

キャリアを活かした
労働市場の構築を目指して
- 新労働政策研究会 2025 年度報告書 -

令和 8 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 2019 年から 2026 年 3 月まで足かけ 7 年間にわたり研究を続けてきました。私たちは、いくつかの個別課題をテーマとして、関係する専門家の方、例えば、行政（厚生労働省、経済産業省等）の担当者、企業の人事総務部の方、研究者、実務家など多くの方をお招きし、ご報告をお願いしてきました。研究活動の経過と成果は、2019 年、2021 年、2022 年、2023 年、2024 年の各年度の報告書にとりまとめています（全文が「一般社団法人雇用開発センター」の HP に掲載されています）。

この間、わが国の経済、労働市場は 2020 年から 2023 年にかけて猛威を振るった新型コロナウイルス感染症の影響により大きな被害を受けましたが、就労制限、テレワークの拡大などこれまでの働き方に変化をもたらしました。一方で、政府は、2019 年の働き方改革関連法による時間外労働時間の上限規制、同一労働同一賃金原則の導入、2023 年の「三位一体の労働市場改革の指針」によるリスキリング、職務給重視の人事制度改革、2024 年のフリーランス・事業者間の取引適正化等法によるフリーランスの保護、2024 年の雇用保険被保険者の拡大など大規模な改革を行ってきました。その動きは、近年の日本的雇用慣行の変化を踏まえた改革であり、現在も進行しています。

新労働政策研究会は、その折々に労働政策の現状と課題について検討してきましたが、そこには一貫して、キャリア権を理念とした主体的なキャリア構築をいかに実現するかという課題認識がありました。研究会の趣旨は、その発足時に以下のように述べられています（2019 年中間報告）。

「時代の流れのなかで職業上のキャリア形成をさらに尊重し、しっかり支援し、その成果を個人も組織も社会も共有できるような仕組みをどう作り上げていくか。キャリアに注目するのは、便宜的な方策や論法にとどまってはならない。すでに憲法に埋め込まれていた各種の関連規定を再整序し体系化したキャリア権のような理念を再確認し、キャリア支援を着実に具体化していくための方向であることが望まれる。新労働政策では、個人のキャリア意識を高め、個人と組織によるキャリア形成を促進し、公共政策でこれを支えるインフラストラクチャーを構築し適切に運営していくことが重要な柱となるのではないかと思える。」

キャリア権を理念とした主体的なキャリア構築が注目されたのは、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」へと転換しつつあるからといえます（その背景事情については、山田久教授「第 3 章 企業、社会の変化と個人、国の役割変化」が詳しく論じています）。今では、社員のキャリア志向を活かすために、キャリア研修機会を設け、社内公募制、社内フリーエージェント制を導入する企業が広がっています。私たちはこうした動きを大変心強く思い、本研究会もキャリア権の普及に努めてきました（本研究会の 2025 年度における「主体的なキャリア構築の重要性を啓蒙する取り組み」については第 6 章をご覧ください）。

しかし、キャリア権を理念とした主体的なキャリア構築がしっかりと社会に根付くため

にはなおいくつかの課題があると考えています。

第1に、個々の企業において「キャリア権」をどれだけ意識しているか若干の懸念をもっています。主体的なキャリアの展開は個人が自ら「構築」するものというより、企業が主体となって「形成」するものと理解されていないでしょうか。キャリア権は、それは憲法に定める幸福追求の自由を基盤として、個人が主体となってキャリアを構築できるよう企業、国に配慮を求める権利です（労働施策総合推進法第3条第1項参照）。しかし、キャリア形成に積極的な企業も「キャリア権」の理解が乏しい、というのが実態ではないでしょうか。キャリア権を社会的に実装化することが求められます。キャリア権の提唱者である諏訪康雄名誉教授は、第4章「キャリア権の期待と現状」で、キャリア権基本法案（骨子）を提言しています。

第2に、政府は「三位一体の労働市場改革指針」にあるように、総論として「キャリアを活かす労働市場改革」を目指しているといえますが、それが個々の政策にどのように反映し、いかなる課題があるか必ずしも明らかではありません。キャリア権を踏まえた個別政策を検討する時期に来ていると思います。フリーランスを含めた多様な働き方の支援、非正規雇用労働者のセーフティネットの強化と主体的なキャリア構築、労働市場の見える化と円滑な労働移動の促進、高年齢労働者の就業促進と安全・健康の確保等々、個別課題は枚挙に暇がありません。本報告書では第2章「労働政策の現状と課題」（鎌田）、第7章「研究会メンバーによる座談会」で議論をしております。

本研究会は今年度をもっていったん一区切りといたしますが、本研究会の研究成果・提言が、キャリアの主体的な構築に関心をもつ個人、企業関係者、行政の担当者、研究者、実務家等の皆さんに少しでも参考になれば幸いです。最後となりましたが、この間、多くの専門家、関係者の皆様にヒアリング等でご協力いただきました。この場を借りてお礼申し上げます。

2025 年度新労働政策研究会座長
鎌田耕一（東洋大学名誉教授）

目次

はじめに	1	鎌田耕一研究会座長
第1章 事業実施概要.....	5	事務局
第2章 労働政策の現状と取り組むべき課題.....	8	鎌田耕一東洋大学名誉教授
1. 労働政策の現状と課題		
2. 働き方改革		
3. 労働市場改革		
4. セーフティネットの強化		
第3章 企業、社会の変化と個人、国の役割変化.....	48	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
1. 経済社会環境の変化		
2. 変わる個人と企業の関係		
3. 求められる政府の役割変化		
第4章 キャリア権への期待と現状.....	54	諏訪康雄法政大学名誉教授
1. キャリア権への期待		
2. キャリア権の現実		
(参考) キャリア基本法（とりあえずの試み）	62	
第5章 人的資源投資の抜本的強化と政策の連携強化の重要性.....	70	岩田克彦（一財）雇用開発センター主任研究員
1. 人的資源投資の抜本的強化		
2. 労働政策、教育政策、社会保障政策、経済政策の連携強化		
第6章 主体的なキャリア構築の重要性を啓発するセミナーの開催.....	76	岩田克彦（一財）雇用開発センター主任研究員
1. 若者にキャリア構築の重要性を伝えるセミナー（2025年8月開催）	76	鎌田耕一東洋大学名誉教授（座長）、佐藤学氏（文部科学省初等中等教育局教育課

程教科調査官・国立教育政策研究所生徒指導進路指導研究センター総括研究員)、 堀内智氏(電機・電子・情報通信産業経営者連盟専務理事)、 諏訪康雄法政大学名誉教授(プレゼンテーション順)	
2. 第3回新労働政策研究会セミナー(2025年12月開催)	84
鎌田耕一東洋大学名誉教授(座長)、加治屋真実氏(人材サービス産業協議会事務局 局部長)、中村天江氏(連合総研主幹研究員)、田中誠二氏(前厚生労働審議官) (プレゼンテーション順)	
第7章 研究会メンバーによる座談会「主体的なキャリア構築と労働政策の課題」 (座談会記録取りまとめ)	95
石川茉莉流通経済大学法学部助教 岩田克彦(一財)雇用開発センター主任研究員	
資料編	126
1. キャリア権とは?	
2. キャリア権関連文書	
3. スキル・職業能力開発関連文書	
4. 中長期的観点からの労働政策の展望と課題	
岩田克彦(一財)雇用開発センター主任研究員 志村幸久産業医科大学常務理事	
おわりに	133
諏訪康雄法政大学名誉教授	

第1章 事業実施概要

研究会事務局

1. 新労働政策研究会のこれまでの検討経緯と2025年度研究会の検討趣旨

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行うため、2019～2022年度の4か年事業とした。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、2022年度末に最終報告書を取りまとめた。

2022年度報告書では、日本の経済社会構造は、マクロ的な観点での3つの大きな変化、すなわち、①急速な少子高齢化の進展、②テクノロジー変化の大きな進展、③グローバルサプライチェーンの分断化と他方でのグローバル化のトレンドの継続、の影響を大きく受けている。こうした経済社会構造の変化により、いわゆる長期雇用・年功制を特徴とする日本の雇用システムの綻びが目立っていることを整理した。

新労働政策研究会（第2次）は、2023年8月のメンバーを一部見直して発足し、2023～2025年度の3か年で引き続きキャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけを行った。

2025年度研究においては、これまでの研究の集大成として、キャリア権の普及を目指し、現時点のキャリア権の課題・普及状況等をわかりやすく整理するとともに、公開セミナーを2回開催した。

2. 2025年度研究会メンバー（肩書は、2026年3月31日現在）

主査 鎌田耕一 東洋大学名誉教授（座長）

委員（アイウエオ順）

石川茉莉 流通経済大学法学部助教

岩田克彦 （一財）雇用開発センター主任研究員

岩田喜美枝 味の素（株）社外取締役・取締役会議長

白石久喜 白石事務所代表

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

諏訪康雄 法政大学名誉教授

青山桂子 厚生労働省大臣官房総括審議官

3. 2025年度研究会の実施状況

2025年度は、研究会を5回開催した。

第1回研究会（2025 年 7 月 29 日）

2025 年度研究会の研究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（2025 年 10 月 14 日）

（1）8 月開催セミナー（若者にキャリア構築の重要性を伝えるセミナー）の結果報告、（2）12 月セミナー（新労働研究会セミナー）内容案、2025 年度研究会のスケジュール案、2025 年度報告書構成案の検討

第3回研究会（2025 年 11 月 17 日）

第3回新労働政策研究会セミナー（2025 年 12 月 12 日開催）と 2025 年度研究会報告書の構成について意見交換を行った。

第4回研究会（2026 年 1 月 15 日）

2025 年度研究会報告書について、対面での意見交換（約 3 時間）を行った。

第5回研究会（2026 年 3 月 23 日）

2025 年度研究会報告書のとりまとめに向け、幅広い意見交換を行った。

4. 報告書要約

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。

第2章では、労働政策の現状を「働き方改革」「三位一体の労働市場改革」「セーフティ・ネットの強化」の三つの観点から整理し、キャリア権を踏まえた主体的なキャリア構築に向けて、労働基準関連法制における個別課題（例えば労働者性など）の解決策、キャリアを活かす労働市場法政策の展開、フリーランス・非正規労働者を含む多様な働き手に対するセーフティ・ネットの強化を論じた。

第3章では、キャリア保障をとりまく企業・社会の変化と個人・国の役割変化について整理した。企業・組織中心の視点で出来上がった日本の企業社会に、個人・労働者中心の視点を合わせ取り入れていくことの重要性、求められる政府の役割の変化について問題提起した。

第4章は、キャリア権への期待と現状につき、キャリア権の提唱者である諏訪康雄法政大学名誉教授の論考である。本稿では、キャリア権基本法（骨子）の提示がされている。

第5章では、関係政策の連携強化と人的資源投資の抜本的強化の必要性について論じた。

第6章（キャリア権広報への取組み）では、2025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・行政担当者向け第2回公開セミナーと同年12月12日に開催した新労働政策研究会第3回セミナーの結果概要をまとめた。

第7章では、研究会メンバーによる対面での意見交換（座談会）の概要を掲載した。座談会は、新労働政策研究会の5年の研究活動の集大成として、日本の雇用システムが柔軟なシステムへと変化しつつあることをふまえながら、①企業内の主体的なキャリア構築の課題、②キャリアを活かす労働政策のあり方、③キャリア権の法制化と普及の方法について議論した。

最後に、キャリア権の概要と、キャリア権や労働政策の中長期的課題に関する重要関連資料リストをまとめた。

第2章 労働政策の現状と取り組むべき課題

東洋大学名誉教授 鎌田耕一

1. 労働政策の現状と課題

(1) 現状

本稿は新労働政策研究会のこれまでの研究成果（主に2023年度から2025年度までの各年度の研究報告書）をふまえて、労働政策の現状と取り組むべき課題を提示することを目的としている。なお、混乱を避けるために、私が労働政策という用語で何をイメージしているか、予め示しておきたい。

政策という用語の意味は多様だが、ここでは、わが国の実定法体系に基づいて法制度又はルールを「設計」することによって、現代日本が直面する公共的ないし社会的問題をコントロールし、解決する公共的な方策をいう¹。すなわち、政策は、憲法、民法、労働法などの実定法体系により提示する法制度又はルールに基づいて、国又は地方公共団体が、現実社会の様々な問題を解決するために用いる多様な権威的方策（規則、命令、措置）の総称である²。

これをふまえると、労働政策とは、憲法、個別の労働法が提示する法制度又はルールに基づいて、国又は地方公共団体が政省令、条例という形で、労働市場（内部労働市場、外部労働市場）において生じる問題を解決するために発する多様な権威的方策、すなわち、規則、命令、指針またはこれを根拠とする行政が講じる措置の総称をいう。より具体的にいえば、労働基準法、労災保険法、男女雇用機会均等法、雇用保険法、職業安定法などの提示する法制度又はルールに基づいて行政（主として厚生労働省）が定める政省令、指針、行政的措置などがこれにあたる³。

しかし、実際の労働政策は、現実が生じる折々の課題に焦点を当てて設計されるために、時代の要請に応じて変化する。前厚生労働審議官の田中誠二氏は新労働政策研究会2024年度報告書のなかで⁴、ここ10年間の多様な労働政策を、①働き方改革、②労働市場改革、③セーフティネットの強化の三つの事象に分けて整理している。

第二次安倍政権が2016年から「働き方改革」を労働政策の中心に位置づけ、労働基準法等を中心に重要な法改正を行ったことはよく知られている。それは、少子高齢化による労働力不足や多様化する働き手のニーズに対応し、正規・非正規の格差を是正し、長時間労働に依存しないで、誰もが能力を発揮できる柔軟で持続可能な働き方を実現することを

¹ 平井宜雄『法政策学（第2版）』（1995年、有斐閣）5頁。

² 鎌田「今後の労働市場法政策のあり方——キャリアを活かす労働市場の法政策」（新労働政策研究会2022年度報告書）154頁。

³ 鎌田・前掲注（2）154頁。

⁴ 田中誠二「キャリア権が拓く労働政策の未来」公益法人労働問題リサーチセンター『キャリア権の構築による生涯を通じたキャリア保障を目指して』（2024年度新労働政策研究会報告書）115頁。

目的としたものであった。具体的には、時間外労働の上限規制（労基法 36 条、139～142 条）、均衡処遇原則の導入（労契法旧 20 条）、年 5 日の年次有給休暇の確実な取得（労基法 39 条）、高度プロフェッショナル制度（労基法 41 条の 2）などが導入された。これらは、主に企業と労働者との関係、内部労働市場で生じる問題を取り扱っていた。

もっと広い労働市場、すなわち、外部労働市場を含む労働市場改革については、岸田政権が 2024 年に「三位一体の労働市場改革」を打ち出した。これは、閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2023」及び「経済財政運営と改革の基本方針 2024」によれば、個人が主体的にキャリアを選択することができる社会を構築し、持続的な賃上げと生産性の向上を目的としている。それは、①リスキリングによる職業能力の開発、②職務給を中心とした人事制度の導入、③成長産業への円滑な労働移動の三つの柱で構成されている。

セーフティネットの強化はことさらに労働政策の主要課題と明記されてこなかったが、労働市場における弱者、既存の保護の枠外に置かれていた人への救済策として常に念頭に置かれてきた政策といえる。労基法の定める労働条件の最低基準は、労働者の生活の最低水準を保障するという意味ではセーフティネットといってもよいし、また、同一労働同一賃金原則（仕事内容、責任が同じであれば、雇用形態に関係なく不合理な待遇差をなくすこと）は、非正規雇用労働者に対するセーフティネットとみることもできる。しかし、労働政策では、セーフティネットとは、通常、「雇用のセーフティネット」、すなわち、失業や雇用不安が生じたときに雇用保険・職業訓練・生活保護など複数の制度を組み合わせる労働者の生活と再就職を支える政策的仕組みをいう。そう捉えると、2024 年の雇用保険法の改正（適用対象者の要件を週 20 時間就労から 10 時間に下げた）はセーフティネットの拡充といえる。

（2）課題設定

1）労働政策の課題と主体的なキャリア構築

最近の労働政策は、働き方改革、労働市場改革、セーフティネットの強化について、それぞれの法制度又はルールの中で展開してきたが、新労働政策研究会はこれら三つの事象の労働政策を「主体的なキャリア構築」そしてこの基盤である「キャリア権」と結びつける必要性を説いてきた。

○「キャリア権」と「主体的なキャリア構築」

ここで、改めてキャリア権とは何か、主体的なキャリア構築とは何かを整理してみよう。

諏訪康雄法政大学名誉教授によれば、「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が、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」を指す⁵。

主体的なキャリア構築とは何か。私は、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個人が意識的に管理することと捉えている⁶。そして、個人の主体的なキャリア構築を支援する主体として、国、雇用主である企業、職業能力開発機関、雇用仲介事業者が想定される。キャリア構築の具体的内容は、支援する主体に応じて異なっている。通常用いられている「主体的なキャリア形成」という言葉は、どちらかという、国、企業など支援する側からみているのに対して、「主体的なキャリア構築」はまさに主体である個人の目線から用いられている。

「働き方改革実行計画」（2017年3月28日）は、その目的を「多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創る」ことだとして、「単線型の日本のキャリアパスでは、ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。これに対し、転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計できるようになり、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にもつながる。」としている。

また、「三位一体の労働市場改革指針」（2023年5月16日）は、冒頭で「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきたといったうえで、「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・スキリングを行え、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。そうすることにより、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も急務である。」と述べている。

さらに、雇用保険の適用対象の拡大を促した2024年1月10日の労働政策審議会雇用保険部会報告は、その背景を「女性や高齢者等の多様な人材の労働参加が進む中で、新型コロナウイルス感染症の影響により、働くことに対する価値観やライフスタイルも更に多様になっている。そうした中で、労働者の生活及び雇用の安定を図る観点から、それぞれの

⁵ 諏訪康雄「キャリア権の役割」（新労働政策研究会2024年度報告書）16頁。

⁶ 鎌田「キャリア志向の多様性を踏まえて支援のあり方」（新労働政策研究会2024年度報告書）42頁参照。

労働者がその希望と状況に応じて持てる能力を十分に発揮できるよう、多様な働き方を効果的に支えるとともに、労働者の主体的なキャリア形成を支援することが求められている」と説明している。

以上の記述から、私はこれら政策の基礎に共通の理念があるとみる。それは、働き方、価値観が多様化する中で、各人が自分でキャリアを構築するようになり、日本経済の発展及び職業の安定のために、国は法政策を通じてこれを支援すべきだという理念である。言い換えれば、各人が自己の価値観、ライフスタイルに合わせて自分に合った働き方（職業、就業形態）を選択できること（「主体的なキャリア構築」）を支援することが求められ、そして、この理念に従った働き方・労働市場改革、これを私なりの表現を用いれば、「**キャリアを活かす労働市場改革**」こそが、今後の労働政策の基調だというのである。そして、こうした政策理念の法的根拠が「**キャリア権**」である。

これまでの労働政策は、新卒学生の一律採用、定年までの雇用保障、年齢を基準にした処遇、企業内職業訓練、配転・出向を通じた人事異動などの**日本的雇用慣行**を基盤とした内部労働市場を中心に策定されてきた。それは、**メンバーシップ型雇用**と呼ばれるように、正社員に長期雇用、充実した福利厚生を保障する一方で、長時間労働、一方的な人事異動を可能とする雇用システムである。そして、この内部労働市場の外部に非正規雇用、雇用によらない働き手が活動する外部労働市場があり、ここでは職務（ジョブ）を基準として配置し、処遇する雇用システムである（**ジョブ型雇用**）。問題はこの二つの市場（雇用システム）の間に断絶があり、格差があることである。それは正規と非正規雇用労働者の格差として問題にされてきた。まさに、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげることが課題となる。

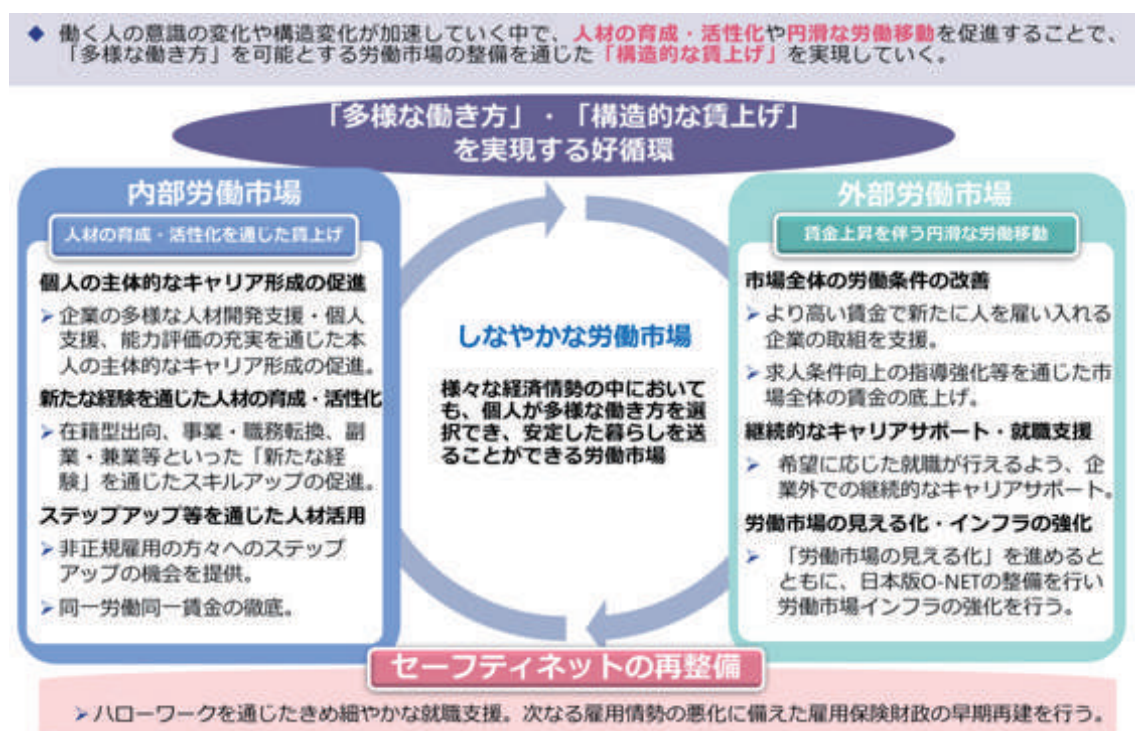
メンバーシップ型雇用の背景には、仕事に専念して企業の要求に柔軟に応えることができる職務無限定の長期雇用継続者（男性正社員）が雇用の中核を担い、家事・育児などのケア労働を女性に任せるといった性的役割分担にあった。しかし、女性が労働市場に参入し、非正規雇用の働き方が拡大するとともに、過労死など長時間労働、一方的な職務変更への不満が明らかになることにより、こうしたシステムの弊害が明らかになった⁷。ここにおいて労働政策の転換が求められるに至る。

田中誠二氏は、労働政策の転換は「三位一体の労働市場改革」が公表される1年前（2022年）にすでに開始されていたと述べている⁸。その政策イメージを、加藤厚労大臣（当時）が「新しい資本主義実現会議」第3回（2022年10月4日）において提示している（第1図参照）。

⁷ 山田久「企業、社会の変化と個人、国の役割変化」（新労働政策研究会 2025 年度報告書）第3章第2節。

⁸ 田中誠二「キャリアが拓く労働市場の未来」（新労働政策研究会 2024 年度報告書）118 頁参照。

第1図 人材の育成・活性化と労働移動を通じた「構造的な賃上げ」の実現



(厚生労働大臣提出資料、新しい資本主義実現会議第10回(令和4年10月4日))

上記の図のなかの「内部労働市場」を「働き方改革」に、「外部労働市場」を労働市場改革に置き換え、その両者を「セーフティネットの再整備」が支えている図は、まさに近時の労働政策の基調に合致しているといえよう⁹。

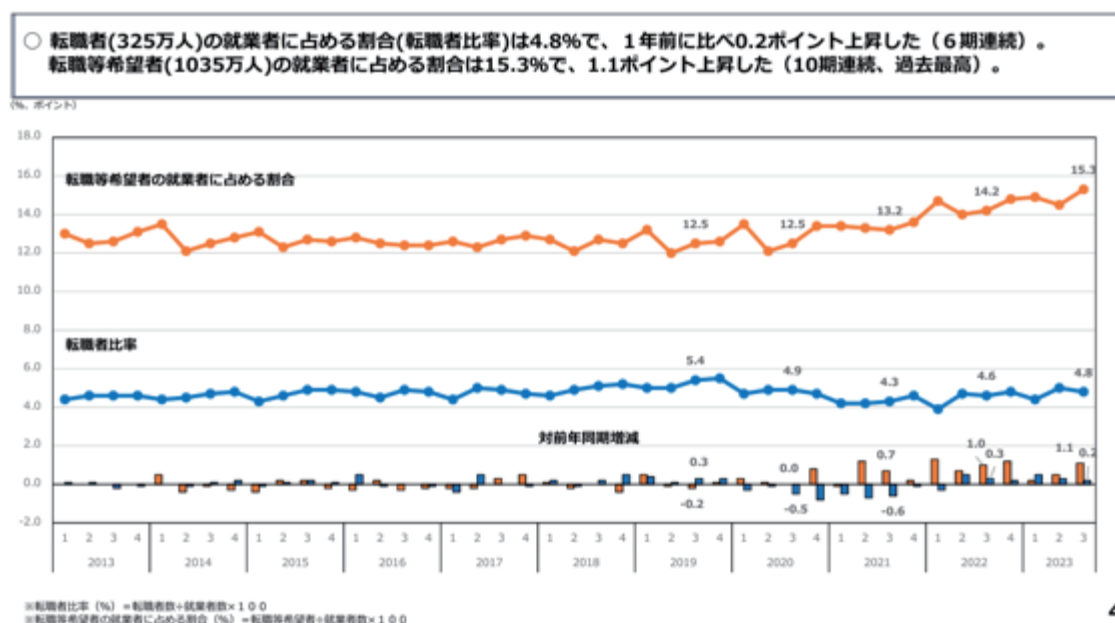
このように「主体的なキャリア構築」支援は労働政策の基調といえるが、実際の職場ではどれだけ実現されているか。残念ながら、そこには様々な問題があり定着しているとはいえない。例えば、企業内で従業員がそれぞれ希望の職務を選択できる仕組みである「社内公募制」、「社内フリーエージェント制」を採用する企業は増えているが、それでは企業はその希望通り円滑に配置することができるだろうか。欧米で普及しているジョブ型雇用においては、労働契約は業務限定契約だが、わが国では社員と業務限定契約を結ぶ企業はごくわずかである。

一方、従業員は主体的なキャリア構築に向けて活動しているのだろうか。主体的なキャリア構築の傾向を転職状況でみると、転職希望者は増加しつつあるが、実際の転職者は依然として少ないのが実状である(第2図参照¹⁰)。

⁹ 田中・前掲注(8)119～120頁。

¹⁰ 総務省統計局労働力人口統計室「直近の転職者及び転職等希望者の動向について」(2023年12月) <https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryou4.pdf>

第2図 転職者比率、転職等希望者の就業者に占める割合



4

要するに、主体的なキャリア構築はこれからの労働政策の理念であるが、企業の現場、個人レベルではそう簡単ではない。ジョブ型人事を導入した企業でさえ、人事権を制約する職務限定契約を結ぶ動きに対して否定的である。多くの企業では、依然として労働条件は就業規則または労働協約によって集团的・画一的に決定され、個別契約が出る幕はほとんどない。個人からすれば、転職して本当に自分がやりたい仕事に就けるのか、処遇が維持されるのか、不安要素がつきまとう。

既存の雇用システム、労働市場のなかで、どのように主体的なキャリア構築を支援するのか、キャリア権を保障するために何をすればよいのか、これが問題である。

2) 課題の検討動向

以上のような労働政策の理念の下で、働き方改革、労働市場改革、セーフティネットの強化のそれぞれにおいてより具体的な政策課題がみえてくる。労働政策の個別施策を網羅的に示すことはできないので、ここでは主要な検討状況を示す。

働き方改革の課題について、厚労省の「新しい時代の働き方に関する研究会」が2023年に公表した報告書が参考になる。報告書¹¹は、企業を取り巻く環境や労働市場の変化のなかで、我が国企業が雇用管理・労務管理の転換をせまられている一方で、働く人の働く意識や働き方への希望はこれまで以上に個別・多様化の傾向を強めていると指摘したうえで、同じ場所で画一的な働き方をすることを前提としない状況が拡大していることを踏ま

¹¹ <https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/001160064.pdf>

えれば、「画一的」なものだけではなく、「多様性を生かす」、そして、主体的なキャリア形成が可能となるような就業環境を整備することが重要である、とした。

そして、報告書は、これまで以上に働く人が希望する働き方を実現し、能力を十分に開発し発揮できる働く環境を構築するために**労働基準関連法制の将来のあり方**を検討する必要があるとしている。厚労省はこれを受けて2023年「**労働基準関係法制研究会**」を組織し、同研究会は、主に①労働者、事業等の基本概念の再検討、②労働時間法制の見直し、③労使コミュニケーションの再編、④労働者の安全・健康確保の強化などについて議論を行った。同研究会は2025年1月に報告書を公表している¹²。

労働市場改革については、個人が主体的にキャリアを選択することができる社会を構築し、持続的な賃上げと生産性の向上を実現するために、内閣府は2024年8月に「**ジョブ型人事指針**」¹³を公表した。この指針は、従来の我が国の雇用制度は、新卒一括採用中心、異動は会社主導、将来に向けたリスクリングがいけるかどうかは人事異動次第で、従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステムであったと指摘したうえで、従業員が上司と相談をしつつ、自ら職務やリスクリングの内容を選択していくジョブ型人事に移行する必要があるとして、ジョブ型人事を導入する際の手引きとなるような実例をまとめている。

しかし、これらは、主に企業内の人事制度に焦点を当てたものであり、外部労働市場、とりわけ労働力の需給調整（マッチング）は依然として手つかずのままであった。外部労働市場では、近年、スポットワークの拡大、ダイレクトリクルーティング、リファラル採用などマッチングの多様化、AI活用によるマッチングの効率化が進展し、これを踏まえたマッチングのあり方を検討する必要がある。

リクルートワークス研究所が組織した「**デジタル時・世代におけるマッチング研究会**」は、2026年3月に公表した報告書（「デジタル時代の労働市場を見据えて」）¹⁴において、AI普及とマッチングチャネルの分散化により、これまでの仲介モデルの事業規制と実態にズレが生じていることなどから、規制の基軸を「誰が仲介するか」から「何を守るか」へ転換すべきだとして、労働市場の規範の再編を提言している。

セーフティネットの強化に関しては、2025年、高市政権は「**強い経済**」を実現する総合経済対策¹⁵（令和7年11月21日閣議決定）において、「第1章経済の現状認識・課題

¹² https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_48220.html

¹³ 本指針は、既にジョブ型人事を導入している20社について、i) 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け、ii) 導入範囲、等級制度、報酬制度、評価制度等の制度の骨格、iii) 採用、人事異動、キャリア自律支援、等級の変更等の雇用管理制度、iv) 人事部と各部署の権限分掌の内容、v) 労使コミュニケーション等の導入プロセス、などについて、個々の企業の特徴が分かるよう情報提供を行っている。

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf

¹⁴ <https://www.works-i.com/research/report/item/matching.pdf>

¹⁵ https://www5.cao.go.jp/keizai/keizaitaisaku/1121_taisaku.pdf

及び経済対策の基本的枠組み」の「2. 経済対策の基本的枠組み（第1の柱：生活の安全保障・物価高への対応）」で、「中低所得者層に対しては、税・社会保障負担の軽減を進め、所得に応じて手取りが増える仕組みとするため、**給付付き税額控除**の検討に着手する。」とした。高市総理は、食料品などに対する消費税の課税を2年間に限って停止するとともに、給付付き税額控除を本丸と位置づけ、「**社会保障国民会議**」を設置し、その「給付付き税額控除等に関する実務者会議」及び「有識者会議」で具体策の検討を開始している。

2. 働き方改革

（1）基本的な問題意識

第二次安倍政権（2012年12月26日から2020年9月16日まで）は、日本の人口減少による労働力不足、長時間労働の常態化、正規・非正規の格差拡大など、構造的な課題が深刻化していたことから、長時間労働の是正、非正規雇用の待遇改善、そして働き方の柔軟化の促進に着手した。具体的には、①長時間労働の是正のための時間外労働時間の上限規制、②雇用形態にかかわらず公正な待遇確保のための均衡待遇・均等待遇原則の導入、③「高度プロフェッショナル制度」の導入をはかってきた。

さらに、働き方改革は、主体的なキャリア構築に向けて、④柔軟な働き方がしやすい環境整備にむけてテレワーク、副業・兼業の促進、⑤ダイバーシティの推進（病気の治療と仕事の両立配慮、女性が活躍できる環境整備、高齢者の就業支援、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進、若者が活躍しやすい環境整備）などに取り組んだ。また、賃金の引き上げに向けて、政労使会議でベースアップの方向性を確認し、最低賃金の引き上げを国が主導してきた。

すでにみたように、厚労省は、社会経済的環境の変化を踏まえ、労働基準関連法制の見直しに着手し、「**労働基準関係法制研究会**」を設置・検討を行った。労働基準関係法制の見直しの時期がきていることには私も同感だが、その背景は以下のような認識が伏在していると思われる。

労働基準法は1947（昭和22）年にできた法律で、制定当時、この法律は、事業場の中で均質な労働者がその場所で一定時間、使用者の指揮命令のもとで働くという働き方を前提として構想された。その後、新卒一括採用、広範な人事異動、年齢を基準とした処遇、定年退職といった日本的雇用慣行が広がるなかで、この法律は、画一的な働き方のイメージを定着させていった。

しかしながら、1970年代に高度経済成長が終焉し、サービス産業が拡大し、女性が労働市場に参入しはじめると、日本的雇用慣行が定着している企業の周りに、非正規労働市場が拡大していった。1990年代に入りバブル経済が破綻すると、企業は事業の一部を外部に切り出し、企業組織がより柔軟化していく。中高年齢者に対するリストラの嵐が吹き荒れ、新卒学生は就職氷河期を経験する。

一方で、IT 技術の発展により、時間や場所にとらわれない働き方が増えるとともに、業務が多様化し、専門的な知識・技能を必要とする職種が広がった。副業・兼業に従事する者、フリーランスも少しずつであるが増えてフリーランスは 462 万人と推計されている。国は、フリーランス保護のために、フリーランス法を制定したが、一方では、本来は労働者であるにもかかわらず、業務委託契約を締結してフリーランスを偽装する例も存在した。

現在、パート、アルバイト、契約社員、派遣労働者など非正規雇用労働者は全就業者の 4 割近くを占めている。最近、スマートフォンでのアプリ上で一日単位での単発の仕事に応じ、履歴書・面接なしで労働契約が成立するスポットワークが拡大している。スポットワーク仲介事業者に登録している者の数は重複する者を含め約 2500 万人以上にのぼるといわれる。ある調査によれば、スキマバイトに従事する者の数は 452 万人と推計されている¹⁶。

また、働く人の側にもライフスタイルに合わせて仕事を選択し、主体的にキャリアを構築する動きがみられる。企業のなかにはこうした動きに応じて従業員の希望に応じて配置を決定する社内公募制、社内エージェント制を導入するものも増えている。

以上のような企業組織、労働市場、就労意識の変化を背景にして、「**新しい時代の働き方に関する研究会**」報告書は、①心身の健康の重要性は全ての働く人に共通で、従来から労働基準行政が果たしてきた労働者を「守る」役割は引き続き確保されるべきである、②働く人の働き方やキャリア形成の希望を叶え、より良い職業生活を送ることができるよう「支える」 ことについても適切に効力を発揮するよう見直すことが必要である、という「守る」と「支える」の二つの視点にたって、今後の労働基準法制の見直すべきだとした。

「**労働基準関係法制研究会**」は、2025 年 1 月に報告書を公表したが、主な検討課題は、①労働基準法の基本概念、とくに「労働者」概念の再検討、②労働時間法制の見直し、③労使コミュニケーションの在り方の検討、④労働者の安全・健康確保などであった。以下、同研究会で取り上げられたテーマのいくつかについてコメントしたい。

（２）「労働者」概念とフリーランス

業務委託という形で、人を雇わないで自分で業務を遂行するフリーランス（個人事業者）が拡大し、労働者と個人事業者の境界線が曖昧になっている。サービスの需要者にとって、ある個人が労働者か個人事業者かは重要ではない。しかし、サービス提供者にとってはその法的地位の違いは決定的に重要である。なぜなら、労働者ではないとされたら労

¹⁶ パーソル総合研究所「スキマバイト／スポットワークに関する定量調査」（2025 年 1 月 23 日公表）

働基準法、労災保険法等の適用がないからだ。労働者であれば、就業条件が事前に明示され、ケガをしたら治療費は無償だが、個人事業者はその利益を享受しない。しかし、就業条件の明示やケガに対する補償について、労働者と個人事業者とで対応を分ける意味がどこにあるのか。

2025年11月1日に施行された「フリーランス・事業者間取引適正化等法」（フリーランス法）は、労働者ではないフリーランスについても、取引の適正化及び就業環境の整備（ハラスメント防止、育児・介護等における両立配慮等）の義務を発注事業者に課している。また、業務災害補償について、厚労省は2023年以降、特別加入制度の適用対象を拡大し、2025年の改正労働安全衛生法は個人事業者も適用対象としている。

一方、本来は労働者であるにもかかわらず、業務委託契約を結んで、フリーランスを偽装するケースもみられる。むしろ、発注事業者の指揮命令を受けて実質的に労働者と認められれば、当該フリーランスにはフリーランス法ではなく、労働基準関係法制が適用される。行政及び裁判例は、当事者が選択した契約の形式の如何にかかわらず、実質的に使用者との間に使用従属関係にある者を「労働者」としている。使用従属関係の有無は、指揮監督関係、報酬の労務対償性を基準とし、さらに指揮監督関係の有無は、諾否の自由、業務内容・方法への指揮拘束性、時間的場所的拘束性、代替性の有無などの諸要素を総合的に考慮して判断される（いわゆる「使用従属性基準」）。

しかし、フリーランスの働き方は、芸能実演家、IT技術者、アニメーター、フードデリバリーのドライバー、建設業の一人親方等、職種ごとにさまざまであり、上記基準を当てはめても結論の予測がつかないことが多い。さらに近年は、デジタル・プラットフォームを通じて就労する者が増加し、取引に複数の者が関係し、誰が使用しているか明確でないことから、労働者性の判断がより困難にしている。

○労働者性判断の難しさ

例えば、フリーの映像カメラマンの労働者性が争われた事件（新宿労基署長（映画撮影技師）事件・東京高判平成14年7月11日労判832号13頁）を例に取ると、これは、映画撮影技師（カメラマン）であったAがBプロダクションとの撮影業務に従事する契約に基づき映画撮影に従事中に、宿泊していた旅館で脳梗塞を発症してその後死亡したことについて、その子であるXが、Aの死亡は業務に起因するものであるとして、新宿労基署長Yに対して遺族補償給付の請求をしたところ、YはAが労基法9条にいう労働者には該当しないとの理由で不支給処分した。これに対して、Xがその処分の取消を求めた。第1審判決は、映画撮影に際して監督がカメラマンに対して映像のイメージを伝えるにとどめ、具体的にカメラアングル、使用するレンズを指示していないことから指揮監督性を認めず労働者性を否定したのに対して、第2審判決（高裁判決）は、最終的に映画に採用する映像を監督が決定している点などをとらえて指揮監督関係を認め、労働者性を肯定している。同一事件でも、地裁、高裁、最高

裁で結論を異にする場合が少なくない。学説の中には、こうした事態は、使用従属性を中核とする現在の基準が労働者概念を不当に狭めていることに原因があるとして、使用従属性を判断基準から削除することやその拡張を主張するものがある。

現在、厚労省「労働基準法上の『労働者』に関する研究会」で各国の労働者性に関する判断基準を含めて議論がなされているところであるが¹⁷、私は、まず、「使用従属性」を中核とした労働者概念を現時点で見直すのは時期尚早であると考えている。「労働者」は労基法にとどまらず、労働安全衛生法、労災保険法などの労働基準法制の統一的適用要件となっていることや、欧米でも概ね指揮命令の有無など人的従属性が労働者概念の中核に置かれていることを考えると¹⁸、労働者概念は慎重に検討すべきだからである。

一方で、労働者性判断の予見可能性を高める仕組みは早急に構築するべきであろう。結果予測を困難にしている理由の一つは、職種によって働き方が異なっているために、使用従属性基準を事案に当てはめる際に判断にブレが出る点にある。そこで、第一に、行政が、使用従属性基準を職種ごとに適切にあてはめるための手引き（解釈指針）を策定し、公表する必要があると考える。第二に、労働者性判断のための専門部署を設けて（例えば、労働委員会）、判断が難しい事例をそこで審査させ、そこで判断した結論を労基法だけではなく、労災保険法、労働安全衛生法等の適用でも尊重する仕組みが有効と考えている。

（3）労働時間規制

労働基準関係法制研究会では労働時間法制に関して、大別して①最長労働時間規制、②割増賃金制度、③労働からの解放などが議論されている。具体的な論点は、法定休日の特定、勤務間インターバル制度の義務化、テレワークにおける労働時間管理などである。また、高市総理は第221回国会における施政方針演説において、「裁量労働制の見直し、副業・兼業に当たっての健康確保措置の導入、テレワークなどの柔軟な働き方の拡大に向けた検討を進めます。」としている。

1）時間外労働の削減

時間外労働の削減については、経済界から、時間外労働の削減に資する取組に企業が過度に注力したことが、付加価値の維持・増加にマイナスの影響をもたらした、働き手からは「自分のペースで仕事をしたい」「業務を通じて知識や経験・スキルを高めたい」といった声があがっていることなどから、健康確保を大前提に、企業マネジメントにおける対

¹⁷ 厚労省「労働基準法上の『労働者』に関する研究会」第5回（2026年1月28日）は現時点での議論のとりまとめを公表している。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/001642684.pdf>

¹⁸ 厚労省・前掲注17：研究会でも、「総じて、各国の労働者概念は、基本的に指揮命令の有無などの人的な従属性を 中心・中核としているものであった。」としている。

応と裁量労働制の拡充を通じて、働き手の一人ひとりの意思を尊重して、より柔軟で自律的に働くことができる環境整備が求められるとしている¹⁹。

時間外労働の削減が働き手の自律的な働き方に対する要望に反するかどうかについては、日本成長戦略会議「労働市場改革分科会」で議論が開始されたところであるが、第1回資料の「労働時間の長さに関するアンケート結果」によれば、「このままでよい」と回答した者は59.5%、「やや増やしたい」「増やしたい」と回答した者は10.5%、「減らしたい」「やや減らしたい」と回答した者が30.0%であった（第3図参照）。労働時間の長さを増やしたいという要望はかなり限定的である。むしろ、問題は、労働時間の長さそのものより、働き手が自律的な働き方をできる体制整備をどのようにするかであろう。

第3図 労働時間の認識



（日本成長戦略会議労働市場分科会第1回（2026年3月11日）厚生労働省提出資料）

2) 裁量労働制

裁量労働制とは、一定の専門的業務または企画業務について労使協定でみなし労働時間数を定めた場合には、当該業務に従事する労働者について、実際の労働時間数に関わりなく協定で定めた時間数労働したものと「みなす」ことができる制度である²⁰。

日本経済団体連合会（経団連）はかねてから、創造的で非定型の業務など、労働時間と成果が必ずしも比例しない仕事に従事している働き手には、現行の労基法が前提とする

¹⁹ 日本経済団体連合会（経団連）『2026年度版 経営労働政策特別委員会報告』（2026年）23～24頁。

²⁰ 菅野・山川『労働法（第13版）』（弘文堂、2024年）476頁。

「労働時間に比例した処遇」が適していないことは明らかであるとして、『労働時間をベースとしない処遇（仕事・役割・貢献度を基軸とする処遇）』との組み合わせが可能な労働時間法制へと見直し、労働時間法制の原則を複線化していく必要がある」とする。とりわけ、裁量労働制は、労働時間をベースとしない処遇を可能にし、適用労働者の働きがい・働きやすさの効果が確認されていることから、働き手の能力の最大発揮と成長意欲の一層の喚起が期待できることから、その拡充は喫緊の最重要課題としたうえで、現行の裁量労働制は対象業務の範囲の狭さと適用可否の判断の困難さ等で課題があり、企業と過半数労働組合などの労使で対象業務を決定できる仕組みの創設を求めている²¹。

これに対して、日本労働組合総連合会（連合）は、労働時間以外をベースとする処遇は現行法の下でも導入可能であり、そのことを理由として労働時間法制の見直しを行う必要は全くない、裁量労働制については、「長時間労働の是正」と、2024年の省令等改正を踏まえた適正運用の徹底こそ取り組むべき課題であり、その対象業務を拡大すべきではないとしている²²。

裁量労働制をめぐるはその導入時から意見の対立があり、途中でいわゆるホワイトカラー・エグゼンプションの導入がさらに問題を複雑にした²³。

1994年の労働省「裁量労働制に関する研究会報告」は、裁量労働制導入の背景として、企業の側からは、専門的または創造的な業務において裁量労働制をとることにより労働者の能力をより有効に発揮させる、生産性の向上等につながることで、専門的または創造的な業務に従事する労働者にとって自律的な働き方をすることにより、能力を十分に発揮し、高い充足感を得る点にあるとしている。要するに、裁量労働制は一定の専門的・裁量的業務について労働者の自律的で柔軟な働き方を可能にするために導入されたものである。しかし、ホワイトカラー・エグゼンプションの議論の影響で、いまや裁量労働制は、当該業務に従事する労働者について実際の労働時間数に関わらず労使協定で定めた時間数労働したものと「みなし」で賃金を支払う点、すなわち、裁量労働制の意義は実際の労働時間数と賃金額との接続を遮断することにあると理解されるに至った。

しかしながら、一定の業務について労働者に裁量的・自律的な働き方を可能にすることと、実際の労働時間数に関わりなく処遇することは別の事柄である。それを、専門的業務または企画業務という裁量的業務に従事する労働者の働き方という枠で結びつけたのであるが、対象業務の範囲があいまいであるために、賃金支払の面だけが浮き上がることにな

²¹ 経団連・前掲注（19）25～26頁。

²² 連合「経団連「2026年版 経営労働政策特別委員会報告」に対する連合見解」（2026年1月）。さらに、連合は、裁量労働制適用労働者の8割が制度の適用に満足しているとの厚労省調査があるが、当該調査は適用労働者の年収が高くなるにつれ満足度が高くなっており、必ずしも制度適用への満足度とはいえないとしている。

²³ 裁量労働制をめぐる労使の議論の経緯は、濱口桂一郎「労働法の立法学（第69回——企画業務型裁量労働制とホワイトカラー・エグゼンプションの根拠と問題点）」季刊労働法 284号（2024年）163頁以下が詳しい。

る。

○企画型裁量労働制の対象

裁量的業務とは何か。新聞記者、デザイナー、大学教授等の専門的業務はそれなりに分かる。しかし、企画業務は「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務であって、当該業務の性質上これを適切に推測するにはその遂行の方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務」と定義されたが、企画、立案、調査、分析というのがホワイトカラーであれば何かしらこうしたタスクに従事することから実際には際限がないこと、業務の特定は使用者の意思によることから、結局は、労使委員会の決議により特定されることになる。

自律的な働き方を可能にするというが、労働者は仕事の量をコントロールできないことから、景気の動向によっては長時間労働が避けられない。にもかかわらず、この制度は一定の労働時間を働いたものと「みなす」ことから、結果的に時間外割増賃金の支払を抑えるために用いられるおそれがある。裁量労働制の改正案が「残業ゼロ法案」とフレームアップされたことはよく知られている。

経営側は、対象業務を企業と過半数労働組合の労使協定により決定する場合は、そうした問題を回避できると主張しているが、そもそも自律的・裁量的な業務の特定が困難であること、過半数労働組合の多くはユニオンショップ制の下にある大企業に限られることを考えると、それほど楽観的になれない。そう考えると、その拡充には慎重であるべきである。

3) 副業・兼業における労働時間の通算管理と割増賃金

割増賃金制度については、副業・兼業における労働時間の通算管理が喫緊の課題となっている。「規制改革実施計画」(2025年)が、2025年度内に割増賃金の支払いに係る労働時間の通算管理の変更を含めて検討するよう求めたからである²⁴。

行政は異なる事業者の下で就労した労働時間はすべて通算すると解釈している(労基法38条1項)。現在は厚生労働省のガイドラインに基づき、労働契約の締結の先後の順に所定労働時間を通算し、次に所定外労働の発生順に所定外労働時間を通算することによって割増賃金を計算するか、あらかじめ設定したそれぞれの事業場における労働時間の範囲内で労働させる管理モデルを利用するかのいずれかとされている。

私は、副業・兼業は労働者の収入を増やすとともに、主体的なキャリア構築に資すること、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

²⁴ 「規制改革実施計画」(令和7年6月13日)(閣議決定)Ⅱ2「賃金向上、人手不足対応」の「(2)働き方・人への投資」

ら、これを促進する必要があると考えている。ただし、複数事業者下の労働時間の通算管理は、割増賃金制度だけではなく、時間外労働・休日労働時間数の法定上限規制（いわゆる過労死ライン）にも関係している。労働時間の法定上限は、これを超える労働は過労死を引き起こすおそれがあることを考えると、現行とおり通算管理は維持すべきと考えている。過労死ラインを超える就労は、たとえ副業が労働者個人の自主的選択だとしても規制すべきだからである。

問題は割増賃金制度である。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現行のとおり労働時間を通算して割増賃金支払いを義務付けても時間外労働の抑制につながらない面があるなどの問題点が指摘されている。また、欧州諸国の半数以上の国で実労働時間の通算は行う仕組みとなっているものの、それらの国でも、フランス、ドイツ、オランダ、イギリス等では、副業・兼業を行う場合の割増賃金の支払いについては労働時間の通算を行う仕組みとはなっていない²⁵。これを踏まえると、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の支払い義務を課すのが望ましいと考える²⁶。

一方、副業従事者の健康を確保するためには、労働時間を事業者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（安衛法 66 条の 8 など）が置かれているが、その労働時間は事業者単位で算定されている。これを改め、本業事業者は副業従事者の労働時間が通算して一定の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る。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が、そのために、副業従事者が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わせるべきである²⁷。

²⁵ 厚労省「労働基準関係法制研究会報告書」（2025 年 1 月）48 頁

²⁶ 鎌田「副業・兼業をめぐる法的課題」産業保健法学会誌 2025 年 4 巻 1 号 122 頁。

²⁷ 鎌田・前掲注（26）122 頁。

（４）労使コミュニケーション

労基法は最低基準を定めながら、時間外・休日労働に関する協定（労基法 36 条）のように過半数代表（過半数労働組合または過半数代表者）との労使協定などによりその基準を下回る「デロゲーション」を認めている。ところが、過半数代表のうち過半数代表者については、なり手が少ないことなどから会社の指示によって選任された例や民主的な手続きを経していない、労働者の利益を適正に代表していないなどの問題点が指摘されてきた。

労働基準関係法制研究会では、こうした問題に対して、過半数代表の任期付き常設化、複数の過半数代表者の選任、企業による過半数代表者に対する支援（情報提供など）の提案がなされている。どれも重要な論点であり、さらなる検討を期待したい。しかし、労使コミュニケーションが問題になるのは、こうしたデロゲーションの場合だけではない。

就業規則の作成・変更に際して過半数代表の意見聴取が必須の手続きとされているように（労基法 90 条）、集团的労使コミュニケーションは労働条件の決定・変更において重要な役割を果たしてきた。一方で、現在、人事労務管理に関して従来のメンバーシップ型からジョブ型への転換が進み、他方で従業員のキャリア志向が強まっている。私は、人事労務管理が変化するなかで、労使コミュニケーションが果たすべき役割が十分に検討されてこなかったように感じるのである。

これまでの人事労務管理では、賃金は従業員のポスト・職務とは相対的に独立して定められてきた。企業は広範な人事権をもって一方的に配置転換しても、賃金を引き下げないことが暗黙の前提であった。ところが、ジョブ型人事管理では、職務と処遇をリンクする職務給を基本とするのであるから、配置転換が降格（賃金の引下げ）とつながり得ることは容易に想像できる。一方で、従業員の側では、キャリア意識が高まるにつれて、特定の職務と結び付いた専門的な知識・経験の習得を重視する傾向が強まっている。

現在、各企業は従来のメンバーシップ型の良いところを残した日本的ジョブ型を模索しているが、今後、個々の従業員のキャリア志向と企業の人事権行使との間の調整は避けられない。個別の人事・処遇に関して調整を行うためには、管理職が個々の従業員と個別面談をするだけでは足りず、契約変更を含めた再交渉が必要になるというのが私の予測である。しかし、個々の従業員が単独で会社と交渉して納得できる契約内容に落とし込むのはかなりハードルが高い。その理由は情報量の違いによる交渉力の格差があるからである。そこで、対等に交渉できるよう個々の従業員の契約交渉を支援する仕組みが求められる。筆者は、こうした仕組みを構築し運営するうえで、集团的な労使コミュニケーションが重要な役割を果たすべきだと考えている²⁸。

さらに、非正規雇用労働者との労使コミュニケーションの重要性が増している。労働者の意見集約や協議・団体交渉という観点からは、団体交渉や労働協約締結などの権限をも

²⁸ 鎌田「キャリアを活かす労働市場の法政策」DIO（連合総研レポート）395号（2024年3月号）15頁。

つ企業内労働組合が果たす役割は従来にまして大きくなっている一方で、現在ある労働組合には有期雇用等労働者が参加していないところも少なからずあり、社員の意見を聞いて各種施策を実施していくうえで課題となりうる。多様な意識をもつすべての労働者の意見やニーズを踏まえつつ、就労環境を整え、労働者と情報を共有し協議することは、正社員とは異なるキャリア志向をもつ非正規雇用労働者などがやりがいを感じて働くために重要である。法制面では、パート、契約社員などを含むすべての労働者から選出された構成員による「従業員代表組織」の創設を検討すべきであろう²⁹。

（５）安全・健康確保―特に高年齢労働者を中心に

2025年改正労働安全衛生法（以下「安衛法」）は、多様な人材が安全に、かつ安心して働き続けられる職場環境の整備を推進するため、①個人事業者等に対する安全衛生対策の推進、②職場のメンタルヘルス対策の推進、③化学物質による健康障害防止対策等の推進、④機械等による労働災害の防止の促進等、⑤高年齢労働者の労働災害防止の推進等の措置を講ずるよう企業に義務づけている³⁰。そのなかで、主体的なキャリア構築の観点からとくに重要なのは、個人事業者等に対する安全衛生対策の推進、高年齢労働者の労働災害防止の推進である。ここでは、高年齢労働者の問題に絞って論じる。個人事業者等に対する安全衛生対策の推進は以下のコラムで簡単に触れる。

○個人事業者等に対する安全衛生対策

安衛法は本来、労働者だけを保護対象としていたが、建設アスベスト訴訟の最高裁判決（令和3年5月）において、労働安全衛生法22条（健康障害防止措置）は、労働者だけでなく、同じ場所で働く労働者でない者も保護する趣旨との判断がされたことを踏まえ、厚労省は同条に基づく省令の規定を改正した。その後、安全衛生分科会での議論において、安衛法22条以外の規定のあり方、個人事業者等自身による措置のあり方、注文者等による措置のあり方等については、別途検討することとされた。その結果、以下のような義務が盛り込まれた。

①注文者（建設業におけるゼネコン等）が講じるべき措置の義務付け

建設業、造船業、製造業の注文者には、その労働者及び関係請負人の労働者の作業が同一の場所で行われる場合には、混在作業による労働災害防止のため、作業間の連絡調整等の必要な措置を講じることが義務付けられているところ、この統括管

²⁹ 日本経団連「労使自治を軸とした労働法制に関する提言」（2024年1月）は、法制面では、過半数組合がない企業の労使における意見集約や協議を促す一助として、新しい集团的労使交渉の場を選択的に設けることができるよう、有期雇用等労働者も含め雇用している全ての労働者の中から民主的な手続きにより複数人の代表を選出する「労使協創協議制」の創設を提唱している。

³⁰ 厚労省「労働安全衛生法及び作業環境測定法の一部を改正する法律（令和7年法律第33号）の概要」<https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/001497667.pdf>

理の対象に個人事業者等を含む作業従事者を追加する

②個人事業者等自身が講じるべき措置の義務付け

構造規格や安全装置を具備しない機械等の使用禁止

特定の機械等に対する定期自主検査の実施

危険・有害な業務に就く際の安全衛生教育の受講等

③業務災害報告制度（100条の2）

個人事業者等を含む作業従事者の業務上災害を労働基準監督署に報告する仕組みを整備。

高年齢者雇用安定法は65歳までの雇用確保措置を義務づけ、そして70歳までの就業確保措置の努力義務を課している。これは高年齢労働者のキャリアを活かす雇用管理を促すことになり、歓迎すべきことである。近年、労働者全体に占める60歳以上の割合が18.7%（令和5年）となるなど、就業人口に占める高年齢者の割合が増加している。少子高齢化のほかに、高年齢者の就業意欲が高いことや、65歳までの雇用確保措置の義務化、70歳までの就業確保措置の導入などが影響している。人手不足の中で、日本経済の発展はますます高年齢労働者の働きに依存している。

他方で、労働災害による休業4日以上之死傷者に占める60歳以上の割合は29.3%（令和5年）に達している。高年齢労働者は若年世代と比べて労働災害の発生率が高く、災害が起きた際の休業期間も長い傾向にある。これは、作業による労働災害リスクに、加齢による身体機能の低下等の高年齢労働者の特性に起因するリスクが付加されることによるものと考えられる。「墜落・転落」、「転倒による骨折等」では、特に、年齢や性別により労働災害発生率（千人率）が大きく異なる。

一般に加齢によって体力低下や健康状態の変化がみられるが、個々の機能をみると一律ではない。夜勤後の回復、聴力などの一部が顕著に低下しているのに対して、動作速度、全身跳躍反応はそれほど低下していない。さらに、加齢による身体機能の低下は個人差が大きい³¹。

厚生労働省は、2020年に「エイジフレンドリーガイドライン（高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン）」（以下では「ガイドライン」という）を策定して、高年齢労働者の安全・健康確保に積極的に取り組む姿勢を示している。しかし、ガイドラインの認知度はおしなべて低い。実際、身体機能の低下による労働災害のリスクへの理解が進んでおらず、事業者の最近の高年齢者への取り組み状況をみると、期待を下回っている³²。

³¹ 厚労省労働政策審議会安全衛生分科会第170回（2024年11月6日）資料参照。

³² 60歳以上の高年齢労働者が業務に従事している事業所の中で、エイジフレンドリーガイドラインを知っているとした事業者の割合は23.1%、高年齢労働者に対する労災防止対策に取り組んでいるとした事業所の割合は19.3%であった。厚労省労働政策審議会安全衛生分科会・前掲注（31）資料参照

2025年4月成立の改正労働安全衛生法は、新たに第62条の2を挿入し、「高年齢労働者の特性に配慮した作業環境の改善、適切な作業の管理その他の措置」を講ずる旨の努力義務を事業者に課している。これまでは措置内容として「適正な配置」のみを定めていたが、改正法では高年齢者の特性に配慮して、作業環境の改善、作業管理その他の措置を義務づけることにより、柔軟で多様な選択肢をとることができるようになる。そして、改正法成立後の2026年2月、厚労省はこの措置の適切かつ有効な実施を図るために必要な指針（「高年齢者の労働災害防止のための指針」）を公示した。

この改正は高年齢労働者の労災防止、健康確保に向けて一定の効果をもたらすことが期待できるが、事業者の側からすると若干不安な面もある。高年齢者の就労状態は、各企業の高年齢者の人事労務管理に応じて大きく異なる。高年齢者の安全衛生措置を考える上で、人事労務管理と連携した対策が必要となる。厚労省は高年齢労働者安全・衛生対策の指針を公表しているが、今後考慮すべきポイントについて触れる³³。

第一に、高年齢者の安全・健康確保には体力・健康状況を把握することが必要である。しかし、体力・健康状況は個人差があり、業種・就業形態によってリスクが異なっていることを考えると、事業者は、高年齢者一人一人の情報を把握し管理する必要がある。そのためには、現状のように事業所単位で把握・管理することに限界があり、企業全体で高年齢労働者の健康情報を収集・管理する体制整備が望まれる。

第二に、就業時間の短縮、配置転換、就業制限のような労働者の利害に直結する措置については、これまでのトラブル事例（裁判例を含む）をふまえて、事業者が人事管理上のリスクを認識できるようにすべきであろう。とくに、高年齢労働者の健康状態を考慮して休職等の就業制限を行う場合、それが解雇もしくは雇止めに繋がるおそれがある。

第三に、安全衛生措置の実効性は高年齢者の安全・健康意識に大きく左右されるので、安全・健康に関する教育の徹底が強く求められる。高年齢労働者には非正規雇用労働者が多いことを考えると、非正規雇用労働者に対する安全教育の充実がとくに重要である。

3. 労働市場改革

（1）現状と課題

2023年6月に公表された政府指針「三位一体の労働市場改革」は、わが国の労働市場の問題点を以下のように記述している。

「GXやDXなどの新たな潮流は、必要とされるスキルや労働需要を大きく変化させる。人生100年時代に入り就労期間が長期化する一方で、様々な産業の勃興・衰退のサイクルが短期間で進む中、誰しものが生涯を通じて新たなスキルの獲得に務める必要がある。他方で、現実には、働く個人の多くが受け身の姿勢で現在の状況に安住しが

³³ 川口敏哉・佐々木達也・鎌田耕一「高年齢労働者の就労における現状・課題・法」産業保健ジャーナル vol. 38 No. 3 2025, pp. 234-237.

ちであるとの指摘もある。

この問題の背景には、年功賃金制などの戦後に形成された雇用システムがある。職務(ジョブ)やこれに要求されるスキルの基準も不明瞭なため、評価・賃金の客観性と透明性が十分確保されておらず、個人がどう頑張ったら報われるかが分かりにくいいため、エンゲージメントが低いことに加え、転職しにくく、転職したとしても給料アップにつながりにくかった。また、やる気があっても、スキルアップや学ぶ機会へのアクセスの公平性が十分確保されていない。」

日本のこれまでの雇用社会では、個人が主体的にキャリア構築を行う場合、多くの障壁が待ち構えている。企業は、これまで、なんらの職業資格ももちわせない新卒学生と職務・勤務地無限定・無期の労働契約を締結し、会社主導でオンザジョブトレーニングを行い、頻繁に勤務地又は職務の変更(異動)を行ってきた。このようなシステムは日本独自の雇用システムであることから「日本的雇用慣行」と呼ばれているが、年功を基準にした画一的人事・処遇が行われ、個人の主体性発揮が難しかった。社員はやりがいのある仕事をみつけてもその仕事に継続的に就けるとは限らない。意に反した仕事に就かされる場合には、仕事への意欲を低下させることになる。

こうしたなか、専門的な知識、スキル及び経験の習得を重視し、スペシャリストとして主体的にキャリア構築を図る層が転職者、転職希望者に増えている。ミドルエイジに対するJILPT調査によれば、直近転職の理由について、インタビュー調査の対象とした転職経験者の多くが、前職において、自分の思うような働き方ができなくなったことを挙げている。思うように働けなくなった要因としては、①勤務していた組織の方針変化による自身の所属部署や仕事の位置づけの変化、②勤務していた組織・職場の雰囲気や慣行と自身の考え方とのミスマッチ、③意欲的に取り組んできた仕事からの異動、④勤務していた組織において業績悪化や経営再編などによる人員削減が行われ、落ちついて仕事ができなくなったこと、などが挙げられている³⁴。さらに、転職にあたって、求人者が期待するニーズ、求人企業の職場情報、処遇などが不明確な場合があり、転職希望者が転職に踏み出す障害となっている。

労働市場にも変化の兆しがみえる。まず、少子高齢化により人手不足が蔓延し、とくに生成AIやデジタル技術の普及により必要とする人材不足が深刻化している。こうしたなかで、企業を選択する求職者ニーズ、キャリア志向も多様化、高度化している。企業の募集・採用の方法も多様化し、雇用仲介事業を用いないダイレクトリクルーティングの一般化や、新卒者を含めた通年採用やキャリア採用(経験者採用)、自社社員による募集・採用(リファラル採用)、カムバック・アムルナイ採用が広がっている。

³⁴ 藤本真「転職と能力発揮・キャリア形成～ミドルエイジ層の転職から考える～」労働政策研究・研修機構第121回 労働政策フォーラム(2022年7月)
https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20220726/resume/01-kenkyu-fujimoto.pdf

非正規雇用労働者の労働市場も多様化している。非正規雇用労働者は期間を定めた労働契約を締結し、職務または勤務地の限定、年齢に関わらない職務給のいわゆる「ジョブ型人事管理」が一般的である。最近では、仲介事業者のアプリ上で一日単位・単発の求人に応募し、履歴書・面接なしで採用され、就労後はその日のうちに賃金を受け取るスポットワークも広がっている。非正規雇用労働者、スポットワーカーは、通常、頻繁に就労先を変更し、離職を繰り返すので、キャリアの継続的形成が難しい。企業内で行われる職業訓練への参加も限られている。

さらに、現在、業務委託契約等により発注企業のために働くフリーランスが拡大している。かれらの働き方は多様で、一部はギグワークという単発的な仕事に従事し、一部はスペシャリストとして自己の専門的知識・スキルを活かした仕事についている。フリーランスには、基本的に労働関係法令の適用がなく、雇用保険の適用もなく、特別加入制度を除いて労災保険制度の適用もない。

（2）基本的方向性

今後の労働市場政策を設計するに当たって、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、個人のキャリアを活かす労働市場の構築が求められる。近年、雇用システムをめぐっては、欧米諸国を参考に、メンバーシップ型からジョブ型への移行が推奨されているが、雇用システムの背後には、内部労働市場、外部労働市場といった労働市場の型の違い、職業訓練の担い手の違いが横たわっている。欧米と比較すると、日本は内部労働市場中心の国で、企業が職業訓練に強く関与するタイプであり³⁵、一概に、メンバーシップ型からジョブ型へと単線的に移行できるわけではない。

労働市場改革は戦後に形成された雇用システムの転換を求めるものであり、国民一人ひとりの職業生活のあり方をも変える。労働市場改革は、一時的な政策変更にとどまらず、より根本的な法秩序、すなわち、憲法的価値体系に即して捉えるべきであろう。

憲法13条は、国民の幸福追求権を尊重することを国の責務とし、26条は国民の教育を受ける権利、22条1項は職業選択の自由、27条1項は国民に勤労の権利を保障している。これを受けて、労働施策総合推進法3条1項は、職業生活の全期間にわたり主体的なキャリア形成を通じて職業の安定が図られるよう配慮することを労働政策の理念としている。このような政策理念は「キャリア権」と密接に結びついている³⁶。

そう考えると、今後の労働市場のあり方として、個人が生涯を通じて、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、そのキャリア志向に応じて主体的にやりがいのある職業を選択できる労働市場（こうした労働市場を「キャリアを活かす労働市場」という）を構想することは、キャリア権に立脚したものといえよう³⁷。

³⁵ 佐藤厚『日本の人材育成とキャリア形成』（中央経済社、2022年）28頁。

³⁶ 諏訪・前掲注（5）16頁、23頁。

³⁷ 鎌田・前掲注（2）160～172頁。

他方で、個人のキャリア志向は多様であり、そのまま組織（企業）及び社会に受け入れられるわけではない。キャリア保護は、企業の経営判断との調整が求められ、現在の勤務先や就業環境の下で、スキルや経験の十分な発揮が難しくなった時に、個人が蓄積してきたスキル・経験を改めて活かすことができるようなマッチング支援が求められる。さらに、非正規雇用労働者のキャリア・シフトを促進する仕組みを社会がどう用意するかが問われる。

労働市場政策の要点は、①個人のキャリアを活かすマッチングの構築、②労働市場の見える化（個人のスキルなどの情報の透明化）、③すべての求職者に雇用機会を提供する公的機関の役割の強化にある。

（3）キャリアを活かすマッチング

これまでのマッチング支援策は、情報の非対称性があるなかで、求人・求職の間に雇用仲介事業が仲介・関与するなかで、雇用仲介事業者の信頼性を保ち、その活動を規律する形で整備された。これは事業者規制を通じて、求職者保護と市場の健全性を保持するという考え方である。こうした政策は一定の成果を上げ、需給調整における情報の非対称性の是正や中間搾取の抑制に貢献してきた。

しかしながら今日では、求人企業の多くが社外の仲介事業を通さずに、自社の募集・採用メカニズムを用いて求職者を直接に募集・採用する形態が普及し、制度の基本設計と市場実態の間に乖離が生じている。すなわち、生成AI・AI エージェントの普及、求職者・求人者の仲介者を介さないダイレクトリクルーティングの拡大、自社の社員を用いたりファラル採用、検索・SNS 経由のマッチング、短期・単発の労働市場の拡大等により、労働市場が多様化・多元化している。その中で、改めて「ベストマッチング」の意義が問われている。

「ベストマッチング」のあり様は、主体（求職者／求人者）、市場類型（①組織内キャリア志向市場、②スペシャリスト型キャリア市場、③テンポラリー型キャリア市場）によって多元的である。この多元性のもとでは、単一基準の「最適」＝ベストマッチングは存在しない。市場類型によって、企業（求人者）の評価軸、見るべきデータ、マッチングチャンネルなどが異なるからである。例えば、組織内キャリア市場は長期・昇進・定着を重視し、社内実績や管理職資質等長期データを中心とした市場であり、スペシャリスト型キャリア市場はポートフォリオやスキル要件、報酬と案件適合の精緻な照合が核心となる市場であり、テンポラリー型キャリア市場は勤務地・時間・即時性・最低スキルが主要要件で、近接・行動データの重みが高い市場で、それぞれの求人・求職者のマッチングに対する期待が異なると考えられる³⁸。

³⁸ リクルートワークス研究所「デジタル時代の労働市場を見据えて」（「デジタル時・世代のマッチングに係る研究会報告書」）「3. ベストマッチングの多元性と AI による個別最適化」参照（<https://www.works-i.com/research/report/matching.html>）。

労働市場のガバナンスの目的は、求職者保護（情報の明示と的確性の確保・中間搾取の防止・強制労働の防止）と、ベストマッチングと労働力の適正配置を実現する市場機能（価格形成・需給調整・秩序維持）を維持することである。しかし、現行法制は、仲介事業者中心の事業規制と単一の労働市場を前提として設計されているため、非仲介的なマッチングの主流化と、マッチング主体の行動様式の多様化に対応することが難しくなっている。しかも、仲介事業者のなかには、求人・求職者情報の収集・提供、契約成立のあっせん、採用後の労務管理のサービスを一括して提供するものもあり、法的な事業類型区分である募集情報等提供事業、職業紹介事業、労働者派遣事業の境界線が分かりにくくなっている。加えて、フリーランス等を対象にした非雇用型のマッチングも拡大していることから、労働者となろうとする者だけを保護の対象とすることは労働力の適正配置の観点からは不適切と考えられる。これまでのように募集情報等提供事業、職業紹介事業、労働者派遣事業などの法定事業を区分して、類型ごとの「事業者規制」中心の設計は実態とギャップが生じている。

こうした状況に対応する際に鍵となるのは、特定事業者に合わせた規制だけでなく、提供するサービスごとに市場横断的な規範を整備し、さらに、求職者保護に偏らずに、求職者保護、求人者保護及び市場健全性の三者をバランスさせる方向で再調整することである。

新たな規範は、①労働市場の健全性（効率的・効果的なマッチングの実現）、②求職者保護（人格権・平等原則・プライバシーの保障等）、さらに③求人者の正当な利益の確保を目的として位置付けることが必要である。これら三つの目的を達成する上で重要なことは、「情報の的確性・信頼性」「個人情報適正管理」「差別の禁止」を柱に据え、規範の軸足を「誰が仲介するか」ではなく「何を守るか」へと転換することである。また、制度の適用範囲についても、求人媒体、SNS、企業サイト、スカウト、リファラルなどのチャネルの違いを問わず、市場横断的に機能する枠組みを設計し、非雇用型の働き方（フリーランス等）におけるマッチングにも整合的に適用される制度を模索することが重要である³⁹。

（４）労働市場の見える化

これまで私は、キャリアを活かす労働市場の構築に当たっては、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（断続）型キャリアの３類型を基準に労働政策を設

なお、「デジタル時・世代におけるマッチングに係る研究会」の委員は、今野浩一郎（学習院大学名誉教授）、鎌田耕一（東洋大学名誉教授）、鈴木英二郎（全国社会保険労務士会連合会専務理事、元厚労省労働基準局長）で、プロジェクトリーダーは松原哲也（リクルートワークス研究所客員研究員、元厚労省労働基準局労働条件政策課長）である。

³⁹ リクルートワークス研究所・前掲注（38）「5. 現行法制の到達点と限界」参照

計することの重要性を説いてきた⁴⁰。また、各キャリア志向に中立的な支援策が求められる。これがそのまま固定されるのであれば、個人が生涯にわたり自由に職業を選択するというキャリア権構想に反することになるからである。キャリア重視の雇用社会では、個人のライフスタイルに従って、組織内キャリアからスペシャリスト型への移行、あるいは、テンポラリー型から組織内キャリアへの移行が円滑に行われる仕組みが必要である。

わが国では転職希望者は多いのだが、実際に転職したものはそれほど多くないのは、いろいろな理由が考えられるが、①自己のスキル等が転職先でも役に立つのか、②転職先の職場情報（職業訓練機会、人事異動、時間外労働の実状など）などが分からないからである。これは、企業が外部人材を受け入れる際の障害となる。

このように、人手不足の中で、求人企業に適した人材を採用し、労働者の定着を図るためには、「労働市場の見える化」、すなわち、自己のスキル、資格、経験などの求職者情報・求人者情報が市場横断的に共有され、可視化することが不可欠である。国は、このため、企業、在職者、求職者・学生が信頼して活用できる情報インフラを整備し、職業情報提供サイト（日本版 O-NET）⁴¹を運用し、いつでも・手軽に・無料で職業情報を入手できる環境を整備している。

問題は、円滑な労働移動を実現するための要は何かである。この問に対して、三菱総合研究所が 2023 年 9 月に発表した提言（「スキル可視化で開く日本の労働市場」）⁴²は「スキルの可視化」により求職者・求人企業・教育機関が様々な情報を共通言語で共有することが要になると指摘している。

政府の三位一体の労働市場改革が提示する職務給導入という指針は、職務内容を明確にしてこなかったわが国で職務（ジョブ）や役割を明確化する点で間違っていないが、ジョブディスクリプション（職務記述書）の内容が詳細になるほど、社外に伝わりにくくなり、共通言語としての役割を果たさなくなる。また、今後、デジタル技術の普及により、同じ職務であってもこれを遂行するスキルが目まぐるしく変化することが予想される。三菱総研の政策提言は、ミスマッチを防止するためには、労働市場におけるスキルの可視化、情報の共通言語化が急務であると指摘し、そのためには、①従業員が自らの適性やリ・スキリングの方向性を把握できるようにするために、自社の求めるスキルを可視化すること、②膨大なオンライン求人情報を分析して、市場で共有するためのスキル体系の

⁴⁰ 鎌田「労働政策が取り組むべき中長期的課題」（新労働政策研究会 2023 年度報告書）26—35 頁。

⁴¹ 愛称は job tag（じょぶたぐ）。「ジョブ」（職業、仕事）、「タスク」（仕事の内容を細かく分解したもの、作業）、「スキル」（仕事をするのに必要な技術・技能）等の観点から職業情報を「見える化」し、求職者等の就職活動や企業の採用活動等を支援する Web。

⁴² <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/hd2tof0000005dqh-att/er20230913.pdf>（2024 年 4 月 8 日確認）

構築を提唱している。具体的には、職業情報提供サイト（日本版 O-NET）を企業の募集情報と紐付けることにより、スキルを体系化することが急務としている。

確かに、個人のスキルを活かす労働市場を構想するうえで、スキル可視化と情報の共通言語化は避けて通れない。しかし、では、わが国でスキルをどう定義するか、どのように共通言語化するか、検討しなければならない課題は山積している⁴³。速やかな政策的対応が求められるが、近年、「マイクロクレデンシャル」(microcredentials)に注目が集まっている。

「マイクロクレデンシャル」とは、「学位よりも細かく区切られた教育プログラムの学修への認定」をいい、大学の学士号など長期かつ体系的な教育プログラムによるまとまった単位（「マクロクレデンシャル」）とは異なる。細かく区切られた教育プログラムの学修は、大学や公的機関に限らず、民間教育機関も主体となって学習成果を評価・認証が行われる。具体的には、オープンバッジなどのデジタル証明書によって学修の認定を証明する⁴⁴。

意欲ある個人が能力を最大限活かすことが出来るよう円滑な労働移動を推進し、ミスマッチを防止するためには、企業は、既存の法令で定める開示事項のほか、転職者が知りたい職場情報を開示することが望ましい。すでに若者雇用促進法は、新卒学生が就労実態を知るための職場情報提供を義務づけている。

現在、厚生労働省は、企業の職場情報を求職者、学生等に総合的・横断的に提供することにより労働市場のマッチング機能を強化し、また、企業が労働市場で選ばれるために雇用管理改善に積極的に取り組むインセンティブを強化していくために、「職場情報総合サイト」（しょくばらぼ）を運営している。「しょくばらぼ」とは、職場改善に積極的な企業の残業時間（時間外労働時間）や有給休暇取得率、平均年齢などの職場情報を検索・比較できる Web サイトである。

開示すべき職場情報は、現時点では、採用状況に関する情報、働き方に関する情報、女性の活躍に関する情報、育児・仕事の両立に関する情報、能力開発に関する情報があげられているが、さらに、月平均所定外労働時間、キャリアコンサルティングの有無、副業・兼業の可否、企業内研修制度の内容などの情報も検討すべきであろう。

こうした職場情報の提供、そして先述のスキル等の共有化、学習結果の評価・証明を実現するためには、求人企業・求職者だけの個別的な取組だけでは十分ではない。ハローワーク、民間の人材サービス事業など雇用仲介事業者がスキルを適正に評価し、可視化する

⁴³ スキル可視化の詳しい内容については、労働新聞令和6年3月4日版、3月11日版掲載の座談会「スキルベースの労働市場改革（前）」（ジョブズリサーチセンター・センター長 宇佐川邦子氏、三菱総合研究所主任研究員 山藤昌志氏と鎌田による）、「同（後）」を参照。

⁴⁴ 経団連・前掲注（19）93頁。

上で重要な役割を果たすと予測される。現在、すでに一部の雇用仲介事業は求人企業と求職者のあっせんだけでなく、求職者に対してキャリアコンサルティングなど様々な関連サービスも提供している。かれらは求職者情報（キャリア志向、保有するスキルなどの情報も含む）を求人企業に提供し、他方で、求職者には求人企業の労働条件だけでなくその職場情報や求める人物像など多彩な情報を提供している。これはミスマッチを防止する効果が期待できる。国は、雇用仲介事業のこうした取組みを促進する施策を採るべきであろう⁴⁵。

（５）公的機関・ハローワークの機能強化⁴⁶

労働市場における公的機関の本来的役割は、市場全体の設計者（アーキテクト）として基盤インフラの整備を主導することにある。ハローワークは、マッチングの機能にとどまらず、雇用保険、職業訓練、相談支援、地域連携など労働市場インフラを支える基盤機能を担っている。

○ハローワーク等公的機関の役割

雇用に関する諸課題は、本来は労働市場を通じた企業、求職者、職業仲介事業者の活動によって自律的に解決されるはずである。しかし、産業構造の転換、就業形態の多様化、労働人口の減少、中高年齢者の雇用問題、若年者の雇用促進などの雇用問題の解決を市場の自律的な解決に委ねることはできない。そうした問題に対して、国は、独自の財源（雇用保険）と機関を用いて、法律に基づく強制的（市場介入的）な政策を講じる必要がある⁴⁷。例えば、成長産業への労働移動には、業界・企業のニーズを踏まえた教育訓練給付の強化など政府による労働移動を推進する施策が不可欠である。このような雇用対策の実施を担うのがハローワークなどの公的機関である。

ハローワークは、職業安定行政の第一線機関として、職業安定法、高年齢者雇用安定法、障害者雇用促進法、雇用保険法などに基づく業務を一体的に運用している。すなわち、公共職業安定所は、①職業紹介、職業指導、職業相談などの雇用サービス業務、②雇用保険の受給資格認定など雇用保険適用に係る事務、③雇用保険二事業に基づく雇用関連助成金支給に関する事務、障害者雇用率の達成など雇用対策に係わる事務を行う（職安法8条）。

マッチング機能に絞っても、無料でサービスを提供する公的機関は、有料を基本とする民間サービスの手が届きにくい主体（求人・求職者の両者）に対する伴走的支援と紛争解

⁴⁵ 鎌田・前掲注（40）30～31頁。

⁴⁶ リクルートワークス研究所・前掲注（38）「7. 公的機関の役割の再確認と高度化」参照。

⁴⁷ 鎌田『概説 労働市場法（第2版）』（三省堂、2021年）144頁。

決の場を提供できる点にも留意する必要がある。

今後の職業紹介においては、AI等の技術を活用したシステム化が進むと見込まれる一方、そうしたシステム化が難しい相談支援の必要性はむしろ高まってくると考えられる。したがって、公的機関は多様な民間機関と連携しつつ、失業者、障害者等の「雇用弱者」に対するキャリア相談・伴走支援を担う「社会的キャリアドック」機能に加え、地域の中小・零細事業者、フリーランス等、市場において交渉力や情報アクセスで不利となる可能性の高い主体に対する相談・伴走支援の方向に集中していくことが現実的である。

また、公的機関の評価・ガバナンスについては、量的なマッチング効率指標を過度に重視する評価を避け、対象層の困難度を適切に反映し得る成果指標（例：相談の質、就業定着、職業訓練期間への接続、紛争解決の実績等）を採用していくことが重要である。さらに、雇用弱者に寄り添う対面支援を維持するための一定のアクセシビリティの確保を政策目的として明確化するとともに、公的機関が無償で提供できるサービスの公共性も評価基準に含めるべきである。

そうした観点から公的機関を捉えると、その中核機能は求職側・求人側双方の市場における脆弱層への相談・伴走（社会的キャリアドック等）、紛争解決・苦情処理、救済制度の入口機能である。また、公的機関と民間機関との関係では、民間機関と共有可能な基盤データ整備、標準データ仕様の設定、監査に用いる共通ベンチマークの提供などにおける連携が求められる⁴⁸。

（6）非正規雇用労働者のキャリア構築

労働者の主体的なキャリア構築において、とくに、非正規雇用労働者に特別の配慮が必要である。非正規雇用労働者のキャリア構築のポイントは、①働きながら職業訓練を受けることができる訓練（在職訓練）の仕組み、②キャリア構築及び就労インセンティブの促進、③職業訓練とマッチングとの接続である。

日本型雇用社会では企業が職業訓練を主導するが、非正規雇用労働者は事業所内訓練を受ける機会に乏しいのが実態である。令和6年度（2024年度）の能力開発基本調査によれば、①OFF-JTを正社員に対し実施した事業所は42.6%、正社員以外に実施した事業所は29.0%、②計画的なOJTを正社員に実施した事業所は61.1%、正社員以外に実施した事業所は27.0%とあり、非正規雇用労働者の職業訓練実施率は格段に低い。

現在、国は、非正規雇用労働者への職業訓練を実施する個別企業に対して雇用関連助成金を支給しているが、非正規雇用労働者の職業訓練実施率は低い。実施率が低いのは、雇用期間が短い労働者に対して職業訓練を行っても訓練費用の回収が難しいという経済的理由が考えられる⁴⁹。非正規雇用労働者には人的投資がしにくいのが実態である。そのた

⁴⁸ リクルートワークス研究所・前掲注（38）参照。

⁴⁹ 原ひろみ「非正規労働者の職業能力開発機会を確保するために何が必要か」DIO（連合総

め、非正規雇用労働者に対しては、在職中に公的訓練を受講することが可能とすることが肝要である。

非正規雇用労働者の新たな支援な仕組みについては、2023年9月に公表された厚生労働省「公的職業訓練のあり方研究会」報告書は、非正規雇用労働者が働きながらも学びやすい制度を構築するよう提言し、いくつかの具体策を提案している。それには、①通所日の思い切った柔軟化、通所不要なオンライン訓練、受講時間が自由に選択できるオンデマンドのeラーニングの利用、訓練期間の長期化を認めること、②実施方法との親和性も考慮し、地域のニーズを踏まえた分野や、全国的にニーズが高い分野を選定すること、③無料または低廉な費用負担とすることなどが提案されている。これを受けて、厚労省は2025年非正規雇用労働者の職業訓練の試行を実施し、2026年本格実施を決定した⁵⁰。

労働者がテンポラリー（断続）型キャリアを選択した（選択せざるを得ない）理由は様々である。新卒採用の時期がたまたま就職氷河期であったためにフリーターとなった者もいれば、なんらかの障害により正社員として勤務することができない者、育児・介護などの家事を優先した者などである。労働政策ではテンポラリー（断続）型キャリアを志向する者に対して各人が置かれている状況に配慮することが求められる⁵¹。

非正規雇用労働者の場合は、将来のキャリア、雇用の見通し、職業能力開発に関する十分な情報や相談機会にアクセスする機会が乏しく、どのような能力開発が自らの能力向上や待遇改善につながる効果があるか、正社員より認識を持ちにくい状態にある。このため、非正規雇用労働者については、こうした制約を解消し、将来にわたるキャリアアップがより効果的に実現されるため、新たな支援の枠組みを実現することが必要である⁵²。

非正規雇用労働者は転職を繰り返すことを考慮すると、教育訓練はマッチングと結びつかなければ無意味である。労働者派遣法30条の2は、派遣元事業主に対して、派遣労働者が段階的かつ体系的に派遣就業に必要な技能及び知識を習得できるように教育訓練を実施する義務を課している。JILPT労働政策研究報告書NO.218「派遣労働をめぐる政策効果の実証的分析」（2022年）によれば、派遣労働者に実施されたキャリア形成支援が、その後の賃金や派遣料金に影響しているかどうかを分析すると、キャリア形成支援に積極的な事業所では、キャリアラダーや能力、成果等の評価を派遣料金や賃金に反映させることを行い、それらが付加価値を高め、賃金や派遣料金を高めているという⁵³。

研レポート)No.317 (2016) 14 頁。

⁵⁰ 労働政策審議会第52回人材開発分科会（2025年8月27日）資料「非正規雇用労働者等が働きながら学びやすい職業訓練事業の本格実施に向けて」

⁵¹ 鎌田・前掲注（40）32～33 頁。

⁵² 2023年厚生労働省「公的職業訓練のあり方研究会」報告書を参照。

⁵³ JILPT労働政策研究報告書NO.218「派遣労働をめぐる政策効果の実証的分析」（2022年）93 頁。（<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0218.html>）

4. セーフティネットの強化

(1) 基本的課題

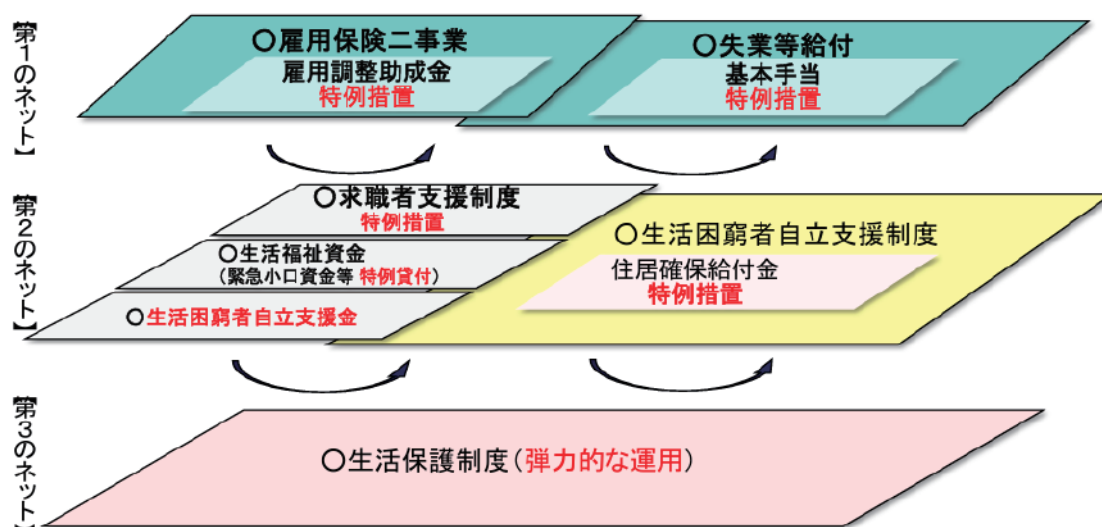
セーフティネットという言葉は多義的であるが、一般に人が困難な状況に落ち込んだときに「最低限の生活や安全を守るための仕組み」をいう。労働政策におけるセーフティネットという用語も取り扱う対象により異なるが⁵⁴、労働政策では通常、失業や雇用不安が生じたときに雇用保険・職業訓練・生活保護など複数の制度を組み合わせて労働者の生活と再就職を支える政策的仕組みをいう。具体的には、失業時の所得保障（雇用保険制度）、再就職支援（職業訓練・職業紹介）、雇用維持（雇用調整助成金など）という制度・手段を用いて労働市場における脆弱層の保護を目的とした仕組みを指す。

雇用保険制度は、失業時の社会保険による所得保障を出発点にしているために（雇用保険法の前身は失業保険法であった）、その意義は所得の再配分機能を中心に理解され、主に社会保障政策に位置づけられてきた。しかし、その第一義的機能は、失業の防止と再就職支援にあり、具体的には雇用調整助成金、ハローワーク、公的職業訓練と結合している。その意味で、雇用におけるセーフティネットは、**労働市場における脆弱者に対する就業促進を目的とした労働政策**として位置づけられる。

雇用のセーフティネットは、第4図のように三層からなる。第1層は、雇用保険制度による失業給付と雇用調整助成金（雇用保険二事業）などの失業抑止策を指し、第2層は2011年に開始された求職者支援制度（財源は雇用保険と税）と生活困窮者自立支援制度などからなり、第3層は税財源による生活保護制度である。

⁵⁴ 労働政策におけるセーフティネットの意味も多義的で、諏訪康雄「これからのセーフティネットとキャリア権」（新労働政策研究会2023年度報告書）は、キャリア権との関連で、セーフティネットとして、①教育・学習を支援する奨学金、②教育・学習・訓練などを可能とする時間確保、③生活費支援、④育児・介護・疾病・障害などへの対応支援、⑤選択の機会を広げる制度拡充と情報開示・提供、⑥教育・学習・訓練の後の殊遇・転職をめぐる支援をあげている。

第4図 雇用のセーフティネット



(雇用保険制度研究会第3回(2022年7月25日)資料)

生活保護、生活困窮者自立支援事業は求職者だけを対象にしたものではないが、両制度ともに広い意味で就労で得た収入で自立して生活することを促進する面もあるため、雇用のセーフティネットのなかに位置づけられている。

このようにセーフティネットが敷かれているが、適用対象者の狭さ及び少なさが問題となっている。国はこれまで正社員を念頭に、雇用保険の被保険者要件を整備してきたが、非正規雇用労働者の拡大により適用範囲が狭くなっていた。そこで、国はこれまで非正規雇用労働者を念頭にして雇用保険の被保険者の要件を緩和してきたが、2024年雇用保険法を改正し、雇用保険の適用対象を、従来の週20時間の要件を10時間に引き下げて、雇用保険の適用対象者の拡大を図っている。しかしながら、失業給付の受給者の数は漸減しているのが現状である。

フリーランスについては2024年に「フリーランス・事業者間取引適正化等法」(フリーランス法)を制定し、従業員を雇用しないで自ら受託業務を行うフリーランスを保護する体制を整えたが、仕事の喪失による所得保障の法政策は全く設計されていない。

近年は、生活保護の手前の中・低所得者の税・社会保険負担の割合が、OECD諸国の平均と比較して高いという指摘がなされている。政府はこれを受けて、現在、給付付き税額控除の導入によって中低所得者の保護策を検討している。

(2) 雇用保険制度

第1のセーフティネットである雇用保険制度は、①労働者が失業し所得の源泉を失った場合にその所得の保障を行い新たな雇用に就くまでの生活の安定を図ることはもちろん、②労働者の失業中に、求職活動を容易にする等その再就職の促進を図り、③在職中の労働

者についても、雇用の継続が困難となる事由が生じた場合に、援助を行い、④労働者が主体的に能力開発に取り組むための支援を行い、さらに、⑤失業の予防、雇用状態の是正及び雇用機会の増大、労働者の能力の開発・向上その他労働者の福祉の増進を図ることを目的としている。この目的を達成するために、失業等給付、育児休業等給付、雇用保険二事業、求職者支援事業を展開し、失業等給付は、さらに、求職者給付（基本手当等）、就職促進給付（再就職手当等）、教育訓練給付、雇用継続給付から構成される⁵⁵。

○労働政策としての雇用保険制度

雇用保険制度とは、社会保険の技術を用いて、失業者の失業時の所得を保障して生活を安定させることとならんで、失業を予防して雇用の安定を図り、労働者の職業能力を開発向上させるための雇用政策に対して財源を提供するといった総合的機能を果たす制度である。失業給付は、ある意味では失業に対処する国の広範な諸方策を補完する活動に過ぎない。失業者に対する最もよい方策は、報酬の得られる良質の就業機会を提供することである。そうした観点から、雇用保険法は、完全雇用の達成をめざす雇用政策法と密接に結合し、公共職業安定所などの職業仲介サービスと相まって、労働市場法の一分野として位置づけられる。雇用保険は社会保険の技術を用いて失業者の生活を保障するところから、社会保障法の一分野とされることがある。しかし、雇用保険法の第一義的目的は、職業仲介、職業能力開発その他の雇用促進的措置と密接に連携して求職者に対し良質な就業機会を提供することにある、雇用保険は社会保険の一分野をなすが、社会保障制度と異なった性格、すなわち、労働政策としての性格をもつものである⁵⁶。

雇用保険制度の第一の機能は、失業時の所得保障にあり、求職活動を行う失業者を広く被保険者とし、かつ、失業時に失業給付を受給できるようにすることにある。酒井正教授によれば、雇用保険の被保険者割合（被保険者割合＝被保険者／雇用者数（年齢計））に大きな変化はないが、受給者割合（受給者割合＝基本手当受給者実人員／失業者数（15-64歳））は低下している。受給者割合の低下は、主に、自己都合離職の給付制限を1ヶ月から3ヶ月に伸ばした1984年の制度変更のほか、非正規雇用の増加と長期失業者の増加によってもたらされている⁵⁷。

雇用保険が適用される被保険者の加入は、これまでは所定労働時間週20時間以上で30日以上雇用されていることを要件としているが、短時間勤務の非正規雇用労働者は被保険者資格を得にくい。そこで、政府は被保険者の割合を増やすために、2024年に雇用保険法

⁵⁵ 雇用保険制度の概要については、鎌田・前掲注（47）104頁参照

⁵⁶ 鎌田・前掲注（47）106頁。

⁵⁷ 酒井正「日本のセーフティーネット格差——労働市場の変容と社会保険」（慶應義塾大学出版会、2020年）92頁。

を改正し、雇用保険の適用要件をこれまでの所定労働時間を週 20 時間以上から 10 時間以上に引き下げ、被保険者要件を拡大した。この適用拡大は 2028 年 10 月から施行になるが、これにより雇用保険の被保険者数は 4500 万人規模から 5000 万人規模に拡大すると推計されている。

しかし、既にのべたように、被保険者数の拡大は受給者の拡大につながらない。受給者割合はむしろ低下している。そこで、政府は、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 か月としていたものを原則 1 か月に緩和するとともに、在職中からリスクリソ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。

（３）求職者支援制度

第 2 のセーフティネットである求職者支援制度とは、雇用保険に加入できなかった者、雇用保険を受給中に再就職できないまま支給終了した者、雇用保険の加入期間が足りずに雇用保険を受けられない者等を対象として、求職者支援訓練（公共職業訓練）を提供し、また、その受講を条件に一定要件を満たす者に、訓練期間中月額 10 万円の「職業訓練受講給付金」を支給する制度である。雇用保険が保険料を拠出した者にのみ給付を行うのに対して、求職者支援制度は、拠出と給付との連関を緩めたところに意義がある。保険負担と給付との結合を少し緩めたことから、雇用保険（第 1 のセーフティネット）と生活保護（第 3 のセーフティネット）の間の第 2 のセーフティネットに位置づけられる⁵⁸。

第 2 のセーフティネットとしては、求職者支援制度の他に生活困窮者自律支援事業がある。これは、生活保護に至る前の段階の自律支援の強化を図り、生活保護から脱却した者が再び受給しないように、各種の支援事業を提供している。具体的には、離職などにより住宅を失った（またはその恐れがある）生活困窮者に対する「住居確保給付金」、就労において長期の空白期間がある者に対する就労準備支援事業などがそれである。

○生活困窮者自立支援制度

これは、生活に困窮する者に対して早期に支援を行うことにより、生活保護に至ることなく困窮状態から抜けられるようにすることを目的としている。法は、①自立相談支援事業、②住居確保給付金の支給、③就労準備支援事業、④家計改善支援事業、⑤一時生活支援事業、⑥子どもの学習・生活支援事業を用意しており、各事業の実施は福祉事務所設置自治体が担う。①自立相談支援事業及び②住居確保給付金の支給は必ず実施するものとされ、③就労準備支援事業、④家計改善支援事業、⑤一時

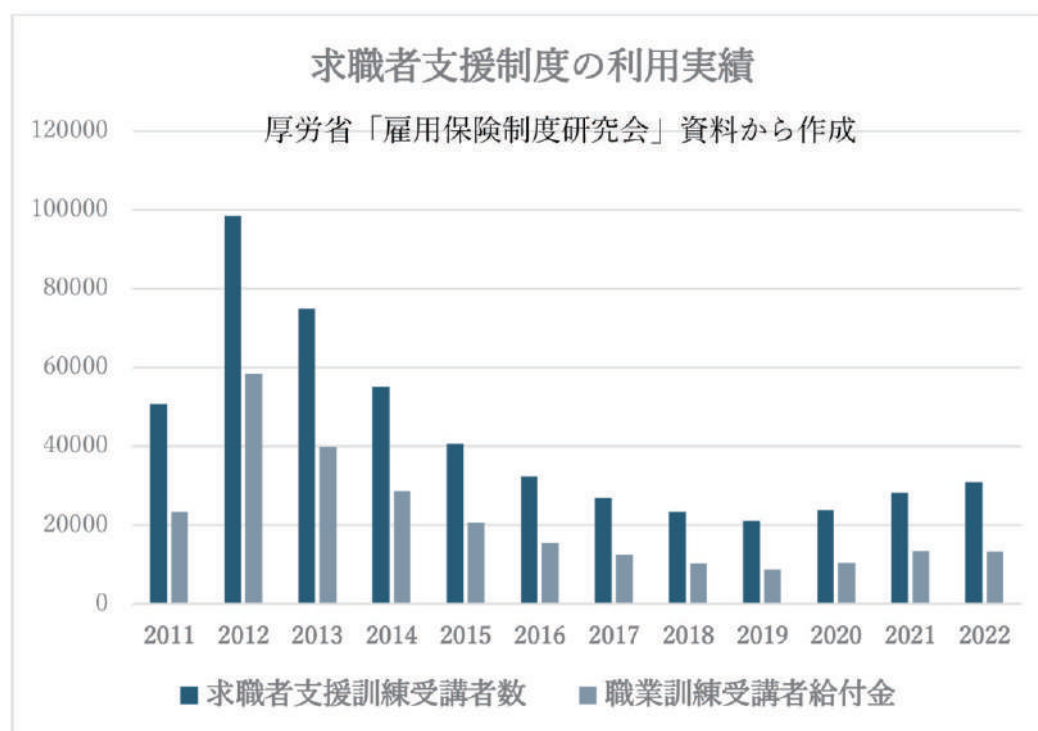
⁵⁸ 丸谷浩介「第二のセーフティネットとしての特定求職者支援法」日本労働研究雑誌 726 号（2021 年）48～49 頁。

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2021/01/pdf/047-058.pdf>

生活支援事業及び⑥子どもの学習・生活支援事業の実施は任意とされている⁵⁹。

第2のセーフティネットとして導入された求職者支援制度だったが、求職者支援訓練の受講者数は第5図の通りである⁶⁰。求職者支援訓練受講者数は、導入直後の2012年に9万8541人を記録したのをピークとして以降は減少し、2019年には2万1020人まで落ち込んだ。職業訓練受講給付金の受給者数も1万人を割り込んだ。その要因として大きいのは労働市場が堅調であったことだが、失業者数や求職者数は2012年から19年までの間に4割程度しか減少していないのに、求職者支援訓練の受講者数が約8割も減っているのは、単に労働市場の逼迫だけが要因といえない。その後、受講者数はいくらか持ち直しているが、それは、新型コロナ感染拡大で受講要件が緩和されたことが大きい⁶¹。

第5図 求職者支援制度の実績推移



(厚労省調べ)

⁵⁹ 総務省「生活困窮者の自立支援対策に関する 行政評価・監視 結果報告書」(2022年)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000811418.pdf

⁶⁰ 厚生労働省「雇用保険制度研究会」第3回、第7回資料より作成。

⁶¹ 酒井正「雇用のセーフティネットを編むー中間層に届かない支援」 玄田有史・連合総研編『セーフティネットと集団』(日本経済新聞出版、2023年) 41頁。

なぜ、求職者支援訓練の受講者が少ないのか。酒井教授は、個々人における職業訓練のニーズと経済社会にとっての職業訓練へのニーズが一致していない可能性がある指摘している。受講者のニーズが高いのはIT、デザインなどだが、就職率が高いのは、応募者数が少ない介護福祉職、医療事務職であった。業種による人手不足の逼迫度、スキルの難易度などからこうしたギャップが生じるので、簡単には解決できない。

雇用保険の失業給付が受給資格をもつ求職者に対して職業訓練などの受講の有無にかかわらず所得保障を行うのに対して、求職者支援制度はあくまでも職業訓練の必要性がある場合にのみカバーするが、同一業務で転職する求職者は必ずしも訓練の必要がないので、求職者支援制度は雇用保険と比べて対象がかなり狭くなる。このことから、第2のセーフティネットとして、職業訓練の受給要件を緩和するなどして、雇用保険と切れ目のない制度を再構築することが求められる⁶²。

（4）フリーランスの仕事喪失と所得保障

雇用労働者に対しては、セーフティネットが強化されてきたが、フリーランスについては保護の枠外に置かれている。確かに、2024年11月に施行されたフリーランス・事業者間取引適正化等法（フリーランス法）は、取引の適正化、就業環境の整備のため、発注事業者に対して一定の義務づけを行っている。しかし、雇用保険制度はフリーランスには適用されず、仕事喪失（失業）時の所得保障制度はない。

フリーランスの仕事喪失時の所得保障制度を考える場合、そもそも、フリーランスの仕事喪失を労働者の失業と同一視できるのか、言い換えれば、仕事を喪失したフリーランスに対して労働者のように所得保障する必要があるのかが問われることになる。これについては、フリーランスの仕事喪失のうち所得保障が必要と思われる類型を析出し、一定の場合に、任意加入の方法によって雇用保険の適用・加入を可能とする制度を提言する学説（林健太郎「フリーランスの仕事喪失時における所得保障制度の検討」）があり、参考になる⁶³。

まず、フリーランスの「仕事の喪失」を雇用労働者の「失業」と同一視できるか。雇用労働者を対象とする雇用保険法上の「失業」とは、雇用関係の喪失をその1要素ととらえ、さらに雇用労働への再就職の能力と意思をもって求職活動を行い、にもかかわらず再就職できないことを「失業」としている。つまり、雇用保険法上の「失業」は、雇用関係それ自体の喪失と再就職の実現不能による「所得保障の必要の発生」（要保障事由）とした。それでは、フリーランスにとって「所得保障の必要の発生」をどう捉えれば良いか。林准教授は、フリーランスにとって生活上の危機を引き起こす蓋然性が高い場合を、(a)事業の廃止、(b)事業の一部の廃止、(c)個々の仕事の喪失をあげ、複数の仕事により事業

⁶² 酒井・前掲注（61）53～54頁。

⁶³ 林健太郎「フリーランスの仕事の喪失時における所得保障制度の検討」鎌田耕一・長谷川聡編著『フリーランスの働き方と法（第2版）』（日本法令、2024年）641～645頁。

を成り立たせていることを前提し、(b)類型を要保障事由としてとらえるべきだとする。

次に、フリーランスの所得保障制度を設計するために、(A)雇用保険法に新たな被保険者類型を創出し制度の適用をはかるか、(B)まったく別の制度によって対応すべきかと問う。そして、(A)を取る場合でも、①雇用保険法の強制適用（強制適用方式）、②任意の申出を契機として雇用保険を適用する（申込適用方式）、③任意の申出を契機として雇用保険の加入を認める（申込加入方式）、の三つの選択肢を提示する。

林准教授は、現状では、雇用保険制度を活用する方法が現実的であるとして、(A)の方向を検討する。(A)方式をとる場合であっても、A①の強制適用方式は、報酬額を基準として法を適用し、保険事故発生の認定を行うには、フリーランスの正確な所得補足が前提となるが、複数の取引先をもっているフリーランスを想定した場合、個々の取引を単位として行うことは困難があるうえで、所得保障の必要性を生じさせる保険事故の発生、そのような状態の解消の判定についても、個々の取引の帰趨を判断することは難しい、とする。A②はフリーランスの申出により相手方（発注者）と保険者たる国との間に保険関係を成立させることを前提とするが、そのためには、相手方に保険料負担及び納付義務を課すことが必要となる。しかし、この場合、申出がなされるかどうかによって発注者に対する義務の付加可能性が決まることになり、制度の・公平性・正当性が疑われる。最後に、A③は労災保険の特別加入方式と同様な制度であるが、特別加入方式が労働者以外の者に対しても有効に機能している実態をふまえると、この制度が雇用保険制度の基本的な枠組みを逸脱しない限りにおいて、保護の必要性に応じて任意加入を可能とする仕組みといえる。そして、林准教授は、発注者を所得保障制度に組み込むに当たって制度の公平性・正当性に疑問が生じるA②方式ではなく、A③をベースとして仕組みを設計することが望ましいという⁶⁴。

このようにフリーランスに対しても仕事喪失における所得保障の制度を検討すべきであるが、同時に、これはフリーランスの就業促進の労働政策と一体的に検討すべきである。具体的には、現在ハローワークは業務委託の求人情報を受け付けていないが、これを受け入れて職業紹介を行うことや職業訓練制度にフリーランスを組み入れるなどの設計が求められる。

（５）労働政策としての給付付き税額控除（税と社会保障の一体改革）

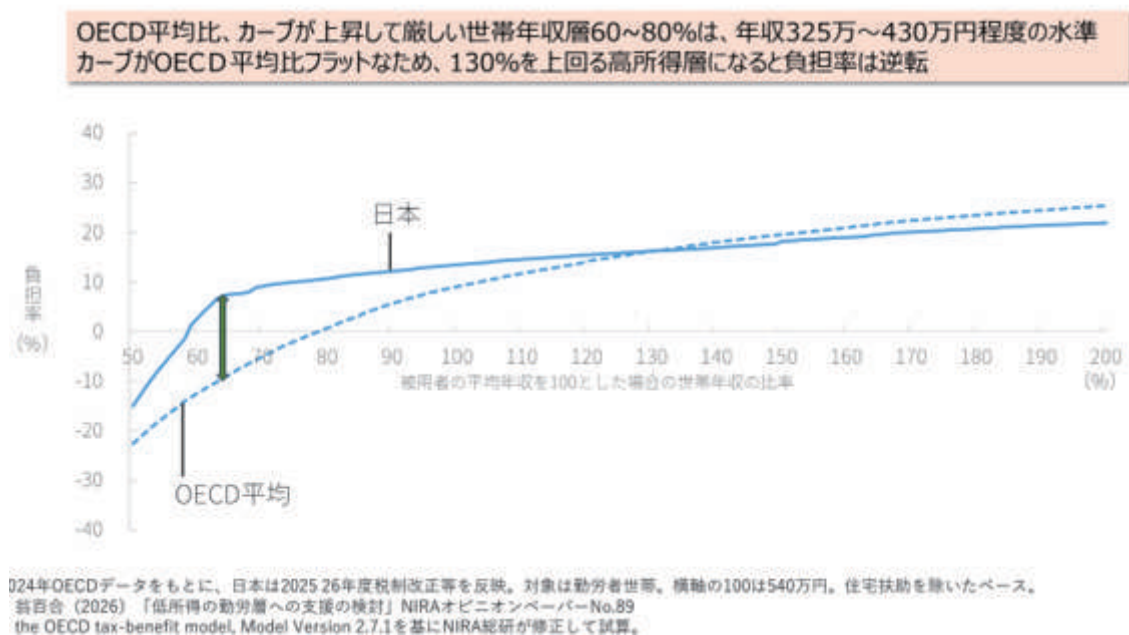
第3のセーフティネットである生活保護制度は、生活に困窮する者に対し、その困窮の程度に応じて必要な保護を行い、健康で文化的な最低限度の生活を保障するとともに、自立を助長することを目的としている。そして、生活保護は世帯単位で行い、世帯員全員が、その利用し得る資産、能力その他あらゆるものを、その最低限度の生活の維持のために活用することが前提であり、また、扶養義務者の扶養は、生活保護法による保護に優先

⁶⁴ 林・前掲注（63）657頁。

することになる。したがって、就労していても最低生活費を満たさなければ生活保護を受けられる。

生活保護は低所得者に対して文化的社会的に最低水準の生活を保障するものであるが、近年、日本の中低所得者の税金・社会保険料の負担が OECD 諸国の平均と比較して、重いことが問題視されている。いわゆる「翁カーブ」である（第6図参照）⁶⁵。

第6図 友働き子育て世帯の年収と負担率との関係



（翁百合・社会保障国民会議有識者会議第1回資料1）

所得税、社会保険料は、所得の再配分機能をもつものだが、上記のグラフによれば、社会保険料、所得税の負担は中低所得者（世帯年収層が60%~80%、年収325万~430万円の水準にある世帯）の生活がとくに重いことを示している。その理由は、社会保険料が低所得者の所得に比例して減額していないこと、OECD 諸国と比較して家族手当などが十分ではないことなどによる。

この問題に対して、かねてから給付付き税額控除の導入が議論されてきた。

○給付付き税額控除に関する議論の経緯

福田内閣時の2007年11月の税制調査会答申「抜本的な税制改革に向けた基本的考え方」には、「いわゆる『給付つき税額控除』（税制を活用した給付措置）の議論」と

⁶⁵ 翁百合・社会保障国民会議有識者会議第1回（2026年3月28日）資料1。

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokuminkaigi/contents/20260324/11_siryoul1.pdf

いう項目が設けられ、「近年、アメリカ、カナダ等の諸外国では、給付と組み合わせられた税額控除制度が導入されているが、我が国でもこうした制度の導入を検討してはどうかという議論がある。・・・若年層を中心とした低所得者支援、子育て支援、就労支援、消費税の逆進性対応といった様々な視点から主張されている。」とし、課題として「正確な所得の捕捉方法」を上げている。

その後麻生政権の下での平成21年度自民党税制改正大綱（2008年12月12日）では、「個人所得課税については、格差の是正や所得再分配機能の回復の観点から、各種控除や税率構造を見直す。・・・給付付き税額控除の検討を含む歳出面もあわせた総合的取組みの中で子育て等に配慮して中低所得者世帯の負担の軽減を検討する」

（下線、筆者）と記述された。これを踏まえ社会保障・税一体改革のスタートとなる2009年の所得税改正法附則第104条3項に、「給付付き税額控除（給付と税額控除を適切に組み合わせる行う仕組みその他これに準ずるものをいう。）の検討」が書き込まれた。

その後自公政権は民主党政権へと交代し、民主党は選挙マニフェストに「所得控除から給付付き税額控除へ」と書きこんだ。2012年6月の三党合意を踏まえた税制抜本改革法第7条（税制に関する抜本的な改革及び関連する諸施策に関する措置）に、消費税の逆進性対策の一つとして「給付付き税額控除（給付と税額控除を適切に組み合わせる行う仕組みその他これに準ずるものをいう。）等の施策の導入について、所得の把握、資産の把握の問題、執行面での対応の可能性等を含め様々な角度から総合的に検討する」と書きこまれた。その際の課題も「正確な所得の把握」であったが、2016年に再度の政権交代後の自公政権の下で番号制度（マイナンバー）が導入され、正確な所得把握の条件は整った。その後政府部内では本格的な議論はなされていないものの、国民民主党や立憲民主党、更には日本維新の会も公約に掲げている⁶⁶。

給付付き税額控除は、所得の把握など執行上の困難もあり、具体的な政策としてテーブルに載ることはなかったが、2025年、高市内閣総理大臣は所信表明（令和7年10月24日）において、「税・社会保険料負担で苦しむ中・低所得者の負担を軽減し、所得に応じた手取りが増えるようにしなければなりません。早期に給付付き税額控除の制度設計に着手します。」と演説した。そして、社会保障制度における給付と負担の在り方について、超党派かつ有識者も交えた国民会議を設置し、給付付き税額控除の制度設計を含めた税と社会保障の一体改革について議論していくと宣言した。

これを受けて、『強い経済』を実現する総合経済対策（令和7年11月21日閣議決定）は、「第1章経済の現状認識・課題及び経済対策の基本的枠組み」の「2. 経済対策

⁶⁶ 森信茂樹「2040年の経済社会シリーズ：給付付き税額控除の実現に向けての課題」
https://sbiferi.co.jp/report/20250710_3.html

の基本的枠組み（第1の柱：生活の安全保障・物価高への対応）」で、「中低所得者層に対しては、税・社会保障負担の軽減を進め、所得に応じて手取りが増える仕組みとするため、給付付き税額控除の検討に着手する。」とした。

2026年3月12日に社会保障国民会議の「給付付き税額控除等に関する実務者会議」第1回が開催された。

現時点では、給付付き税額控除の詳細は明らかではないが、その目的をどうするかである。森信茂樹氏は諸外国の例を参考に、給付付き税額控除の類型を四つに分類している（第1表）⁶⁷。

第1表 給付付き税額控除の4類型

第1類型 勤労（所得）税額控除 (EITC : Earned Income Tax Credit)	勤労により自助努力で生活能力を高めていくことを支援。ポバティトラップ(貧困のわな)対策。英国ブレア政権、米国クリントン政権のワークフェア思想。英国ではトランポリン型社会保障として積極的労働政策と組み合わせられ活用。英国(ユニバーサル・クレジット) やドイツなどでは「給付」になっている。
第2類型 児童所得税額控除 (CTC : Child Tax Credit)	世帯人数に応じ税額控除ないし給付。母子家庭の貧困対策・子育て支援による少子化対策に有効。米国・英国・カナダなどで導入。勤労税額控除より高い所得水準まで適用されている。
第3類型 社会保険料負担軽減税額控除	低所得層の税負担・社会保険料負担を緩和。社会保険料と相殺するので、還付・給付はなし。オランダで導入（韓国も考え方はこの類型）。
第4類型 消費税逆進性対策税額控除	消費税の逆進性緩和策として導入。基礎的生活費の消費税相当分を所得税額から控除、実際は給付。カナダ、ニュージーランドなどで導入。

給付付き税額控除をどのような位置づけるかは今後の課題であるが、貧困の罠に陥らないためには、単に「所得が低いから給付」だけではなく、個人に労働参加を促す制度又は

⁶⁷ 森信・前掲注（66）参照。

「働く・働こうとする人を支える」制度（ワークフェア）にする視点が重要だと考える。すなわち、給付付き税額控除を、低所得層に対して、①働けば働くほど手取りが増える（負の所得税的な仕組み）、②就労初期の賃金の低さを補う、③就労インセンティブを高めるといった構造を持つ制度として位置づけるべきである。そうした場合、「労働供給を増やす」ことを制度設計の中心目的に据えているので、労働政策として位置づけることに他ならない⁶⁸。実際、アメリカの勤労税額控除（EITC）の研究では、ひとり親女性の労働参加率を大きく押し上げた、パートタイムからフルタイムへの移行を促したといった効果が確認されている。労働政策として見る場合、求職者支援制度がそうであるように、給付付き税額控除の適用を①就労・求職・訓練を条件とする、②失業中でも、職業訓練や求職活動を行っていれば対象にする、といった設計も考えられる。

一方で、給付付き税額控除は、低所得層の可処分所得を底上げするという機能をもつ点で、再分配政策としての役割を持つ。それは、**税制・社会保障の領域に属する政策**と位置づけることができる。その意味では、給付付き税額控除は、税制・社会保障制度改革と一体的に捉える必要がある。給付付き税額控除は、児童手当、住居確保給付金、住民税非課税世帯向け給付、各種加算などと重複が生じるので、既存の社会的給付との調整が必要となる。ただし、生活保護は憲法 25 条に定める生存権保障の制度であり、「最後のセーフティネット」として維持すべきである。

セーフティネットとしての機能を考えると、対象をどう把握するか的设计が大事である。生活実態に照らすなら「世帯単位」が一般的だが、共働き・事実婚・シェアハウスなど多様な形態をどう扱うかが問題となる。個人の就労インセンティブを考慮するなら、個人単位を基本として、配偶者、子供、被扶養者を組み合わせることになろう。子ども数に応じて給付を上乗せする設計は、貧困対策と少子化対策を兼ねられる。

さらに、非正規雇用労働者、フリーランス（個人事業者）、ギグワーカーの生活の安定が求められる。この場合、事業所得・雑所得・プラットフォーム経由の報酬も、マイナンバー等で捕捉し、給付計算に反映させる設計が必要である。

給付付き税額控除を実際の運用するうえで最も重要なことは、対象者の所得・資産の捕捉である。所得捕捉が甘いと誤給付・不正受給が増えやすい。マイナンバーと源泉徴収・年末調整・プラットフォーム報酬データの連携を前提にした中長期設計が必要であろう。

現在、政府の社会保障国民会議実務者会議、有識者会議で給付付き税額控除について検討しており、夏頃にまとめられるという。その内容を注視したい。

⁶⁸ 藤谷武史「労働政策の手法としての給付付き税額控除」日本労働研究雑誌 605 号（2010 年）21 頁。

【参考文献】書籍に限定している。論文は脚注を参照願いたい。

鎌田耕一・長谷川聡編著『フリーランスの働き方と法（第2版）』（日本法令、2024年）

鎌田耕一『概説 労働市場法（第2版）』（三省堂、2021年）

玄田有史+連合総研編『セーフティネットと集団』（日本経済新聞出版、2023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保障（新労働政策研究会 2022 年度報告書）』（2023 年 3 月）

同『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 3 月）

同『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）』（2025 年 3 月）

菅野和夫・山川隆一『労働法（第13版）』（弘文堂、2024年）

酒井正「日本のセーフティネット格差——労働市場の変容と社会保険」（慶應義塾大学出版会、2020年）

佐藤厚『日本の人材育成とキャリア形成』（中央経済社、2022年）

諏訪康雄『雇用政策とキャリア権——キャリア法学への模索』（弘文堂、2017年）

日本経済団体連合会（経団連）『2026 年度版 経営労働政策特別委員会報告』（2026 年）

平井宜雄『法政策学（第2版）』（有斐閣、1995年）

リクルートワークス研究所「デジタル時代の 労働市場を見据えて」（「デジタル時・世代のマッチングに係る研究会報告書」）（2026 年 3 月）

第3章 企業、社会の変化と個人、国の役割変化

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）

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の経済大国に地位を達成した。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いる。とりわけ、2026年に入ってからにはドンロー主義（トランプ版モンロー主義⁶⁹）を掲げて、ベネズエラへの軍事介入に踏み切り、グリーンランドの領有を主張してEUとの摩擦を引き起こしている。さらには、イラン攻撃によって中東情勢の混乱と原油価格高騰をもたらした。予測不能のトランプ氏の政策スタンスは、「VUCA」を通り越した「BANI⁷⁰」という一層混沌とした時代の到来をもたらしている。それは企業にとっては事業環境がますます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。

⁶⁹ 米国トランプ大統領の名前の「ドナルド」と19世紀米国の外交方針「モンロー主義（モンロー・ドクトリン）」（1823年にアメリカ第5代大統領モンローが発表した外交方針：アメリカは欧州の争いに関与しない一方で、欧州をアメリカ大陸に関与させない）とを組み合わせた造語。

⁷⁰ 未来研究所（IFTF）のJamais Cascio氏が提唱（パーソル総合研究所（2024）「《BANI》新たな視点とアプローチで混沌の時代に立ち向かう」。<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/thinktank-column/i-202406130006/>（参照2026.4.20）。

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、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、早晚、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、2040年には6,791万人と減少する。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は生成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、有能な個人の労働市場におけるバーゲンニン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、すでに米国では全体的な失業率の水準が長期的には低下するなか、足元で大卒若手の失業率が上昇傾向にあるなど、A

I がエントリーレベルのホワイトカラー・プロフェッショナルの仕事を奪う兆しがみられる⁷¹。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⁷²

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、異動や転勤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2024年7月には35.2%に低下した。対称的に「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」との回答割合は58.7%から64.8%に高まっている⁷³。異なる調査（労働政策研究・研修機構）にはなるが、1999年から2015年まで終身雇用を支持する勤労者の割合が上昇傾向にあった⁷⁴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は禁物である。とはいえ、客観情勢を踏まえれば、従来の在り方を変化させるファクターが強く働いており、今回は持続的な変化につながっていくように思われる。そうしてキャリア形成についての意識の変化に永続性があるならば、いわゆるメンバーシップ雇用を前提としてきた従来の労働法制や労働政策には、大きな見直しが求められることになる。

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

⁷¹ Federal Reserve Bank of New York “Economic Research: The Labor Market for Recent College Graduates”

⁷² 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。

⁷³ 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査（第15回）」、https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/15th_workers_report.pdf

⁷⁴ 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>

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⁷⁵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⁷⁶。

実は「定年まで勤めたい」との回答割合は、90年代末から2000年代前半にかけて20%台から10%台後半にまで低下した局面があった。それは当時大手企業での希望退職の募集が広がり、終身雇用への信頼が大きく揺らいだため、経済情勢が落ち着いて雇用情勢が改善するにつれ、「定年まで勤めたい」との回答割合は40%台後半まで回復した。しかし、今回は雇用情勢が改善するなかで終身雇用への期待が薄れている点が大きく異なる。注目されるのは、従業員1,000人以上の企業の大卒従業員の場合、30歳代で転職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⁷⁷。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

⁷⁵ 日本能率協会「新入社員意識調査」

⁷⁶ 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。

⁷⁷ 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。

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。日本生産性本部の調べでは、従業員の約半数が70歳まで可能であれば働きたい意向を示している⁷⁸。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いく。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、経済社会はすでに正常化しているが、個人と社会の間には不可逆的な変化が生じ、キャリア保障の主体が企業から個人への転換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⁷⁹

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のミスマッチを拡大させることになる。生成AI（人工知能）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うことができる。これら2つのミスマッチの拡大により、市場の潜在ニーズに応え

⁷⁸ 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査（第18回）」https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/18th_workers_report.pdf。「何歳まで働きたいか」の設問に対し、「66～70歳」が14.2%、「71～75歳」が4.3%、「働ける限り、何歳になっても働きたい」が31.6%と答えている（2026年1月調査）。

⁷⁹ 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キリング政策の含意」日本総研ビューポイントNo. 2024-040 第1節の記述をもとにした。

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。

もともと、近年政府は、この2つ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みまれたリスキリングの推進は、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4章 キャリア権への期待と現状

法政大学名誉教授 諏訪康雄

1. キャリア権への期待

(1) キャリア権の法構造

二度とない人生をどのように送っていくかは、人それぞれである。何かを期して生きていくことも、とりたてて何かを考えることなく日々をすごしていくことも、個々人の自由な考えに委ねられる。

「すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。」

(憲法第13条)

「すべて国民は、法の下に平等であつて、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない。」(憲法第14条第1項)

これら①個人としての尊重、②幸福追求に対する権利、③法の下での平等は、基本的人権として、個々人の人格権や自己決定権を支える法的な基盤をなす。

「すべて国民は、法律の定めるところにより、その能力に応じて、ひとしく教育を受ける権利を有する。」(憲法第26条第1項)

④教育を受ける権利(学習する権利)は、人びとが自己決定権を具体的に行使するうえで欠くことのできない基礎能力を形成する機会を提供する。若者ばかりでなく「すべて国民」とあるように、社会人の学びなおしなどの生涯学習も同様である。

さらに、職業活動を担いながら人生を展開させていく際には、⑤職業選択の自由が保障される必要がある。

「何人も、公共の福祉に反しない限り、居住、移転及び職業選択の自由を有する。」(憲法第22条第1項)

これらの諸権利(①～⑤)に加えて、⑥勤労の権利は職業生活を構築していくうえでのさらなる法的基盤を提供する。

「すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負ふ。」(憲法第27条第1項)

「キャリア権」の理念は、これら①から⑥の諸権利がキャリア展開をめぐる統一的・体系的に理解された場合に浮かび上がる理念的な権利概念である。人生を展開する広い意味でのキャリア権(広義のキャリア権)は、①個人としての尊重、②幸福追求に対する権利、③法の下での平等、④教育を受ける権利(学習する権利)を基盤とする。そこに⑤職業選択の自由と⑥勤労の権利(労働権)が加重されることにより狭い意味でのキャリア権(狭義のキャリア権=職業生活としてのキャリアを展開するうえでの権利)となる。

したがって、キャリア権は、憲法第25条第1項の生存権(健康で文化的な最低限度の生活を営む権利)を実体化させるうえでも、重要かつ不可欠な基本的人権上の理念的な権利概念として位置づけられるべきものとなる。

(2) キャリア権の意義

市民としての自由を保障する憲法の基本的人権規定は、上記の①から⑤の諸権利に尽きるものではない。奴隷的拘束の禁止（第18条）、思想信条の自由（第19条）、表現の自由（第21条第1項）、学問の自由（第23条）、婚姻の自由（第24条）ほかがある。これらもまた、広義のキャリア権にかかわる重要な支柱である。

人生展開そのものと重なる広義のキャリア（いわゆる life career）の領域は、狭義のキャリア（代表的なものが職業生活としてのキャリア、いわゆる work career だが、その他スポーツ権が対象とする活動なども狭義のキャリアの一種とみなしうる）を包含する、広大なものである。それだけに、社会で取り立ててキャリアという場合は、狭義のキャリアである職業生活としてのキャリアあるいは職業キャリアを念頭におくことが多い。

本章は、職業キャリアの展開を支える「狭義のキャリア権」に対象を絞る（以下、キャリア権という場合、これを意味する）。広義のキャリア権では論ずべき対象があまりに広すぎることが理由であるとともに、本報告書が労働政策を論じる場であることにもよる。

キャリア権の議論は、以下の3点において意義を有する。

- ・立法や政策を基礎づける理念
- ・実定法規化による具体的な規定
- ・各種法規の適用の際の解釈基準

第一の「立法や政策を基礎づける理念」は、現在のところ最も関心が向けられているキャリア権の側面である。例えば、キャリア自律という場合に、それがキャリア心理学や社会学、経営学などの視点からはいろいろと論じられてきているけれども、さて法的に考えるとどうなるのか。各人がキャリアの展開・構築にあたって自律的に知識、技術技能、経験を積み、人脈を形成している場合、そうしたキャリア構築そのものを法的に基礎づける根拠は何か。キャリア自律を一つひとつの行為に分解してそれぞれの法的根拠を指摘することは、もちろん可能だろうし、それを明確にすべき場合も多々あろう。だが、一連の事態を統合したキャリア展開としてとらえ、個人が自律的に職業上の選択をし、関連した意思決定をするのを法的に支える論理を構想する必要があるのではないのか。キャリアの自律（autonomy）や自立（independence）を法的に基礎づける根本理念がなくてもかまわないものか。その種の理念は、労働立法や労働政策の個別の展開を戦略的に統合する目標（向かうべき方向の旗印）として存在しないならば、個々の立法や政策が理念的な統一性を欠き、分離分散してしまう懸念も生じよう。外部労働市場で求職者となるとき個人の支援する基本的な法理、内部労働市場での個人の交渉力を高めるための基本的な法理として、立法や政策を立案する際の大きな枠組みをキャリア権理念は指し示す役割をはたすと考えられる。

第二の「実定法規化による具体的な規定」は、キャリア権理念にそった各種の具体化策を立案する際に、示唆を与える。例えば、「働き方改革」の一連の方策では、3本の大きな柱が建てられた。「処遇の改善（賃金など）」、「制約の克服（時間・場所など）」、そして

「キャリアの構築」である。最初の柱は同一労働同一賃金政策に、次の柱は長時間労働の抑制（ワークライフバランス）に繋がったが、三番目の柱はこれ一つといった目玉は示しづらく、ライフスタイルやライフステージの変化に合わせた多様な仕事選択や希望する教育の受講など各種のキャリア支援策となっていた（働き方改革実現会議「働き方改革実行計画（概要）」2017年の概念図参照）。それだけにマスコミの報道でも第3の柱への言及には乏しかったが、パートタイマーに対する雇用保険適用の拡大や会社都合によらない退職時の給付制限の見直しなど、労働市場の整備の一環としてキャリア支援に資するものはいくつもみつかるといえる。

第三の「各種法規の適用の際の解釈基準」では、新規の制度・施策の導入時ばかりでなく、既存のそれらを企業組織での事案に適用する際の新たな視点を提供する。例えば、ある変わった事例においてではあるが、労働者側の主張を一部認容する際に「使用者として、業務上の指示命令権限を有する一方、職場環境配慮義務を負っている」旨の法解釈に言及したものがある（K's エステート事件・東京高裁令和6年12月24日判決『労働判例』1327号73頁）。労働契約法第5条「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」という「身体等の安全」につき、キャリアの視点を背景に就労をめぐる指揮命令権と職場環境配慮義務とが対比的に結びつけられている。また、職種限定合意がない場合の他職種配転の効力が争われた別の事件では、「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」との判断がなされた（安藤運輸事件・名古屋高裁令和3年1月20日判決『労働判例』1240号5頁）。労働者側が抱く「期待」の法的保護の背後にキャリア形成への配慮がうかがわれる。さらに、多数部下をもっていた管理職が育休後、部下なし管理職へと配転された事案では「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」と判断した裁判例がある（アメックス事件・東京高裁令和5年4月27日判決『労働判例』1292号40頁）。これもキャリア形成への配慮を背景にしたものとうかがわれる。確かにどれも「キャリア権」を正面からは述べていない。だが、いずれもキャリア配慮の姿勢を抜きには、同様の結論とはならなかったであろう。

（3）労使協議への影響

キャリア権の理念と各種の関連法令は、労使関係における各種協議においても、よりキャリアを重視し、その形成・構築を推進する方向を後押しすることだろう。地域、業種、職種、企業規模などにおいて多様な実態があるなか、一律の法令によって「キャリア権」を規定することには躊躇されるところがあるとしても、現場の実態に即したキャリアの形成・構築に配慮した制度や慣行の導入を図るうえでは、集団的な労使自治が柔軟に機能することが望まれる。団体交渉、労使協議などで自主的な対応を探り、労働協約や就業規則またはそれらの運用に協議結果を反映させていくことが期待される。あるいは、現場の各

種要望を踏まえ、労使の合同委員会で改善策を探ることも考えられる。

企業別労働組合が主である日本でも、労働者代表の参加する各種の審議会とりわけ労働政策審議会における議論を通じて、その時どきにおける組織と個人の新たな均衡点を探りながら、より一般的なキャリア形成・構築の支援策を入れていくことは十分に可能だと思われる

大きく変化する時代の波を踏まえると、伝統的な既存の枠組みのなかであまり自覚的に考えないまま、目先の労働力不足や生産性の向上を議論するばかりでなく、より多くの人々がそれぞれの二度とない人生をもっとバランスよく納得がいくようにすごしたいと考え、またキャリアに自覚的になるよう支援をしつつ、業界慣行・雇用慣行・職場慣行などを見直していく姿勢が望まれるものである。

2. キャリア権の現実

(1) 理念の域を大きく出られない理由

キャリア権が理念にとどまるかぎり、考え方に違和感を抱く人も、頭からそうした理念の提唱を否定する必要はない。憲法上の基本的人権、とりわけ社会権については、一定の具体化策つまり実定法化を伴わないならば、労使の当事者間や業務発注者と受注者などの間において、ただちに契約上の権利義務関係を発生させるわけではないのが原則となるからである。

したがって、具体的な「権利」としてキャリア権が正面きって実定法化されないかぎり、労働者がキャリアの尊重を求めようとする場合、使用者に労働契約が根拠となる配置権限・配置転換権限やその他の人事上の権限があれば（多くの場合、通例である）、それら権限行使について労働者に異議、異論があったとしても、権利の濫用に当たるかどうか、すなわち「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合」に該当するかを問えるかが基本的な論点となる。つまり、キャリアへの配慮が権利濫用の判断に一定の影響を与えるにせよ、それはあくまでも原則に対する例外といった事案による法理の適用範囲の拡張といった域を出られない。

従来の日本型雇用慣行により、業務上の必要性があれば「いつでも、どこでも、何でも」命じられる可能性があり、それにより個々人のキャリア展開の可能性が他律的に大きく変わってくることを覚悟せざるをえない正社員・正職員の雇用であれば、人事上の広範な裁量権を企業・使用者側が有しており、従業員側に認められるキャリア選択の余地は限られる。また、ジョブ型雇用に移行していったとしても、コア業務の変更による職種内容の変更はあろうし、専門職務群における人事評価の権限、昇進昇格を決定する権限などは就業規則の制定と変更の権限をもつ使用者側に留保されることが通例であろうから、労働者個人がジョブクラフティング（自律的な仕事設計）などのできる範囲はどうしても限られよう。

それゆえ、「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の宣明（2023年5月16日の新しい資本主義実現会議「三位一体の労働市場改革の指針」）があったとしても、またジョブ型を採用する企業であっても、多くは欧米型の契約方式（合意主義）にまで踏み込もうとしない現状では、時代変化とともにキャリア権が現実化してきたとか、そうなりつつあるとまでは簡単にいいきれない。

（2）社会規範・文化規範の壁

きわめて刺激的なタイトルで日本の性別役割分業の強固さを指摘した書（メアリー・C・ブリントン『縛られる日本人』池村千秋訳、中公新書、2022年）は、OECDが認めるように世界最先端の男性育児休業の法的制度が入っても、その利用率がきわめて低く、利用期間も短いことについて、社会規範・文化規範の壁がいかに強固かを指摘する。

国により相違はあるにせよ、周囲への忖度の程度が強くない相互独立的な個人主義の土壌が根付く欧米と、周囲の環境と協調的で相互依存的な関係主義の土壌が広がる日本とでは、明治時代以来、西欧型の法制度を導入してきても、その実効性には差異が残る。

とりわけ「契約」や「権利」を振りかざすことへの違和感から、その種の主張は場をわきまえない、人情味に欠けた、周囲の調和を崩す行為だと捉えられることも少なくない。権利があってもその行使に「遠慮」や「忖度」が起きがちなのは、戦後すぐに導入された年次有給休暇の消化率が上がってきたとはいえ、まだ7割にも達しないこと（6割台）が象徴的に示す。

そうした土壌において、企業内で昇進してきた経営層や中間管理職が何年も休暇を取らずに働いてきたことを自慢げに話したり（10数年もまったく取ったことがないと豪語する人に会ったこともある）、企業組織による他律的なキャリア展開であっても、あるいは他律的な配慮があったからこそ自分が一定の地位まで達した旨を当然視したりすると（日本経済新聞「私の履歴書」に出てくるような経営者には多い）、そのような組織意思の決定者の「常識」から、「キャリア権」をめぐる絶対的というよりは相対的な個人尊重の発想そのものでさえ拒否反応を示しがちである。幼稚園や小学校以来から学年という年次序列の環境に慣れきり、社会に出ても組織内の年功序列慣行を長らく体験してきた人は、時代変化に容易に順応できないことがある（年上の部下は扱いづらいと嘆いたりする）。

21世紀になってから学校で「キャリア教育」を受けてきた世代が組織の意思決定者になっていくならば、社会や組織における世代交代によって少しずつ変化が起きることも予想される。少子化による若手人材の不足や転職志向の高まりが目立つ領域では、その動きがさらに促進されるだろう。共働き志向により一方的な転勤措置への拒否反応が若い世代に広がってきたり、男性の育児休業取得率や上述の有給休暇取得率が少しずつ上がってきたりしているように、キャリア尊重の推進側にとっては歯痒かったりするにしても、動きは目につくようになった。

とはいえ、東北アジア文化圏（儒教文化圏）では、今や自分たちでは明示的に気づかな

くなっているかもしれないが、大乘仏教の相対主義（ファジー家電製品がかつてブームを呼んだり、5段階評価の調査や人事評価で「3 どちらともいえない」や「3 普通」といった選択肢かせいぜいその上下の4か2にマルをつけがちで、欧米のように割り切って5や1をつけられなかったりする心理）や儒教の五倫（守るべき基本的人間関係で父子有親や朋友有信は以前ほどでないかもしれないが、夫婦有別は性別役割分業意識に、長幼有序は年次感覚に、君臣有義は組織忠誠などに影響）などの文化的規範・社会規範が日本には残っていると海外の研究者はよく指摘する。

（3）キャリア政策の展開

前掲の労働施策総合推進法の第3条第1項は、「基本的理念」の条文見出しのもと、職業にかかわるキャリアにつき「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つ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」という（元は2001年改正の旧雇用対策法第3条がその改正法である同法に現在も引き継がれている）。

これに関連して職業能力開発促進法第3条（職業能力開発促進の基本理念）で「労働者の職業生活設計に配慮しつつ、その職業生活の全期間を通じて段階的かつ体系的に行われることを基本理念とする」と規定する一方、「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）と対応させる。

一方で職業生活をめぐる基本理念を掲げつつ、他方で労働者に一定の努力義務を課す方式は、労働政策立法にはきわめて多い。例えば、労働安全衛生法第3条に規定する事業者の義務（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）と対になるかのごとく、同法第4条による労働者の義務として事業者の関係措置に「協力するように努める」と呼応する関係にも、同様の発想がうかがわれる。

こうした構造は、青少年に関する法律あるいは高齢者に関する法律などでも共通する。それぞれ「配慮される」という一方、労働者は自ら進んで「努め」なければならないという定め方になっている。例えば、70歳までの就業確保措置などを定める高年齢者雇用安定法は、「基本的理念」の見出しがある条文中で、職業生活の全期間を通じて職業生活の充実が図られるように配慮されると規定する一方、労働者が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、その能力の開発および向上ならびにその健康の保持および増進に努めるという旨の規定が伴っている（同法第3条第1項で配慮、同第2項で労働者側の努力義務定める）。

一般に労使間の交渉力においてより強く、各種の権限をもつ事業主・使用者側に「配慮」を求めるとともに、そうした配慮の対象となる労働者には「努力義務」を課す形式で

ある。儒教にいう「仁義」（「仁」がある君子の克己による思いやりと、「義」を感じた配下の立場に応じた義務の対比）の反映を感じさせる法の形式である。権利濫用論や配慮義務には、日本社会の基底に今も残り、かなりの数の人びとにとって座りのよい均衡を感じさせるところがある。権限があっても暴君になって濫用してはいけなし、思いやりのある配慮を示さなければいけないと考える一方、権利濫用されず、配慮されるべき配下などの側もまたそれに呼応するよう一定の努力義務を負うという調整の仕方である。

いずれにせよ、今世紀に入ってから労働法令には、職業キャリアの法令用語版と目される「職業生活」を含むものが110本を超え、条文内での言及例が477か所ほどになっている。そして「キャリア」というカタカナ語の使用はキャリアコンサルタント、キャリアコンサルティングなどにとどまる（職業能力開発促進法第30条の3以下）結果、人びとの受け取る場所、明確に「キャリア権」の規定にはなお欠けるけれども、キャリアをめぐる各種の対応措置はかなり広がってきているといったところになってきた。「キャリア権」を「職業生活権」などと称した例はなく、また、そのような法令用語となるならばどこか違和感が残るかもしれないけれども、英語で career rights と呼べそうな各種のキャリア対応策・呼応策がこの4半世紀の間にずいぶん広がってきていると思われる。

（4）労働者へのキャリア教育

事業主・使用者側には「配慮義務」（多くは努力義務）が、労働者側にはそれぞれの「努力義務」が課される形で、キャリアをめぐるあまたの労働政策が進んできたが、キャリア教育の現状はどうか。学校教育でキャリア教育などをまるで受けたことがないか、きわめて不十分だった世代がミドル・シニア層では大部分を占める。早期退職制度やセカンドキャリア関連で「たそがれ研修」などと揶揄されるキャリア教育を導入する企業も目につくが、企業が若手層からのキャリア教育や研修をする例はまだまだ少ないようである。国としては、どうなのか。

「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」（通称、同一労働同一賃金推進法）で、国民とりわけ労働者のキャリア教育をめぐり、職業生活設計の重要性について理解を深め、主体的に職業生活設計を行い、職業生活を営むことができるよう国が教育の推進をすると規定している（第8条。なお、第3条第2項では「事業主は、国が実施する労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策に協力するよう努めるものとする」とともに、同条第3項では「労働者は、職業生活設計を行うことの重要性について理解を深めるとともに、主体的にこれを行うよう努めるものとする」とある）。

キャリアデザインに相当する「職業生活設計」の主体的な実施の重要性をいかに説いたとしても、その意義や具体的な手法をしっかりと教育訓練しないかぎり、キャリアデザインの推奨も画餅にすぎなくなる。そこで、キャリアをめぐる専門家によるキャリアコンサルティングが可能となるよう国家資格のキャリアコンサルタントを育成し、「名称独占」（職業能力開発促進法第30条の28）の定めも置く。専門家による金融教育が重視されて

きているように、それと同様かそれ以上に、さらなるキャリアコンサルタントの業務・役割の普及と専門性の深化も望まれるところである。

なお、学校教育におけるキャリア教育は、文部科学省の管轄で「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」として対応がなされている。また、経済産業省も産業人材を対象とするキャリア教育を進めている。以下のホームページで最新の情報が得られる。

(文部科学省関連)

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/index.html

(経済産業省関連)

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/career-education/index.html>

(5) これからの課題

生成AI、AIエージェントなどの急激な発達、人びとのキャリアに大きな影響を与えていくことと思われる。既存の業種、職業の領域において、かつての「産業革命」に匹敵するほどの大きな変化が起こるとすると、学校教育をどう見直すか、若手人材のキャリア形成・構築をどう変えていくか、中高年のリスクリングはどうなるかなど、多々議論がなされている。また、現実の雇用における変化（初級から中級程度の職務経験にとどまる人びとの就業の場が減りそうな動き、生成AIでの代替が現在ないし近未来では難しそうな職業領域の再評価、理系人材への需要増大など）が起きてきている。

日本の場合、労働力不足が恒常的に続きそうだと見込まれ、外国人労働者への対応（そのキャリア形成と構築も避けて通れない）、低い生産性領域における生産性向上の工夫、増加してきた高齢労働者の継続的なキャリア構築支援（リスクリングや労働安全衛生上の対応）など、キャリアの視点からも多くの課題が生まれてきている。

今後のキャリアをめぐる労働政策は、教育政策、産業政策との連携が不可欠である。厚生労働省、文部科学省、経済産業省と3省に分属するキャリア政策の実施をどう統合的にかつ円滑に進めるか。いずれキャリア基本法のような統合的な枠組みが必要になるのではないかとも思われるが、その内容を現時点で準備することは筆者の能力を超える。

そこで、仮にキャリア領域関連法としての先達である「スポーツ基本法」にならって、これを換骨奪胎するような形で「キャリア基本法」に変えたならばどうなりそうか生成AIを用いて作成させ、そのブラッシュアップを幾度か繰り返し、とりあえず得られたものに一定の補筆をしたものが下記掲載案である（試案の第5版）。まだ既存のキャリア関連法令との調整や用語の吟味などの調整はまるで不十分であるし、スポーツ庁があるように「キャリア庁」を作るのはどうか、どの府省の下に置くかといった点の具体的な中身も欠いている不完全なものである。

なお、たたき台の試案作成に当たっては、まず生成AIの Gemini にキャリア権関係の学習をさせたのち、その Deep Research 機能でキャリア領域の先行例である「スポーツ基

本法」に倣った仮の「キャリア基本法案」(第1版)を作成させ、それを ChatGPT の Deep Research 機能で検討させ(第2版)、さらに Anthropic の Claude Sonnet 4.6 で整序させた(第3版)うえで、最終的に Claude Opus 4.7 Adaptive を利用して本試案の原型(第4版)を求めたものである。

【参考(たたき台)】キャリア基本法(とりあえずの試み)

前文

国民一人ひとりが、その能力、特性、意欲及び価値観等に応じて主体的に職業生活を設計及び構築し、職業その他の社会的活動を通じて自己実現を図り、もって幸福を追求することは、個人の尊厳に根ざす基本的権利である。

近年、少子高齢化の進展、産業構造の転換、デジタルトランスフォーメーションの加速、グローバル化の深化、雇用形態の多様化、働き方に関する価値観の変容その他の社会経済情勢の著しい変化に伴い、国民が生涯にわたり学び続け、能力を高め、多様な働き方を選択することのできる環境を整備することが、喫緊の課題となっている。

キャリアの構築は、個人の職業能力の向上にとどまるものではなく、人格の発展、社会への参加、地域社会の活力の維持並びに経済及び社会の持続的な発展の基盤をなすものであり、その重要性は、技術革新の進展及び長寿化時代の到来によって、ますます増大している。

ここに、キャリアの構築に関する施策の基本理念を明らかにし、国、地方公共団体、事業主、教育機関その他の関係者の責務を定め、当該施策を総合的かつ計画的に推進するため、この法律を制定する。

第1章 総則

(目的)

第1条 この法律は、キャリアの構築に関し、基本理念を定め、並びに国、地方公共団体、事業主、教育機関及び国民が果たすべき責務を明らかにするとともに、キャリアの構築に関する施策の基本となる事項を定めることにより、当該施策を総合的かつ計画的に推進し、もって国民一人ひとりが生涯にわたり主体的にキャリアを設計及び展開することができる社会の実現並びに個人の幸福及び持続可能な経済社会の発展に寄与することを目的とする。

(定義)

第2条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- 一 キャリア 個人が職業生活その他の社会的活動を通じて行う職業能力の形成、経験の蓄積、自己理解の深化及び自己実現の過程をいう。
- 二 キャリアの構築 個人がその能力、特性、意欲及び価値観等に基づき、学習、就業、転職、起業、社会参加その他の活動を通じて、主体的にキャリアを構築することをいう。
- 三 能力開発 職業に必要な知識、技術、技能及び態度等を習得し、又はこれを向上させるための学習その他の活動をいう。
- 四 リスキリング 産業構造、技術又は職務内容の変化に対応するために必要となる新たな知識並びに技術及び技能等を習得することをいう。
- 五 リカレント教育 社会人が、職業生活の節目において、教育機関その他の場で行う学び直しをいう。
- 六 キャリアコンサルティング 個人が、その能力、特性、意欲及び価値観等に応じてキャリアを構築することができるよう、専門的知識並びに技術及び技能等を有する者が行う相談、助言及び支援等をいう。

(基本理念)

第3条 キャリアの構築に関する施策は、個人の尊厳及び幸福追求権を基礎とし、国民一人ひとりの自発的意思を最大限に尊重して推進されなければならない。

2 キャリアの構築に関する施策は、何人も、年齢、性別、障害の有無、国籍、雇用形態、居住地域その他の事情によって、キャリアの構築の機会を不当に制限されることがないよう、配慮されなければならない。

3 キャリアの構築に関する施策は、教育、雇用、産業、福祉、社会保障その他の関連する分野の施策との有機的な連携の下に、総合的かつ一体的に推進されなければならない。

4 キャリアの構築に関する施策は、国民が生涯にわたり、その必要に応じて学習し、及び能力を開発することができる環境の整備を旨として、推進されなければならない。

5 キャリアの構築に関する施策は、転職、失業、育児、介護、疾病、障害その他の事情により職業生活に変化が生じた場合においても、個人が円滑に再就業し、又はキャリアを再構築することができるよう、配慮されなければならない。

6 キャリアの構築に関する施策は、多様な働き方、多様な人材及び多様な価値観が公平に尊重される社会の実現に資するよう、推進されなければならない。

(他の法律との関係)

第4条 キャリアの構築に関する施策については、他の法律に特別の定めがある場合を除

くほか、この法律の定めるところによる。

第2章 関係者の責務

（国の責務）

第5条 国は、前章の基本理念（以下「基本理念」という。）にのっとり、キャリアの構築に関する施策を総合的かつ計画的に策定し、及び実施する責務を有する。

2 国は、教育、雇用、産業、福祉その他の関連する分野の施策との整合性を確保しつつ、国民が生涯にわたり必要な能力の開発及び職業の選択を行うことができる環境の整備に努めなければならない。

3 国は、地方公共団体、事業主、教育機関、労働者団体その他の関係者との連携協力に努めるものとする。

（地方公共団体の責務）

第6条 地方公共団体は、基本理念にのっとり、地域の産業構造、雇用の実態及び住民の状況に応じ、国との適切な役割分担の下に、キャリアの構築に関する施策を策定し、及び実施する責務を有する。

2 地方公共団体は、大学、専修学校、事業主、公共職業安定所、職業訓練機関その他の関係機関との連携を図り、地域におけるキャリアの構築を支援する体制の整備に努めるものとする。

（事業主の責務）

第7条 事業主は、基本理念にのっとり、その雇用する労働者の主体的なキャリアの構築を尊重し、これに必要な学習の機会、能力開発の機会及びキャリアコンサルティングの機会の確保に努めなければならない。

2 事業主は、その雇用する労働者がリスキリング、リカレント教育その他の能力開発を行うことができるよう、就業時間その他の労働条件について必要な配慮に努めるものとする。

3 事業主は、その雇用する労働者のキャリアの構築に重大な影響を及ぼす配置、評価、処遇その他の人事上の措置については、当該労働者に対し、適切な説明を行い、及びその意思を尊重するよう努めるものとする。

4 事業主は、その雇用する労働者の自発的な転職、起業その他のキャリアの選択を不当に妨げてはならない。

（教育機関の責務）

第8条 学校、大学、専修学校、職業訓練機関その他の教育機関は、基本理念にのっと

り、児童、生徒、学生及び社会人が生涯にわたり学習し、及び職業能力を形成することができるよう、社会及び産業界との連携を図りつつ、教育の内容の充実並びにキャリア教育及び職業教育の推進に努めるものとする。

2 大学、専修学校その他の高等教育機関は、社会人の学び直しのための課程の整備、教育方法の工夫その他リカレント教育の推進に努めるものとする。

（労働者団体等の責務）

第9条 労働組合その他の労働者団体は、基本理念にのっとり、労働者のキャリアの構築を支援するため、必要な情報の提供、相談、助言その他の活動を行うよう努めるものとする。

（国民の役割）

第10条 国民は、自らの意思及び責任に基づき、主体的にキャリアの構築に取り組むよう努めるものとする。

2 国民は、相互に多様なキャリアの構築を尊重し、支え合う社会の形成に寄与するよう努めるものとする。

（連携協力）

第11条 国、地方公共団体、事業主、教育機関、労働者団体、職業訓練機関、職業紹介機関その他のキャリアの構築に関係する者は、基本理念の実現のため、相互に連携を図りながら協力するよう努めるものとする。

第3章 キャリアの構築支援に関する基本計画

（キャリア基本計画）

第12条 政府は、キャリアの構築に関する施策を総合的かつ計画的に推進するため、キャリアの構築支援に関する基本的な計画（以下「キャリア基本計画」という。）を定めなければならない。

2 キャリア基本計画は、次に掲げる事項について定めるものとする。

- 一 キャリアの構築に関する施策についての基本的な方針
- 二 キャリアの構築に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策
- 三 能力開発、リスキリング及びリカレント教育の推進に関する事項
- 四 キャリアコンサルティング体制の整備に関する事項
- 五 若年者、女性、中高年者、高齢者、障害者、外国人労働者、非正規雇用労働者その他の多様な立場にある者の支援に関する事項
- 六 地域におけるキャリアの構築を支援する体制の整備に関する事項

七 キャリアの構築に関する調査研究及び統計の整備に関する事項

八 前各号に掲げるもののほか、キャリアの構築に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項

3 政府は、キャリア基本計画を定めようとするときは、あらかじめ、関係行政機関の長及び有識者の意見を聴かなければならない。

4 政府は、キャリア基本計画を定めたときは、遅滞なく、これを国会に報告するとともに、公表しなければならない。

5 政府は、適時に、かつ、おおむね五年ごとに、キャリア基本計画について検討を加え、必要があると認めるときは、これを変更するものとする。

6 第三項及び第四項の規定は、キャリア基本計画の変更について準用する。

（都道府県キャリア計画）

第13条 都道府県は、キャリア基本計画を勘案して、当該都道府県の区域内におけるキャリアの構築に関する施策についての計画（以下「都道府県キャリア計画」という。）を定めるよう努めるものとする。

3 都道府県は、都道府県キャリア計画を定め、又はこれを変更したときは、遅滞なく、これを公表するよう努めるものとする。

第4章 基本的施策

（能力開発及びリススキリングの推進）

第14条 国及び地方公共団体は、国民が生涯にわたり能力開発及びリススキリングを行うことができるよう、職業教育訓練の実施、学習機会の提供、教育訓練給付その他の必要な施策を講ずるものとする。

2 国は、産業構造の変化に対応した能力開発の指針の整備、教育訓練プログラムの開発及び普及その他の措置を講ずるものとする。

（キャリアコンサルティング体制の整備）

第15条 国及び地方公共団体は、国民がその必要に応じてキャリアコンサルティングを受けることができるよう、キャリアコンサルタント（職業能力開発促進法（昭和四十四年法律第六十四号）第三十条の三に規定するキャリアコンサルタントをいう。）の養成、配置及び資質の向上、相談窓口の整備その他必要な施策を講ずるものとする。

（多様な働き方の支援）

第16条 国及び地方公共団体は、雇用、自営、起業、副業、兼業その他の多様な働き方が円滑に行われ、及び相互に移行することができるよう、必要な情報の提供、相談、社会

保障制度の整備その他の施策を講ずるものとする。

（多様な立場にある者への支援）

第17条 国及び地方公共団体は、若年者、女性、中高年者、高齢者、障害者、外国人労働者、非正規雇用労働者、ひとり親、就職氷河期世代に属する者その他キャリアの構築について特別の配慮を必要とする者について、それぞれの状況に応じた支援を行うため、必要な施策を講ずるものとする。

（再挑戦の支援）

第18条 国及び地方公共団体は、失業、転職、育児、介護、疾病、障害その他の事情によりキャリアの構築過程に変化が生じた者が、円滑に再就業し、又はキャリアを再構築することができるよう、職業紹介、職業訓練、生活の支援その他の必要な施策を講ずるものとする。

（地域におけるキャリア支援）

第19条 国及び地方公共団体は、地域の産業及び雇用の実態に応じた人材の育成並びにキャリアの構築を支援するため、地域における関係者の連携体制の構築、地域の施設及び人材の活用その他の施策を講ずるものとする。

（教育機関等との連携）

第20条 国及び地方公共団体は、学校、大学、専修学校その他の教育機関と産業界との連携を促進し、児童、生徒及び学生に対するキャリア教育並びに社会人の学び直しの機会の拡充を図るため、必要な施策を講ずるものとする。

（調査研究及び統計の整備）

第21条 国は、キャリアの構築に関する施策の策定に資するため、職業能力、労働市場、職業生活の実態その他のキャリアの構築に関する調査研究を推進するとともに、必要な統計の整備に努めるものとする。

（普及啓発）

第22条 国及び地方公共団体は、キャリアの構築の重要性に関する国民の理解が深まり、適切なる職業生活設計を行なえるようにするため、広報活動、教育訓練活動その他の啓発活動を行うものとする。

（国際協力）

第23条 国は、キャリアの構築に関する国際的な動向を踏まえ、関連する情報の収集、

外国政府及び国際機関との連携その他の国際協力の推進に努めるものとする。

第5章 キャリア庁

(設置)

第24条 キャリアの構築に関する施策を総合的かつ一体的に推進するため、別に法律で定めるところにより、内閣府の外局として、キャリア庁を置く。

(所掌事務)

第25条 キャリア庁は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 キャリア基本計画の策定及び推進に関すること。
- 二 キャリアの構築に関する関係行政機関の事務の総合調整に関すること。
- 三 能力開発、リスクリング及びリカレント教育の推進に関すること（他の関係行政機関の所掌に属するものを除く。）。
- 四 キャリアコンサルティング体制の整備に関すること。
- 五 地域におけるキャリアの構築を支援する体制の整備に関すること。
- 六 キャリアの構築に関する調査研究及び統計の整備に関すること。
- 七 前各号に掲げるもののほか、キャリアの構築に関する基本的な施策に関すること。

(キャリア構築推進会議)

第26条 キャリア庁に、キャリアの構築に関する重要事項について調査審議させるため、キャリア構築推進会議を置く。

- 2 キャリア構築推進会議の組織及び運営に関し必要な事項は、政令で定める。

第6章 雑則

(年次報告)

第27条 政府は、毎年、国会に、キャリアの構築支援に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

(法制上の措置等)

第28条 政府は、キャリアの構築支援に関する施策を実施するため必要な法制上、財政上又は税制上の措置その他の措置を講じなければならない。

(顕彰)

第29条 国は、キャリアの構築の推進に関し、顕著な功績があると認められる者又は団

体等の顕彰に努めるものとする。

附則

（施行期日）

第1条 この法律は、公布の日から起算して一年を超えない範囲内において政令で定める日から施行する。

（検討）

第2条 政府は、この法律の施行後五年を経過した場合において、この法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

【補足的コメント】

1. 「キャリア権」の理念を反映した言及は「前文」にとどめてある。これは、基本法の制定と関係法令の整備を行いつつ、社会における理念の理解を高めつつ、座りのよい形でより具体的な「権利概念」が規定されるようになることを期待する姿勢である。
2. 既存の法律（労働施策総合推進法など）の用例に従い「職業生活」「職業生活設計」といったものを残すとともに、法案タイトルでの「キャリア」利用や条文内での「キャリア構築」といった語の使用といった具合に必要と思われる使い分けがなされている。たとえば、キャリア構築を「職業生活構築」、キャリアコンサルタントを「職業生活指導員」では、あまりに違和感が残ると思われる。
3. キャリアの「構築」と「形成」と「育成（これは本法案にはない）」との使い分けでは、キャリアの主体的な設計や実践といった面ではより主体性が前面に出る「構築」が適切であり、本人以外の他者（組織等）が教育訓練や研修、相談、計画などを通じて構築支援する場面では「形成」がふさわしく、「育成」は組織の上級者等が初心者、若手、下位にある者を指導して一定レベルにまで到達させようとするニュアンスが強いので、当事者視点では「キャリア構築」、第三者視点では「キャリア形成」を用いて他律性のニュアンスを含めている。
4. 言葉遣いや概念規定につき、筆者が一定の補筆を行なっているが、補正の余地はきわめて大きい。しかし、一応の参考となると考え、ここに補論として付加する。

第5章 人的資源投資の抜本的強化と政策の連携強化の重要性

岩田克彦（一財）雇用開発センター主任研究員

1. 人的資源投資の抜本的強化

キャリア保障を下支えするためには、人的資源への投資の抜本的強化が必要である。生涯にわたる技能開発・学習の本格導入は、掛け声としては以前より唱えられてきた。現在は、これが国、各地域の将来性をかけた戦略分野であることを、社会の認識と政策の充実面で実現する具体策がきわめて切実なものになってきている。

日本企業のOJT以外の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用の対GDP比）は主要国の中では最低で、しかも低下傾向にある（2010 - 2014年では対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）、フランス（1.78%）、ドイツ（1.20%）など主要先進国に比べ低水準にある。むしろ、1995 - 1999年の0.41%から2010 - 2014年の0.10%と近年低下傾向にある（厚生労働省「第3回新しい資本主義実現会議提出資料（2021年11月26日）」）。社外学習や自己啓発を行っていない個人の比率は発展途上国も含め諸外国に比べ非常に高い。GDPに占める人的資源投資割合の、OECD諸国平均並み（数字）への引上げなどの課題を着実に進めていく必要がある。また、OJT、Off-JTの実効性などのより客観的な測定もまた大切である。

日本では、長期雇用重視のもと、メンバーシップ型志向が根強く、企業内労働市場と企業外ないし企業間労働市場が乖離したこともあり、ジョブ型志向が限定されていた。さらには、少しずつ改善されているが、以下のような事情が続いている。

- ① 企業間移動が少ない。
- ② OFF-JTを受講した労働者が、まだまだ少ない。
- ③ 欧米に比べ、職業訓練に対する労働組合の関与が弱い

資格面でも、以下のような状況にある。

- ① 国家資格（技能検定を含む）、国等が認定した審査基準をもとに公益法人や民間団体が実施する公的資格、その他の民間資格がバラバラに存在し、個々の資格を客観的に評価する基準・仕組みがない。
- ② 資格が多段階されておらず、レベルがわからないものが多い。
- ③ 資格保有者が企業内において十分評価されていない。

以下の対応が必要である。

（1）企業内労働市場と企業外（間）労働市場の接続

欧州諸国では、近年、公的教育訓練以外のノンフォーマル・インフォーマル学習（企業内資格を含む）の認定推進に力をいれている。日本でも、こうした取組を行い、企業内労働市場と企業外（間）労働市場の接続に本格的に取り組む必要がある。

（2）日本的資格枠組み（的なもの）に基づくキャリアラダーの構築

欧州では、教育と労働の世界のあらゆる資格（認定証、学位等を含む広範な「資格」）を対象とし、8段階の各レベルに見合った個人の「知識（Knowledge）」「技能（Skills）」「責任感と自律性（Responsibility and autonomy）」を示した欧州資格枠組み（EQF、European Qualifications Framework）、2008年策定、2017年改訂）に基づき、各国（EU加盟27国＋クロアチア、トルコ、アイスランド、ノルウェーが参加）が各国事情を取り入れた国内枠組み（NQF）を策定し、各資格がこの枠組みに紐づけられている。この結果、欧州A国の資格が、A国のNQF→EQF→欧州各国のNQFのリンクを通じ、欧州の他の国の資格と比較可能になっている。EU諸国以外でもカナダ、オーストラリア等多くの英連邦諸国等で導入されている。日本でも、民主党政権下で、キャリア段位制度の構築をめざし、介護・ライフケア分野、環境・エネルギー分野、食・観光分野で、2012年、「介護プロフェッショナル」、「カーボンマネジャー」、「食の6次産業化プロデューサー」の3職種の職業能力認定制度がスタートしたが、あまり広がっていない。

従来、職業評価制度が日本で広がらなかったのは、日本的雇用システムの強固さだけでなく、政権交代（民主党政権で大々的に着手されたキャリア段位制度の検討は、自民政権の復権でストップ）、行政改革への取組方針の混乱（職業能力評価基準のポータルサイトは、日本生産性本部→大原学園→日本能率協会→中央職業能力開発協会→厚生労働省本省と移動）の影響が大きかった。2026年3月に策定された第12次職業能力開発基本計画（2026年度～2030年度）でも、戦略分野等のキャリアラダー（キャリア（経歴）とラダー（はしご）を組み合わせた言葉で、はしごを一段ずつ昇るように段階的にキャリアアップできる仕組み）に係る情報等の充実、技能検定、認定社内検定、団体等検定の整備・活用促進、スキル標準の企業導入の促進が掲げられている。日本でも、各国で策定が進んでいる資格枠組み的なものを策定し、キャリアラダーの構築に積極的にチャレンジすべきである。

（3）キャリアを活かす労働市場の構築

キャリア権を主軸とした労働政策の構想（「キャリア権構想」）の普及が重要であり、「職業生活をつうじて幸福を追求する権利＝キャリア権」の保障を政策理念とし、各種のより具体的な関連施策を整備し、企業内でのキャリア形成にとどまらず、個人の主体的な能力開発やキャリアの形成・キャリアの転換支援を、新たな労働政策の柱として強化すべき時代となっている。日本においても、欧米諸国等と同様、10代から70歳かそれ以上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る時期となっている。

2. 労働政策、教育政策、社会保障政策、経済政策の連携強化

（1）はじめに

1999（平成11）年制定の「中央省庁等改革関連法」により、厚生省、労働省が統合され、2001（平成13）年1月に厚生労働省が発足した。統合の理念として、「国民生活の保障・向上」と「経済の発展」を目指すために、「社会福祉、社会保障、公衆衛生の向上・増進と、

働く環境の整備、職業の安定・人材の育成を総合的・一体的に推進する。」と掲げられた。

以下、厚生労働省発足時から議論のあった、①高齢期の就業・所得保障、②育児世代の就業・生活保障、③障害者の雇用・就業と自立支援、④医療・保健・福祉分野での雇用創出、人材の育成、⑤安定的かつ持続的なセーフティ・ネットの再構築、およびその後に問題化された、⑥ヤングケアラー、ワーキングケアラー対策、⑦生活困窮者自立支援制度を軸とした包括的な支援体制の整備、について触れ、その後に厚生労働省管轄を超えた行政分野（経済産業省、財務省、法務省、文部科学省）との連携について触れる。

（２）労働政策・社会保障政策の連携

１）高齢期の就業・所得保障

①70歳までの就業と所得保障

世界のトップランナーとなっている高齢化の進展を踏まえ、60歳代を準現役層として本格的に就業対象と考える必要がある。また、多くの国で広がるエイジフリーの動向（アングロサクソン諸国等で広がるエイジフリー、EU諸国でのEU指令に基づく年金支給開始年齢までの高齢者雇用差別の禁止）を念頭に、日本においても、エイジフリー社会（年齢にとらわれず、個人の能力や意欲に応じて働くことができる社会）の実現に向けた取組みへの着手が大きな課題である。こうした取組みが、公的年金財政の長期健全化につながる。

２）子育て世帯の就業・生活支援

育児の社会的価値の再評価があらためて必要である。現在、主要国に比べ、世帯年収が一人当たりの平均年収より下の世帯において純負担率（（税・社会保険料－現金給付）÷世帯収入）は高く、それ以上は低い（第12回給付付き税額控除等に関する実務者会議資料「給付付き税額控除のイメージ」）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokuminkaigi/contents/20260603/02_siryou2.pdf）。

育児する者、特に女性が就業しやすくするためには、純負担率の改善が必要である。

３）障害者の雇用・就業と自立支援

欧州等の動向を踏まえ、「社会的障害者（個人の心身の機能だけでなく、社会や環境の仕組みによって生じる生活上の制約や困難をもった人々）」を含めた障害者概念の拡大による障害者雇用率制度の適用範囲の拡大が必要である。また、障害者関連施設類型が再び増加してきており、障害者就労関係施設の再整理が必要である。

４）医療・保健・福祉分野での雇用創出、人材の育成

医療・保健・福祉分野は、成長が見込まれる分野の一つとして位置づけられており、雇用就業の拡大が期待されている。実際、多様な形態による雇用就業の増加が見られる。また、雇用保険を受給できない者も含め、こうした分野での長期訓練を支援する仕組みが整備さ

れ、失業者などをこれらの分野に移動しやすくする政策も取られている。2024年8月に公表された厚生労働省雇用政策研究会報告、2026年3月に策定された第12次職業能力開発基本計画（2026年度（令和8年度）から2030年度（令和12年度）までの5か年計画）、2026年4月策定予定の文部科学省「高校から大学・大学院にかけての人材育成改革ビジョン」等では、地域の医療・福祉を支える人材を地域・大学・産業界が連携して育成することが打ち出されており、一層の推進が必要である。

5) 安定的かつ持続的なセイフティ・ネットの再構築

社会保障国民会議で、給付付き税額控除の導入に向けた検討が行われている。第2章4（セイフティネットの強化）の（5）労働政策としての給付付き税額控除で触れた「給付付き税額控除」は、所得税の納付額が控除額に満たない場合、その差額を現金で給付する仕組みであり、世帯収入が低い世帯での税の純負担率が高い現状への対処策として導入の検討を急ぐ必要があろう。

6) ヤングケアラー、ワーキングケアラー対策

ヤングケアラーとは、本来大人が担うような家事・介護・感情面のサポートなどを日常的に行っている18歳未満の子どもや若者のことである。小学6年生で6.5%、大学3年生で6.2%がヤングケアラーであるとのこども家庭庁の報告もある。

(<https://www.mhlw.go.jp/content/10601000/001510066.pdf>)

子ども・若者育成支援推進法は、「家族の介護その他の日常生活上の世話を過度に行っていると認められる子ども・若者」として、ヤングケアラーを、国・地方公共団体等が各種支援に努めるべき対象としている。「子ども・子育て支援法等の一部を改正する法律」において、子ども・若者育成支援推進法が改正され、国・地方公共団体等が各種支援に努めるべき対象にヤングケアラーが明記された。

ワーキングケアラーは、仕事を続けながら親や配偶者などの介護を担う人々で、2022時点で約365万人がワーキングケアラーであり、そのうち約10万6千人が介護を理由している。（「ワーキングケアラーの介護負担と就業への影響について-離職の可能性に着目して」（林邦彦、西久保浩二、永田智久、New ESRI Working Paper No. 78、2025年10月、https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/archive/new_wp/new_wp080/new_wp078.pdf）

この論文によると、ワーキングケアラーは、2030年には約318万人に達し、介護離職や労働生産性の低下による経済損失は9兆円を超えると試算されている。介護と仕事の両立に悩み離職するケースが後を絶たず、企業にとって重大な労働力損失となっている。主な支援策として、介護休業・休暇の取得、短時間勤務の活用、介護相談窓口の設置、管理職向けの介護研修などが挙げられる。総務省『就業構造基本調査（2022）』によると、有業者のうち介護をしている人は365万人（男性157万人・女性208万人）となっており、前回調査（2017）より、全体で18万人（男性5万人・女性13万人）増加している。また年齢階級別に前回調

査（2017）と比較すると男性はあまり変化がないのに比べて、介護をしている女性の有業率は大きく上昇している。このことから、世帯収入減少や、自らの老後生活への不安など、近年の社会経済情勢を背景に、老親が要介護状態になった後も就労を続ける女性（老親の娘または嫁（子の配偶者））が増えている可能性がある。その一方、同『就業基本構造調査（2022）』によると、過去1年間に介護・看護のために前職を離職した人は10.6万人（男性2.6万人・女性8.0万人）で、過去15年間の推移をみると、2007年から2017年にかけては減少を続けていたが、前回調査（2017）と比較して、介護離職者数は、0.7万人増加（内訳は、女性0.5万人、男性0.2万人）に転じている。年齢階級別にみると50～59歳が最も多く、そのうち女性が2.7万人で全体と同様に約8割を占めている。また前職を就業状況別にみると、正規の職員・従業員（正規）が3割、非正規の職員・従業員（非正規）が6割と、非正規の割合の方が大きい。今後「2025年問題」（団塊の世代が後期高齢者に突入）を契機として、日本の介護に関する情勢は、より一層厳しくなることが想定され、労働行政として、速やかな対応が必要である。

7）生活困窮者自立支援制度を軸とした包括的な支援体制の整備

「2025年度経済社会の展望と指針」では、「国民一人一人が生きがいや役割を持つ包摂的な地域共生社会を実現する。」として、「生活困窮者自立支援制度を軸とした包括的な支援体制の整備」とある。労働行政、厚生行政一体となった積極的対応が必要である。

（3）経済政策等との連携

労働力不足への対応、経済発展を図るため、労働者のスキルアップ、IT化、AI化への対応による生産性向上が必要である。

また、税・社会保険制度における連携が必要とされているが、労働行政との関連では、働き方や職業選択に中立的な税・社会保険制度の構築、高齢者の労働意欲を抑制しない退職金・年金に係る税制、給付付き税額控除への対応が急務となっている。

外国人対策では、法務行政との連携が重要である。現在、法務省（出入国在留管理庁）が在留資格・受入れ枠を所管し、厚生労働省が雇用管理指針やハローワーク等を通じた雇用対策を担い、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」など政府横断の枠組みで連携している。

現在、在留カードなどの情報は法務省側、雇用状況届出や労働条件の情報は厚労省側に分かれており、オンラインでの連携は進められているものの、「どの外国人がどういう条件の下、どこで働いているか」を両省がリアルタイムかつ統一的に把握する体制はまだ十分とは言えない。

さらに、外国人材政策は法務省、厚労省だけでなく、文科省、経産省、国交省、外務省など多くの省庁が関わる「横断テーマ」になっている。そのため、国レベルで方針は出しても、自治体やハローワーク、出入国在留管理局、支援団体など現場まで一体的に落とし

込むことが難しい状況になっており、関係機関間の情報共有の改善が必要である。

（４）文部科学行政との連携

文部科学行政とは、新規卒業生（大学、短大、高校、大学院）等の円滑な就職、生涯教育・キャリア教育等での連携がある。

「日本成長戦略会議人材育成分科会」での議論を踏まえ、日本成長戦略意義「高校から大学・大学院等を通した人材育成システム改革ビジョン」が2026年4月にとりまとめられた。この内容を踏まえた対応が必要である。

生涯教育・キャリア教育等での連携については、大学と企業の協業による教育プログラムの開発、キャリア教育の充実（自律的なキャリア意識の醸成）、産学・産学官連携によるリカレント教育の実施に取り組む大学への支援等が挙げられる。

また、本章1(2)で取り上げた日本的資格枠組み（的なもの）に基づくキャリアラダーの構築をめざし、厚生労働省、経済産業省、文部科学省が連携した能力評価、資格制度の整備が必要である。

第6章 主体的なキャリア構築の重要性を啓発するセミナーへの取組み

岩田克彦（（一財）雇用開発センター主任研究員）

1. 若者にキャリア構築の重要性を伝えるセミナー

「高校生・若者にどう伝えるか？」

－就労生活を通じたキャリア構築の重要性－（2025年8月開催）

2025年8月30日（金）13時半から15時20分、「若者にキャリア構築の重要性を伝えるセミナー」をオンラインで開催した。約250名の方々からお申し込みを頂いた。3人のパネラーのプレゼンテーション、意見交換、視聴者からの質疑応答が行われた。

現在、日本の雇用システム（終身雇用、年功制）は綻びはじめ、個人・従業員は、企業の雇用維持努力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ではなく、各個人がキャリア展開をより主体的に行うための環境整備を構築する必要がある。今回のセミナーは、高校進路指導教員、若者サポートセンターやキャリアコンサルタントの方々、厚生労働行政関係者等を対象に、若者にも、欧米諸国と同様、10代から70歳かそれ以上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ることの重要性を理解してもらおうと開催した。

パネリストとして、キャリア権を喧伝する2人の労働法研究者、鎌田耕一東洋大学名誉教授（座長）、諏訪康雄法政大学名誉教授と高校のキャリア教育、進路指導に詳しく、文部科学省、国立教育政策研究所でキャリア教育・進路指導を担当されている研究者兼行政官の佐藤学氏（文部科学省初等中等教育局教育課程課教科調査官・国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター総括研究官）、企業側から若者のキャリア構築につき問題意識をお持ちの堀内智氏（電機・電子・情報通信産業経営者連盟専務理事、元日立製作所営業統括本部人事総務本部長）をパネリストとして招き、鎌田教授を座長として開催した。

以下、（1）座長あいさつ、（2）3人のパネラーのプレゼンテーション、（3）パネラー間の意見交換、（4）セミナー視聴者との質疑応答を掲載する。

1）鎌田座長挨拶

新労働政策研究会は、若者・高校生向けのキャリア構築に関するセミナーを昨年夏にも実施したが、今年は、文部行政との連携を深めるために、小・中・高校のキャリア教育に造詣が深い佐藤氏と、大企業の人事を長く携わってこられ若者・高卒者のキャリア構築にも詳しい堀内氏、さらに昨年に引き続き、キャリア権の提唱者でおられる諏訪名誉教授にも参加いただき、若者のキャリア構築につきさらに議論を掘り下げたい。学校関係者、企業、そして若者のキャリア構築に関心がある方がたと現状と課題を共有したい。高等学校、企業、労働市場仲介者の方々の共通の足場づくりとなるよう努めたい。

2) 佐藤学氏のプレゼンテーション

主に進路指導、キャリア教育を担当。本日は、文科省、国立教育政策研究所の立場から話題提供をさせていただきたい。

令和5年6月に閣議決定された教育振興基本計画のⅣ（目標、基本施策及び指標）の目標14（NPO、企業、地域団体等との連携・協働）の中で企業との連携が打ち出され、「学校が地元企業等と連携した起業体験、職場体験活動、就業体験活動（インターンシップ）の普及促進を図る。」とある。

インターンシップについては、参加した生徒の9割が有意義な活動だったと評価するが、実施率は高くはない。現在の高校実施率（令和5年度）は、国立19.0%、公立72.3%、私立36.5%である。学科別には、職業に関する学科83.6%（学科間で差があり、4割程度の学科もある）、総合学科79.7%、普通科65.6%となっている。

上記は学科別の実施割合だが、在学中に1回でも体験した生徒の割合は、職業に関する学科50.3%（コロナ前71.7%）、総合学科26.9%（コロナ前51.4%）、普通学科12.0%（コロナ前26.5%）となっている。4年前から上昇傾向にあるが、コロナ前には戻っていない。

体験生徒数は2年生割合が高く、体験割合は、コロナ後は2〜3日が最も割合が高くなっている（令和5年度52.2%）。

全体計画で、「就業体験活動の充実や事前指導・事後指導」を重視した学校は、生徒の「キャリアプランニング能力」（今学校で学んでいることと自分の将来とのつながりを考えている、自分の将来について、具体的目標をたて、現実を考えながらその実現のための方法を考えている、など）が高くなっている。（キャリア教育に関する総合的研究第2次報告書（令和3（2021）年10月））

文部科学省「小学校・中学校・高等学校キャリア教育推進の手引き―児童生徒一人一人の勤労観・職業観を育てるために―」（平成18年（2006年）11月）によると、高等学校は「現実的探索・試行と社会的移行準備の時期」とされ、「将来に関するキャリア発達の特徴例として、高校前半では「将来設計を立案し、今取り組むべき学習や活動を理解し実行に移す」、高校後半では「自分の能力・適性を的確に判断し、自らの将来設計に基づいて高校卒業後の進路について決定する」が挙げられている。

（※）マナビカエルサイト

<https://www.mext.go.jp/manabikaeru/index.html>

- ・「高校の学びを変えたい！ そんな思いを持つ全国の高校教職員のためのポータルサイト。

3) 堀内智氏のプレゼンテーション

電経連、電気業界の代表ではなく、私個人の立場で意見を述べたい。

日立的人事部門でキャリアを積んだ。日立では職種別にキャリアを構築する。営業部

門、人事部門というように。これは、電気業界、自動車業界、鉄鋼業界と、製造業大企業分野ではだいたい同じ。

日立では、ジョブ型人事システムを導入しており、自律的キャリア構築を会社が支援している。しかしこれは一部の企業だけで、キャリア構築の考え方は、企業間でばらつきが大きい。ばらつきが大きいのは悪いことではない。自分にとってよい会社、悪い会社がある。生徒は、自分にとってよい会社を選べばいい。

生涯を見通してキャリア選択をする、そしてそれを支援する仕組みを整備することが大事。現在の高校では、差し迫る選択に対応できていない。

日本では、同一企業ないし同一企業グループ内での長期勤続の傾向が他国より強い。労働市場参入の初期段階でのつまずきコストは、他国より大きい。就職先の選択は、生涯キャリアに関する重大な選択との意識を持つ必要がある。

無意識のバイアスの排除が必要。例えば、日本の女子高校生の数学の成績は、世界的に見ても高い。しかし、理系への進学は少ない。女子は理系に向いていないとのバイアスがある。

離職率を低める情報提供が必要。生涯収入、人材育成制度、育児休業制度、障害者雇用に対する考え方等を企業側はあらかじめ示すことが重要。

一人一社制は、職業選択の自由を損ねているのではないか。

4) 諏訪康雄氏のプレゼンテーション

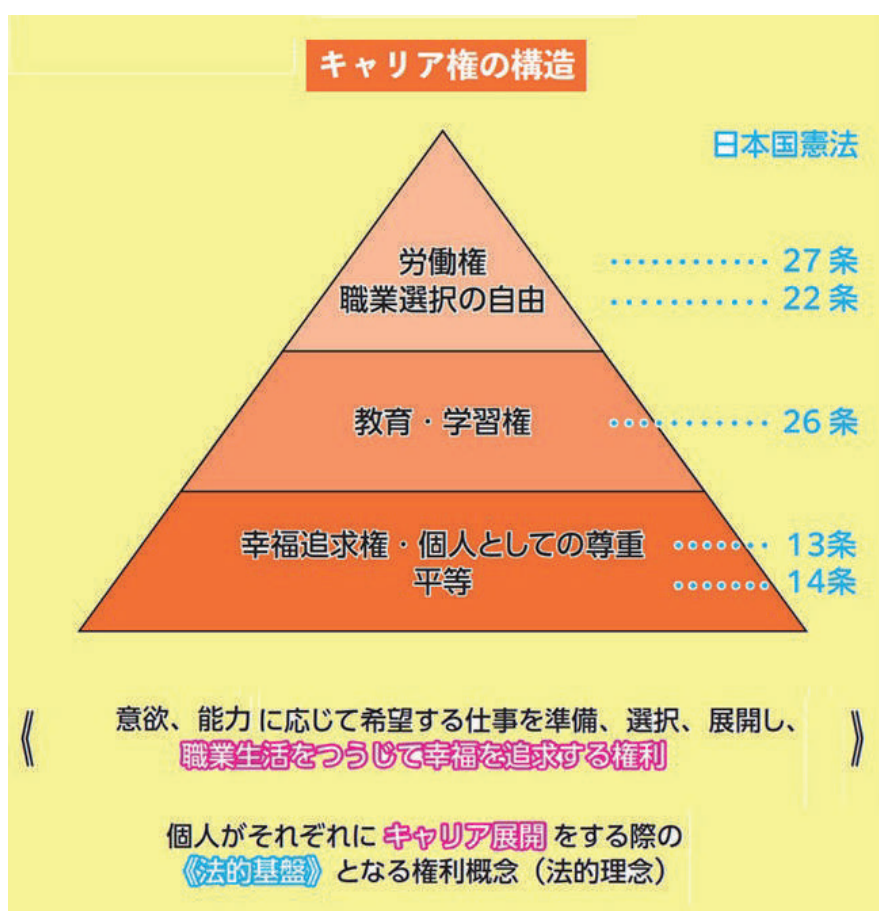
現在、労働市場には、大変大きな変化が起きている。これからのキャリアはどうなるのであろう。生成 AI 時代の先行きを生成 AI 自身に尋ねてみた。

生成AIがもたらす未来予測：3分野比較表

観点	雇用	教育	人間関係
主 な 変 化	ルーチン業務の自動化、新 職種の創出、働き方の柔軟 化	個別最適化学習、探究型学 習の促進、教員の役割変化	定型的対話のAI代行、国際交 流の加速、ハイブリッドチー ム化
メ リ ット	生産性向上、高度業務への 集中、新しい雇用機会	学習格差縮小、創造的思考 力強化、多言語教育の容易 化	コミュニケーション効率化、 孤独感の緩和、異文化理解促 進
課 題	スキル陳腐化、所得格差拡 大、倫理的透明性確保	情報信頼性、思考力低下リ スク、教員再教育負担	共感力低下、感情伝達の欠落、 社会的孤立の危険
適 応 の 鍵	リスキリングと職業訓練、 AIとの協働設計	AIリテラシー教育、批判的 思考の育成	人間同士の接点維持、AIと人 の役割分担設計

キャリア構築支援策の法的根拠は何か？ スポーツの場合：スポーツ基本法前文では、「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」と書かれている。キャリアの場合も、労働施策総合推進法、若者雇用促進法、同一労働同一賃金推進法等で職業生活設計につき、書かれているが、「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。それならば、一人ひとりが自らのキャリアを選択することを「法的に支える基盤」の整備も重要である。スポーツ基本法と同様、キャリア基本権を打ち出すべきはないか、と考えている。

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



（注）憲法27条は勤労の権利と義務、憲法13条は自己決定権、人格権。

5) 意見交換

【鎌田座長から佐藤パネラーへの質問】

佐藤先生のご報告では、①キャリア教育の内容について、地元企業と連携して、職場体験、インターンシップの実施がなされていること、②そうしたイベントばかりではなく、各学校において発達段階に応じて体系的・系統的なキャリア形成が行われていることのご指摘があった。私からは二つ質問がある。まず、職場体験、インターンシップの実施に関して企業との連携がどのように図られているのか。とくに、職業に関する学科と普通科で違いがあるのか教えてほしい。次に体系的・系統的なキャリア形成として勤労観・職業観の醸成の必要性は分かるが、具体的な職業選択、大学の学部・学科選択のためにどのような取組みとされているのか、ご説明をお願いしたい。

【佐藤パネラーの回答】

○職場体験、インターンシップの実施に関して企業との連携がどのように図られているのか、について

- ・ 「キャリア教育に関する総合的研究第1次報告書（令和2年3月）によると、就業

体験活動（インターンシップ）の受け入れ依頼をしている高校は 62.2%、インターンシップの報告会・発表会への参加を依頼している高校は 12.2%、インターンシップ受け入れ先の仲介・開拓などの依頼をしている高校は 20.6%となっている。

- ・インターンシップ実施高校は、普通科で 7 割、職業科で 9 割と高い。高校側にも、企業側にもプラスになるインターンシップを目指す必要がある。

○具体的な職業選択、大学の学部・学科選択のためにどのような取組みとされているのか、について

- ・小学校から高校までの児童生徒が、自身の学習状況やキャリア形成を見通し、振り返りながら、主体的に学びに向かう力を育み、自己実現につなげるための記録ツールである「キャリア・パスポート」を、学年間、学校間でしっかり引き継ぐことを重視している。高校生が、中学時代に自分が書いたキャリア・パスポートを見直して、夢ばかりで現実味がないと反省した例もある。キャリア・パスポートにより、自己評価、他者評価をまじえ、将来の生き方、働き方をアップデートし、適切な大学選択、就職選択につなげていきたい。

【鎌田座長から堀内パネラーへの質問】

堀内先生は、キャリア構築のポイントとして、①最初の就職における適切な企業選択の重要性を説かれ、そのための情報提供が大事であること、②高卒就職希望者の採用選考の仕組み、とくに一人一社制について課題があるのではないかとのご指摘がありました。そこで、①先ほど、佐藤先生が職場体験などの企業連携の重要性に触れていましたが、企業側の受け止めとしては、連携の内容、方法などについてどのような感想をお持ちでしょうか。②次に、「一人一社制」（一人の生徒が同時に応募できる企業を一社とする学校推薦の仕組み）についてだが、私の理解では、都道府県ごとに高校、企業、ハローワーク等の関係者が協議して実情に応じて申し合わせを行い、現在、採用選考の選択肢を広げる工夫をしているようだ。そこで、採用する企業の側からみて、ミスマッチ、新規採用者の離職など具体的に困っている例がありましたら、教えていただきたい。

2) 堀内パネラーの回答

○私の地方勤務の経験では、職場体験、インターンシップなどの企業連携についての話は全くなかった。最近は地場の企業と連携を深めておられるようだ。

○「一人一社制について」は、今後の日本経済を担うベンチャー企業・新興企業が機会を与えられているのか、心配である。

【キャリア構築についての法的枠組みについて】

○鎌田座長

諏訪先生は、キャリア構築を考える上で、その法的根拠を示すことが重要だと指摘された。具体的には、憲法、労働施策総合推進法、若者雇用促進法を例にあげられた。例えば、若者雇用促進法は、新規学卒者が適切な企業選択をできるように情報提供を求人企業に求めているが、こうした法的仕組みについて、学校及び企業はどの程度意識されているのか。

【佐藤パネラーの回答】

調査がなく、実感ベースの話。キャリア教育のセミナー、小中高の先生対象に行っているが、最近は高校の先生方の出席が多い。法律規定、審議会や研究会報告等よく勉強している。

【堀内パネラーの回答】

人事部門がしっかりしている企業はごく一部。中小企業では社長が片手間に対応している企業も多い。大企業では、障害者雇用、男女の処遇均等、高齢者雇用等についてはよく勉強しているが、キャリア構築については、経営戦略の一環として挙げている企業が多い。

【キャリアコンサルタントの意義・役割について】

○諏訪パネラー

労働市場の整備を進める上で大事なことは、求人・求職の両当事者だけでなく、仲立ちする専門家・コーディネーターの役割がきわめて重要。不動産業者のいない不動産市場、証券会社のいない証券市場はどうなるのか？ 円滑な機能は難しくなる。キャリアの問題も大きな象の一部をなでる状態ではだめで、全体を見る専門家を育てることが重要。生徒・学生については、通常の科目を担当されている方が直ちにキャリアに関し深い専門知識を持つことは困難。キャリアコンサルタントが若い人向け、シニア向け等とより専門的な領域をもちコーディネーター役を務めることが望ましい。若い人向け取り組みを専門とするキャリアコンサルタントの活躍の場がひろがることが期待される。労働市場でキャリアの視点が重視されてきたのは21世紀になってのこと。専門家であるキャリアコンサルタントの役割は今後ますます大きくなってくると予想している。

6) セミナー視聴者との質疑応答（概要）

【質問1】 高校生のキャリア構築支援は、教職員の支援スキルがどのくらいあるかに大きく左右されるのではないかと文科省としてどのような対策を取っているか？

（佐藤）教師の価値観、スキルに左右されず、生徒の発達の段階に即した多様な取り組みが大事。文科省としても多様な取り組みを推進している。

【質問2】 最近は人材が流動化し、人材育成に力を入れても仕方ないとする若い企業が

増えているのではないか？

（堀内）人材が流動化すると、人材育成投資が減るわけではない。実際、人材流動化が進んでいるアメリカの大企業は、日本に比べ巨額の投資をしている。

【質問3】 キャリアコンサルタントの育成を、もっと組織的にできないか？

（諏訪）キャリアコンサルタントの活用は、まだまだ発達途上。得意分野をぜひ作ってほしい。また、カウンセリングだけでなく、企業経営に対するアドバイスができる力量がほしい。

（佐藤）文部科学省は、外部人材との連携、一貫して重視している。様々な外部の方々と連携していきたい。

【質問4】 企業の人材育成は、従業員のキャリア面での希望を踏まえたものになっているか？

（堀内）電機業界大手の一部企業で、社内公募制度、FA 制度で毎年千を超える希望が出る。また、キャリアについてカジュアルに上司と話し合う 1 to1 (ワンワン) ミーティングを実施し、将来まで見通してどういう仕事をしていきたいか話し合っている。職種別キャリア教育も行っているし、出来る範囲でキャリアの希望を叶える仕組みが整いつつある。

【質問5】 高校中退者や不登校状態にあった者は、国・自治体・学校等のキャリア形成支援策を受けられるのか？ 厚労省も、若者サポートステーション事業を推進しているが、サポステメニューにも、IT スキル向上で若者をサポートする仕組みがある。これらの取組みと学校・企業との関係をどう考えたらいいか？

（堀内）企業の採用面接では、どんなことをしてきたのかを聞く。サポステでの取組は評価されると思う。しかし、サポステの制度については詳しくないので、回答は難しい

（鎌田）これまで議論してきたのは、通常の高校生（普通学科や職業学科に通う生徒）を前提にしたもの。若者サポートステーションは福祉の側面があり、違った観点からみる必要がある。重要なテーマであると認識している。

【質問6】 若者の製造業、ものづくりへの関心が弱まっている。モノづくりに若者が関心をもってもらうためにはどうすればいいか？

（堀内）企業としては、最悪の場合、海外で生産すればいい。しかし、もちろん、軸は日本に置きたいと考えている企業がほとんど。中高生にものづくりを理解してもらう仕組みが必要。油にまみれる、重労働が多い職場は少ない。こうしたことは学校の先生も知らない。先生、生徒、保護者に製造現場を見てもらいたい。製造業には、やりがいのある、安定した収入を得られる職場も多い。

2. 新労働政策研究会セミナー（2025年12月開催）

2025年12月12日（金）午後、「第3回新労働政策研究会セミナー ―主体的なキャリア構築と効果的なキャリアマッチング（変化の時代、キャリアをどう築く？）」をオンラインで開催した。約180名の方々からお申し込みを頂いた。パネラーの方々のプレゼンテーション、意見交換、視聴者からの質疑応答の概要を報告する。

社会や雇用の構造が大きく変化する中で、「自らキャリアを築き、活かす力」が求められている。本セミナーでは、勤労者、労使、行政、雇用仲介事業の各立場から、主体的なキャリア構築と効果的なキャリアマッチングをどのように実現していくかを議論した。この問題に精通している4人の有識者にご登壇いただき、（公財）労働問題リサーチセンターの委託を受け、（一財）雇用開発センターが実施している「新労働政策研究会」での検討内容や「キャリア権」（職業生活を通じて幸福を追求する権利）の考え方を踏まえ、これからの働き方と政策の方向性を深堀りした。

パネリストとして、田中誠二氏（前厚生労働審議官）、中村天江氏（連合総研主幹研究員）、加治屋真実氏（人材サービス産業協議会事務局部長）を招き、鎌田耕一（東洋大学名誉教授）の座長でパネルディスカッションを開催した。

以下、パネラーの説明・意見交換・視聴者の方々との質疑応答の概要を掲載する。

（1）パネラーのプレゼンテーション、意見交換、視聴者との質疑応答（概要）

1）鎌田座長挨拶

人事において個人の主体的なキャリア構築がトレンドになっている。そのために企業は、必要なスキルを得るための教育訓練機会の提供、フリーエージェント制の導入など様々な取組を現在行っている。政府も「三位一体の労働市場改革指針」を発して、リスクリング、成長産業への労働移動、職務給中心の賃金体系への移行を提唱し、キャリアを活かした労働市場改革を提唱している。

しかし、企業側からみて、個々の社員の主体的キャリア構築が重要であるとの認識はもちつつも、人材の適正配置、公平な人事管理と社員の希望とをいかに調整するか苦慮し、また、主体的なキャリア構築が転職の誘因となるとの危惧もある。他方で、社員の側では、必要なスキルを得るためにどう行動したら良いか迷っている社員、そもそもキャリアを意識しない社員も少なくない。さらに、転職するとしても自分のキャリアをどう活かす

のか分からないという声もある。こうした現状に対して、企業及び労働組合はどのような取組をしてきたのか、また、課題は何か、また、転職を意識した個人がそのキャリアを活かすためのマッチング体制をどう整備していけばよいか、そして、主体的なキャリア構築のために行政が果たす役割は何か、こうしたことが問われている。

私が諏訪康雄先生から座長を引き継いだ新労働政策研究会では、キャリア権を基に労働政策の中長期的課題に取り組んでいるが、本日は、行政で長くキャリア構築の政策に携わってこられた田中誠二氏、労使の取組の実状に詳しい中村天江氏、今年「主体的なキャリア形成マッチングのすすめ」という報告書をまとめた人材サービス産業協議会事務局の加治屋真美氏に論点と課題を提示していただき、キャリア権との関係も含め、議論したい。

2) 加治屋真美氏のプレゼンテーション

「主体的なキャリア形成を支えるために～人材サービスに求められる役割」

- 先日公表した「主体的キャリア形成マッチングのススメ」の内容を中心にご報告したい。
- 一般社団法人人材サービス産業協議会（略称 JHR）の事務局部長をしているが、2007 年に、リクルートエージェントに新卒入社し、人材紹介部門の企画部門のキャリアアドバイザーをした後、退職&再入社、人材育成マネージャーなどを経て 現在渉外部門マネージャーをしながら、一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）事務局次長を兼任している。
- 人材サービス産業協議会（略称 JHR）は 国内の主要な民間人材サービス業界の団体によって、出資・運営されている連携横断組織である。JHR のミッションは、雇用構造の変化や労働市場の新たな要請にこたえ、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造することであり、ビジョンは、複雑性を増す労働市場に対峙し、より多くの就業機会を生み出すことに努めることである。
- 協会内には、ソーシャルバリュー推進委員会があり、調査研究・各種ツール開発・セミナー開催などを行っているが、今回は、この委員会が5月に公表したガイドブック「主体的キャリア形成マッチングのススメ」を中心に報告する。
- これは、主体的キャリア形成の重要性が高まる中、求職者調査をもとに 人材サービスとして企業・個人を支援するためのヒントをまとめたもので、人材サービス関係者の方々はもちろん、キャリアコンサルタントの方々、企業・組織でマネジメント・育成などを担われている方々などに活用いただければ嬉しい。今回は、人材ビジネス各社のメンバーに事前インタビューと調査設計をお願いした。

（※）ガイドブック全編は JHR のホームページから自由にダウンロードできる。

<https://j-hr.or.jp/free-support-tools/34647>

- 就業当初からキャリアイメージを持っている者（Aタイプ）、転職活動を通じキャリアイメージを形成した者（A'タイプ）、キャリアイメージはないが、主体的キャリア

形成意欲は高い者（Bタイプ）、キャリアイメージがなく、主体的キャリア形成意欲も低い者（Cタイプ）、の4タイプを設定した。

- ガイドブックのポイント：主体的キャリア形成の重要性が高まる中 人材サービスとして、企業・個人を支援するために何ができるか？

ガイドブックのPoint①：求職者のうち、主体的キャリア形成の意欲がある人はどれくらいか？

- ・求職者のうち、約50%が「主体的キャリア形成の意欲あり」（Aタイプ24.5%）、「転職活動でキャリアイメージを形成（A⁺タイプ、10.2%）」、「主体的キャリア形成意欲は高いが、キャリアイメージはない（Bタイプ、15.0%）。

ガイドブックのPoint②：転職において、主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージがあるとどんなメリットがあるのか？

- ・主体的キャリア形成意欲が高い者が転職満足・活躍実感が高い。
- ・主体的キャリア形成意欲が低い場合 転職回数が多い傾向がある。

ガイドブックのPoint③：個人が主体的キャリア形成の意欲やキャリアイメージを持つために、どんな支援ができるのか？

- ・主体的キャリア形成意欲を持ったきっかけとしては、「転職経験」「周囲の影響」「転職活動」「資格取得」「情報収集」等が多かった。
- ・主体的キャリア形成意欲やキャリアイメージを持ったきっかけに関して、いずれも「転職活動」が挙げられており、転職活動を通じて意欲やキャリアイメージをもつていただける可能性がある。また、「転職経験」「周囲の影響」「資格取得」「情報収集」を促進する支援・提案が、意欲・キャリアイメージ形成に有効であると考えられる。

⇒ 転職経験（≡転職理由）の掘り下げ、上司・先輩など周囲との対話促進、情報収集や適切な資格・スキル取得の提案が重要。

ガイドブックのPoint④：転職を通じて、主体的キャリア形成を実現するためにはどんなマッチングをする必要があるのか？

- ・主体的キャリア形成意欲が高い者は、主体的キャリア形成を支援してくれる会社かを重視している。一方で「『主体的キャリア形成を支援してくれる会社か』に関する情報を十分に得られた」と回答したのはわずか6.4%
- ・求職者タイプごとに求める情報が異なるため、タイプに合わせた情報提供が重要（なお、若年層ほど、主体的形成意欲を持っている者が多い）。

- 今回の調査内容を受けた、人材サービス従事者向けのワークショップ・勉強会を開催中で、来期も継続予定。求職者支援、企業の情報開示の促進により、転職・採用成功や転職後の活躍で企業が成長することで、求職者が主体的にキャリアを形成し、企業と個人がともに成長できる環境作りが重要。

3) 中村天江氏のプレゼンテーション「声をあげられない日本で希望のキャリアをどう築く？」

○「キャリア権」とは、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である。幸せに必要なのは「キャリアの未来」であり、キャリア権は重要。労働組合や仲介組織の役割も大きい。

○個人が「キャリアの時間軸」で、企業から得ているものを国際比較すると、日本では、「安心」が比較的高いが、「喜び」、「成長」、「展望」の回答が明らかに低い。

(※) リクルートワークス研究所 (2020)『マルチリレーション社会』「5カ国リレーション調査 (日本、米国、フランス、デンマーク、中国)」

○不満からの回復メカニズムには、離脱オプション (Exit、いい職場に移る) と発言オプション (Voice、その場で声をあげる) がある。日本では双方ともうまく活用されていない。

○2023年、転職希望者数が組合員数を上回った。声をあげな

○声なき日本で大事なのは“エージェント”であり、職業紹介会社や労働組合の役割は大きい。

○労働組合の組織率は低下しているといわれてきたが、個人調査においては労働組合加入率が上昇している。

○労働組合の意義については、「仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる」、「もしも生活に困ったら助けてくれる」は日本でも高いが、「一緒に過ごすと活力がわく」、「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる。」は低い。特に後者が低い。

○イギリスでは、労働者の能力開発や学習を促す「Union Learning Representative (ULR: 組合学習代表)」が高く評価されている。

○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6月策定)

○労働組合のキャリア形成支援の好事例として、三井物産労働組合、デンソー労働組合、ジェーシービー従業員組合等が挙げられる。

○キャリア形成支援は雇用形態や企業規模による差異が大きく、不利な立場にある人たちへの支援強化が求められる。

○能力開発の賃金への反映は十分でない (検定・資格以外)。

○キャリア形成をめぐる現状と今後をまとめると以下である。

・キャリア自律やリスキリングに取り組む労働組合が増え、キャリア・コンサルティングの資格を取る労働組合もでてきている。

・労働組合から会社への要望としては、キャリア形成のための「機会の確保」「時間の融通 (就業時間内、休暇)」「費用の補助 (就業時間内、金銭補助)」「キャリア・コンサルティング」等。労働組合の要望に対して、経営側の理解が得られず、費用対効果の提示な

どを求められることもある。

- ・スキル形成後の賃金・ポストへの反映も重要な課題。
- ・企業の人的資本投資において企業規模格差は深刻。企業グループ全体での取り組みなど、個社以上・国未満の中間的な推進枠組みが大事。
- ・企業の人的資本投資において雇用形態格差も依然存在。
- ・今後、労働組合や職業紹介のエージェントはどのような役割を担っていくのか、重要な局面にある。

4) 田中誠二氏のプレゼンテーション

「主体的なキャリア構築と効果的なキャリアマッチング ～行政的な視点から～」

前厚生労働審議官 田中誠二氏

- 今後の我が国においては、急速な高齢化と人口減少が進むので、多様な労働参加を促すことによる人手不足の緩和が必要。
- 旧来の日本型雇用慣行を肯定的に捉えてきた国民意識は、近年、反転しつつある。
- 「労働政策のキーワード」を挙げると以下のようなになる。
 1. 「労働市場改革」（職業安定局、人材開発統括官中心）
 - ・リスクリングの支援
 - ・ジョブ型雇用の普及
 - ・労働移動の円滑化
 - ・労働市場の見える化
 - ・構造的賃上げ環境整備
 2. 働き方改革（労働基準局、雇用環境・均等局中心）
 - ・長時間労働の解消
 - ・柔軟な働き方の実現
 - ・不合理な労働条件格差の是正
 - ・副業、兼業の環境整備
 - ・労働者性の判断基準の見直し
- 1については、2023年5月、新しい資本主義実現会議から、以下の三位一体の労働市場改革の指針」が出ている。
 - 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

(※)「指針」では、こうしたことで客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることが急務であり、これにより、構造的に賃金が上昇する仕組みを作っていく。」とされている。
- 2については、働き方改革推進法（平成30年（2018年）7月公布）において、時間外

労働の上限規制（罰則付き）の創設（※）、②非正規・正規間の不合理な待遇格差の禁止規定の整備がされている。

（※）大企業については、2019年4月1日、中小企業について：令和2年（2020年）4月1日。適用猶予業務については、令和6年（2024年）4月1日（自動車運転業務、建設業務、医師等）施行。

【労働市場の変化と政策軸の変容】

○急速な人口減少・高齢化→長期かつ構造的な労働力供給制約、人手不足対策

◇労働市場政策の軸：失業保障・早期再就職支援

→労働需給の効果的マッチングのための労働市場基盤整備・キャリア支援への移行

○労働参加率の上昇→働き方の多様化・柔軟化（個別化）

◇労働条件政策の軸：所定労働時間短縮＋残業時間の短縮＋労働時間の柔軟化（個別化）

・DXの進展、AIの進歩に伴う人材育成の変化→リアルからバーチャルへ

◇人材育成政策の軸：企業内育成・評価→社会育成・社会評価（企業横断的）

○職業キャリアの変化→長期雇用型から流動型へ、雇用から（非雇用を含む）就業へ

◇均等政策の軸：企業内平等→労働市場内平等→（非雇用を含む）社会的平等

○メンバーシップ（社会的所属）の変化→「企業内」から「企業横断的」メンバーシップへ

◇キャリア形成支援政策の軸：個人のキャリア形成を支える新たな枠組みを提案・推進

○行政の役割は何か？

・労働市場改革（⇒“内外”労働市場の戦略的整備）➤「内部労働市場の改革」、「外部労働市場の構築」➤「内部・外部労働市場」の接合、「国際労働市場」との連結

・働き方改革（個々人の多様な働き方のニーズに対応した労働者保護ルールの新なる整備）➤個々の就業ニーズ、WLBを踏まえた労働条件のカスタマイズを規律するルールの充実（個別労働契約の効果的活用）

・キャリアマッチングの推進 ➤職業紹介、リスキリングにおけるキャリアマッチングへの転換 ➤早期再就職に向けたピンポイントでのマッチングからキャリアプランの実現に向けた継続介入型マッチング（キャリアマッチング）への転換

・キャリア権の社会実装（その背景）➤従来：企業主導での長期雇用の実現→雇用安定の実現（キャリアの権利性は希薄）➤今後：個人主導での超長期就業の実現→個人の主体性を支える「法的環境」の実現

○キャリア権

・個人が意欲と能力に応じて 主体的に仕事・職業・キャリアを選択し、その職業生活を通じて、その人格を磨き、幸福を追求する権利であり、働く者個人の人格と主体性の尊重を基本軸として展開されており、私人間の問題というより行政も含めた労働市場全体でのキャリアサポートを促す「法的環境」の実現を目指す指導理念である。

- ・（私見） キャリア権は「職業上の人格権」である。キャリア形成は、個々人による職業上の「人格」の形成であると理解する。「キャリア権」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自由（キャリア形成権）を中核とする。さらに、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」の実現を指向すべきである。

○キャリア権は「新しい労働権」の指導原理となる。

- ・個々人の主体的なキャリア形成を可能とするキャリア権 は「新しい労働権」の指導原理となる。労働市場の整備に加え、例えば、不合理な雇用差別を受けない権利、均等・均衡処遇を受ける権利、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、労働時間外に職場とつながらない権利など、近年クローズアップされている 「新しい労働権」 への対応がある。すなわち、主に使用者に対する労働者の対抗ツールという「労働権」のイメージを克服して、より広く社会との関係における「新しい労働権」を構想し、その基本思想としての「キャリア権」の展開を図る必要がある。労働市場に関わる各種のステークホルダー（労使、労働組合、雇用仲介事業者等）が、労働者のキャリア形成に対する相応の責務、義務をそれぞれ担うことで、「キャリア」の社会実装が進展する。

○労働市場の見える化

①職業情報サイト（job tag）の構築・運用

- ・職業について、内容、就労する方法、求められる知識・スキルや、どのような人が向いているかなどが総合的にわかるサイト。

<https://shigoto.mhlw.go.jp/User/>

②労働市場情報ポータルサイト（仮称）の構築（令和7年度新事業）

- ・job tag、しょくばらば（勤務実態などの働き方や採用状況に関する企業の職場情報を検索・比較できるサイト）等のウェブやSNS等を活用した広報。

○リスキリング支援の充実

- ・教育訓練休暇給付金の創設（2025年10月1日）
- ・教育訓練給付の助成率の引上げ（2024年10月）

○働き方改革の推進（5年後の見直し）

- ・今後の働き方改革の方向性やその守備範囲について重要な議論が進行中。キャリ

ア権は、働き方の多様性とその多様性に即した就業者 保護の具体化に貢献する可能性。

○今後の行政課題

- ・ 現行の雇用保険による企業支援から個人や労働市場全体を支える仕組みづくりへ。
- ・ 学び⇔就業の好循環の支援
- ・ 労働市場の官民ステークホルダーの機能強化

○（私見）

- ・ キャリア形成支援政策は「労働市場の整備」を通じて「キャリア形成に関わる個人の自由」を効果的に支える環境を整えることを中心に据える必要がある。
- ・ 個人を、失業時の職業紹介といった「点」ではなく、継続的なキャリア形成につながる「線」や「面」の視点で支える「キャリアマッチング」の取組も強化する必要がある。
- ・ キャリア形成支援政策においても、労働市場の動きに対する労働者個々人の根本的な脆弱性をどのように克服するかが重要課題であり、労働政策としての「集団」の再構築と活用（新たなメンバーシップの提案など）によって「多様な」個人を支援する枠組みを追求する必要がある。

5) 意見交換

【鎌田座長から加治屋パネラーへの質問】

人材サービス機関に何ができるか。特に、必要な情報をいかに提供できるか。労働市場の見える化が大きな政策課題となっているが、企業に入ってからのやりがいとかキャリアパスを求人内容で表現するのは難しいとの声がある。人材サービス機関の取組みを教えてほしい。

【加治屋パネラーの回答】

主体的キャリア形成をしたいと思っている方に対して、その意欲・意思がその企業の中でどのくらい尊重されるのか、どんなキャリアパスがあるのか、という点について、どのように制度的に担保されているのか、については求人情報の中で提示することが可能。求職者タイプに応じ、それを提供していく。

【鎌田座長から田中パネラーへの質問】

労働行政は、様々な取組をしているが、田中さんは、ジョブ型とかメンバーシップ型ではなく、「企業横断的メンバーシップ」が重要と言われた。大変興味深かった。少し詳しくご説明いただきたい。

【田中パネラーの回答】

メンバーシップ型とジョブ型という言葉が、働き方に関わる用語として多用されているが、両者を二者択一のように使うのはいかがなものかと思っている。確かに日本企業の正

社員はメンバーシップ型で長期育成方針の下、企業主導のキャリア形成が行われている。労働者もそれにおおむね従っていれば多くの方がいい職業人生を送ってこられた。しかし、その裏腹で非正規の方々には、メンバーシップ型ではなく、職業訓練機会も少なかった。その結果、正規、非正規間の大きな格差が生まれ、長年にわたり解消されずにきた。企業の正社員の雇用管理の中にジョブ型要素をもう少し取り入れ、非正規社員にはメンバーシップ型の要素を増やし、両面から雇用管理を見直し、格差是正を進める必要がある。その上で、こうした見直しにより、これまでの企業内でのメンバーシップのよいところが少なからず失われていくとすれば、企業の外に補完的なメンバーシップの受け皿が必要ではないかとかんがえている。それが労働組合の機能であったり、あるいは、最近の SNS 上でのつながりであったりするのかもしれない。これからは、労働者個々人が、メンバーシップ型、ジョブ型両方の要素からなる企業の雇用管理や、企業外の主体による継続的なキャリアサポートなどを受けながら、それぞれのキャリアを伸ばしていく。つまり、メンバーシップが後退するのではなく、今後もキャリア形成の重要なバックボーンとしてメンバーシップを機能させていく形を強くイメージしつつ、「企業横断的メンバーシップ」の重要性を指摘させていただいた。

【鎌田座長から中村パネラーへの質問】

従業員のなかには、自分は何をしたらいいかわからない人々も多い。従業員と企業の交渉上の格差も大きい。労働組合の役割は大きいですが、キャリア形成につき、中村さんは英国の例を出されたが、日本の労働組合は積極的でないように思われる。労働組合はどうあるべきかについて、改めてお考えをお聞きしたい。

【中村パネラーの回答】

労働組合の話に入る前に、労働市場について述べたい。日本では転職により、ワークライフバランスの実現はできるが、海外のように、賃金を増やしたり、上位の役職に移ることが難しい。労働市場の流動化を図るには、キャリアや処遇の「上方移動」を可能とする環境整備が必要。キャリアアップのために必要なスキルを段階で示し、それにもとづいて能力開発や処遇改善をできる仕組み（キャリアラダー）が求められる。

労働組合に関しては、これだけ人材不足と離職が増えてくると、企業のなかで従業員の離職意向の高まりやその原因を把握することが、使用者に対して最大の武器となる。「このままでは従業員がやめていく、処遇を変えていかないと駄目だ」と、使用者に賃上げや環境改善を促していくことができる。さらに、転職者が増えているので、労働組合にとっては中途採用者の組織化も課題。

労働組合はアップデートしないといけないが、最近の海外の動向をみると、労働組合に対する政策支援も重要。日本では労働組合の活性化が重要といわれながら、これまで具体的な政策支援が行われていない。

6) 視聴者との質疑応答

【A氏（研究者）】

（A-1）質問内容

海外では、今後のキャリア形成のために必要なスキルが明確で、この技能・スキルを習得すればこのジョブにつけるといことがかなり明確になっている。日本では、学びと社内外のキャリアマップとの結びつきが弱い。キャリア自律と支える仕組みが整っていない。キャリア自律を実現するため最優先の課題は何か？

（A-2）中村パネラーの回答

日本では外部労働市場が未成熟ななかで、個人は自分でキャリアを舵取りしようとしている。そのため、あえて一つとなると、個人だけではできない環境整備だと思う。企業や人材サービス会社、労働組合が、従来の慣行を見直して、職種別のキャリアラダーや賃上げをともなう企業内外での労働移動を広げてほしい。

（A-3）鎌田座長の回答

キャリアを活かす労働市場を実現するためには各人の能力・経験を共通の基盤で評価できる仕組みが必要で、例えば厚生労働省が進めている jog tag 等の積極的活用には期待している。

【B氏（キャリアコンサルタント）】

（B-1）質問内容

Chat-GPT など職場の IT 化が急速に進展している。これへの対応としては、スキルアップが挙げられるが、ついていけない人々もでてくるのではないかな。そうだとすれば、低技能者でもできる仕事の提供や所得分配が重要になってくると思うがいかがかな。

（B-2）田中パネラーの回答

今後の労働需要や求められる職業能力の変化の早さには、普通の人々でもなかなかついていけなくなってくる可能性がある。適切な政策介入を怠ると、ついていける人々といけない人々の格差が拡大する恐れがある。賃金の引上げやリスクリングを通じた適正、公正な分配に加え、社会保障等を通じた所得の再分配が重要。根本的には日本の産業の国際競争力を高めていく必要が大きい。これらを同時に考えて政策対応していく必要がある。

（B-3）加治屋パネラーの回答

個人のニーズと求人をつなげていく必要性が高まる。人材サービス機関の役割が高まる。

7) 鎌田座長の閉会あいさつ

このセミナーは、提起された問題に対してすべて回答を出すということではなく、有識者3人の方々の問題提起を受け、課題を関係者、関心をもつ人たちで共有することに意義がある。新労働政策研究会では、キャリアを活かした労働市場をどう作っていくかを議論している。そのためには、キャリア権の活用が重要としている。本日の議論を活かしていきたい。

第7章 新労働政策研究会メンバーによる座談会 「主体的なキャリア構築と労働政策の課題」

(座談会記録取りまとめ)

石川茉莉流通経済大学助教

岩田克彦(一財)雇用開発

センター主任研究員

新労働政策研究会は、キャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけを行うため、2019年度以降、メンバーを入れ替えながら、7年間にわたり検討を進めてきた。その間、報告書を随時発行した。2025年度においては、これまでの研究の集大成とした報告書を取りまとめるにあたり、いくつかの論点をあげて、対面方式による3時間近くのフリーディスカッションを開催した。以下その記録である。

●日時 2025年1月15日(木)16時～19時

●場所 エッサム神田ホール1号館10階ガーデンホール

●座談会出席者

(研究会メンバー)

鎌田耕一	東洋大学名誉教授(座長)
青山桂子	厚生労働省官房総括審議官(以下、アイウエオ順)
石川茉莉	流通経済大学法学部助教
岩田克彦	(一財)雇用開発センター主任研究員
岩田喜美枝	味の素(株) 社外取締役・取締役会議長
白石久喜	白石事務所代表
諏訪康雄	法政大学名誉教授
山田久	法政大学経営大学院教授

(研究受託者)

中道浩 (一財)雇用開発センター代表理事

●座談会 企画趣旨

(鎌田) 新労働政策研究会の7年間の研究活動の集大成として、日本の雇用システムが長期雇用を前提にしたメンバーシップ型から流動的でフリーランスを含めた柔軟なシステムへと変化しつつあることをふまえながら、①企業内の主体的なキャリア構築の課題、②キャリアを活かす労働政策のあり方、③キャリア権の法制化と普及の方法についてディスカッションをしたい。

現在、主体的なキャリア構築の必要性は多くの企業、労働者、労働組合、行政の理解するところである。しかし、長く日本的雇用慣行の下にあった企業人事、社員個人にとって浸透しているといえず、企業・個人が具体的にどう行動すべきか迷っているというのが実

状ではないか。ジョブ型人事制度の導入が話題になるなかで、企業も主体的なキャリア形成が必要であることは認識しているものの、そのための条件整備が描けていないため、個人に努力を委ねる傾向もある。

新労働政策研究会は、こうした動きに対して、キャリア権に基づき主体的なキャリア構築の一層の促進を提唱してきた。キャリア権は、実質的には既に労働政策総合推進法などで規定され、いくつかの裁判例においてはキャリア権に通じる判断をしている。他方で、企業、人事関係者のなかには、キャリア権という考え方の受入に躊躇する者も少なくない。

そこで、座談会では、改めて、主体的なキャリア構築の現状と課題、これを促進するためにどのような労働政策が必要かを議論し、そのうえで、キャリア権を社会的に実現するための法制化のあり方や、キャリア権の普及をはかる方法について議論したい。

●はじめに 座談会の進め方

（鎌田）座談会を始める。はじめに、本日の段取りを説明する。進め方としては、大きくは、「座談会論点案」（後述「参考資料1」）にあるように、第1に企業における人事と主体的なキャリア構築の課題、第2にキャリアを活かす労働政策の課題、第3にキャリア権の法制化と普及という3つの大きなテーマについて議論していきたい。座談会論点案では、テーマごとに、いくつか細項目を挙げているが、これを全て細かくこの順番で話をするという趣旨ではない。

●論点1. 企業における人事と主体的なキャリア構築の課題について

【社会環境の変化】

（鎌田）早速、論点1から皆さんと議論したい。そもそも、企業経営、行政等、色々ところで、主体的なキャリア構築が、総論としては大切だということは異論ないと思う。古くは、諏訪先生が、厚労省の研究会で、2000年を過ぎた頃、個人のキャリア形成について言及されていたが、改めてここ10年位、大きく話題になっている背景には、社会経済的な環境の変化がある。新労働政策研究会の2024年度報告書に掲載している山田先生の論文を改めて読ませていただくと、地政学的変化、人口動態の変化、AI等技術革新の影響を挙げられている。山田先生は、経営上・人事上の違いもさることながら、現役男性中心で雇用が回っていく時代から、女性やシニアが重要な役割を果たす形で、労働者像が変わっていくことが底流にあるのではないかと分析されている。また、AI等のデジタル技術の発展については、白石さんがDXについて、単に技術的な発展だけでなく、雇用システム・社会環境・社会構造にも影響を与えていることを、同報告書の中（「DX時代におけるキャリア開発の論点を探る」）で述べられている。このような背景事情について、なぜ主体的なキャリア構築がここまで話題になり、求められているのか、皆さんに議論していただけたらと思う。

さらに、皆さんに議論していただきたいのは、実際問題として、個人や企業が主体的なキャリア形成にピンときているのか。私個人としては、かなりズレがあるのではないかと考えている。企業としては色々と主体的なキャリア構築のための研修を行い、リスクリングの大切さも認識し、人事的な改革も行われているが、そもそも日本は、国際比較をすると、自分のキャリア構築についての関心が特に中高年者は低い。企業が色々取組みを行っても、社員にあまり効果が表れていない。一方では、経営としては、人材を求める部署が公募をする社内公募制や社員が自ら異動先希望を出す社内FA(フリーエージェント)制に取り組む企業もある。例えば、味の素では、積極的に社内公募制などに取り組んでいる。つい最近、大手エレクトロニクスの方にお話を聞くことがあった。ここも、社内公募制や社内FA制に積極的に取り組んでいる企業の一つだ。社内公募はともかく、社内FA制というのは、個々の社員が自分はここに行きたいと手を挙げて、その行きたい部署の上司の人と話をし、希望する部署へ異動するというもので、主体的に自分のやりたい仕事を選ぶというシステム。この企業の人事の方と話をした時に、実際には、摩擦もあると話していた。本人がその部署に行きたいと希望しても、なかなか受け入れる方も、ではどうぞという形にはならない。日本の企業では一般的な、経営主導の配置というものに対して、社内FA制は、まさに社員個人が主体的に自分の業務を選んでいくという点で画期的だが、その調整がとても大変だということだった。

このように、主体的なキャリア構築が求められる社会経済需要は、たしかに広がっており、一定程度は、ジョブ型雇用等の形で受け入れが進んでいるが、一方では、会社と個人との間で、キャリア構築のイメージがなかなか一致していかないという現状がある。前回、岩田喜美枝さんが、個人に自分でキャリアを選べと言っているけれども、企業は戸惑っているのではないかとお話されていた。まさに、色々笛は吹くけれど、ではどうすればいいのか、例えば、リスクリングとは言うけれど、では何を学ばばいいのか、あまりよく分かっていない。これについては、白石さんも、報告書でお書きになっていた。実際には、これまで述べてきたような「ズレ」があるのではないかとというのが、私からの問題提起だ。この問題について、どのようにしていくのか、キャリア権という視点から、どのように一定の方向性を考えたらいいのか、ぜひ皆さんにお聞きしたい。

労働組合の役割についてどのように考えるかについては、後で改めて議論したい。

山田先生、何かご意見ありますか。

(山田) ありがとうございます。私もその問題意識を共有しており、まさにそこが大きな問題だと思う。あらゆるシステムは環境に適用していくためにあるが、環境は50年前から大きく変わっている。グローバルに見ると、日本の地位は、欧米を真似して追いかけるという立場ではなく、むしろアジアから追いかけて、むしろ追い抜かされつつある。欧米の真似をしてもうまくいかない、独自性を創っていかないとダメだという、グローバルな環境変化がある。加えて、人口動態が直接、効いているのだと思う。男性の現役

世代が増えていた時期は、いわゆるメンバーシップ型がうまくいったが、現在はそうはいかない。技術革新がさらにそれを加速している。鎌田先生がおっしゃっていた通りだが、少し言い方を変えると、このようになる。

これまでの、いわゆるメンバーシップ型におけるキャリア形成の在り方というのは、キャリアを会社に決めてもらうというもの。ともかく、会社の一員であれば、退職までは面倒を見てくれる。それで何とかうまくいっていたという状況が、まさに環境変化により崩れてきて、会社の方も、これではうまくいかないと思っているし、個人の方もうまくいかないと思っている。だから、何か新しいものを創らないとダメだという話になっていると思う。それで、とりあえずお手本にしようと言っている模範にすべきなのがジョブ型だという話であり、日本の場合大体、アメリカのイメージが強く、コンサルタントもアメリカ系の人が多いこともあり、ジョブ型ということで、アメリカ型を入れようとしている。だが、根本問題として、いわゆるジョブ型とメンバーシップ型は、あらゆる意味で、水と油の関係だと思う。人材マネジメントの世界で、よく言われるのが、Make 型と Take 型の議論だ。人材マネジメントでは、人を採用して、育成して、ポストを与えて仕事をしてもらって、評価をする。評価に基づいて給料もついてくるし、次の人事配置が行われる。そうした採用・育成・評価・配置という一連のサイクルをぐるぐる回していくのが、人材マネジメントの基本原理。これが、いわゆるメンバーシップ型とジョブ型では、全く違う。というのは、メンバーシップ型は、まず人がいて、後で仕事をつけるということなので、採用では未熟練の人を採り、育成をして、仕事を与えていき、評価するというやり方をする。欧米のジョブ型では、違うやり方をする。もちろん未熟練の人も多いが、その方々はいわゆる半人前の扱いということであって、いわゆる正規の雇用で働くためには、現実には、非正規で経験を積んだり、インターンシップの期間が長く、その過程で育成されるという仕組みがある。つまり、採用される前に育成がある。社会的にそのようなシステムを作ったのが欧米。だから、本人達の意識としては、私はこのような仕事ができるという意識を持ち、ある意味「キャリア自律」がもともと備わっているのが欧米社会であるのに対し、日本にはそれが無い状態というのが、根本的な問題だ。

これは社会システムの問題なので、教育システムを変えるなどあらゆるところを変えていかないといけない。日本でも、例えばミニインターンシップを実施したり、キャリア教育を行う等、ある程度変わりつつあるが、やはり欧米と比べると、非常に未整備な状態だ。一方、企業の中では、ジョブ型の真似事をはじめており、典型的なのは、社内公募制だ。欧米では本人の同意が無い場合は、異動は絶対にできない。企業主導で人を異動させることは、原則として無い。もちろん、異動の提案はあるが、本人が同意して初めて異動となる。日本はそれが、人事権という形で会社に保障されていて、原則として、本人がどう言おうと動かすことができる。それを今変えようと思って、社内公募制を導入する企業も出てきている。あるエレクトロニクスの手はかなり以前から、そのような取り組みをしているが、それでも摩擦があるようだ。実は、「日本の人事部」というポータルサイト

(<https://jinjibu.jp/>) が調査をやっており、去年、私も調査設計に関わった。その際に作ってもらった質問の1つとして、社内公募制も取り扱った。何%の従業員が実際に社内公募制で動いているかという質問もしたので、紹介する。まず、大手ではかなり普及しており、「社内公募制はない」という回答は従業員数が5001人以上の大企業では10%位しかない。つまり、約9割が導入しているということになる。しかし、「社内公募制はあるが、異動は1割未満」ととどまっている企業は約70%。実態的には、その程度というのが現状だ。

このように、変わらざるをえないのだが、社会システムとして、ある意味、水と油に近いシステムの中に入れようとしているので、非常に、試行錯誤しているのが現実だ。ただ、少しずつ動いていると思う。例えば、不完全とはいえ、社内公募制があることで、個人のキャリア意識が高まってきていること、また、最近の動向として、人的資本経営が一つの流れになっている。考え方によっては、政策的にかなり誘導している面があるという、少し距離を持った考え方もあるが、一方で、私はそれなりに意味があると考えている。人材マネジメントの研究者の世界では、実は「戦略人事」という議論が、何十年前からある。人事戦略を、経営戦略と連動させないといけないという議論であり、人的資本経営で言っていることの1つは、このことだ。ただ、それ自体は、何十年前から言われている話で、何も新しくない。新しいものがあるとする、1つは、それをできるだけ見える形にしていこう、KPI（重要業績評価指標）等を使って、より客観的にやっていこうという点。もう1つは、個人にフォーカスを当てている点。具体的な人的資本経営のツールとして出てくるのは、パーパス経営、エンゲージメント。あとは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)。この3つが柱になっていると思う。昔から企業経営を考える時に、ビジョンとかミッションと言っていたが、パーパス経営というのは、少し違う。ビジョンやミッションというのは、企業が、経営者はこのように考えるので、皆さんこの通りに学んで下さい、この考え方を身につけてアジャストして下さいという考え方。一方、パーパス経営とは、そうではなくて、会社はこういう根源的な価値を社会に提供している、皆さん個人は、自分の人生の目的を、何かパーパスとして持っていると思うが、それと共通する部分を合わせていこうという考え方。少し異なっており、「個人」が入ってきている。人材マネジメントの世界で、個人のパーパスを意識化しようという動きも出てきている。このように色々やっているが、日本では、教育制度のところがあまり変わっていない。雇用システムは社会の中に組み込まれているということもあり、試行錯誤が続いているというのが、私の現状認識だ。

（鎌田）ありがとうございます。今の山田先生のお話、本当にその通りだなと思うところが多かった。特に、ジョブ型とメンバーシップ型について、Take型というのがジョブ型で、Make型というのがメンバーシップ型だと思うが、これは「メンバーシップ型からジョブ型へ」という単純な話ではなくて、日本は、特に教育システムを含めて、様々なシステ

ムが異なるというご指摘をされていた。山田先生の今のご発言を聞いていると、メンバーシップ型、ジョブ型のどちらかという話ではなく、現状の下で、どのように日本の企業経営や雇用システムを考えていくかということが問われるというご趣旨かと思う。実際には「ハイブリッド型」とも言われている。

（山田）まさにその通り。「ハイブリッド型」しかない。

（鎌田）だが、「ハイブリッド型」の中身がよく分からないという面もある。

（山田）その側面はある。もっと言うと、実はアメリカも、本当に完全に「Take 型」というと、違う。アメリカも実は歴史的には、ブルーカラー自体は「Take 型」のシステムを作ってきたが、ホワイトカラーについては日本と同じで、例えば、IBM やコダック等の大企業は、終身雇用をやっていたことで有名。ところが、日本がこの20年位で経験したことを、アメリカはグローバルな関係の中で、20年前・30年前から経験しているため、1980年代後半から、ホワイトカラーについても「Take 型」になってきた。しばらくは、労働市場に、かつて大手企業で育成された人達がいたので、「Take 型」が成り立っていた。ところが、今から10年・20年前になると、育成する企業がなかったため、労働市場から人材が採れなくなってしまう。そのため、実は最近では「Make 型」もやっている。

「Take 型」も「Make 型」も両方、両立してやっているのが、アメリカの人事の世界。ただ、日米で収斂しているかという点、少し違う。社会の構造や個人の考え方が違うので。日本もジョブ型を入れるしかないが、アメリカと全く同じにはならない。やはり、「ハイブリッド型」しかないと思う。先に言ってしまうと、私は「キャリア権」とは、そのためにあると思う。海外は、もともとキャリア権と非常に整合性があるが、キャリア権とは言わない。当たり前だから。しかし、日本社会では、当たり前ではないので、意識しないとキャリアの問題が出てこない。だからこそ、キャリア権の意義があると、私は理解している。

【社内公募、社内FA】

（鎌田）ありがとうございます。もう1つ、山田先生が問題提起されたのが、ジョブ型が入ってきているのはその通りだが、実際に、例えば社内公募制や社内FA制については、企業内では、それなりに苦勞しているということ。この点は、岩田喜美枝さんにお伺いしたいが、企業の実態として、色々試みているが、大手エレクトロニクスですら大変だという話を私も人事担当者から聞いたが、同じく社内公募制を採用している味の素ではどうか。

（岩田喜美枝）味の素でも大変。お二人の先生方が、社内公募制ということをおっしゃっ

たが、キャリア権の議論をするのに、具体的な社内制度として非常に分かりやすい代表的なものが、社内公募制だと思う。社内公募制がなぜ必要なのか、なぜ普及しないのか、何をすればよいのかを議論すると、このキャリア権の議論が、地に足がついたものになるかなと思う。味の素での実態を少し紹介する。人事戦略を議論した時に、私は100%、全ての異動を社内公募制にすることを目標にしたかどうかと提案した。社内で議論したところ、実際はそうはいかないとなった。社内の組織の中に様々な仕事があり、100%は、どうしてもマッチングできない。言い方が難しいが、絶対に必要な仕事だが、社員がやりたがらない仕事もある。あるいは、この仕事を自分がやりたいと、誰かが手を挙げたとしても、その人の経験や能力からみて、受け入れることができないという、マッチングの問題もある。どんなに頑張っても、どんなに時間をかけても、100%にはいかないというのが、執行側の意見だった。今、2030年目標というものを作っているが、その中で社内公募70%という目標を掲げている。現在は、2割位が社内公募での異動となっている。

社内公募制というのは、制度を入れただけでは、絶対にワークしない。それが動くように、様々な周辺のプログラムが必要。思いつくまま、メモしてみた。

諏訪先生の「キャリア権基本法要綱案」とも関連するが、第1に、社内でキャリアセミナーを実施することが重要。キャリアとは何か、どのように考えたらよいのか、これまでの終身雇用・年功制の下では、キャリアについて考える必要がなかったもので、特に上の世代の方は、あまり考えていない。年代ごと、階層ごと、ライフイベントの前後など、考えなければいけないタイミングやテーマがあるので、キャリアセミナーで、社員に、まず一般論で考えてもらうことが重要だと思う。第2に、キャリア面談やキャリア相談が重要。これは、上司と1年に1~2回、1 on 1 ミーティング等で面談しているが、その中で、今期の業績目標や評価を議論するだけでなく、もう少し中長期的に、次はどのような経験をしたいか等の面談をしたらどうかということが言われている。上司との面談も有効だと思うが、上司は全社の状況が分かっているわけではないので、上司のアドバイスだけでは不十分な場合もある。キャリアについて熱心な会社の多くは、キャリア相談室という部署を、人事部の脇に作ったり、キャリアコンサルタントを置いたりしている。このように、キャリア相談ができる体制を作るというのが、2つ目に重要だと思う。第3に、学習する仕組みが重要。従来は、社内で蓄積してきたスキル・専門性・ノウハウを、上の世代が下の世代や新規採用者に教えていくというのが、社内教育だったと思うが、今はそれだけでは足りない。むしろ、事業の構造をどうやって変えていこうか、どのように新しい分野に、成長のチャンスを見つけてやっていこうかということが重要なので、社内にある知識・ノウハウを、若い人に伝承するというだけの教育では足りない。また、個人も、自分がこのようなキャリアを形成したいという希望があるとしたら、自分には何が足りないのか、足りないものをどのように学習したらよいのかという意識が求められる。

社内研修も、集合研修から、個別学習に移っていくと思う。個別学習を支援するため、学習する時間を確保するための時間の配慮、どのような学習の機会が社内あるいは社外に

あるかという情報提供、社外の学習機会を用いる場合には、金銭的な支援等、個人学習を支援する仕組みの構築も必要だと思う。最後に1つだけ言うと、会社全体がどのような組織になっていて、各課にどんな仕事(job)があるかという情報、それぞれの仕事に就くためには、どんな社内経験・資格がいるか等の情報を提供することも重要だと思う。諏訪先生の「キャリア権基本法」案では、「職務記述書」と呼んでいる。社内にある全ての仕事について、業務についての情報が、社内で公開されていなければ、社内公募制は機能しないと思う。

ここまで述べてきたように、100%社内公募にするというのは、なかなかうまくいかない。味の素で2030年目標に掲げようとしている70%が限界なのかは分からないが、どこまで高められるか模索している。社内公募の割合を高め、機能させるには、以上述べたように、周辺の制度整備を行う必要があるのではないかと感じている。

（鎌田）ありがとうございます。大変貴重なご指摘だったと思う。つまり、社内公募というのは、それだけではワークしない、仕組みを作らないといけないということ。必要な仕組みは、キャリアセミナーや、キャリア面談、学習する仕組みや、社内にどのような仕事があるかという情報開示というご指摘だった。以前、私が社内公募制や、社内FA制といったことを説明すると、人事が要らなくなるのではないか、というような反応がある時期があった。要するに、社内公募制等で、自分達で異動先を希望していく形になれば、人事が必要なくなるという議論だったが、今のお話を伺うと、人事が要らなくなるなんて、とんでもない話で、そもそも人事が仕組みを構築していかないと、社内公募制等の制度はワークしないというご指摘だった。まさに、そういう意味で、先ほど言った「ハイブリッド型」の1つの展開の仕組みだと思う。

【人口動態と正規・非正規問題】

（鎌田）少し話題を変えて、先ほど山田先生がおっしゃった、人的動態のところを少し議論したい。山田先生の論文を読んでいて、なるほどと思ったのは、よく「メンバーシップ型からジョブ型へ」という、雇用システムの転換ということが議論されているが、山田先生の論文を読むと、その背景事情として、「男性正社員が経済を支える」という仕組みが、そもそも終わりつつあること、つまり女性やシニアの活躍等、労働者像が変わっていくことが、「メンバーシップ型」が維持できないことの背景にあると指摘されており、その視点はとても重要だと思う。そこで、これは私のイメージだが、女性は沢山、働き手として労働市場に入ってきているが、主にパートで働いている女性が多い。ある種、ワーク・ライフ・バランスの中で、あるいは依然として残っている性別役割分担というところで、やむを得ない部分もあるかと思うが、私自身は、女性労働力の活用がうまくいっていないという面があると思う。石川さんが以前、連合総研で担当していた非正規雇用研究会が調査をしていたが、非正規雇用労働者のうち、6割〜7割が女性労働者だったと思う。

行政としても、青山さんが論文でお書きになっているように、色々努力をしてくれているが、依然として不十分な面がある。この問題を考える時に、ワーク・ライフ・バランスを含めて、どういう問題があるのか、どうすればよいのかということについて、少しご意見をいただきたい。

（岩田喜美枝）2つ問題があると思う。まず非正規の問題だが、非正規でどんなに長く、一生懸命働いても、残念ながら、キャリアを形成できないことが多い。仕事の経験・能力を高めて、それが処遇に反映される、今よりも高いレベルの仕事にチャレンジできるというような形で、キャリアは形成していくものだと思うが、「正社員型」のキャリア形成というものが、非正規では当てはまらない、そして非正規は、今や女性だけの問題ではなく、男女含めて、労働市場の中の37%が非正規雇用で、4割近くに達している。女性については、非正規の割合は50数%だと思う。女性に限らず、主体的キャリア形成を考える時、日本の最大の問題が、非正規雇用だと思うが、どうやったらいいのかというのは、非常に難しい。これは青山さんの方で補足していただけたらと思うが、社会保障の拡大や、正規・非正規雇用の均衡処遇等、様々な対策がとられている。ところが、正規・非正規雇用の均衡処遇は、私はうまくいっていないと思う。それは無理もないと思うのは、山田先生もおっしゃっていたが、いわゆる「正社員」は、メンバーシップ型で、人間に値段がついている。一方、非正規雇用というのは、仕事、ジョブに値段がついている。非正規雇用はジョブ型。そもそも処遇の基準が全然違うので、違う処遇の中で均衡処遇というのは、非常に難しいと思う。正社員がジョブ型になってきているという話があり、私は正規・非正規の均衡処遇問題を解決する唯一の方法はこれかなと思う。正社員がジョブ型になっていく。正規社員がパート型になっていくと言ってもよいが、そこで初めて、均衡処遇の道が見えてくるのかなと思う。それ以外にも、非正規雇用から正規に転換する道を作るとか、非正規の中でも段階を作ってステップアップしていけるように等、様々な工夫を行政も企業もやっているが、そもそも労働市場が違い、処遇の基準が違う正規・非正規の均衡処遇を実現していくのは、唯一、正社員もジョブ型になることかなと思う。ここを何とかしないと、キャリア権の問題といっても、結局、正社員の話だけで、労働市場の4割はほったらかしという状態になってしまうので、ぜひこの座談会でも、非正規についてもある程度、触れていただきたいと思います。

（鎌田）以前、連合総研の非正規雇用研究会で、石川さんが調査していたと思う。今、岩田喜美枝さんが、正社員もジョブ型になることが「同一労働同一賃金」、均衡待遇を実現する方法ということをお話された。たしかに、ヨーロッパはジョブ型だから、同一労働同一賃金が成り立っているという議論はあるが、労働組合は、そうではないんだという言い方もしている。岩田喜美枝さんの、非正規雇用の問題を、キャリアの観点からどう捉えるかが最大の問題だというご指摘はその通りだと思う。青山さんいかがですか。

（青山）まず、非正規の均衡処遇については、日本の「同一労働同一賃金」は、欧州のようなジョブ型だけを想定していなくて、日本型・メンバーシップ型の、勤続を評価するか、そういう部分は、正規で評価するならば、非正規でも評価しなさいというように、割とメンバーシップ型に寄せた部分も含めて、均衡にしなさいと言っているの、関係者にも受け入れられている面がある。どうしても日本の処遇はメンバーシップ的な部分があり、それを政策的に全否定はできないので、折衷して、均等処遇ではなく、何とか均衡処遇として対処している。今般、退職手当も対象にする等の見直しをする。他方、ジョブ型雇用も進んでいるので、進んでいる部分については、非正規も取り込めるようにというのは、おっしゃる通りだと思う。現実的には、メンバーシップ型でできることはしつつも、ジョブ型の良いところも取り入れていくという、そういう折衷、ミックスという話になるかなと思う。さらには、非正規の問題そのもの、キャリア形成が非正規雇用だとできないという問題はたしかにある。女性の中での正規社員の割合が男性ほど多くないので、我々も、L字カーブで、正規比率が落ちてしまうところを何とかしようと、取り組んでいる。企業にも、柔軟な働き方を検討してもらい、育児介護の世界でも、正社員での短時間勤務を、より認めやすくする等、正社員でも、家庭・プライベートと折り合いをつけて働き、キャリアを形成していけるよう、正社員の方を柔軟化することが重要で、それは実は、労働力不足の中で、高齢者を取り込みやすくすることにも繋がる。今の労働時間規制に関しても、労働時間が短くなったおかげで、女性労働者・高齢の労働者が増えたと、成果をアピールしている。非正規については、年収の壁等の問題もあり、年収の壁の中で働きたいという人も根強くいる。そこは、社会保険の適用拡大等を行うが、働き方のニーズは多様で、非正規の働き方を全否定もできない。まず非正規で働いて満足しているのかという点を見て、非正規の中でも不本意な非正規をいかに減らすかということを考えている。いわゆる不本意非正規の割合は、今では10%を切るまで減ったが、さらにどう減らしていくかという方向でやるしかないのではないかなと思う。

【女性の就労とメンバーシップ型の問題点】

（鎌田）先ほど、岩田喜美枝さんが、正社員もジョブ型にして、業務を明確にし、ジョブに値段をつける形にするというご提案をされた。そのやり方でいくと、現在の男性正社員も、かなり反発があると思うが、女性の正社員の中には、今でも短時間正社員、異動がないというような働き方で、男性と違う雇用システムを同じ会社の中でもとっているケースもある。そうすると、行政としても、女性の正社員の働き方のモデルを、ジョブ型に引き寄せた形で提起するということはないのか。もちろん、なぜ差別するのかという批判は出ると思うが、実際に以前、諏訪先生座長の研究会で、中小企業の方がいらして、女性のパートの方がなかなか管理職にならないという時に、いわゆるジョブ型のようなシステムに作り替えて、時間短縮もできるようにしたら、どんどん正社員になり、管理職になる人が

増えたという話を聞いたことがある。女性としては、そういうモデルやシステム、ジョブ型に引き寄せた形のモデルも、1つ考えられるのかなと思っているが、どうか。

（青山）実質的にはそれに近く、メンバーシップ型の無制限の働き方を、今後、特に家庭と両立したいという方に押し付けることは、もうできないとは我々も思っていて、だからこそ、男性も含めて、正社員の働き方を変えないといけないという方向性になっている。女性に提供するというより、男性も、最近の若い人は、育児に時間を割きたいという人も増えている。

（鎌田）それはそうだが、女性・ジョブ型へ、行政的に引き寄せるというというやり方については、どうだろうか。

（青山）性別でステイタスを固定化してしまうのであれば、危険性を感じる。

（白石）仕事に値段はつけられないと思う。岩田さんがおっしゃる解決策は分かるが、今のままやっていると、ますます能力の格差が広がる。なぜなら、この仕事ができる人でないと、この仕事を任せない、この仕事しかできない人に、他の仕事は任せないとして、今非正規の仕事をやっている人をジョブ型、今正規の仕事をやっている人をメンバーシップ型にするとすると、正規の人の方に仕事が集まる。結局同じとなり、正規雇用の仕事をしていた人だけが、経験で能力向上していくことになり、年収や能力の格差は広がると思う。先ほど山田先生のお話にあったように、メンバーシップ型は育成をするが、育成は能動的な育成だけでなく、仕事を与えることが育成になる。岩田さんがおっしゃったことについては、ちゃんと育成していくと、それが解決するかなと思うが、そうでなければ、格差が拡大する恐れもあると思う。非正規の人を、正規雇用に移行させるための能力開発は、政策的に行われているが、個人も企業もあまり使っていない。なぜかという、そのような能力開発の研修を受けたからといって、個人は、給料が上がる保障がないし、企業側も、それを使って育成したからといって、業績が上がる保障もない。それに関しては、これを学ぶと、給料がこれだけ上がると、見せてあげるというのが、特に個人に関しては重要。学ぶゴールを決めてあげないと、なかなか学ばない。

（青山）それはジョブ型を前提とし、この人はこれしかできないから、このジョブに特定するというのではなく、ステップアップするための、次の上のジョブを示すということか。

（白石）その通り。これを学んだら、こちらの仕事ができるということを示す。

（青山）もともと、欧州のジョブ型は、特定のジョブで固定してしまう。それだと、日本に入れるのは、あまり良くない。

（白石）日本の社会がメンバーシップ型なのは、そういうことも背景にある。能力開発を、一番核に置いている。もう一つ、先ほどおっしゃられた社内公募制や社内FA制についても、何のために企業が社内公募や、社内FAをやるのかという観点、ゴールからも考える必要があると思う。経営の立場から言うと、隠れている人材を発掘したいとか、適材適所で戦略を実現したいというのがゴールだと思うが、それが明確になっていないと思う。明確になっていないと、どういうことが起きるかという、今のこの仕事では成果が上がらない、こちらだったら良いだろうというような、そういう人ばかり、社内公募に応募することになってしまう。優秀で、今の仕事に満足し、十分なお給料をもらっている人は、社内公募に応募しない傾向がある。そうではなく、社内公募や社内FAを実現させるためには、企業の中に、疑似労働市場を形成しないといけないと思う。そこで、部署と部署で、人を取り合う環境を作ってあげない限り、良い社内公募というのは実現しないと思う。当然、囲い込みも起こってくると思うが、囲い込みが起きた場合には、何らかの形で経営が関与するという方法もある。例えば、欧米の一部企業においては、3年間、部下を同じポジションで働かせたら、マネージャーとして評価が下がるというような仕組みがある。部下をきちんとプロモーションさせるのもマネージャーの仕事、というようなルールがある。部署異動だけでなく、プロモーションも一緒にしないと、社内でうまく制度が回らないと思う。

（鎌田）今白石さんがおっしゃったのは、つまり、ハイブリッドというか、ジョブ型の仕組みを導入してもよいが、どうキャリアを形成していくかとセットにしていけないと、うまくいかないということだった。そのセットの仕方は、会社全体の仕組みと非常に密接に結びつくので、そこを誰かがリードしていかなければいけないというお話だと思う。

（山田）私も以前、あるエレクトロニクスの大企業の人材の人に話を聞いたことがある。若い人は、キャリアや仕事に関して未熟な部分もあるが、良い上司は、それが見えるので、誘導してくれる。若い人が、こういう仕事をやりたいと話していても、もう少し考えてみたらと話す。そのマッチングの仕組みが、日本型にワークさせるためには重要。ジョブ型がどの位、日本に入っていくのかについては私自身は懐疑的に見ている面があるが、その方向に持っていけないとダメなのも事実。どこまでいけるかは、色々な企業内で、仕組みをどこまで作るかという問題が1つ。実はもう1つは、企業の外。例えば、同一労働同一賃金で、社会的な労働市場ができないといけない。また、人材育成の仕組みでも、ヨーロッパでは、労働組合や産業団体が必死に仕組みを作ってきた。アメリカも実は、ブルーカラーについてはヨーロッパの仕組みを持ってきたが、ホワイトカラー

は、同一職種で企業の枠を超えて参加できるアソシエーションという仕組みがある。そういう中で、切磋琢磨する仕組みを作っている。そうした社会的なインフラを作っている初めて近づくので、日本の現状はかなり遠い。だが、少なくとも企業内で意識を持っているところは、ある程度できる。例えば、先に述べた企業は昔からキャリア自律を重視している。話を聞いてみると、かなりシビア。優秀な人は起業したりする形で辞めていくことも多い。そうした環境で上司がある程度、キャリア自律ができているので、部下にもアドバイスできる。だが、多くの日本企業における上司は、キャリア自律ができていない人が多いので、その人達がアドバイスしても、あまり意味がない。だから、専門家にやらせる。ただ問題は、日本のキャリアアドバイザーも、現状は未だそんなにできる人は多くない。方向はあるが、色々な環境整備が追い付いていないのが日本の現状だと思う。それでも、牛の歩みでやるしかない。人口動態の変化も大きい。かつては、男性の現役社員がふんだんにいたので、これまでの働き方を維持する企業が多かったが、それがなくなってきたので、変えざるをえない。先ほど、男女の働き方の話が出てきていたが、私は非常に重要だと思っているのは労働時間の変化。とにかく定時で帰るということを男性も徹底的にやると、自ずと私は進んでいくと思っている。裏側にあるのは、やはり依然として、男女の役割分担意識。家事・育児は女性が担うという男女役割分業意識が根強くある中で、労働時間を変えていくことにより、大きなインパクトを与えていけるのではないか。実は、そうでもしないと、もう働けない。男性も平均年齢が上がっており、8時間労働や7時間労働を基本にしないと、成り立っていかない。

（岩田喜美枝）女性の活躍がしにくい最大の原因は、今、山田先生がおっしゃった通り、2つある。1つは、メンバーシップ型で、ずっと培ってきた男性型の働き方が、世の中の正社員のスタンダードになっていること。長時間労働や転勤など。男性型のスタンダードを変えなければいけない。もう1つは、家庭内の男女の役割分業。これが変わらない限りは、色々な制度が整ったとしても、例えば育児関係の制度は、結局使うのが女性ということになると、益々男女の労働実態の差が拡大することになる。このように、伝統的な「男性的な」働き方と、家庭内での男女の性別役割分担を変えることが根源的な問題だと思う。

もう1つ、女性のキャリアについて、追加で述べる。内閣府男女共同参画局が去年8月、興味深い調査をしていた⁸⁰。この調査では、男女別、年代別に見て、当初描いていたキャリアプランよりも、キャリアをセーブしているのか、セーブしていないのかを聞いている。すると、30代、40代、50代の女性の半数近くは、以前思い描いていたキャリアよ

⁸⁰ 「キャリア形成と育児等の両立を疎外する要因に関する調査」（2025年8月14日）

https://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb_r0707/2.pdf

り、現在キャリアをセーブしていると回答している。

（鎌田）セーブというのは、目標を下げているということか。

（岩田喜美枝）はい。目標を下げているということ。同じ年代の男性も、もちろんセーブしている人がいるが、約2割にとどまる。一方、女性は約5割。今、何が問題かというところ、正社員の女性について、出産・育児が理由で仕事を辞めるということはなくなってきて、仕事は続けているが、キャリアが形成できないことだ。ほどほどの仕事を継続し、ほどほどのお給料をもらえるが、本格的な仕事の経験を積んで、実力をつけて、キャリアアップしていくことができない。出産後の女性が、キャリアをセーブするという問題が、現在の女性活躍の大きな問題だと思う。少し以前の調査だが、私が21世紀職業財団にいた時に、出産後の女性のキャリア意識について、若い時のキャリア意識を継続できている人と、モチベーションを下げている人がいるが、なぜそのような違いが出てくるのか、調査したことがある⁸¹。

調査の結果、なぜ違いが出てくるか、主に4つの要因が分かった。1つ目は、新卒で就職した時点で、その女性はどのようなキャリア意識を持っていたか。当初から、それほどモチベーションが高くない女性は、出産後に、さらにモチベーションを下げている。2つ目は、出産等のライフイベントの前の時期（例えば20代）での上司との関係。上司が自分をよく見てくれて、自分に期待をかけてくれたかどうか。3つ目が配偶者。夫と、家事や育児をどのように分担しているか。夫が妻の活躍を期待してくれているかどうか。4つ目が、育児休業が終わって復職した後、上司が自分に期待してくれているかどうか、どのような仕事を受け持たせているかどうか。このような4つの要因があることが調査から分かったので、出産後の女性がキャリアをセーブするという課題について、どのようにすればいいかという問題について考える際、参考になるかと思う。

（鎌田）ありがとうございます。今、お話を聞いていて、キャリア権ということの意味を考えてみたい。アメックス事件（東京高裁令和5年4月27日判決）は、30人以上の部下を抱えていた女性が、出産・育児後戻ってきた時に、部下がいない、電話営業のような部署に回されたという事案。賃金は育休に入る前と変わらなかった。裁判になり、女性は自身自身のキャリアを会社が潰したと主張した。今まで裁判所は、賃金が変わらなければ、企業が社員をどの部署に配置しようが、企業の人事権の問題だとし、賃金が不利益になった場合にはダメというスタンス・判断が多かった。アメックス事件の高裁判決では、たとえ賃金が同じであっても、キャリアを潰すことはダメだと言った。まさに、今おっしゃった

⁸¹ 21世紀職業財団「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」（2013年度）https://www.jiwe.or.jp/research-report/2013motivation_women_to_work

ようなことだ。キャリア権という言葉を使っただけではなかったが、まさにキャリア権の話。

先ほど、ジョブ型の視点で、その人のキャリアをどのように意識するか、部下のキャリア形成・育成もマネージャーの任務と考えていくという話があったが、なぜそうしなければいけないかを考える時に、キャリア権という理念が存在感を増してくると思った。

（白石）先ほどの岩田喜美枝さんのお話を聞いて、以前リクルートにいたとき実施した調査のことを思い出した。女性のトップランナーについて調査をしたことがある。最初の上司に認められて、その上司の下で、小さな成功を積み重ねていき、評判が広がり、役員にまで登用される、という女性のトップランナーが多かった。女性役員に至る背景には、良い上司に巡りあい、少しずつ成功へ導いてくれたということが大きい⁸²。

【キャリア権構築の経緯】

（鎌田）キャリア権というのは、自己のキャリアを活かす働き方を良い上司が配慮してくれることも大事だが、労働者個人が、そういうことを求める根拠になるということだと思う。諏訪先生、その辺りの、キャリア権というものをどのように捉えるかについて、キャリアを育成するという視点から、何かご意見はあるか？

（諏訪）私がキャリア権の問題を、漠然と考えたのは、岩田喜美枝さんと一緒に、パートタイムの立法化をしようとしていた時。パートタイマーを正社員にすればよいという議論を、労働組合がしていた。他方、パートで働く現場の人からは、それではやっていけないと、正社員と同じ働き方はできないという声があった。そのような議論に触れる中で考え始めて、結局、私がキャリア権の考え方に至ったのは、1996年頃。1994年位から考え始めて、1996年に発表した。その時、海外のことを調べて分かったのは、先ほど山田先生もおっしゃったように、海外にキャリア権という議論はなかった。似た考え方が全く無いというわけではないが。日本でなぜ、キャリア権という議論が必要かというと、要するに、個人が仕事の上で成長していく、あるいは、順調に自分なりに納得のいくキャリアを展開するという点に関して、日本では、関心が少なかった。組織がいかにうまく回るか、組織がいかに柔軟に、やりやすいように、時代が変化してもやれるかというのが日本の考え方だった。それが、結果的に、濱口桂一郎さんの言うメンバーシップ型。メンバーというのは、男性の正社員。フルで年間、長時間労働をし、若い頃はこき使われるが、ある程度までいけば良い思いをするというシステム。それをつくっていくのは、外国のように、企

⁸²（「トップランナー女性の昇格の実態～女性はどうの実績を上げれば評価されるのか」研究プロジェクト、白石久喜(2014)「女性トップランナーの昇格の実態」, Works Review vol.9, pp78-91
https://www.works-i.com/research/report/item/140603_wr9_09.pdf）

業の外にある部分で人を育成するというよりは、企業の中で、色々な経験をさせながら、育成するというシステム。そこでは、個人が勝手なことを言うのは許されなかった。これを、時代の変化の中で変えていくには、何が法的には必要なのか、色々模索をした。こうして私は、キャリアの本を読み、考察していく中で、欧米でこれだけキャリアの議論をしておきながら、誰も、キャリア権として法的に提唱しなかったのは、欧米では当たり前のことで、キャリア権と言わなくてもやれるからであり、日本の場合は、根拠を考えないと、法政策も作れないし、立法もできないと考えた。こうして、リベラルな考え方に基づき作られた世界人権宣言や日本国憲法の中で探し出していくと、憲法13条の個人の尊厳、個人の幸福追求権に規定されていた。また、憲法26条の教育・学習の権利もある。職業選択の自由は、憲法22条で移動の自由と一緒に書かれている。アメリカ人は典型的だが、州を変えたりしながら、自分のキャリアを高めていく労働市場を生き抜いている。まさに、移動の自由がないと、キャリアの展開は、人によっては、とても難しくなる。このようにキャリア権の構想をし、発表したのが1996年で、ちょうど30年前。労働法学会では、当初は、同調してくれる先生は少なかった。

現在、キャリア権に関して、裁判所は、キャリア権という言葉は使わないが、キャリアを意識した判例が数多く出している。山田先生がおっしゃったように、時代の変化だと思う。人口動態や、日本の置かれた地位もあり、何と云っても、この先もずっとこれで行くと思われていたリベラル的な発想が、こんなに簡単に崩れたのかという、一種の戦国時代に入っていくような時代ということも大きい。日本の戦国時代は、色々な人が自己主張をし、絶えず自分の親分である大名を取り替えていく時代だった。こういう時代になっていくと、個々人に対する対応をどのようにしていくかという問題になる。

今度、私が理事長をしているNPO（認定NPO法人キャリア権推進ネットワーク）の2025年度総合シンポジウム（2026年2月2日開催）⁸³は、「シングル化とキャリア権」というテーマにした。シングル化というのは深刻だ。30代前半まで、キャリア育成期という形で、猛烈に働いた先に、恋愛して結婚してという人が減っている。未婚率はどんどん高まっている。現在、未婚率は男性が28%で、女性は18%位。今度の国勢調査で、女性の未婚率は上がると思う。2年前に、ミドルシニアの学習が、世界的に見て、日本でなぜこれだけ遅れているのかということを調べたが、よく考えたら、メンバーシップ型の中で、「学習」していると思う。欧米社会では、「学習」だと思われていなかったようなこと、仕事終わりに飲みに行ったりコミュニケーションをとったり、土日ゴルフに出かけたり等、別の学びがあるが、欧米諸国から見ると、それは「学習」ではないので、日本はずば抜けて勉強しない国とのデータになる。

3年前に行った調査のデータを、別の角度から分析したところ、3つ位、面白いことが

⁸³ <https://www.career-ken.org/2026-2-2-symposium2025/>

分かった⁸⁴。

第1に、非正規雇用労働者は結婚できない、なぜならお給料が低く、雇用が不安定だからと、よく言われているが、結婚できないのは、男性の非正規雇用労働者の方。男性は、働いている人のうち、非正規で働いているのは、2割程度。大部分は正規雇用で働いている。女性は8割位が非正規。大部分は、結婚している。他方、女性の正社員は、実は未婚の方が多い。非正規政策については、女性と男性で分けて考える必要がある。

第2に、男性の場合、非正規と同じ位、低い給料で、中小企業、零細企業で働いている人達おり、この人達も、結婚できていない。したがって、男性の場合、賃金額は、結婚と大きな関わりがある。男性は、正社員の場合、年功序列的な賃金が上がるとともに、多様な経験をして、一部分は、理科系の人を中心に、高い専門性を持っていく。他方、多くの場合は、同時にあれこれやらせる。周辺雑用もやらせる。第三に、広くクロス集計をして、分かったことは、男性の場合、若い頃は広く幅があり、深い仕事をやる人は少ないが、年代が上がっていくと、増えていく。そして、賃金もそれに伴い、上がっていく。ところが、女性の場合、変わってくる。少しずつ仕事の幅は変わり、上がっていくが、賃金に反映していない上に、上がり度が極めて低い。いつまで経っても、アシスタント的な仕事が多い。広く深い仕事に繋がるようなキャリアルートに乗った人、狭く浅いキャリアルートに乗った人。これは、日本の男性正社員・男性非正社員の問題であり、同時に、それに近い扱いを受けている女性正社員の問題でもある。その中に、未婚者が非常に増えてきている。したがって、今の社会保障制度だと、例えば、年金制度は、家族単位・家計単位で、年金が低額という問題も出てくる。長々と話してきたが、シングル化という問題は、キャリア権、所帯中心から個人中心へというような、政策の基本的考え方などとも関連する。

●論点2. 労働政策の中長期的課題

（鎌田）話を最初の「座談会論点」に戻し、そろそろ細かな労働政策の話に移りたい。その前段として、皆さん、今までの議論の中でお感じになったと思うが、私の考え方でもあるが、労働市場といっても、分けて考えないといけないと思う。第一に、私は「組織内労働市場」と言っているが、正社員の労働市場、内部労働市場、典型的には、新卒採用から始まり、色々な教育訓練を受けて、ゼネラリストとして、課長・部長と昇進していくとい

⁸⁴ パーソル総合研究所・産業能率大学齊藤弘通研究室（2023）『ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査』（<https://rc.persol-group.co.jp/assets/files/202308310001.pdf>）,

『ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査 [PART2 趣味の学習の実態・効果]』（<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/middle-senior-learning2.pdf>）

諏訪康雄（2024）「中高年のリスクリングを考える」『労働基準広報』2024年1月21日号、11-26頁

う、伝統的かつ現在でも重要なキャリアプランを志向する労働市場。第二に、自分の専門知識や専門的経験を生かして自分のキャリアを形成していきたいという人達。その人達は、必ずしも、一つの企業内で、ゼネラリストになりたいと思っているわけではない。私は「スペシャリスト型」と呼んでいる。このような人達は、以前に比べたら、増えてきている。いわゆる中途採用で移動する人達が増えてきている。第三に、私は「テンポラリー型」と呼んでいるが、今風の言い方をすると、短期・単発型の労働市場、非正規の方達の労働市場がある。労働政策を考える際、全ての労働市場を一緒に考えると、なかなか有効な政策にはならないのではないか。

組織内労働市場、いわゆる内部労働市場の中で大きな課題となっているのは、先ほど山田先生もおっしゃっていたように、労働時間をどのように規制するのかという問題。働き方改革の時には、労働時間の上限規制を導入し、インターバル規制を置く等、労働時間を縮小するような議論が、流れとしてある。一方、働き甲斐を生かすのが大切だと考え、むしろ労働時間の規制を緩やかにすべきだとの考え方もある。企業側や人事サイドでは、このような考え方を持っている方が多い。もっと仕事をしたいのに、なぜ止めるのかという考え方もある。一方、過労死・過労自殺という問題も、歴然としてある。この問題を、どのように整理していけばいいのか大きな問題だと思う。

また、スペシャリスト型として、色々な企業で、中途採用として転職をしながら専門性を高めていくといった場合、一方で不安はある。何が不安かという、転職して、企業を移ったところで、転職先の企業が自分のキャリアを本当に活かしてくれるのか、あるいは、賃金も下がるのではないのか。つまり、外部労働市場の、情報の見える化が必要だということ。自分のキャリアをどのように展開していくのかという不安がある。極端な話、その会社に勤めてみなければ分からない。これは問題だと考えられていて、これを改善していくために、色々な仕組みを考えなければいけない。現在、副業・兼業を促進する政策がとられているが、副業・兼業に従事することによって不安を解消することができるのではないのか。また、私は、雇用仲介事業がそういう視点で機能を拡大し、スキルの可視化ということをやっていかなければいけないのではないかと考えている。そここのところを、どう考えるか。

もう1つ大切なことは、非正規で働く人達に、キャリアを伸ばしましょうというのは良いが、一方では、セーフティネットも大切。所得保障もないところで、どうやって自分達が、生活しながら訓練を受けるのか。社会保障の問題でもある。

ここまでの話をまとめると、第一に、労働時間の問題、もっと働きたいという人達の問題を、どう考えていくのか。兼業・副業が広まらないのは副業先の労働時間を通算する仕組みにあるとして労働時間の通算管理を廃止しようという議論がある。組織内労働市場の中の重要なテーマだ。第二に、外部労働市場をどう活性化していくか。第三に、特に非正規雇用で働く人達へのセーフティネットをどうするか。

この辺りのことを、労働政策として、考えていかないといけないのではないかと思います。

ご意見をいただきたい。

【労働時間問題】

（岩田喜美枝）第一の労働時間の問題について。先ほど山田先生もおっしゃっていたが、私は基本的には、残業は、この世の中から全くなくとすることはできないと思うが、出来る限りなくしていく方向が望ましいと思う。残業が当たり前という世の中では、女性は活躍できない。時間外労働は、あくまでも臨時的・一時的なものであるべきだと思う。味の素もそうだが、各社、働き方改革で、いかに残業時間を減らすかという方向で、ある程度までできた。年間 1800 時間から、1700 時間位まで減らすことができた。今は、短くするよりも、働き甲斐の方にステージが移っているように、味の素を見ていると感じる。労働時間の弾力化を進めることは良いと思うが、時間外労働についての上限規制を緩めるというのは、時代と逆行しているように思う。

（鎌田）私が色々な所で、「キャリアを活かす」という話をする、いわゆる月 80 時間、100 時間という、過労死ラインを超えるというのは、もちろんアウト。その上限規制を緩めるとするのは、もちろんダメだが、割増賃金のところは、もう少し柔軟にした方が良いのではないか、働き甲斐、キャリアを伸ばすということを考えると、規制を緩めていいのではないかと、よく質問される。例えば味の素でも、そういう意見はあるのか。一つの人事的な考え方として、働き甲斐、キャリアを伸ばすという観点から、労働時間について、ある程度融通が効けばよいというような考え方はあるのか。

（岩田喜美枝）味の素ではないが、色々な講演等で、残業は例外的でないといけないと私は話しているが、講演会にいらした方から、育成期には、それでは対応できないということをししばしば聞く。育成期に集中的に育てたい、伸ばしたいという時は、残業無しではすまないという意見はよく出る。ただ、それに対して、私は、育成の仕方をもっと工夫した方がよいのではと反論している。恒常的にいつも残業があることを前提とした働き方は、育成のためであっても、それで良いとは思わない。

（青山）労働時間については、皆さんの議論の通りで、たしかに、働き甲斐、もっと働かせろという意見もあるが、月 80 時間～100 時間、過労死ラインで働かせているけれど、それでも足りないという実態は、ほとんどない。働き方改革でも、上限自体を労使協定で低めに抑えて、頑張って時短をしているが、それがやりすぎというか、労使協定で低めに設定したが、現在、人手不足で、景気も上向いてきたので、もう少し働かせたいというような声が、実際には多い。それは、現在の制度の中でいくらでもできる部分がある。かといって、ワーク・ライフ・バランスの観点からは、物理的な労働時間をいくらでも伸ばすのがよいかというと、良くないとも思われ、今必要なのが、仕事の密度や質を高める、省力

化、AI を活用すれば、無駄な作業は省ける時代になっているので、物理的な労働時間を伸ばさず、かつ仕事の質を高める、要は生産性を上げる、そうするしかないのではと思う。そうしないと、若い人は、もちろん一部では、長時間働きたい人もいるとは思いますが、多くの若い人は、長時間労働を嫌がる人が多いと思う。岩田喜美枝さんがおっしゃったように、総量規制を緩めるのではなく、働き方の弾力化・柔軟化、フレックスタイム制等を普及する等、総量規制を緩めない形での政策を進めていくのが良いのではないかと思います。

（鎌田）ありがとうございます。具体的な政策の話になると、なかなかシビアな話になっていく。私は、兼業・副業における割増賃金算定の際の労働時間の通算管理については、見直した方がよいという考え方である。私が言いたいのは、さっきも言った通り、過労死ラインを超えるというのは、ありえない話。兼業・副業は、個々の労働者が自分で選択して、やっている。本業会社が兼業・副業を知らないこともある。そうした場合の割増賃金を、なぜ本業会社が負担しなければならないのかという疑問が本業先からでてくる。この問題意識から、何らかの整理が必要ではないかと考えている。そうはいっても、健康については、本業の事業者が責任を負わなければならないことになっている。ただ、本業の事業者が知らなかったらどうするのか。知らないというのはたしかにまずいので、副業に従事している者は、自分が副業していることを、本業会社に伝える義務を課すということ、法的に考えるべきではないかというのが、私の考えだ。そうしないと、副業に従事していることを全く知らないのに、本業の事業主に、副業従事者の健康に配慮しろというのは無理だと思う⁸⁵。現在、厚生労働省で検討中だと思う。あれはもう結論は出たのか。

（青山）もう研究会は終わって、時間管理は通算で管理して、働きすぎないようにする、ただ、割増賃金については、それぞれで計算でも良いのではないかな等の意見が出た。今、審議会に上がっており、審議中。

（鎌田）健康確保については、どうなっているか。

（青山）労基法上は、時間管理はしなければならないので、そこは通算で見なければいけないのだろうという議論になっていた。割増賃金については、それぞれでという意見は出ていたが、労使が折り合っておらず、結論は出ていない。健康確保についても、まだ結論は出ていない。

⁸⁵ 詳しくは、日本産業保健法学会第4回大会（2022年）のシンポジウム「副業・兼業における健康確保と法」で報告している。日本産業保健法学会誌第4巻第1号（2025年）
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaohl/4/1/4_119/_pdf/-char/ja

（白石）労働時間の話については、成果は2種類あると思う。時間を積み重ねなければできない成果と、時間が関係ない成果とがある。そこをきちんと企業が判断できるようになり、早く帰ることが善だという方向に持っていくと、労働時間は縮まる。私の前職の同僚の研究パートナーの女性は、私の半分程度の労働時間で、成果は倍近くあげていた。しかも子供も育てていた。この手の仕事を担う人にとっては、時間管理そのものがナンセンス。成果で評価するようになると、働きたい人は働くと思うが、その成果でOKだと言われたら、1日3時間しか働かない人もいる。一方、時間管理をしないと成果が測れないような仕事は、将来的には、機械化、デジタル化が進み、人間がする必要がなくなっていくだろうと考えると、多くの人をクリエイティブな労働の仕事に寄せて、時間管理をせず、健康を守ることができるような働き方になるのが理想だとは思う。日本の企業は、その多くを時間管理、時給で勘定せざるを得ないのが現状だが、恐らく日本のサラリーマンの半分を時給管理から外したら、労働時間は短くなると思う。縮めてどうするのかというと、DXを進める上で、兼業や副業はもっと普及してもらわないと成立しないので、デジタルができる人材の兼業・副業がもっと盛んになると良いと思う。

【政策連携のあり方】

（鎌田）話を先に進める。もう1つ、セーフティネットの話がある。最低賃金や、特に非正規の方のリスクリング、社会保障の問題等についてだ。座談会論点案の、所得の分配を促進する政策のあり方、労働政策、教育政策、社会保障政策、経済政策の連携のあり方という点については、岩田克彦さんが特に関心を持っておられる。それについて、何か問題提起があれば、よろしくお願いします。

（岩田克彦）所得分配については、給付付き税額控除について、関心がある。労働政策、教育政策、社会保障政策、経済政策の連携のあり方については、労働政策だけでやっていけない問題もあると思うので、所得分配も含めて、労働政策よりも広げて、議論しておいた方がよいのではと考える。

（鎌田）具体的に「連携のあり方」について、岩田さんで、特にトピックとして、これを取り上げてほしいという要望はあるか。

（岩田克彦）例えば教育政策では、中学高校時代から、キャリア権を意識した対応をしていくこと。労働政策と社会保障政策については、まさに所得分配の問題について、取り上げてほしい。また、生活困窮者への対応について。また、数値目標等も考えた方がよいのではないかと思う。

（鎌田）ここでの全体の議論というよりは、報告書のご自身の章でお書きになるという理

解でよいか。

（岩田克彦）はい。

（鎌田）社会保障、社会福祉との関連で、非正規の方達と結びつくが、大きな課題となってくれているのは、生活困窮者自立支援事業をどう位置付けていくかだ。生活困窮者自律支援事業として、生活保護を受給する一歩手前にある生活困窮者に対して、就労に繋げるような様々な支援を行っている。これは、かなり細かな話になるので、本日の座談会の議論では扱わないことにする。

【外部労働市場のあり方】

（鎌田）外部労働市場のあり方について、皆さん、何かご意見はありますか。

（白石）雇用仲介事業について、鎌田先生が先ほどおっしゃった方向に進むのは、必ずメリットがあると思う。雇用仲介事業の中には、本人のキャリアアップについて、そんなに考慮していない事業者もあると思う。一方、ヘッドハントする方は、ずっと一緒に付き添っている。キャリアを考えて、支援していると思う。ヘッドハンティングの場合は、個人の収入からお金を支払うが、雇用仲介事業所では個人からお金をいただけないので、どこまでサービスが提供できるかを考えると、何らかの国からの支援があると、動きやすくなると思う。

（鎌田）中道さんは雇用仲介や人材仲介について、かなり詳しいと思う。キャリアを活かす労働市場、キャリアを活かす雇用仲介が求められると思うが、今は求人募集のなかには極端な話、明るくて元気な人というような募集広告も出ているが、それでは、キャリアを活かすということにはならないので、何らかの形で、募集情報や求職者に対するキャリアコンサルティング等を必要とするのではないかなと思う。そういうことをやっている雇用仲介事業もあると思うが、雇用仲介のあり方について、何か中道さんのお考えがあったら、教えていただきたい。

（中道）人材紹介業や、転職エージェントという観点から話す。まず、ダメな転職エージェントというものがあり、1つは、とにかく大量に、こういう会社があるので自分で選んで下さいと、大量の求職情報社を提示し、100社位申し込めば、2～3社位、当たりますよといったやり方をするエージェントがある。次に、もう少しブティック的なやり方をしている、自分の業界や自分の得意な職種のみやるというエージェントがある。ただ、あまり沢山の求人情報を持っていない。本人の可能性をあまり考えずに、自分の知っているところに無理やり押し込んだり、内定が出たらなるべく早く辞めさせて、なるべく早く内定承

諾をすることを奨励する所がある。一番良くないのが3つ目の事業所で、会社のことも、求職者個人のことも、あまりよく知らず、よく考えずに、ただ単に、商品のように扱っている。コンサルタントもそれに慣れており、意識が低い。このようにダメな転職エージェントの3つの典型例がある。私達、雇用開発センターは、一般の転職エージェントとは異なり、一般財団法人の看板があるので、エンプロイアビリティという、本人の資質やスキル、今までの経験を、なるべく自己分析して、本人と話し合い、カウンセリングを行う。会社に対しても、我々は研修等をやっているので、評価者訓練等、どういうやり方をしたら良い人材が取れるか、会社の「ハイヤビリティ」、会社の健全な雇用能力ということを行っている。このような、人材側の「エンプロイアビリティ」と、会社側の「ハイヤビリティ」をマッチングさせる、両方とも考えた上で、無理に就職させない。なるべく中立的・客観的にやるようにしている。

そういうやり方が一番、基本的なやり方、あるべき姿だと思ってやっている。

（鎌田）ありがとうございます。1つ質問したい。御社では、キャリアを活かす方向で、相談しながら紹介している。でも、手数料は個人からは取れない。そうすると、手間をかければかけるほど、マッチングはできると思うが、そのコストを求人企業に請求できれば良いが、一方で、求人企業は、雇用仲介業の手数料が高いと、言っている。そこのところを、どう調整しているか。

（中道）求人情報を取る時に、きちんとベクトル合わせをやってから、我々がこのサービスをやりますが、基本契約を結んでいただけますかと確認して、きちんとそこで契約交渉をしている。求職者本人にも、我々を信じて、これから何カ月間か一緒にやってくれますかと、お話をする。納得をお互いすることが大事。こういう方法を採用していると、あまり件数は伸びないが、どちらかというと、社会貢献的な側面もある。

（鎌田）そこのところは、なかなか難しい点があると思う。

（中道）先ほどお話した、あまり良くない転職エージェントは、商品というか、ビジネスとして考えている。

（岩田克彦）国に対して、こういう政策を行ってほしいとか、そういう意見はあるか。

（中道）先ほど、欧米と日本の違いという話があった。私は、IHI（入社時石川島播磨重工業株式会社）に10年程いて、その後、外資系の会社、ITの企業、金融の会社等、全て人事を担当してきた。先ほどの話は、何十年か前から、自分の身の周りに起こっていることだった。思うのは、例えばジョブ型にしても、色々あるが、一面だけ見ないようにして

いただきたいということ。例えば、先ほど、欧米にとっては当たり前のことだというお話があったが、本当に欧米の人にとっては当たり前なのか。例えばジョブ型にしても、3年間で育てなければいけないというお話が白石さんからあったが、3年間で育てるということは、いわゆるサクセッションプランニング（後継者育成計画）ができているからだと思う。また、社内公募の話もあったが、社内公募は、なぜやるかという、自分達の会社の中に、まずそのポジションに合う人がいるのではないかと、それをしないと会社の社員にとって不公平になるという考え方があるからだ。1つ1つの制度の中で、海外との発想の違いで、色々苦しんだ経験があるので、本当は、欧米でも当たり前にはできていない可能性があるということも考えていただけるとありがたい。もちろん、私が経験したことが全てではないが。本日の議論は大変興味深かった。

●論点3. キャリア権の法制化と普及

（鎌田）本日の資料としてお配りした、諏訪先生作成の「キャリア基本法(案)」について、諏訪先生、少しご説明をお願いします。

（諏訪）本日お配りした「キャリア権基本法(案)」のポイントを説明する。
2001年、今の労働施策総合推進法の改正前の雇用対策法において、キャリアについて規定された。しかし、「職業生活」という言葉でしか表現できなかったことで、インパクトが小さかったのではないかと、私は思っている。裁判例を見ていても、「職業生活」という言葉を使って何か判断した例はほとんどない。ただ、キャリアという言い方は、今、裁判官も用いることがある。もう少しキャリア権、キャリアという言葉をも浸透させた方がよいと考え、「キャリア権基本法(案)」の粗雑なたたき台を作成してみた（生成AI利用）。考え方の一案として、資料に添付した「スポーツ基本法」を参照されたい。「スポーツ基本法」の前文を読んでみる。「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人の権利であり、全ての国民がその自発性の下に、人種、性別、年齢、障害の有無等にかかわらず、各々の関心、適性等に応じて、安全かつ公正な環境の下で日常的にスポーツに親しみ、スポーツを楽しみ、又はスポーツを支える活動に参画することのできる機会、スポーツに関し集う機会、スポーツを通じてつながる機会等が確保されることにより、多様な国民一人一人が生きがいを持ち幸福を享受できるようにするとともに、豊かさを実感できる社会の実現が図られなければならない。」となっている。

この「スポーツ基本法」における「スポーツ」をキャリアに置き換えると、ほぼそのまま「キャリア権基本法」の前文としてもふさわしい文章になる。「キャリアを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人の権利であり、全ての国民がその自発性の下に、人種、性別、年齢、障害の有無等にかかわらず、各々の関心、適性等に応じて、安全かつ公正な環境の下で日常的にキャリア構築に親しみ、キャリア構築を楽しみ、又はキャリアを支える活動に参画することのできる機会、キャリアに関し集う機会、キャリアを通じてつ

ながる機会等が確保されることにより、多様な国民一人一人が生きがいを持ち幸福を享受できるようにするとともに、豊かさを実感できる社会の実現が図られなければならない。」

スポーツ基本法の基になった下地は、オリンピック憲章だ。政府や国会議員内にスポーツ立国の実現に熱心な人がいたので、「スポーツ基本法」の制定・改正に繋がった。

キャリアに関しても、そういう人が出てこない、基本法のような法律は出来ないのではないかと思う。例えば、選択的別姓制度については、はるか昔に、法制審議会では議論されて、方向性が決まっているのに、法律への反映がなかなか進まない。日本社会は、放っておくと、以前からの状態をそのまま保持しようとする「慣性の法則」というか、なかなかこれまでと変わらない。

スポーツ基本法の第2条では、「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、人種、性別、年齢、障害の有無等にかかわらず、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により、多様な国民一人一人が生きがいを持ち幸福を享受できるようにするとともに、豊かさを実感できる社会を実現することを旨として、推進されなければならない。」と規定している。これも、「スポーツ」を「キャリア」に置き換えると、ほとんどそのまま通用する。

これ位の規定を、キャリアに関しても、法律にしてもらえないかと思う。

実際に人事権の制限等となると法律にするのは難しいが、使用者側に人事権はある一方、他方で個々人の側にはキャリア権があり、その間で両者がすり合わせをしつつ、実際のキャリアは展開していくということによって、多くの人の納得と、1人1人が自分の二度とない人生を豊かにするという方向で、日本の活力が生まれるのではないかと思っている。

私は、スポーツ法学そしてスポーツ基本法について関心を持ち、憲法13条の幸福追求権の中で、キャリアの方がより広い概念だが、そのキャリアをめぐる要素中の1つとして、スポーツもあるだろうと考えている。学芸の振興、文芸等、様々な仕事、分野がある中で、それらを包括する大元の「キャリア」に関して、理念すなわち方向性を示す基本法があればよいと思う。

（鎌田）私はこのテーマを考えた時に、2つのことを考えた。1つは、キャリア権を、今風な言い方で言うと、どう社会的に実装していくか。つまり、社会的にどう定着させるか。その時に、法制化は1つの目標と捉えられる。そこから先が、私も悩んでいるところだ。諏訪先生は今回、基本法という形でまとめている。私も、基本法という形でまとめるのも1つのやり方だと思うが、実際には、例えば労働施策総合推進法や、職業能力開発促進法の法律の中で、「キャリア」という言葉では入っていないが、「職業生活」等の言葉で、キャリアの概念は既に入っている。今、外部労働市場において、キャリアを活かすということを目指し、場合によっては、教育訓練給付金のようなものも考えるということに

なると、それは、職業安定法での規定も関わってくる。つまり、現にある現行法の中に、追加的にキャリア権を実質化するような規定を盛り込むという道もあるのではないか。諏訪先生は、基本法という発想が基本になるとおっしゃっている。それは、スポーツ法学のようなものがあってというイメージか。

（諏訪）必ずしもそうでもない。私がキャリア権を提唱してから、しばらく後の時期になってから、スポーツ法学がこのような基本法を発展させたので、前後関係は逆かもしれない。スポーツ法学に関しては、議員の協力等で、法制化のスピードが速かった。さらに、スポーツ庁を通じて、成果も上げている。他方、キャリア関連では個々の法律には、「職業生活」という用語で、既に数十に及ぶ法律の中で、450箇所位で使われているが、世の中の人達の多くは、この用語が「キャリア」を意味しているとは全く思っていないので、「キャリア」の基本権を基本法という形で制定することには意味があると考えている。

（鎌田）そのところで、私は、例えば職業安定法や、配転等については労働契約法等、キャリア権というのは、色々なところに波及する話だと考えている。今現在、職業安定法、労働契約法、労働施策総合推進法、女性活躍推進法等、現行法に入れられる規定があれば、そこに反映させていくという道もあるかなと思っている。

（諏訪）そういう道についても、否定はしない。基本法を作ったらそれで終わりという訳ではない。大体、基本法は、それほど大きな意味はない。苦勞してまで作る気には、普通はならない。スポーツ基本法については、実益があった。スポーツ庁を作り、オリンピックを呼び、議員の人達にも恩恵があった。ところが、キャリアに関しては、このメカニズムが無いので、裁判所がいくつかの判決の中でキャリアに言及している位だと、社会一般の人達への認知度は低いままとなる。「職業生活」という用語で定着はしているが、「職業生活設計」という用語を聞いて、「キャリアデザイン」のことを思い浮かべる人は、10人中1人位しかいないと思う。私も、雇用対策法で初めて条文が出来た時、法律を中心的メンバーとして作った草野隆彦さん（元職業能力開発局長）や田中誠二さん（元厚生労働審議官）達に、これが「キャリア」を意味していると聞いて、なるほどと思ったが、この用語で世の中に浸透するののかという懸念は、当初から持っていた。2つ理由があり、1つは、「キャリア」という言葉は、実務的に言うと、既に国土交通省等が所管する法令の中で使ってしまった。もう1つの理由は、「キャリア」という言葉が、21世紀の初め頃には、ほとんど一般の人にはまだよく理解されていなかった。

（鎌田）最初の議論に戻るが、キャリアというのは、何かハイエンドな労働者が、上を目指す時に使う言葉だというイメージもある。諏訪先生は、キャリアはそういうものではなく、まさに生きがいや、やりがい等、生涯に渡ってどのように生きていくのかと結びつけ

るという発想で、別にハイエンドな労働者だけが上に向かう時に使う言葉という意味では使っていないと思う。ただ、その部分が、広く理解されていない面があると思う。どうしてもキャリアというと、例えば、非正規雇用労働者にキャリアの話をすると、自分達はキャリアとは何の関係もないというような反応が返ってくる。

（諏訪）日本における一番の問題は、従来からある人事権の仕組みは、企業等にとって非常に良い仕組みだったこと。人事の指令書を出せば、従業員はそれに従わなければならない、反することができない仕組みというのは、欧米だったら、軍隊と消防と警察位だろうか。日本のこの人事権の仕組みは、企業等にとっては良かったのかもしれないが、必ずしも個人の活性化には繋がらなかった。さらには、長い目でみて社会の活性化にも繋がらなかった。ここが問題だというのが、私の一貫した考え方だ。個人が勝手にやればいいと思っている訳ではない。組織がある中で、個人と組織の間でやり取りするのは、面倒だろうけれども、実は長い目で見ると、そちらの方が、会社を活性化させる。

このことが段々理解されてきて、大企業を中心に「自律」という言葉を使い始めたが、現状では、「自律」というのは、相変わらず会社の手のひらの中で、かつ「自律」をして下さいという形で、都合よく使われてしまっている面がある。会社にも企業にもいい自律というのは、現状ではなかなかうまくいかない。私自身は、基本法を作って、もう少しキャリアを皆のもので尊重されるべきだと認識を高めることが大事だと考えている。先ほど、岩田喜美枝さんが非正規雇用の問題こそ、日本の最大の課題だと言われたが、私もキャリアを考える上で、非正規の問題は極めて重要な課題だと考えている。何が問題かということ、個人を見ないで、組織の視点から典型的に捉え、いわば身分のような扱いになっているということ。非正規雇用になった瞬間に、「非正規雇用労働者」として、典型的に捉えて、非正規はこの位の存在・処遇・能力開発のものなどと、型にはめられてしまう。そうすると、性別役割分業の中で、夫が主に稼いだ後に、妻の方が少し加算するという型に入ってくれば何が起きるかということ、同種の仕事を主な収入源とする男性の非正規雇用の給料が影響され下がる。さらに、そこに年収の壁の問題もある。自分も参加して行った調査の別途集計でもそうした様子が見てとれた⁸⁶。

女性の非正規雇用労働者は、学歴が高い傾向がある。もともと正規雇用で働いていたが、何らかの事情で非正規に移行した人が多い。それも、非正規になると類型化されてしまい、アシスタント的な仕事、「狭くて浅い」職種の仕事に配置されてしまう。将来キャリアが伸びるような、「広くて深い」タイプの仕事には、男性の正社員が配置される傾向

⁸⁶ パーソル総合研究所・産能大齊藤弘通研究室が共同で2023年3月にインターネットを通じて調査した「ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査」⁸⁶ n=9000。スクリーニング調査対象は高卒以上で有職の全国男女 n=3万6537から抽出調査。調査結果の公表は <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning/> 参照。

が、依然として高い。この仕組みが大問題だ。

もう1つの問題は、たしかに日本企業では、多くが中小企業で、同族企業も多く、その意思決定を行う経営者達の発想は、強い力を持つ。どこで変えなければいけないのかについては、色々な方法があると思うが、私は、法律がもう少し前へ、一步踏み出す宣言をすることが大事ではないかと思う。法律が宣言してもダメではないかという例として、日本の男性の育児休業取得率の低さが批判されているが、それでも、経過を見ていくと、法律の整備に伴い、男性の育休取得率は上昇してきた。やはり大義名分は大事なのではないかと思う。

（鎌田）つまり、キャリア権基本法というのは、旗印なんですね。旗印を作ると、そこに人が集まってくる。私が言ったような、色々な法律にキャリア権の規定を入れていくのは、ある意味、旗印がない形になってしまうともいえる。旗印を作ることが重要というご意見として、理解した。

（諏訪）キャリア権の重要性について、長く言い続けてきたので、今後も言い続けていくが、キャリア権基本法の制定について、現実性があるかどうか、思うところもある。また、世の中が変わったら、基本法がなくても良いとなるかもしれない。例えば、普通の人が普段、発言する時、憲法の表現の自由の規定を考えながら発言する人は、ほとんどいない。キャリア権が当たり前になれば、基本法も不要となる。

（白石）その旗印によって、今なかなか進まない法律の後押しにもなると感じた。

（諏訪）現場で取り組んでいる人の励みにもなると思う。

（白石）仮に法制化されたとすると、いわゆる人材ビジネス事業者は、こぞって勉強すると思う。

（諏訪）もう1つ、日本で大事なものは、海外の文献を色々読んでいるうちに気付いたが、現在、国際的な動向を見ると、一定の部分の職業訓練は、どんどん短時間化し、小さく断片化している。タスクとスキルの対応の中で、スキルのしっかりとした組立てが大事となっている。たった1日、あるいは数日間の研修でも、それなりにスキルが身についているという、マイクロクレデンシャル⁸⁷（注）が重要となっている。私自身、今までは、ある

⁸⁷ 欧米では、伝統的な「クレデンシャル」である学位などの資格を細分化したり、社会人が対象の短期間のコースを創設したりして、その学修証明を「マイクロクレデンシャル」と呼んでいる。

程度まとめてしっかりとやらないと力につかないというイメージだったが、短時間化・断片化された短期間の研修で部分的なスキルの認定が得られる仕組みは、これまでの日本の能力開発で、足りなかった部分だと思う。新しい試みが出てきている。

（岩田克彦）デンマーク等では、いわゆる「部分資格」⁸⁸というものが広がっている。日本でも「部分資格」の仕組みに賛成というご趣旨だと理解した。

（青山）職業能力開発促進法が一部、キャリア権になじみやすい性格を持っている。新しい法律を制定する方法のほか、職業能力開発促進法を、将来的にはキャリアを中心とした、基本法よりは内容も多くなるが、基本法＋政策法的な位置づけに組み替えるという方向もあるのかなと、個人的には思った。

（諏訪）「キャリア育成」や「キャリア形成」という言葉ではなく、「キャリア構築」という言葉を使った方が良いのではないかと、最近は考えている。つまり、キャリアを主体的に徐々に自分で組み立てていくということ。「職業生活設計」という言葉についても、もう少し柔らかい表現にした方が良いのではないかとも思う。職業安定所を「ハローワーク」と呼んだような愛称付けがいいかもしれない。

（青山）ただ、「職業生活設計」という言葉があったからこそ、キャリアコンサルタントについて、法律に書けたと思う。

（鎌田）予定の時間がきましたので、座談会はここで終了する。予定された論点すべてにふれることはできなかったが、キャリア権を問題にする背景事情、その意義について深掘りできたのではないかな。参加された皆様には、貴重なご意見をいただきありがとうございました。

⁸⁸ デンマーク等では、部分（補足）資格（supplementary qualifications）が、成人教育ないし継続職業教育訓練（CVET）で特に重要とされている。部分資格は、資格取得の勉強を分けて行いたい者のためのものである。

参考資料1 座談会論点案

1. 企業における人事と主体的なキャリア構築の課題

会社主導の人事から、社員の希望に応じた多様な人事制度への変化がみられるなかで、

- ① 転勤・配置換えにおけるキャリア構築（社内公募制、フリーエージェント制など）
- ② 女性のキャリア構築（労働時間規制、育児休業後の復職時のキャリア配慮など）
- ③ 高年齢者の継続雇用におけるキャリア構築はどうあるべきか（定年制の見直し、就業確保措置の法制化など）
- ④ 働き方が多様化する中でのキャリア構築を支援する労働組合の役割について実態と課題について議論したい。

2. 労働政策

政府は、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急務として、成長産業への労働移動、リスクリングなどのキャリアを活かす労働市場改革を推進しようとしている。そこで、こうした方向をふまえて、

- ① 労働時間規制のあり方（時間外労働時間の上限規制の見直し、副業・兼業における労働時間通算の廃止を含む）
- ② 正社員及び非正規労働者のリスクリングのあり方（例えば、キャリアコンサルタントの活用など）
- ③ 生成AIなどを用いた個人のキャリアを活かすマッチングの促進策（雇用仲介事業の機能拡大、スキル履歴の可視化など）
- ④ 所得の分配を促進する政策のあり方
- ⑤ 外国人雇用のあり方
- ⑥ 労働政策、教育政策、社会保障政策、経済政策の連携のあり方

3. キャリア権の法制化と普及

- ① キャリア権基本法の法制化：諏訪は「キャリア権」構想を社会的に実現するために、「キャリア権」を基本原理として、個人の職業上の自律（学習・移動・参加・保護）を体系的に保障するための基本法の制定を提唱しているが、これをどう考えるか。→「キャリア権基本法（諏訪案）」（参考資料2）
- ② 高校・大学でのキャリア権普及；学校教育ではキャリア教育がなされているが、それが就職活動に接続していないのが現状である。さらに、近年では大学生ではインターンシップにおける募集選考が進み、他方で、高校生については「一人一社推薦制」が維持されるなど、課題が山積している。「キャリア権」普及の観点から、これにどう対応するか。

参考資料2 キャリア権基本法要綱案（たたき台の見直し案）

⇒第4章（キャリア権への期待と現状）【参考（たたき台）】（キャリア基本法（とりあえずの試み））参照。

資料編

1. キャリア権とは？
2. キャリア権関連文書
3. スキル・職業能力開発関連文書
4. 中長期的観点からの労働政策の展望と課題

岩田克彦(一財)雇用開発センター主任研究員

志村幸久産業医科大学常務理事

V. 資料編

資料編として、以下の通り大別した。

1. キャリア権とは何か？
2. キャリア権関連文書
3. スキル・職業能力開発関係資料
4. 中長期的観点からの労働政策の展望、課題

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

1. キャリア権とは何か？

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」が提唱されました。

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ます。

「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きます。例えば、以下の法律規定があります。

○ 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。

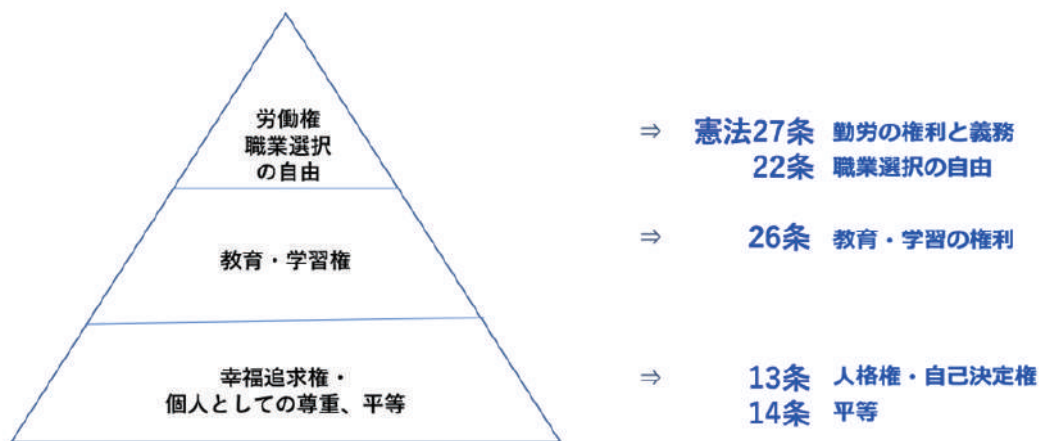
○ 労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律（職務待遇確保法）（平成二十七年法律第六十九号）

第8条 国は、㉠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。

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

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ですが、日本国憲法に根拠があります。



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ます。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ります。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ます。

2. キャリア権関連文書

○ 新労働政策研究会：（公財）労働問題リサーチセンター

- 2019～2021 年度 （公財）労働問題リサーチセンター直轄事業
- 2022～2024 年度 （一社）ダイバーシティ就労支援機構受託事業
- 2025 年度 （一財）雇用開発センター受託事業

（2019 年度以降まとめて、（一財）雇用開発センターの「新労働政策研究会」サイトに

掲載) <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/>

【キャリア権を提唱され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
- 「キャリア権とは何か」、特集「主体的なキャリア形成とキャリア権」、
『月間DIO』No398（2024年3月）、連合総研
<https://www.rengo-soken.or.jp/dio/dio395.pdf>
- 「キャリア権の役割」、新労働政策研究会 2024年度報告書、2025年3月
<https://earc.or.jp/rodorc/>
- 「これからのセーフティネットとキャリア権」、新労働政策研究会 2023年度報告書、
2024年3月 <https://earc.or.jp/rodorc/>
- 「キャリアをめぐる法学分野からの概説」、新労働政策研究会 2022年度報告書、
2023年3月 <https://earc.or.jp/rodorc/>
- 「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
- 「職業能力開発をめぐる法的課題 ― 職業生活をどう位置づけるか?」、
日本労働研究雑誌（618）4-15 2012年
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001098>
- 「キャリア法学への誘い（1）～（20）」『季刊労働法』249～268号（2015～2020）

（個人作品）

- 岩田克彦、「職業能力開発に対する政府関与のあり方」、日本労働研究雑誌No583
2009年、(<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2009/special/>)
- 鎌田耕一、『概説 労働市場法（第2版）』、三省堂、2021年
- 同、「キャリア志向の多様性を踏まえた支援のあり方」、新労働政策研究会
2024年度報告書、2025年3月、<https://earc.or.jp/rodorc/>
- 同、「労働政策が取り組むべき中長期的課題」、新労働政策研究会 2023年度報告書、
2024年3月、<https://earc.or.jp/rodorc/>
- 同、「今後の労働市場政策のあり方 ― キャリアを活かす労働市場の法政策」、新労働
政策研究会 2022年度報告書、2023年3月、<https://earc.or.jp/rodorc/>
- 菅野和夫・山川隆一、『労働法（第13版）』、弘文堂、2024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>

3. スキル・職業能力開発関係資料

- 厚生労働省「経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会報告」（2026 年 1 月 21 日）
- 第 10 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_65639.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>
- 厚生労働省教育訓練給付制度
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kyouiku.html
- 厚生労働省職業情報提供サイト job tag
<https://shigoto.mhlw.go.jp/User>
- 文部科学省マナパス
<https://manapass.jp/>
- 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
- 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
- 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>
- 労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No. 296『若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状④ ー令和 4 年版「就業構造基本調査」よりー』（2025 年 11 月）
<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2025/296.html>
- 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/hd2tof0000005dqh-20230913.pdf>

- 特集「主体的なキャリア形成とキャリア権」、『月間DIO』No398、連合総研

<https://www.rengo-soken.or.jp/dio/dio395.pdf>

- 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/shokugyounouryoku/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。

- 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「デジタル時代の労働市場を見据えて」(デジタル時・世代のマッチングに係る研究会報告書)、2026年3月

<https://www.works-i.com/research/report/matching.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」 https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_report2.html

- 寺田盛紀『日本の職業教育ー比較と移行の視点に基づく職業教育学ー』、晃洋書房、2009年

- OECD(岩田克彦、上西充子訳)『若者の能力開発ー働くために学ぶ』、明石書房、2011年

- 佐藤厚『日本の人材育成とキャリア形成ー日英独の比較』、中央経済社、2022年

- 山田久 「人的資本経営」成功の鍵は個人キャリア開発に」、
新労働政策研究会 2022 年度報告書、2023 年 3 月 <https://earc.or.jp/rodorc/>

4. 中長期的観点からの労働政策の展望、課題

(※) 以下の 7 つは、新労働政策研究会報告書。

- 2019 年度中間報告書
<https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/c010d97b882bee9fc1981ec73609c8fb.pdf>
- 2021 年度報告書
<https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/da4e03c9ca92a3ad3d2ea6065c9e2217.pdf>
- 2022 年度報告書
https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/New_Labor_Policy_Research_Group_Report-FY2022.pdf
- 2023 年度報告書
https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/New_Labor_Policy_Research_Group_Report-FY2023.pdf
- 2023 年度報告書概要
https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/New_Labor_Policy_Research_Group_Report_Overview-FY2023.pdf
- 2024 年度報告書
https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/New_Labor_Policy_Research_Group_Report-FY2024.pdf
- 2024 年度報告書概要
https://earc.or.jp/wp/wp-content/uploads/New_Labor_Policy_Research_Group_Report_Overview-FY2024.pdf
- 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
- 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 「未来への挑戦」 <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 2025」（2025 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

- 厚生労働省 第12次職業能力開発基本計画(案)
<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001639530.pdf>
- 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)、2025年7月
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_59371.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
- 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
- OECD：“Employment Outlook 2025”，
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report.html
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html
- 日本経済団体連合会「2026年版経営労働政策特別委員会報告ー賃金引き上げの力強いモメンタムの「さらなる定着」へー」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2026/003.html>
- 日本商工会議所「これからの労働政策に関する懇談会最終レポート『少数精鋭×地域共創』で人手不足を乗り越える」、「雇用・労働政策に関する重点要望」および「多様な人材の活躍に関する重点要望」、2025年9月
<https://www.jcci.or.jp/news/recommendations/index02/2025/0925110521.html>
- 経済同友会「経済成長と多様な個人の活躍を支える「雇用型自律労働契約」の導入をー労働法制の令和モデルの見直しー」(2025年5月)
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2025/250522a.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ーまもる・つなぐ・創り出すー」(2025年10月改訂)
https://www.jtuc-rengo.or.jp/about_rengo/data/vision.pdf

おわりに

「キャリア権」の法理念が国際学会で報告（1996 年）されてから、今や 3 分の 1 世紀近くが経過しました。

バブル経済の崩壊（1991 年）後、あたかも盤石のモデルかのように思われてきた日本型雇用慣行が徐々に信任を失い、新たなモデルの探求が続いてきました。「では、どこへと向かうべきか」です。

当然、欧米型モデルを志向する議論は盛んになりましたが、表層的またはつまみ食いの導入論ならばともかく、経済社会の深層にまで及ぶ本格的なモデル転換までを論じるのは容易ではありません。ましてや、その実装となると、きわめて長い時間軸への覚悟がいります。

産業慣行ばかりはではありません。基盤となる教育制度から法制度まで、さらには社会意識や慣行などの多くの関係するインフラストラクチャーを造り替え、整え続けていくには、しっかりとした理念とそれに沿った一貫した根気強い努力の過程が必要となります。

新労働政策研究会は、そうした新しい労働政策の旗印として、個々人がもつ「キャリア権」の法理念を掲げ、それにかかわる企業現場、行政現場などの動向をヒアリング調査するとともに、研究者からの報告を受けながら、模索を繰り返してきました。

その結果、研究会発足当初の予定を超え、ずいぶんと長く続けられてきたのでした。転換期の模索プロセスが目の前で繰り広げられ、とても終わりが見えないことがありました。同時に、研究会代表を引き継いでくださった鎌田耕一先生をはじめとする熱心な委員メンバーや協力してくださった方々と、事務局を担当された岩田克彦さんの根気強いご貢献によるものでもありました。

ここに当面の最終報告書となるであろう 2025 年度報告書を提出するにあたり、関係された皆様に心より感謝申し上げます。

法政大学名誉教授 諏訪康雄

新労働政策研究会 2025 年度報告書

2026 年 3 月

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 一般財団法人 雇用開発センター

〒163-1529 東京都新宿区西新宿 1 丁目 6-1 新宿エルタワー29 階

電話 03-6550-9516

FAX 03-6550-9517

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