

「新労働政策研究会 2024 年度報告書

－ 労働政策の中長期的課題とキャリア保障 －」 2025 年 3 月

1. 趣旨・目的

新労働政策研究会（第 1 次）は、キャリア権を軸として労働政策の大きな方向づけをとらえるため、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、2023 年度末に最終報告書を取りまとめた。

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（次節参照）、2023 年度、2024 年度の 2 か年計画で本格的報告書の作成を目指した。

2. 研究会メンバー （肩書は、2025 年 3 月 31 日現在）

主査 諏訪康雄 （法政大学名誉教授）

委員（アイウエオ順）

岩田克彦 （一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構常任理事）

岩田喜美枝（株式会社味の素相談役）

宇佐川邦子（株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長）

逢見直人 （元連合会長代行、公益財団法人富士社会教育センター理事長）

鎌田耕一 （東洋大学名誉教授）

坂爪洋美 （法政大学キャリアデザイン学部教授）

酒光一章 （一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構理事）

白石久喜 （株式会社社会人材研究所代表取締役所長）

山田久 （法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授）
（オブザーバー）

青山桂子 厚生労働省職業安定局審議官

石垣健彦 （独法）労働政策研究・研修機構労働研修所長

3. 研究会の実施状況

2024 年度は、研究会を 7 回開催した。

第 1 回研究会（2024 年 7 月 25 日）

2024 年度研究会の研究内容等につきフリートーキングを実施した。

第 2 回研究会（2024 年 11 月 5 日）

厚生労働省厚生労働審議官田中誠二氏から「キャリア権が拓く労働政策の未来」と第 3 回研究会
るミニ講演を頂き、それに基づく質疑応答と意見交換を行った。

第 3 回研究会（2024 年 11 月 28 日）

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

第 4 回研究会（2024 年 12 月 20 日）

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

第5回研究会（2025年1月16日）

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

第6回研究会（2025年2月27日）

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

第7回研究会（2025年3月26日）

2024年度研究会報告書の取りまとめに向けフリートーキングを行った。

4. 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。

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

第1章では、これまでの新労働政策研究会（2019年度～2024年度）の検討結果をまとめた。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、が起こっている。他方、③グローバル化の進展の一方で、サプライチェーンの分断化の動きが各所で起こっている。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的雇用システムの綻びが目立っていることを整理した。

第2章では、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を整理した。日本の企業や政府に今求められているのは、継続雇用を前提に連続的イノベーションを継続していくこれまでの延長線上の環境を維持しながらも、各個人の責任による生涯を通じたキャリア形成を積極的に支援していくことであろう。その際、組織の一点中心の円形からもう一点の中心を加えた、いわば楕円形をなす組織編成と運営が必要となつてこよう。

第3章では、労働政策の中長期的課題は多いが、特にキャリアを活かす労働市場改革が重要であるとし、当面は、キャリアを、①企業組織内のキャリア形成（組織内キャリア）、②特定分野における独自の知識およびスキルを必要とする専門的職務に従事する者のキャリア形成（「スペシャリスト型キャリア」）、③臨時的・一時的に業務に従事したり、断続的にキャリアを形成するタイプ（「テンポラリー（断続型）型キャリア」）の3つの類型に分けることが有益であるとする。そして、本人のキャリア意識やインセンティブを刺激する仕組みをどのように作っていくかが鍵になってくるとしている。

第4章では、キャリア権の役割につき、キャリア権の提唱者である諏訪康雄法政大学名誉教授に投稿いただいた（以下は、その要約である）。

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

キャリア権と親近性をもつジョブ型の雇用システム（あるいは、これまでの雇用慣行とのハイブリッド型の雇用システム）も、グローバルな展開をする大企業を中心に、少しずつ広がりを見せてきた。だが、その移行過程はそう短期的なものではない。バブル経済崩壊後の30年余のうち、前半では旧来の雇用システムのどこがどう問題なのかをめぐり、集

中的な批判的検討や各種の是正策の試みがあり、後半でも新たな雇用システムのあり方をめぐる議論と試行錯誤が続いた。もっとも先進的とみられる企業でも、一朝一夕にジョブ型の導入に至ったわけではなく、10数年の移行期間を経て、各種の調整を経て、ようやく一定の均衡ある姿になってきたことを、ヒアリングにおいて教示していただいた。

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

新労働政策研究会では、多くのヒアリング調査、議論などをつうじて、キャリア権の意義と役割に対する理解を深めてきた。研究会は取り合えずの提言を取りまとめたが、キャリア権をめぐる調査研究と実体化・具体化の動きに終わりはない。より多くの人によるその発展的深化がなされ、より多くの個人、企業、地域、社会そして国が「職業キャリアをつうじて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利」であることを目指すようになることを祈ってやまない。

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

書掲載の了解をいただき掲載した。

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

新労働政策研究会第2回セミナーでは、様々な個人のキャリア志向(企業内部の幹部を目指す伝統的キャリア形成にとどまらず、専門的知識・技能の展開を志向するスペシャリスト型、転職を繰り返すテンポラリー型、雇用によらない働き方を志向するフリーランス型といった多様な志向がある。)をふまえ、キャリア自律に向けどう取組むのが課題となっているとの認識の下、個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題を議論した。新労働政策研究会の諏訪康雄座長(法政大学名誉教授)の問題提起に基づき、研究会メンバーの鎌田耕一東洋大学名誉教授(現在法政大学教授)に(株)リクルート就職みらい研究所所長栗田貴祥氏が加わり、3人のパネラーの間で個人・企業のキャリア自律への取組みの実態と課題につき、熱く語り合っていた。申込者数50名であった。

若年者に向けたキャリア権啓発のための教育・行政担当者など就労支援者向け公開セミナーは、現在、日本的雇用システム(終身雇用、年功制)は綻びはじめ、個人が企業の雇用維持ばかりに頼れなくなっている。企業・事業主主体のキャリア形成から各個人がキャリア展開をより主体的に行なうための環境整備を「キャリア権：職業生活を通じて幸福を追求する権利」を基軸に構築する必要があるとの問題意識から開催した。欧米諸国等と同様、若い人々に、10代から70歳以降までの長い就労生活を視野に入れた主体的なキャリア構築を積極的に考えてもらうために、高校進路指導教員、ハローワーク職員、職業能力

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

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