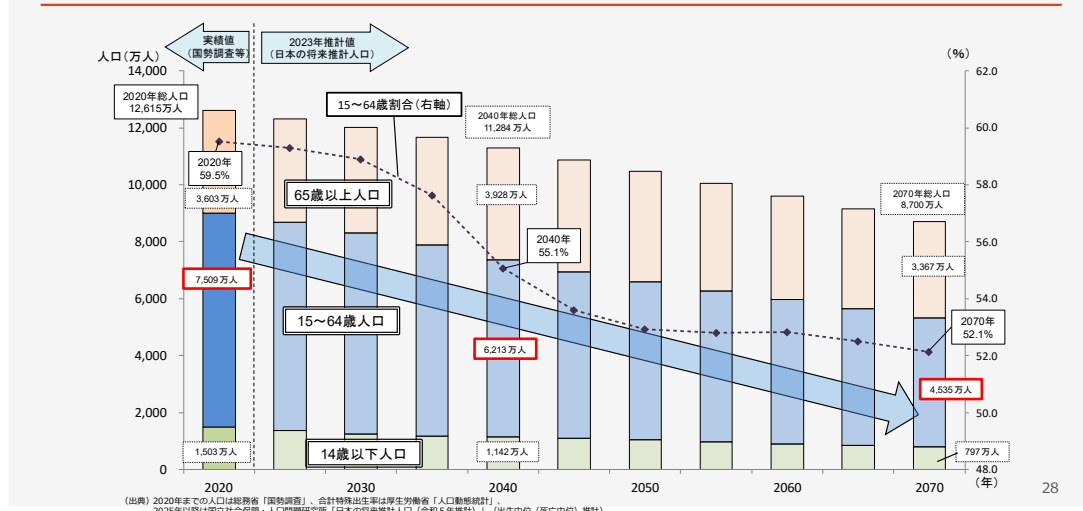
それでは、本日の主題である「キャリア権が拓く労働政策の未来」について述べたい。

今後の日本社会を見通すと、急激な人口・労働力の減少時代に既に入ってきている。そして、その最大の原因である「少子化」がなかなか止まらない。さらに、「平成」の時代を振り返ると、賃金が全く上がらない状況が長く続いた。結果、国際的な賃金水準の比較において、日本は大きく取り残され、日本のランキングが低下していった。これは日本経済全体の国際競争力の低下も意味する。したがって、持続的な賃上げは、世界における日本の経済的地位を再び高めていくためにも重要であり、労働政策にとどまらず、産業政策、教育政策など多面的なアプローチも必要となっている。

我が国の人口の動きをみると、約 7500 万人の現在の生産年齢人口が、2040 年には 6213 万人、それから 2070 年には 4500 万人という形で減っていく。生産年齢人口をどう定義するか、例えば 65 歳～70 歳を入れると少しはましになるかもしれないが、それにしても、こうした大きな人口減少、労働力人口の減少は、今後必然的に起こっていく。



## 今後における我が国の人口



出生数の状況をもても、令和4年、これまで最少の77万人の出生、1.26の合計特殊出生率だったが、これが令和5年になるとさらに少なくなって73万人、出生率が1.2まで下がってきている。出生のためにはまず結婚をとなるが、婚姻数についても、令和4年はなんとか50万組の半ばであったが、令和5年になると50万組を切り47万組となった。この婚姻数の減り方が、だんだん急激になっている。日本の場合、婚姻しないと子供が生まれない社会。こうした人口対策は非常に大事だが、現時点で有効に対策して出生率が回復したとしても、労働者になるのは20年後であり、厳しい状況は長く続く。

その要因としては、若い世代が結婚とか子育ての将来展望が描けないことが大きい。労働政策的に見ると、雇用の不安定とか不確かなキャリアといったものがあるのではないかと。それから、子育てしづらい社会環境や子育てと仕事が両立しにくいという問題。これも労働政策との関係では、働き方の柔軟性の不十分さや、男女の役割固定化が指摘される。それから、子育ての経済的、精神的負担感とか子育て世帯の不公平感が高まっているのではないかと。この点は、教育費や住宅問題などと主に関係する。こうした課題認識の下で、令和5年12月に「こども未来戦略」が閣議決定された。

## こども未来戦略（令和 5 年 12 月 22 日閣議決定）

- ①児童手当の抜本的拡充や高等教育費の負担軽減等の経済的支援の強化、  
②全てのこども・子育て世帯を対象とする支援の拡充、  
③**男女が共に働き、共に子育てする「共働き・共育て」を推進**する。
- 具体的には、  
**育児休業の取得促進**
  - ・ 男性の育休取得率の目標の大幅な引上げ（2030年の取得率目標：85%）→男性育休を当たり前に
  - ・ 産後の一定期間内に男女で育休を取得した場合の給付率を手取り10割相当に
  - ・ 中小企業に対する助成措置を大幅に強化（育休の取得状況等に応じた加算など、実施インセンティブを強化）**育児期の柔軟な働き方の推進**
  - ・ 柔軟な働き方を実現するための措置を創設
    - …3歳～小学校就学前までの間、フレックスタイム制やテレワーク、短時間勤務制度などから事業主が複数の制度を選択して措置し、その中から労働者が選択できる制度
  - ・ 「育児時短就業給付（仮称）」を創設
    - …こどもが2歳未満の期間に、時短勤務を選択したことに伴う賃金の低下を補い、時短勤務の活用を促すための給付
  - ・ 「子の看護休暇」の取得促進に向けた支援、長時間労働の是正をはじめ企業全体の働き方改革を一層促進
- こうした取組は、我が国の将来にかかわる問題である少子化・人口減少の傾向を反転させるために重要であるとともに、個々の企業からみても労働力確保といった大きな意義がある。

34

「こども未来戦略」は、大きく3つの柱で成り立っている。児童手当の抜本的拡充、すべての子育て世帯を対象とする支援（保育など）に加えて、3本目の柱として働き方の問題が初めて意識的に取り上げられ、男女が共に働き、共に子育てする「共働き・共育て」を推進することとしている。

まず、「育児休業の取得促進」であるが、男性の育休取得率を大幅に引き上げることを目標として、産後の一定期間内に両親ともに育休を取得した場合の育児休業給付の給付率を実質手取り10割相当に上げるとともに、中小企業に対する助成措置も強化をしている。

次に、「育児期の柔軟な働き方の推進」であるが、育児介護休業法を改正して、小学校就学前までの間はフレックスタイム制やテレワーク、短時間勤務などから事業主が複数の選択をして措置しなければならないこととし、さらに、給付の面では、雇用保険法の改正によって、育児時短就業給付、つまり休業せずに時短で就業している期間にも一定の給付をする仕組みを新設することとしている。

労働時間の状況についてみると、総実労働時間は、全体の平均値では、かつて2000時間以上あった昭和の時代からずっと減ってきて、今は平均1600時間ぐらいになっている。しかし、その中の構造を見ると、この平均値の低下は、パートタイム労働者の比率が増加することによるところが大きく、一般労働者の平均でみると1900時間台となっており、あまり減っていない。

こうした労働時間の動きとも関連するが、女性の育休取得率はほぼ8割になっているのに対し、男性の育休取得率はかなり上がってきているといっても、まだまだ17.3パーセント。今後は、この男性の数字を大幅に引き上げていく必要がある。

さらに、女性の就業率と正規雇用率を見ると、就業率自体は、M字カーブの底が年々浅くなっているのが観察されるが、正規雇用率を見ると様相がかなり異なる。女性が育児期にいったん離職すると再び正社員に戻って来ないという状況があるため、正規雇用比率は、M字にもならず、右肩下がりで、いわゆるL字カーブとなっている。今後は、このL字カーブ問題への取組みが重要となる。

そこで、先ほど申し上げたように、父親、母親両方で育児休業を取った場合は、今の給付率よりもさらに上乗せして給付率 80 パーセント、実質の手取りでいくとほぼ 10 割の保障になる制度を創設した。また、時短勤務で就業していて、少し低い賃金で就業する場合に、この間の賃金の 1 割相当分を賃金額に上乗せした形で給付をして、時短勤務を選択しやすいようにし、早期に元の就業状態に戻れるよう支援することとしている。

今後における就業者の見通し、先ほど人口、労働力人口の見通し、生産年齢人口の見通しをみたが、その中で就業者数がどう推移するかが重要。今後の労働力需給推計では、いくつかのシナリオが想定されているが、最善の形で成長が実現されて労働参加が進展したとして、2040 年あたりになんとか今の 6700 万人程度の就業者数を維持できる予測。他方、成長や労働参加がうまくいかなければ今より 1000 万人ほど減ってしまうという予測になっている。このため、我々としては、まず、高齢者や女性の就業促進、労働参加をしっかりと進めていく必要がある。さらに、補完的な対策とはなるが外国人労働者の受け入れ促進も必要。外国人労働者は、今後増えていくとしても、2040 年でも今の 2 倍強と言うか、せいぜい 400 万人前後までしか増加が見通せない。外国人労働力により日本全体の人材不足が埋められる状況にはほど遠く、日本の中で、労働参加の促進、働き方改革に向けた政策を一層しっかり進めていく必要がある。

こうした対応を進めていく上で、これまでの、長期雇用慣行、内部労働市場、企業別労使関係で説明され、企業主導でのキャリア形成を含め日本人の働き方、生き方の基底を形成し、かつ、今なお日本の労働市場の支配的システムである「日本的雇用システム」が、今後の厳しい人口減少の下、多様な労働参加を促す方向で、どう変わっていけるのかという点も、今後の重要なポイント。

## 「日本的雇用システム」

- ① 長期雇用慣行（学卒一括採用、定年制）
- ② 内部労働市場（企業による人事管理、企業内訓練、年功的賃金）
- ③ 企業別労使関係（協調的な労使関係、職種間の平等（相互転換可能性））

43

ちなみに、現状は、日本的雇用システムに関連した人々の意識について、JILPT（労働政策研究・研修機構）の調査でみると、日本的雇用慣行の主要要素である長期雇用等への支持は依然として高く、また、キャリア意識においても、1企業キャリアに対する支持が約半数程度の水準を維持しており、働く側においても、企業主導のキャリア形成を是とする意識が依然として強く、日本人の意識に根付いた「日本的雇用システム」の堅固さがうかがえるところであり、今後のキャリア政策の推進に当たって留意していく必要がある。

賃金の動向に目を向けると、日本の賃金はこの数十年ずっと横ばいで、右肩上がりの他の主要国に大きく遅れをとっている。1人当たりの実質労働生産性の伸びに実質賃金が追いついていない状況もみられ、これは、購買力を含め日本経済の体力を弱める要因。今後は、生産性向上を図り、それに見合う賃金をしっかり払いながら、国際競争力を高めていく必要がある。

生産性向上に必要な人材投資も長期的に減少傾向で来ているので、これを反転させ、今後は、企業における人への投資、労働者個人の主体的な能力向上の双方を、より強化していく必要がある。

以上のような状況を踏まえ、賃上げを阻んでいる要因とそれを克服して持続的賃上げに向かう政策対応のあり方を整理した。

## 賃上げを阻む要因は？

### 〔悪循環要因〕

- 低い経済成長→企業の賃金抑制→将来不安からの消費抑制→  
→ 需要低迷→デフレ継続→賃上げ余力の不足→…

### 〔内部労働市場的要因〕

- 賃金制度の柔構造（基本給とボーナスの組合せ）
- 長期雇用・長期評価システム（年功給、定期昇給の仕組みなど）
- 個人主体の能力開発・経験蓄積の不足

### 〔外部労働市場的要因〕

- 外部労働市場の未発達（外生的な賃金決定の脆弱性、労務費転嫁の難しさ）
- 労働移動に伴う収入減少リスクの大きさ
- 需給調整、キャリアサポート機能の弱さ
- 労働市場情報インフラの弱さ

49

賃上げを阻む要因については、まず、経済成長が低いから賃金が抑制されて、消費も抑制されて、需要が低迷してデフレが続く、賃上げ余力がないといった悪循環要因がある。また、企業の内部労働市場においては、日本の賃金構造が基本給とボーナスを組み合わせた二重構造になっており、基本給がなかなか上がらない。長期雇用、長期評価システムであるために短期の物価変動等に反応しにくい。それから、個人主体の能力開発や経験蓄積が低調であり、企業主体の能力開発に代わるものとして十分台頭してきていないという問題もあるかと思う。さらに、外部労働市場が未発達で、需要と供給の関係で賃金をしっかり引き上げていく力がない。労働市場がきちんと機能すれば、人手不足になると賃金が必ず上がっていくはずだが、特に正社員に関してはなかなか上がりにくい。労働移動にしても、最近では改善もみられるが、労働移動によって賃金低下が生じるリスクも未だ大きい。また、労働市場の情報が入手しにくい、企業外のキャリアサポートも弱いといった、労働市場情報やキャリアサポートのインフラの脆弱さが指摘できる。また、資料には書いていないが、いわゆる「年収の壁」の問題があり、時給が上がっても、一定の年収を超えないように就業調整することで、結局一人あたりの賃金の伸びの足を引っ張っているという指摘がある。

こうした賃上げを阻む諸要因への政策対応をしては、企業の賃上げを支援・促進して、賃上げを起点とする好循環を早期に実現することに加え、内部労働市場においても主体的なキャリア形成を積極的に促すこと、外部労働市場においては多様なキャリアに挑戦できる労働市場を早急に整備していくこと、そして多様なキャリア選択のリスクに対応したセーフティネットを強化していくことなどが必要である。

## 持続的な賃上げに向けた政策対応は？

- 悪循環要因の打破  
→ 賃上げを起点とする好循環へ導く(将来のキャリア形成への不安の低減)
- 内部労働市場要因への対応  
→ 個人の主体的なキャリア形成を積極的に促す
- 外部労働市場要因への対応  
→ 安心して多様なキャリアに挑戦できる労働市場を早急に立上げ
- セーフティネットの強化による雇用の安定  
→ 主体的な選択を含め多様なキャリア選択のリスクに対応した仕組みづくり

50

以上のように、キャリア権ないしキャリア政策が今後立ち向かう課題として、急激な人口・労働力の減少、その要因でもある少子化、さらには、日本経済再生のための持続的賃上げに向けた多面的な政策アプローチの推進があることをお話させていただいた。

こうした認識に立ちつつ、再びキャリア権のお話に戻りたい。

## (再び) キャリア・キャリア権とは？

「キャリア」：（意味）生涯、経歴、履歴、（特別な訓練を要する）職業、生涯の仕事、疾走（career）（語源）中世ラテン語「車道」の意

「weblio英和和英辞書」より

私（田中）の理解：

- 私は、「キャリア」という言葉に、人がその一生をかけて社会という大地に描いてゆく轍（わだち）＝足跡（そくせき）というイメージを重ねています。
- その大地には一人の足跡だけではなく、先人・先達や同じ時代を生きる人々の足跡が幾重にも重なり合い、それぞれの未来に向かう延長線も含めて、複雑な模様を浮かび上がらせています。
- すなわち、「キャリア」とは、過去～現在～未来を通じた個々人の人生や仕事の有り様であり、時間軸に沿ってその形を変えながらも時間を越えたまとまりのある、自然人としての、あるいは職業人としての「人格」を意味するものと考えています（過去の自分、現在の自分、未来の自分が統合された自分とも言えます）。
- 「キャリア形成」とは、まさに、こうした意味での「（職業）人格」の形成であり、「キャリア権」とは、個人がその一生をかけて主体的・能動的にキャリア形成に取り組む自由（キャリア形成権）を中核としつつ、形成された（あるいは今後形成されるであろう）各個人のキャリアが、当該キャリアと自分以外の人々のキャリアとの複雑な関係性（キャリア的視点からの人間関係）の下で、その関係性自体の価値をも含めて、最大限に尊重される、望ましい「法的環境」を意味すると思っています。

52

キャリアに対する私の理解は、個人の人格そのもの。職業キャリアであれば、働く人格そのものということである。そして、キャリア形成とは、各個人にふさわしいあるいは望ましい人格を一生をかけて形作る営みである。また、キャリアというのは、個人のキャリアであ

ると同時に、様々な人のキャリアがそれぞれの相互関係の中で絡み合うものという認識で、キャリアとキャリアの相互の関係性も重要視しないといけない。そうした意味で、キャリア権は誰かに対する権利、何かに対する権利という点では色々があると思うが、複雑な関係性のもとで個人個人の人格を育む、望ましい法的環境を作るという意味での強力な指導原理になると考えている。

最後に、私なりの理解では、キャリアという言葉に、人が一生をかけて、社会というかキャンパスに描いていく轍（わだち）、足跡というイメージを重ねている。1人の足跡だけではなく、同じ時代を生きる人々の足跡が幾重にも重なり合って、それぞれ未来に向かう延長線も含めて、社会という大地に複雑な模様を浮かび上がらせているのではないか。キャリアというものは、過去、現在、未来を通じた個々人の人生ないし仕事のありようであり、時間軸に沿ってその形を変えながらも、時間を超えたまとまりのある自然人としての、あるいは職業人としての人格を意味するものである。過去の自分、現在の自分、未来の自分が統合された自分とも言える。キャリア形成とは、まさにこうした意味での職業人あるいは自然人としての人格の形成であり、キャリア権とは、個人がその一生涯をかけて主体的、能動的にキャリア形成に取り組むキャリア形成権を中核としつつ、形成された、あるいは今後形成される個人のキャリアが、自分以外の人々のキャリアとの複雑な関係性のもとで、その関係性自体の価値も含めて最大限に尊重されるべき望ましい法的環境を意味すると思っている。個人の独り言みたいなものだが、これが、キャリア権に関する今の私自身の理解の到達点ということになる。

こうしてキャリア権、キャリア形成という概念と従来の労働政策との関係を考えると、従属労働を中核とした労働政策、労働保護といった枠組みをすでにはるかに超えている。まさにこの新労働政策研究会が「新」を冠した意味というものがそこにあるのではないか。個人のキャリアを、激しく揺れ動く労働市場あるいは社会環境の中で、幸福追求という憲法的な保障をする観点から保護していく重要な保護枠組みがキャリア権ではないか。そのための枠組みをしっかりと作っていくというのが、今後の未来における労働政策、新しい意味での労働政策の役割ではないかと考える。

今後の議論を進めていく上で、何らかの足がかり、あるいは参考になれば幸いである。



## 第3編 キャリア権の広報への取り組み

研究会事務局

### 第1章 新労働政策研究会セミナー

新労働政策研究会では、日本の労働政策についてキャリア権を基軸に諸方面について見直し、雇用労働政策へのより具体的な反映をめざした提言を数次にわたりまとめている。そして、2023 度から、研究会での前年度の検討結果を踏まえた公開セミナーを年 1 回開催している。

2023 年度には、「雇用社会のパラダイム・シフトは起きつつあるか？」をテーマに、2023 年 12 月 6 日に開催した。社会構造の変化の中での人的資本経営とキャリア自律をめぐり、新労働政策研究会の諏訪康雄座長（法政大学名誉教授）の問題提起に基づき、研究会メンバー 2 人（山田久日本総合研究所副理事長（当時、現在法政大学教授）と宇佐川邦子株式会社リクルートジョブズリサーチセンター長）との間で活発な意見交換が行われた。

2024 年度においては、様々な個人のキャリア志向（企業内部の幹部を目指す伝統的キャリア形成にとどまらず、専門的知識・技能の展開を志向するスペシャリスト型、転職を繰り返すテンポラリー型、雇用によらない働き方を志向するフリーランス型といった多様な志向がある。）をふまえ、キャリア自律に向けどう取り組むのかが課題となっているとの認識の下、個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題を議論した。新労働政策研究会の諏訪康雄座長（法政大学名誉教授）の問題提起に基づき、研究会メンバーの鎌田耕一東洋大学名誉教授と（株）リクルート就職みらい研究所所長栗田貴祥氏が加わり、3 人のパネラーの間で個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題につき、熱く語り合っていた。申込者数 50 名であった。

### 第2章 若者にキャリア構築の重要性を伝えるオンラインセミナー

現在、日本的雇用システム（終身雇用、年功制）は綻びはじめ、個人が企業の雇用維持ばかりに頼れなくなっている。企業・事業主主体のキャリア形成から各個人がキャリア展開をより主体的に行なうための環境整備を「キャリア権：職業生活を通じて幸福を追求する権利」を基軸に構築する必要がある。

今回のセミナーは、欧米諸国等と同様、若い人々に、10 代から 70 歳以降までの長い就労生活を視野に入れた主体的なキャリア構築を積極的に考えてもらうために、高校進路指導



教員、ハローワーク職員、職業能力開発校関係者の方々など、若者のキャリア形成に関わる方々を対象に、キャリア構築を積極的に考える際の法的な基盤を理解してもらおうと企画した。キャリア権を研究する2人の労働法研究者（諏訪康雄法政大学名誉教授と鎌田耕一東洋大学名誉教授）と業務の傍らお菓子勉強家を自負するビジネスパーソン（松林千宏氏）に、キャリア構築につき、熱く語り合っていた。申込者数 278 名、最大瞬間視聴者数 183 名、「満足」43.1%、「非常に満足」27.7%だった。

## 資料編

石垣健彦（（独法）労働政策研究・研修機構労働研修所長）

岩田克彦（（一社）ダイバーシティ就労支援機構常任理事）

志村幸久（大阪労働局長）

白石久喜（（株）社会人材研究所代表取締役所長）

資料編として、以下の通り、大別し、構成した。

- （１） キャリア権とは？
- （２） キャリア権関連文書
- （３） 職業能力開発関係文書
- （４） 中長期的観点からの労働政策の展望、課題

### （１）キャリア権とは？

時代の流れは、現に従事する職務保障から、一定の雇用保障の要請を経て、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、法政策を主導する法理念として、諏訪康雄法政大学名誉教授により「キャリア権」が提唱された。

キャリア権とは、個人がキャリアの展開をつうじて幸福を追求する権利で、広い意味では、二度とない自分の人生を送っていくなかで、個人としての人格を尊重され、自分なりの人生の展開をつうじて幸福を追求する権利です。狭い意味では、職業をめぐるキャリアを送っていくなかで、個人としての職業上の人格が尊重され、自分なりの職業生活の展開をつうじて幸福を追求する権利です。通例では、後者の狭い意味を指して使われることが多いとされる。「キャリア権」概念は、21 世紀に入り、多くの労働法規定に取り入れられるようになっていく。例えば、以下の法律規定がある。

- 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（労働施策総合推進法）（昭和四十一年法律第百三十二号）

第3条 労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上並びに転職に当たっての円滑な再就職の促進その他の措置が効果的に実施されることにより、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する。

- 職業能力開発促進法（能開法）（昭和四十四年法律第六十四号）

第3条の3 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。

第2条第4項 この法律において「職業生活設計」とは、労働者が、自らその長期にわたる職業生活における職業に関する目的を定めるとともに、その目的の実現を図るため、その適性、職業経験その他の実情に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組その他の事項について自ら計画することをいう。

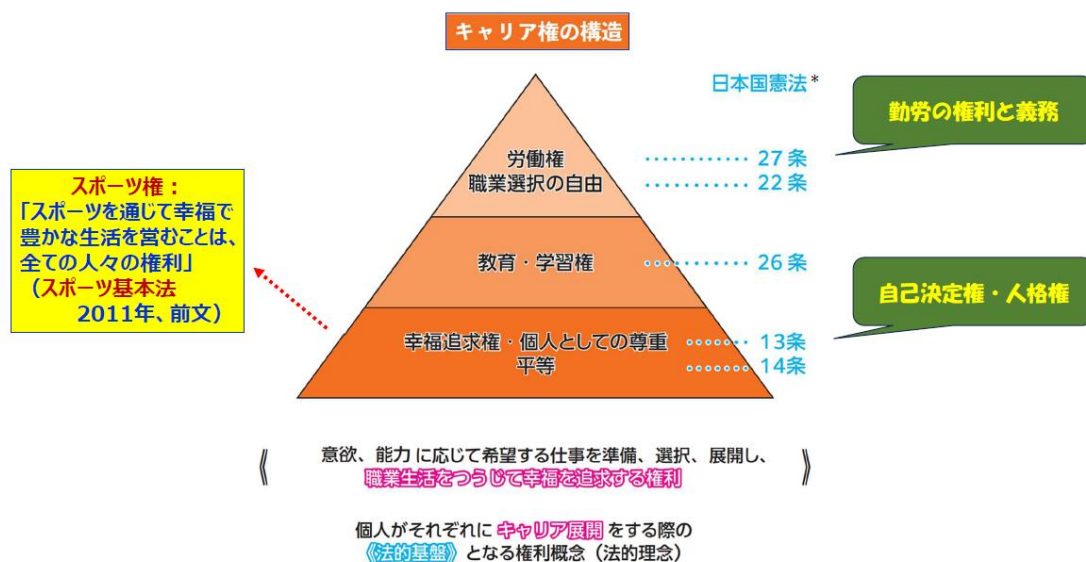
- 労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律（職務待遇確保法）（平成二十七年法律第六十九号）

第8条 国は、㉞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、㉟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、㊱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。

※ 上記条文中、㉞から㊱までのカタカナ記号は、条文自体には存在せず、便宜上、付したものである。

#### キャリア権の構造図（諏訪康雄法政大学名誉教授作成）

（※）キャリア権は、職業生活（＝キャリア）を通じて幸福を追求する権利のことだが、日本国憲法に根拠がある。



\* 憲法の公布は1946年11月3日、施行は1947年5月3日 条文は当時まま

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、両者間での調整がもっと必要なのではないかというバランス論が受け容れやすくなってきている。キャリア権の理念は、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、職業生活を通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。キャリア権は人びとのキャリアを支える法的な基盤と捉えられる。

## (2) キャリア権関連文書

### 【政府文書、研究会報告等】

(キャリア権の概要)

- 第8回 リカレント教育の推進に係る関係省庁連絡会議提出資料（文部科学省、経済産業省、厚生労働省）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_43744.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_43744.html)
- 厚生労働省「生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会報告書」（2007年7月）  
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/07/h0720-6d.html>
- 厚生労働省委託事業 キャリア形成・リスクリング推進事業相談事業  
<https://carigaku.mhlw.go.jp/icc/>
- 文部科学省「中学校・高等学校キャリア教育の手引き」（2023年3月）  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/detail/mext\\_00010.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/detail/mext_00010.html)
- 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5月)  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)
- 厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」(2022年制定、2024年改訂)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001471782.pdf>  
(ガイドライン特設サイトは以下のアドレス)  
<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp/>
- 労働政策研究・研修機構「第4期プロジェクト研究シリーズ No.2：全員参加型の社会実現に向けたキャリア支援」(2022年3月)  
<https://www.jil.go.jp/institute/project/series/2022/02/index.html>
- ダイバーシティ就労支援機構：新労働政策研究会  
<https://jodes.or.jp/rodorc/>
- 認定NPO法人・キャリア権推進ネットワーク  
<https://www.career-ken.org/>

### 【キャリア権を最初に提唱した諏訪康雄教授の著作】

- 『雇用政策とキャリア権』、弘文堂、2017 年
- 「キャリア権の立法化が個人のキャリア自律を後押しする」リクルート・マネジメント・ソリューションズ：インタビュー、2022 年 9 月  
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001098/>

### (3) 職業能力開発関係文書

- 厚生労働省 人材開発統括官付「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書」（事務局：人材開発統括官付人材開発政策担当参事官室）、2020 年 10 月  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_13964.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_13964.html)
- 厚生労働省 人材開発統括官付「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」、2022 年 6 月  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001471782.pdf>
- 厚生労働省「キャリア形成支援」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/shokugyounou\\_ryoku/career\\_formation/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounou_ryoku/career_formation/index.html)  
→「キャリアコンサルティング」など、個人のキャリアアップのための支援について紹介している。
- 「あなたのスキルアップやキャリア形成を支援します！」（厚生労働省リーフレット）  
<https://www.mhlw.go.jp/content/001572345.pdf>  
→働いている方やこれから働こうとしている方が、スキルアップやキャリア形成をしていくための厚生労働省の支援策の紹介。
- 寺田盛紀『日本の職業教育 ―比較と移行の視点に基づく職業教育学―』、晃洋書房、2009 年
- OECD（岩田克彦、上西充子訳）『若者の能力開発 - 働くために学ぶ』、明石書房、2011 年
- 佐藤厚『日本の人材育成とキャリア形成 ―日英独の比較』、中央経済社、2022 年
- 高井伸夫「キャリア権」法制化の提言～日本のより良き未来のために（法苑 195 号）、2022 年 1 月  
<https://www.sn-hoki.co.jp/articles/article1889223/>
- ダイバーシティ就労支援機構：新労働政策研究会  
<https://jodes.or.jp/rodorc/>

- 労働政策研究・研修機構「キャリア・インサイト（統合版）」  
<https://www.jil.go.jp/institute/seika/careerinsites/index.html>
- 労働政策研究・研修機構「キャリア自律（個人主体のキャリア形成）に関する成果」  
<https://www.jil.go.jp/activity/area/rodosha/02/index.html>
- 三菱総合研究所「日本のジョブ型人事導入に向けたロードマップー職の共通言語をいかに構築していくかー」（2024年9月）  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20240904.html>
- 三菱総合研究所「スキル可視化で開く日本の労働市場ー2035年にミスマッチ 480 万人ー 生成 AI の雇用影響を乗り越える労働市場改革」（2023年9月）  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/hd2tof0000005dgh-att/er20230913.pdf>

#### （４）中長期的観点からの労働政策の展望、課題

- 日本経済再生本部・閣議決定 2016年6月「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」  
～日本産業再興プラン（成長戦略実行計画）  
[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2016/0602/shiryo\\_04-1.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2016/0602/shiryo_04-1.pdf)
- 日本経済再生本部・閣議決定 2014年6月 「日本再興戦略」改訂 2014 ー未来への挑戦ー  
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/pdf/honbunJP.pdf>
- 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2023」（2023年6月）  
[https://www.cao.go.jp/press/new\\_wave/20230626.html](https://www.cao.go.jp/press/new_wave/20230626.html)
- 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2024」（2024年6月）  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2024/decision0621.html>
- 厚生労働省「雇用政策研究会報告書～多様な個人が置かれた状況に関わらず包摂され、活躍できる労働市場の構築に向けて～」（2024年8月）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000204414\\_00017.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000204414_00017.html)
- 厚生労働省労働基準局「労働基準関係法制研究会報告書」（2025年1月）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_48220.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_48220.html)
- 厚生労働省労働基準局「新しい時代の働き方に関する研究会」報告書（2023年10月）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_35850.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_35850.html)
- OECD OECD Employment Outlook 2023 「AI と労働市場」（2023年6月）  
[https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023\\_08785bba-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html)

- 日本経済団体連合会「2025 年版経営労働政策特別委員会報告－「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速－「賃金・処遇決定の大原則」の徹底－」  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/006.html>
- 日本商工会議所「多様な人材の活躍に関する重点要望」（2024 年 12 月）  
<https://www.jcci.or.jp/news/recommendations/index02/2024/1219140000.html>
- 経済同友会「新たな政治体制下で求める労働市場改革に関する意見　－持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、令和モデルの労働市場を－」（2024 年 12 月）  
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2024/241217.html>
- 日本労働組合総連合会（連合）：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 10 月）  
[https://www.jtuc-rengo.or.jp/about\\_rengo/society/vision.html](https://www.jtuc-rengo.or.jp/about_rengo/society/vision.html)
- 労働政策研究・研修機構「第 4 期プロジェクト研究シリーズ No.2：全員参加型の社会実現に向けたキャリア支援」（2022 年 3 月）  
<https://www.jil.go.jp/institute/project/series/2022/02/index.html>
- 労働政策研究・研修機構「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題」  
労働政策研究報告書, No. 223. (2023 年 2 月)  
<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2023/0223.html>
- リクルートワークス研究所「日本型雇用の問題は何かーGlobal Career Survey 2024」、  
2024 年 11 月

## おわりに

働き方改革から三位一体の労働市場改革へといった政府の労働政策・雇用政策の流れやそれに呼応する実務の動きは、まだまだ展開途上にある。

とはいえ、研究会が開催されてきた数年間のうちに、大企業やベンチャー企業などを中心に、個人にとって職業生活（キャリア）の核（コア）となる職務領域（ジョブ）を重視する方向は、着実に進行してきている。何度かにわたりヒアリングにご協力いただいた先進企業からは、ジョブ型への移行が10数年にわたってコツコツと準備され進められてきたことや、それに伴うご苦心や企業価値の増大の様子を、まるで伴走するかのごとくに学ばせていただいた。

グローバルな企業展開により、売り上げ、収益、従業員数などで海外の方が大きくなった諸企業も、日本の本社だけが従来型（新卒一括採用・年次主義・年功序列処遇など）のままでは到底、対応しきれないことを認識し、新たな方向へと切り替わりつつある。

若手採用で少子化の影響をもろに受けたり、中堅社員で技術変化の速度対応に苦吟したりするなどの状況を背景に、中途採用（いわゆるキャリア採用）数が新卒採用数を同等か上回る大企業も少なからずみられるようになった。中途退職者を「脱藩者」のごとくに忌み嫌っていた大企業なども、アルムナイ（同窓生）採用と称して、むしろ歓迎するかのごとき動きさえ出てきた。本業専一とばかりに副業禁止が公然とうたわれていた就業規則の改正も厚生労働省のモデル就業規則の変更を受けて広がりつつある。

変化の時代に、限られた経営環境、組織文化、職務経験だけでは、時代に対応していけないことが痛感され、また、従来型の働き方により指示されたことだけを受け身で処理している従業員ばかりでは、組織も個人も、将来がおぼつかなくなることも痛感されてきた。キャリアの選択をめぐるインフラ整備としては、キャリア形成とキャリア展開を活発化させるための外部労働市場の整備と学校教育を含めた能力開発の仕組みの見直しが求められている。

私たちの研究会は、こうした変化の時代を目の当たりにしながら、地道な調査と研究、そして議論を重ねてきた。調査にご協力いただいた各社、各種団体、官庁、研究者の皆様のご協力あつてのことであつたが、時代の曲がり角に立ちながら、近未来の労働政策・雇用政策と実務の状況を検討できたことは、まことに幸運だったと感じている。

時代の動きと議論に終わりはないけれども、いったん研究会を仕切り直しさせていただくにあたり、ご多忙のなか研究会にご参加いただき活発な議論や報告論文の作成をなさってくださった委員の先生方、ヒアリングや傍聴という形で各種のご教示をくださった方々、調査研究資金の面でご支援をいただいた公益財団法人労働問題リサーチセンター、事務局を担当していただいた一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構には、深く感謝申し上げます。皆様、ありがとうございました。

諏訪康雄



---

研究委託 公益財団法人労働問題リサーチセンター

研究受託 一般社団法人 ダイバーシティ就労支援機構

【2025 年 3 月まで】

〒101-0041 東京都千代田区神田須田町 2-23-1  
天翔秋葉原万世橋ビル 710

電話 : 03 - 5256 - 2250

FAX : 03 - 6332 - 8675

URL : <https://jodes.or.jp/>

【2025 年 4 月以降（以下に移転予定）】

〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町 1-9-5  
天翔御茶ノ水ビル 801

電話 : 03 - 5256 - 2250

FAX : 03 - 6332 - 8675

URL : <https://jodes.or.jp/>