

キャリア保障の時代

～ 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 2021 年度報告書 —

令和4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

人生が長くなればなるほど、「予期せぬ出来事」の発生確率は高まる。「今日も明日も昨日の続き」といった感覚や姿勢では、到底、対処できない事態が起こる。そうした時代には、個人も企業も、地域も国も、次つぎに生じる大小の変化への対応を織り込むことこそが、不可欠な「新常态」(ニュー・ノーマル)となる。

本研究会が、労働政策をめぐる外部環境と課題構造の変化を踏まえ、これからの中長期を見通した労働政策のあり方を考えようとした認識の出発点は、ここにある。そのうえで、人びとのキャリア展開とそれらを組織化する企業の業務展開、さらに社会基盤をめぐり、より動的(ダイナミック)な制度設計と運用の姿を探ってみることに努めた。

すなわち、**第1章**においては、この3年度間における事業実施の概況を記した。変化の動向と現状を確認しようとした。今後の労働政策を模索するうえでの前提を、各方面の識者と現場の担当者から示していただき、委員との間で意見交換をしてきた。

第2章は、前章での成果を踏まえながら、日本の社会構造の変化について、概略的な考察をした。テクノロジー変化の大きな進展、グローバル化の進展、急速な少子高齢化の進展が、日本的雇用システムに大波のような影響を与えていることを記した。

第3章は、新たな労働政策の方向性とキャリア権との交絡についての考察をした。これまでの主流である組織中心の発想においては、男性正社員の活躍にもつばら焦点が当てられ、そのキャリア形成や処遇などが議論されてきた。その一方で、縁辺におかれてきた女性の活躍と共働き社会化への対応、多様なシニア人材の量的増加と就業長期化への対応、増加した非正規雇用の固定化とキャリア閉塞・格差問題への対応、障害をもつ働き手の活躍とキャリア形成、外国人労働者の本格的な活躍など、多くの課題が個人の努力でも、企業実務でも、労働政策でも、後手に回ってきた。

それらについては、来年度以降に具体的な政策の方向性を検討するが、議論が袋小路に入らないよう発想の転換をはかるため、理念型として個人中心で考察をすると、どうなるかを試みてみた。

第4章は、労働政策が取り組むべき中長期的課題とキャリア保障を来年度以降に考察していくためのポイントを挙げている。いまだ仮事項の列挙にとどまる。

したがって、本報告書は、調査研究の途中における進行状況報告にすぎない。

2022年3月

新労働政策研究会座長(法政大学名誉教授)

諏訪 康雄

「新労働政策研究会」2021年度報告書 — 目次 —

はじめに	1
第1章 事業実施概要	4
1. 趣旨・目的等	4
2. 研究会メンバー	4
3. 2019～2021年度の実施概要	4
第2章 日本の社会構造の変化	7
1. 経済社会構造の3つの変化	7
(1) テクノロジー変化の大きな進展	
(2) グローバル化の進展	
(3) 急速な少子高齢化の進展	
2. 日本的雇用システムの限界	7
第3章 新たな労働政策の方向とキャリア権	9
1. 視点を大きく変える必要	9
2. なぜ、主体的なキャリア形成の重要性が増しているか	10
(1) 事業環境による「革新力」のニーズ増大(労働力需要=企業・産業サイドの要因)	
(2) 人口動態が求める企業依存型キャリアからの脱却(労働力供給=個人サイドの要因)	
3. わが国におけるキャリア形成の現状	11
(1) 企業の方針	
(2) 個人の状況	
4. キャリア形成面からみた既存の人材活用・育成システムの特徴と限界	15
(1) 「就社型」の特徴=会社主導のキャリア形成	
(2) 「就社型」の限界=時間管理能力の弱さ	
5. キャリア形成を巡る欧米の状況	16
6. 主体的キャリア形成に向けた企業の役割	17

7. キャリア保障が求められる時代	19
(1) 人的資本投資の捉え方の変化	
(2) キャリアの基盤となる理念	
(3) 1980年代、1990年代におけるキャリアに着目する法令・政策の増加の背景	
(4) 今後の展開	
(5) 個々人のもつキャリア権と企業組織がもつ人事権	
(6) 新たな労働政策の方向	
第4章 労働政策が取り組むべき中長期的課題とキャリア保障	23
1. ジョブ重視により親和的な人的資源管理への流れ	23
2. 女性、中高年シニア、外国人、障害者等就労困難者が活躍する社会の実現	25
3. フレキシブル・ワーク（働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方）の支援	26
4. 労働移動の円滑化	26
5. 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	27
おわりに	27
資料編（企業・有識者からのヒアリング概要）	28
I. 企業ヒアリング	28
II. 有識者ヒアリング	32

第1章 事業実施概要

1. 趣旨・目的等

キャリア権を軸として、労働政策の大きな方向付けを考える。2019～2022年度の4カ年事業とし、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（本報告書）を取りまとめ、今後、2022年度末に最終報告書を取りまとめる予定である。

2. 研究会メンバー

諏訪康雄（法政大学名誉教授 座長）

（以下、アイウエオ順）

石川茉莉（公益財団法人連合総合生活開発研究所研究員）

岩田克彦（一般社団法人ダイバーシティ就労支援機構代表理事）

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）

岡崎淳一（東京海上日動火災保険株式会社顧問）

酒光一章（富士通株式会社シニアアドバイザー）

下村英雄（独立行政法人労働政策研究・研修機構主任研究員）

山田久（株式会社日本総合研究所副理事長）

（オブザーバー）

本多則恵（厚生労働省審議官）

志村幸久（独立行政法人労働政策研究・研修機構総務担当理事）

3. 2019～2021年度の実施概要

2019年度は5回、2020年度は2回、2021年度は8回、研究会を開催した（以下、固有名詞はアルファベット表記。詳細は、巻末「資料編」を参照）。

第1回（2019年6月27日）ヒアリング

「人財マネジメントの方向性」

A 社人事本部長 B 氏

第2回（2019年8月28日）ヒアリング

1. 「日本型雇用慣行の現状と課題 ―転勤問題と学び直し問題を中心として―」

リクルートワークス研究所長（現アドバイザー） 大久保幸夫氏

2. 「日本的雇用慣行の変化と人材育成」

学習院大学教授 守島基博氏

第3回（2019年11月1日）ヒアリング

1. 「C社の人事戦略」

C 社人事部長 D 氏

2. 「E信用金庫の人材育成の取組み」

E 信用金庫理事 F 氏

第4回 (2019年12月12日) ヒアリング

1. 「G社のキャリア形成と人事制度について」

G社執行役員 (キャリアサポート担当) H氏

2. 「I社における働き方の基本ルール」

I社総合企画部長 J氏

第5回 (2020年2月27日) ヒアリング

- 「日本的雇用制度と労働政策」

慶応義塾大学教授 八代充史氏

第6回 (2020年11月26日) 委員間のフリートーキング

第7回 (2021年2月10日) 委員発表

1. 宇佐川委員「中高年、シニア層の雇用・就労問題」
2. 下村委員「これからの時代におけるキャリア支援」

第8回 (2021年4月12日) ヒアリング

1. 「雇用類似の働き方と雇用類似就業者の保護、在宅ワーク」

東洋大学名誉教授 鎌田耕一氏

2. 「副業・兼業、越境学習について」

エッセンス (株) 代表取締役 米田瑛紀氏

第9回 (2021年6月14日) ヒアリング

- 「変化の時代を生き抜く人事制度改革」

K社人事部長 L氏

第10回 (2021年7月30日) ヒアリング

1. 「LGBTQも自分らしく働ける職場環境について考える」

NPO法人 ReBit 代表理事 薬師実芳氏

2. 「低所得者、就労困難者への対応

～就労支援に期待される機能・役割が変化する中で～

A'ワーク創造館 (大阪地域職業訓練センター) 副館長 西岡正次氏

第11回 (2021年9月17日) ヒアリング「リカレント教育と関連施策」

1. 「リカレント教育と人材開発政策について」

厚生労働省職業安定局需給調整事業課長 (元人材開発統括官参事官)

篠崎拓也氏

2. 「リカレント教育 (社会人の学び直し)

～今、文部科学省、大学等に求められるもの～

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構宇宙科学研究所科学推進部参事

(元文部科学省総合教育政策局生涯学習推進課長) 山下洋氏

第12回（2021年12月9日）ヒアリング「デジタル化による労働形態の変化」

1. 「ドイツ“労働4.0”をめぐる法政策の動向」

労働政策研究・研修機構労使関係部門副主任研究員 山本陽大氏

2. 「デジタル技術の活用と人材の確保・育成」

労働政策研究・研修機構リサーチフェロー 郡司正人氏

第13回研究会（2021年12月23日）

「2021年度報告書（労働政策の方向付け）作成に向け意見交換」

1. 山田委員から、「報告書取りまとめにあたり留意すべき事項」の問題提起

2. 事務局から叩き台概要の説明

第14回研究会（2022年2月14日）「2021年度報告書作成に向け意見交換」

第15回研究会（2022年3月14日）「2021年度報告書（事務局案）に対する意見交換」

以上のような研究会でのヒアリングや議論を経て、経済社会構造の大きな変化によってわが国雇用システムの綻びが様々な面で露呈し、それが企業の人材マネジメントの改革を求め、労働政策の見直しを要請していることが再確認できた。とりわけ、2020年から始まったパンデミックは、人と人との接触を制限することで、対面による集団的作業志向の強い日本型の働かせ方と雇用慣行の限界を否応なく浮き彫りにした。さらにそれは、労働者の企業に対する帰属意識にも変化を及ぼし、個人が改めて自身のキャリアについて考える機会を増やしたといえる。そうしたなかで、従来、企業サイドから語られることの多かった日本型雇用システムの問題を、個人サイド、とりわけ個人のキャリア形成とキャリア展開の観点から捉え直すことの必要性が高まっているように思われる。こうした認識に立って以下の章では、主体的なキャリア形成をキーワードに、いま日本の雇用システムの抱えている問題の構図と、その解決に向けた基本的な方向性について考察する。

第2章 日本の社会構造の変化

1. 経済社会構造の3つの変化

わが国のキャリア形成を巡る問題の構図を明らかにするには、その前提として、経済社会構造がどのように変化しているかを確認しておく必要がある。マクロ的な観点からすれば、3つの変化が進行している。

(1) テクノロジー変化の大きな進展

近年のテクノロジーの変化で特に大きなインパクトを与えているのは情報技術とその活用の飛躍的な進歩である。クラウドコンピューティング・AI・IoTといった生産現場のみならずオフィスにおける自動化技術の発展は目覚ましく、リモートワークの可能性を一気に広げ、業務プロセスや職務編成など、職場の在り方を大きく変えている。さらに、ここに来て脱炭素化が世界的なテーマとして浮上し、エネルギー利用の在り方の変革の必要性に伴って、産業構造が大きく変化していくことが予想されている。

(2) グローバル化の進展

1980年代末の東西冷戦の終結、とりわけ2000年の中国のWTO加盟以降、世界規模でモノ・カネ・ヒト・情報の往来が活発化し、相互依存関係が深化した。それに伴い、国境を跨ぐ企業間の競争が激化し、グローバルな規模での産業の再編が進展している。結果として、一国における事業の改編の規模やスピードも加速している。もっとも、ここに来て、米国トランプ政権下での米中貿易戦争の激化、バイデン政権が定義した民主主義対専制主義の対立など、国際政治の面では分断が進み、安全保障や人権擁護上の問題などにより一部でグローバルサプライチェーンが分断される動きがみられる。さらに、近時のロシアによるウクライナ侵略行動による、グローバル経済活動の前提条件をめぐる課題が浮上してもいる。しかし、複雑に深く結びついた世界の相互依存関係の傾向を根本的に変えることは困難であり、状況を踏まえた調整を経つつも、グローバル化自体のトレンドは変わらないと目される。

(3) 急速な少子高齢化の進展

先進国をはじめとする多くの国の人口動態は総じて少子・高齢化のトレンドにある。とりわけわが国ではその度合いが大きく、量と質の両面における労働力不足の問題に直結している。労働力不足は、女性の社会進出と活躍を一層促し、家族の在り方に大きな変容をもたらしている。一方、少子・高齢化は「支えられる側」の「支える側」に対する比率を高めることで、社会保障財政を悪化させる圧力となり、それを緩和するためにシニアの就労と能力開発が強く要請されるようになっている。

2. 日本の雇用システムの限界

以上のような3つの経済社会構造の変化により、いわゆる終身雇用・年功制を特徴とする日本的雇用システムと時代動向との間で不整合や綻びが目立っている。テクノロジーの変化やグローバル化の進展は、事業サイクルの短縮化と変容を通じて終身雇用を難しくし、変

化に対応するために求められる専門人材や外部人材の取り込みには、年功制度と年功意識が大きな足かせとなる。個人サイドから見れば、終身雇用・年功制は従業員の人生設計を基本的に企業が丸抱えで規定するとともに保障するという仕組みであり、日本型雇用システムの揺らぎは、各個人が人生設計を自ら主体的に行う方式を個々人だけにではなく、企業、さらには社会基盤に対しても要請し、その中心にあるキャリアの形成に主体性を求める状況をどう進めるかが喫緊の課題になっている。それは企業にとっても個人にとってもチャレンジングな課題である一方、これを機に企業がイノベーション力を高め、個人は主体的なキャリア形成をしていくという新たな飛躍のチャンスをもたらさうといえよう。

一方、見逃してはならないのは、女性・高齢者・外国人・障害者等、日本型雇用システムでは周辺労働力としての限定的な「職務型」に位置づけられ、能力開発の機会に乏しく、キャリア展開の天井が低く、しばしば柔軟性に欠ける結果、活躍の余地が限られてきた人々の、広い意味でのキャリア形成の必要性も高まっていることである。これまで終身雇用・年功制が当てはまったのは主に男性現役世代であり、その企業による丸抱えの生活保障が結果として女性や高齢者等の生活保障にもなっていた。しかし、その基盤が大きく揺らぎ、さらに少子高齢化による量と質の両面での人材不足が深刻化するもと、人々の稼得能力、エンプロイアビリティを高めるとともに、中核的で不可欠な労働力として位置づけ直す方式が求められている。

第3章 新たな労働政策の方向とキャリア権

1. 視点を大きく変える必要

社会構造の大きな変化に対応した新たな労働政策を検討するにあたっては、視点を大きく変える思考実験の必要性を指摘したい。視点転換の例として、日本と周辺国の地図 2 パターンを眺めてみよう。図表 1 は通常の見方、そこにおける日本は太平洋に開かれた国に見える。一方、図表 2 は通常のをひっくり返したもので、日本は日本海を隔ててアジア大陸につながる国だということが歴然とする。

時代の先を見通そうとするとき、いまわれわれに求められているのは、こうした視点の転換を試みることだろう。これまでの企業・産業中心の見方（いわば太平洋側視点）を個人・労働者中心の見方（いわば日本海側視点）に大きく変え、そのうえで経済社会の再編成を考えてみるならば、異なった構図が浮かび上がる。

以下では、個人・労働者側の視点—より具体的には「個人・労働者のキャリア形成・展開」の観点から課題を考えていくと、どうなるだろうか。

○組織中心	⇒いわば太平洋側視点
○個人中心	⇒いわば日本海側視点

図表 1 日本と周辺国の地図



図表2 日本と周辺国の地図（上下ひっくり返した地図）



2. なぜ、主体的なキャリア形成の重要性が増しているか

3つの経済社会構造の変化は、労働者のキャリア形成の主体性を求めていることを前章で指摘し、前節では視点の転換にふれた。本節ではこの点についてより詳しくみていくが、主体的なキャリア形成の条件整備の必要性は、労働力の需要・供給の両面から迫られている。

（1）事業環境による「革新力」のニーズ増大（労働力需要＝企業・産業サイドの要因）

企業が競争力を高めるには、「革新力」と「品質力」をともに強化する必要がある。かつての技術変化のスピードが緩やかで国内市場中心の経済では、とりわけ既存の製品やサービスの「品質力」を磨くことが重要であった。しかし、テクノロジーの変化スピードが加速し、グローバル化が一気に進むことで、新たな商品やサービスをスピーディーに市場に投入することの重要度が増し、その意味で「革新力」の重要性が一段と高まっている。「革新力」を高めるための鍵は、外部リソースの効率的な取り込みができる開かれた柔軟な組織の構築にあり、人材タイプでは組織や業界の内部論理に囚われず、外部に目をやって主体的に事業を推進できる「自律型人材」の重要性である。

（2）人口動態が求める企業依存型キャリアからの脱却（労働力供給＝個人サイドの要因）

日本的な「就社型人事管理」では、「終身雇用」のもとでの高い雇用保障と引き換えにキャリア形成はもっぱら企業に委ねられ、企業の組織運用の都合が優先する「不本意な職種転換」や家族生活を犠牲にした「長時間勤務」や「転勤」は当たり前であった。それが可能であったのは「夫片働き家族モデル」を前提に、家計収入の大半を夫の勤務先に依存する方式

だったといえる。しかし男性若手・中堅人口の減少や女性の高学歴化、家計単位の稼働能力意識の広がりなどにより「夫婦共働き」が一般化するなか、家族単位での収入源はひとつではなくなる分散化となり、それに伴い主体的な職種選択のリスク許容度は高まり、「転勤」コストが増大している。加えて、企業側の長期雇用保障能力の低下ばかりでなく、少子化・長寿化の進展は豊かな老後のためには特定企業や産業だけに依存することなく「長く働き続ける」ことができるキャリア形成を求めようとする状況と意識が高くなり、従来型の「終身雇用」を事実上難しくしている。結果として、ライフスタイルの選択余地を増やし、エンプロイアビリティを長期維持するため、「キャリア自律」を成し遂げた「自律的人材」となることができるようにする条件整備に向け、個人、企業、社会の意識・態度の変容が求められる流れになっている。

3. わが国におけるキャリア形成の現状

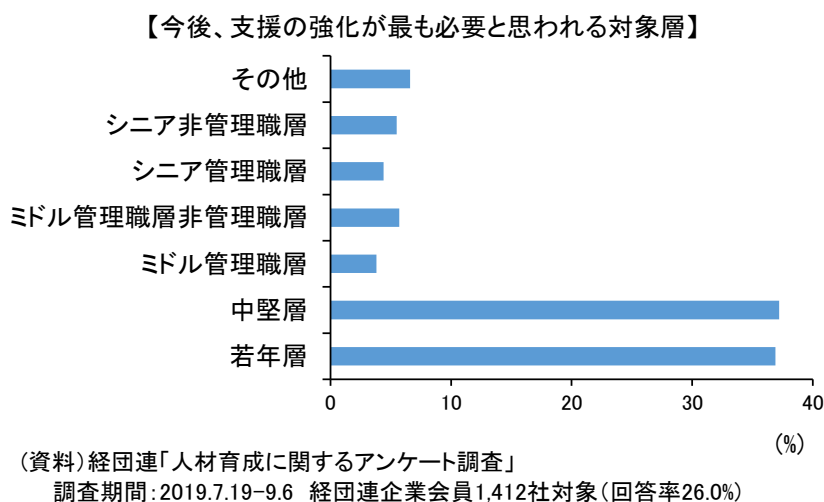
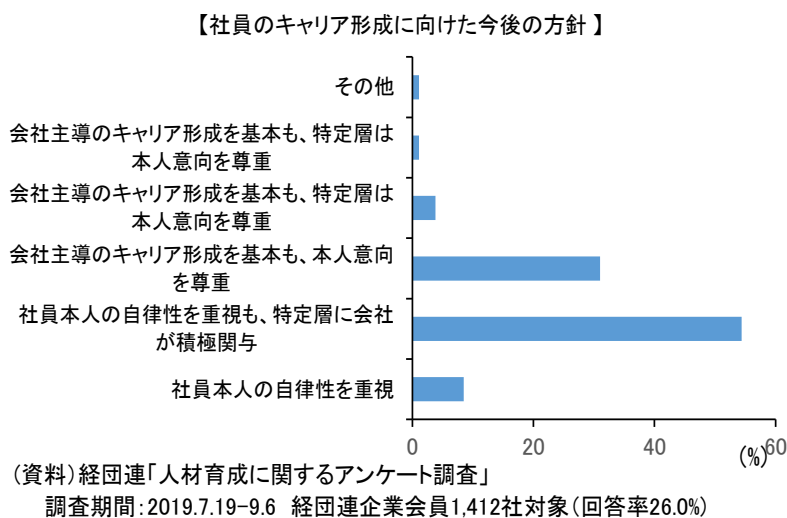
企業サイドからも個人サイドからも両面で、主体的なキャリア形成の必要性が高まっているところ、現状をみるに、企業の支援の面も個人の取り組みの面も、変化に適合的な状況とは言えない。

(1) 企業の方針

日本企業の社員のキャリア形成に対する今後の方針を、経団連の会員企業への調査（「人材育成に関するアンケート調査」、2020年1月）でみると「社員本人の自律性を重視も、特定層に会社が積極関与」という企業回答が過半を占め、「会社主導のキャリア形成を基本とするも、本人意向を尊重」も3割程度に達する。従来に比すならば、個人の主体性をより重んじる方向となり、同時に選別的な傾向が強まっていることが窺われる。

階層別にみると、若手・中堅の育成を重視する一方、ミドル・シニアには積極的に関与しない方向がみられる。民間企業で通年働く給与所得者の平均年齢が46.8歳となっているように（国税庁「民間給与実態統計調査」2020年）、すでにボリューム的に過半を占めつつあり、その必要性が高まるミドル・シニア層について、「リカレント教育」「リスクリング」とその活躍機会の提供は、現状のままでは企業任せだけにできない状態を示唆している。企業はキャリア自律に従業員に期待しているとはいえ、若手・中堅人材の獲得やリテンションのため、ご都合主義的対応を取っている側面も垣間見られるところである（図表3）。

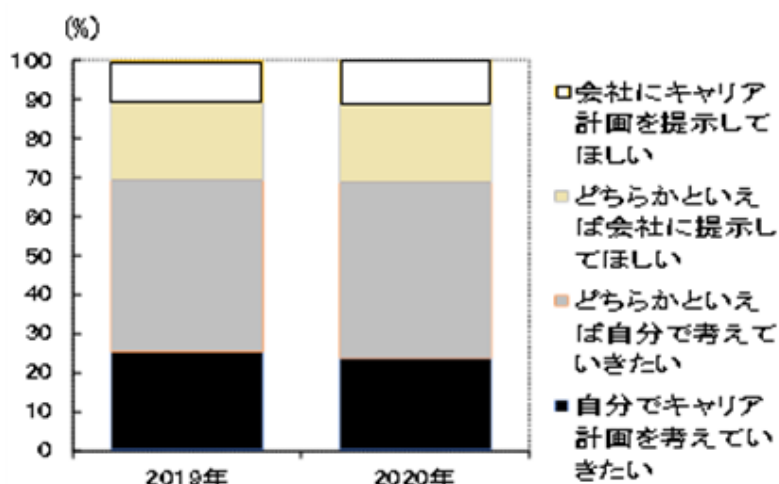
図表3 企業の社内人材育成の状況



(2) 個人の状況

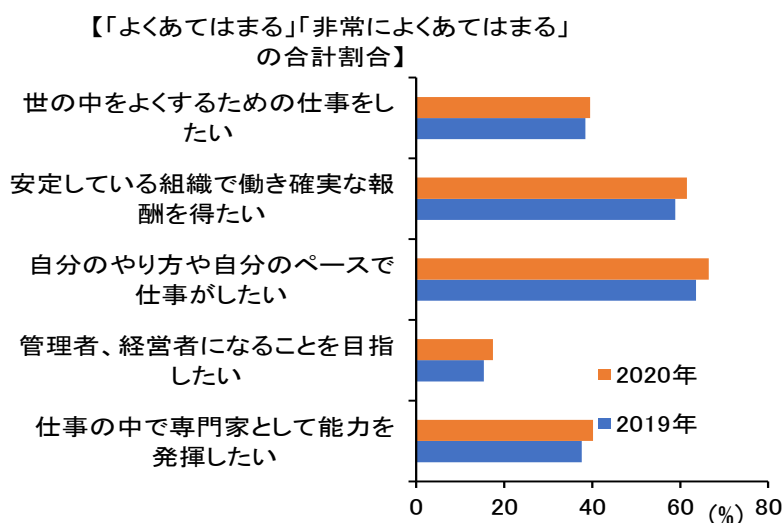
一方、個人の側はどうか。JILPT「就業者のライフキャリア意識調査」(2021年3月)によると、自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎない。現状における多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答している。また、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、安定志向あるいは消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、キャリア自律の必要性を多くが漠然と認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来る人、その方向に進んでいる人は少ないことが窺われる(図表4、図表5)。

図表4 キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

図表5 仕事を選ぶ上のこだわり

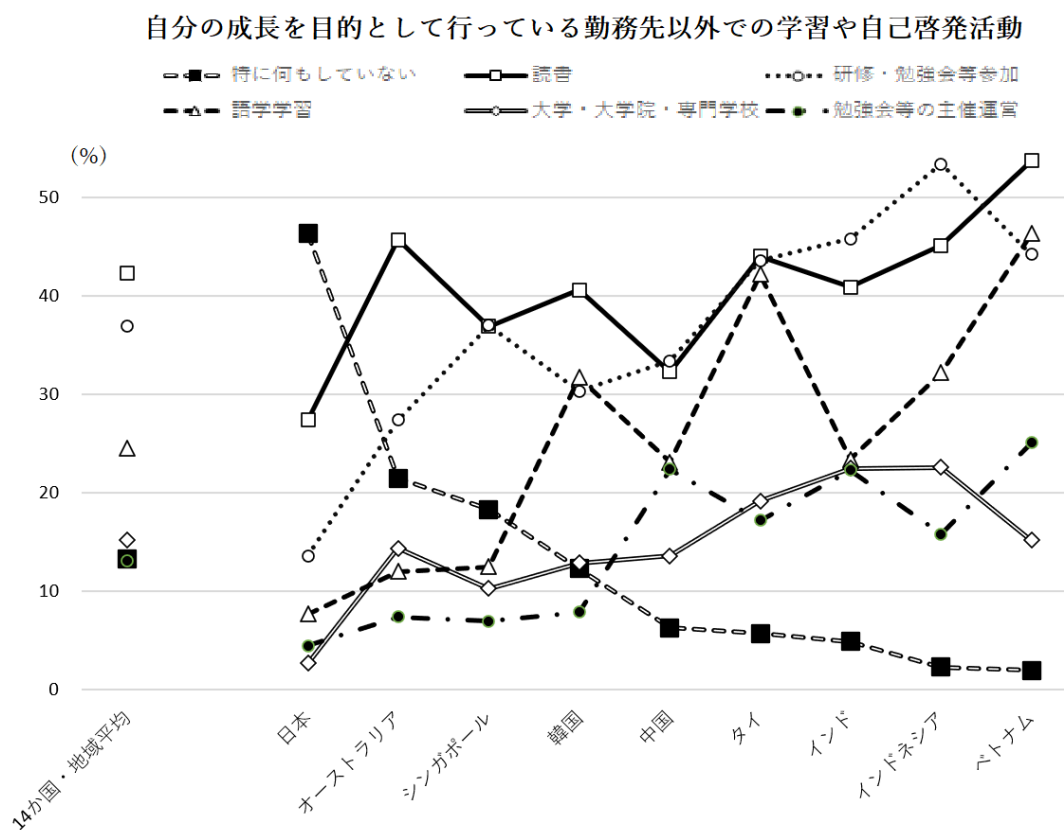


(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

国際比較の観点からは、わが国勤労者の自己啓発意欲の低さが大きな懸念である。パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」によると、中国・韓国・インド・インドネシア・オーストラリアなどアジア太平洋14カ国・地域のうち、自己啓発活動として特に何も行っていない労働者の割合はわが国が最も高く際立っている(14カ国平均値が13.3%であるのに比し、日本は46.3%にも達する)(図表6)。総務省「社会生活基本調査」によれば、とりわけ、IT関連の自己啓発が女性と中高年層での学びの時間が少ない

傾向にあり（図表7）、人口減少・長寿化社会を見据えたときの人材の質をめぐる心配材料となっている。

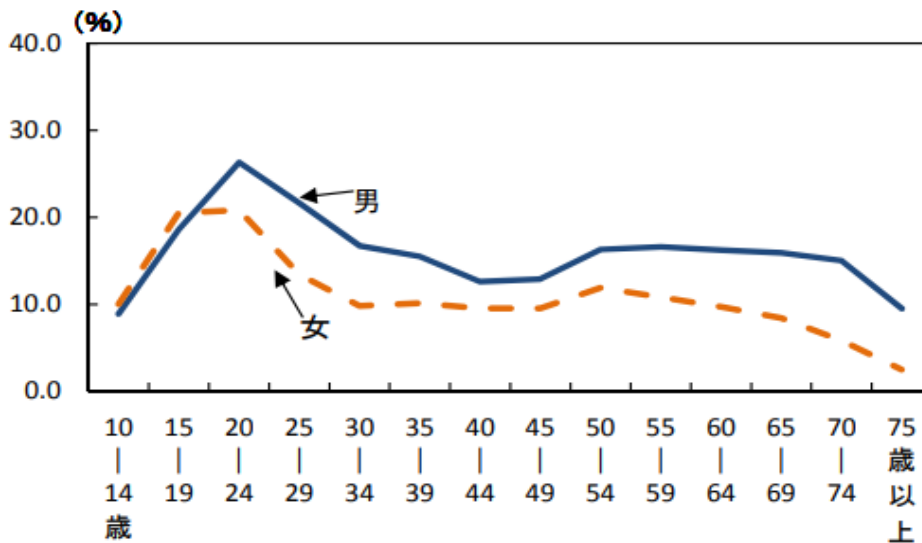
図表6 アジア太平洋地域（APAC）各国の自己啓発の状況



（資料） パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」

（注） 調査モニターを対象としたインターネット定量調査結果から国と質問項目を抜粋して作成。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

図表7 パソコンなどの情報処理



(出典) 総務省統計局「平成 28 年社会生活基本調査」2016 年

政府が「女性活躍」や「70 歳までの就労」を推進しようとしているなか、この点は早急な対策が求められていると言えよう。変化スピードの加速によるスキルの早期陳腐化と就労期間長期化は、男女を問わず中高年層でこそ、リカレント学習やリスキリングの必要性を高めているからである。

4. キャリア形成面からみた既存の人材活用・育成システムの特徴と限界

以上みてきたように、わが国の現状は主体的なキャリア形成に向けて、企業の支援の面も個人の取り組みの面も十分な状況とは言えないが、その背景には何があるのか。様々なファクターが関連しているなかでも、日本企業の人材活用・育成システムの在り方が影響している点を見逃せない。

(1) 「就社型」の特徴＝会社主導のキャリア形成

日本企業の人材活用・育成システムの基本的な仕組みは、正社員として採用される場合、まずは企業の一員となりその後具体的な職務や仕事を与えられることから、「就社型」(メンバーシップ型)と形容される。一方、欧米のいわゆる「ジョブ型」は、まずは職種や仕事内容を決めて採用され、仕事と人の優先的な決定順序が逆である。

この結果、欧米の労働者は職種・職業に対するアイデンティティー(資格意識)が強く、必ずしも特定企業に拘らず、専門性や職種別の能力向上を軸としたキャリア展開、キャリア形成となる。これに対しわが国では、企業内での昇進昇格を軸とする所属組織に依存するキャリア展開、キャリア形成となり、個人の主体的なキャリア意識やキャリア形成は容易ではないという事情がある。

それと裏表の関係にあるが、欧米では、企業横断的な技能の標準化や企業外部に能力育成、能力評価の仕組みがあり、職業・職種別の賃金相場が形成されており、企業が変わっても賃金変動が相対的に小さく抑えられる。これらが個人の主体的なキャリア形成の前提をなすインフラストラクチャーとなっている。一方、わが国ではそうしたインフラ構築が未成熟で、この面も個人の主体的なキャリア形成を困難にしている。

(2) 「就社型」の限界＝時間管理能力の弱さ

さらに言えば、「就社型」に伴う職務範囲の曖昧さや集団志向が長時間労働の是正を難しくし、社会と企業にある固定的な性別役割意識の強さと相まって、“男性を中心とした長時間労働”と“家事・育児等の家庭内無償労働の女性への偏り”という状況を生んできた。これが結果として、仕事や家族ケア以外の生産的な活動や社会人の学び直し、ボランティア参加などを抑制してきている。

実際、諸外国と対比して、日本人は仕事や家族ケアといった生活上不可欠という意味で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に時間を費やす習慣が少ない。限られた時間を主体的に有効に活用するという個々人の時間管理意識が、海外の人々に比べて弱くなり、結果として主体的なキャリア形成にもマイナスに影響している可能性が指摘できよう。

5. キャリア形成を巡る欧米の状況

わが国の主体的なキャリア形成を巡る現状は課題山積である。他方、一般にキャリア自律が進んでいるとされる欧米の状況はどうなっているのか。

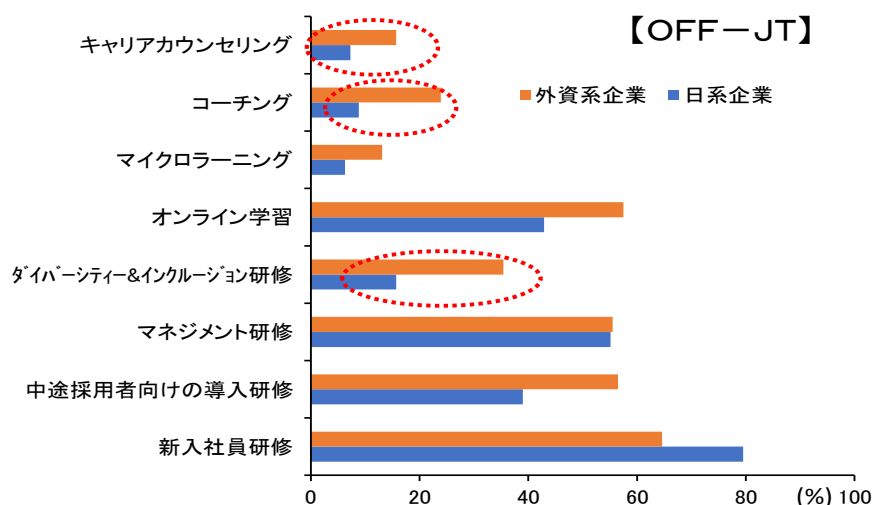
まず、欧米人のキャリア自律を支える環境として、教育機関が実務に直結する職業能力形成、資格付与に寄与している割合が高いことを指摘できる。例えば、米国では10年超の勤続経験のある社会人が大学院で学ぶケースも多い。加えて、帰属意識を会社よりも職業に置き、同じ職業に属する人々からなる「職業コミュニティ」や「職業ネットワーク」を形成してきていることを見逃せない。ギルドや産別労働組合がその原型といえるが、米国の専門職団体やアルムナイ、スウェーデンのプロフェッショナル労働組合(Saco)など、様々な存在が知られている。つまり、欧米では公助の教育訓練と資格付与の体制が進んでいるだけでなく、キャリア自律を支える“共助”の仕組みが多様な形で存在することが重要である。

スウェーデンのプロフェッショナル労働組合(Saco)について敷衍すると、大卒専門職がターゲットで、キャリア開発をサポートするサービスを総合的に提供していることが特筆される。それは伝統的な労働組合というよりも、SHRMなど米国の専門職団体に近い存在と言える。スウェーデンでは、高い組織率を誇る労働組合が「職の保障よりもキャリアの保障」の中長期的な発想を持ち、働き手のキャリア自律を支援しているところが注目される。また、デンマークのフレキシキュリティ(労働市場の柔軟性・弾力性(フレキシキュリティ)と雇用・生活保障(セキュリティ)の両立を目指す包括的な政策体系)志向のように、外部労働市場における能力開発と需給調整の仕組みもまた、キャリアへの配慮を含んでいる。

6. 主体的キャリア形成に向けた企業の役割

「自律型人材」の形成には、時代の変化に適合して能力開発が主体的・自律的に行われる仕組みを創造することが重要である。欧米と異なり、企業外に十分な人材育成の仕組みが形成されていないわが国では、企業が果たすべき役割はなお大きい。具体的には、かつての集合型の階層研修よりも、各人のキャリア計画の策定支援とそれに基づいて各人が主体的に選べる選択的研修メニューの用意は大切である。研修内容としてはeラーニングによる最新知識やスキルの習得はいうまでもなく、他社への出向機会の提供や兼業の許容、プロボノなどでの社外経験の促進が今後は必要である。そうした個々人のキャリア・プランニング（職業生活設計）を支え、相談やコーチングがなされることもまた軽視されてはならない（図表8）。さらに、「キャリア自律を支える」共助“という観点からは、従業員が主体的に互いに学び合う社内外の自主勉強会の活性化も望まれる。

図表8 人材育成投資の日系・外資系企業比較



(資料)日本生産性本部(2020)「日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性」人材育成に関するアンケート調査

こうした自主的・主体的なキャリア形成を促進するメニューの導入や運用改善と同時に、中高年層に対する再教育の重要性が見逃せない。人材投資も設備投資同様、投資である以上そのコストが回収されなければ企業は積極的には行わないし、個人が時間と精力を注ぐにも学習成果が活かされることが不可欠である。若手と異なり残存勤務年限が短い中高年は、投資回収の時間が短いため、企業も個人も人材投資に及び腰になるのはある意味致し方ない。しかし、①若手でも離職して投資コストが回収できない可能性がある、②若手労働力の持続的減少で中高年層の活用は不可避である、③中高年切り捨てのメッセージは必要な若手・中堅人材の流出を加速するリスクがある、④学び直しによる新しい知識、技術と長年の経験、技能との統合が企業と個人にとって有益な結果を生む可能性がある、⑤対象となる個々人にとっても長く就業能力を維持するためのリスクリングは自分なりの将来への投資となる、などといった事情を考慮すれば、「生涯にわたる学習継続」を進めるなかで、中高年層に対する人材投資を行うことは労使双方にとって有益である。

もちろん、企業だけの取り組みには限界がある。元来、人材投資の少ない中小企業や非正規労働者への十分な訓練機会を提供するため、公共職業訓練の在り方を見直す必要があるほか、欧米のような職業コミュニティ、職業ネットワークの形成を促すべく、その基盤となる日本版 ONET の普及・活用促進や職業能力資格の拡充、産官学の連携で職業別に企業横断的な参加が可能な討議型の研修を充実させるなどの、多様な施策を講じることが求められよう。

7. キャリア保障が求められる時代

(1) 人的資本投資の捉え方の変化

人的資本投資が世界的に注目されている。目先の業務、売上げ、利益などばかりに目が行き、人材への教育訓練投資をコストや余分な負担とみなすばかりで、将来に向けた投資として適切に理解し、継続することが少ない社会や業界、働く人びとでは、イノベーションと生産性向上には、新規の資本投資ばかりでなく、それと並行した人材の質の向上もまた不可欠であることが、なかなか理解されないか、総論では賛成しても、各論的には後回しとされやすい。

とりわけ、知識や技術の変化が激しい時代には、イノベーションが盛んとなり、業界の壁も短期間に崩れ去ることが増え、旧来の業務や働き方にこだわるばかりでは、コモディティ化が著しい製品やサービスをめぐる泥沼の価格競争に足をすくわれ、創意工夫を生かしての働きがい不足、企業も働く個人も疲弊しがちとなる。エンゲージメントに欠けるとする日本型の雇用慣行と厳しい経営業績から脱却する方策として、人的資本投資のあり方の見直しに向けた関係者の理解と尽力が問われている。

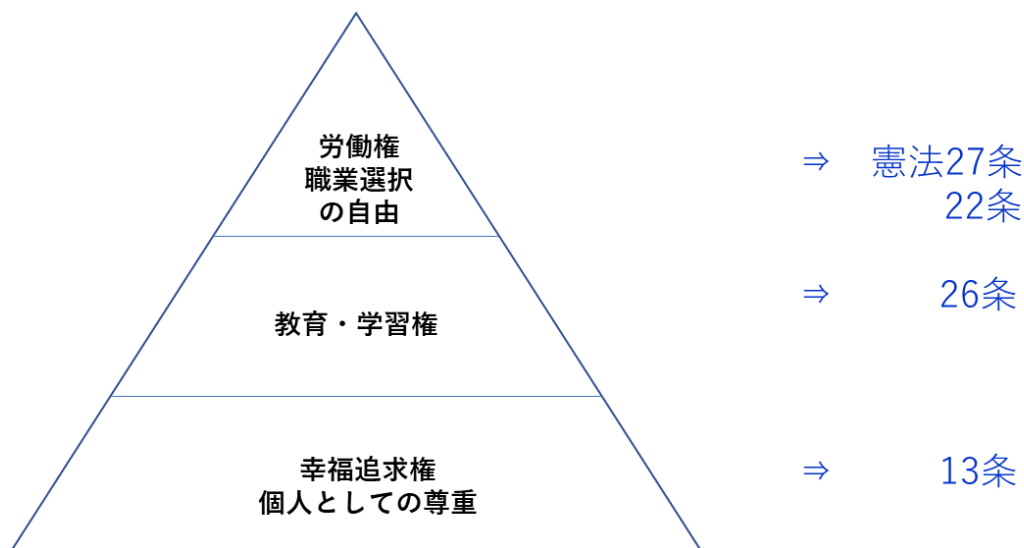
人的資本投資により、大がかりなイノベーションの促進効果ばかりでなく、製品やサービスといった日常的な業務改善でも活性化が進み、地道な継続による累積効果につながるところがある。女性活躍でも、シニア人材活躍でも、非正規雇用者の活躍でも、社会による公助基盤の上に、企業による共助環境、個人の自助活動が求められ、それらの連携によってこそ成果が期待できる。

当然、社会や企業の思いや都合だけでは、人びとは動き出さない。100年人生といった長期のライフキャリアを展望した個々人のキャリア理解とキャリア構築の意欲なくしては、現状の学習意欲の弛緩が生き生きとしたキャリア形成へと反転することは難しい。

(2) キャリアの基盤となる理念

ほとんどの人は就労し、職業生活（キャリア）を送るが、通常は意識されていないにしても、キャリアをめぐるのは、法的基盤の上に各種の社会経済関係や日常的な営みが展開されている。そこで、職業能力開発促進法などにおける各種施策の理念的基礎を確認しておく。

図表9 キャリア権の構造図



* 憲法には、これ以外でもキャリア権にかかわる前提となる重要な規定として、25条（生存権）、14条（法の下での平等）、18条（奴隷的拘束の禁止）などがある。

憲法上の基本的人権をめぐる諸条項に分散して存在する関連規定を、キャリアの視点から体系的に構成すると、そこに「キャリア権」と呼ぶべき一定の法的理念が浮かび上がる（図表9）。人びとが意欲、能力、適性などに応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、「職業生活をつうじて幸福を追求する権利」が憲法上の規定に埋め込まれている理解するならば、人びとのキャリア展開に関連する多くの法令や政策は、憲法に埋め込まれていたが、長らく正面切って体系的に取り組みだてこなかった嫌いのある、キャリアをめぐる理念を社会経済的な脈絡や慣行などのなかで現実化するために、構想され、講じられてきていると捉えられよう。

とりわけ、労働市場の制度を整え、需給調整（マッチング）、職業能力形成、不適切な逸脱行動の防止と是正などのセーフティネットを張りめぐらせ、政策運営していくための基軸や指針の役割をはたすべき法的理念としてのキャリア権を無視、軽視することは適切でないと考えられる。

実際、法律名にキャリアの法令用語と目される「職業生活」を含む重要なものが2つある（労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律、および、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）。また、この2法を含め、現行法には「職業生活」という法令用語を含む条文をもつものが112に及んでいる（2022年7月20日現在）。

（3）1980年代、1990年代におけるキャリアに着目する法令・政策の増加の背景

このように雇用政策に関連してキャリアに着目する法令と政策は徐々に増加してきたのは、1980年代からキャリアという視点が日本社会で徐々に広まってきていたことと、1990

年代初頭におけるバブル経済崩壊とその後の雇用情勢の変化などを背景とする。

メンバーシップ型が特徴と指摘される日本型雇用慣行が、メンバーシップに繰り込む対象者の念頭に、長期雇用志向の、頻繁な配置転換・転勤や長時間労働をいとわない、働き盛りの男性正社員をおいてきた。これに対し、非正規社員、女性、高齢者、障害者、外国人労働者などが枠外に位置づけられてきた。

その不適切さが問われるようになると、日本型雇用慣行を万能視し、政策基準とすることの妥当性が揺らいできた。しかも近年、従来型の人事制度、雇用慣行が経済社会の発展にとって足かせになってきたとの認識が、企業側からも公的に表明されるようになった。

(4) 今後の展開

さらに今世紀に入ってから、情報通信技術の進展と応用は、産業構造や就業構造を大きく変えてきており、その動きは今後、さらに急速に展開することが予想されている。

象徴的な存在が、テレワークであり、フリーランスやギグワーカーの増加であり、サイバースペースにおける国境を越えたタスク対応のワーカー（外国人労働者）の出現である。

他の先進国同様、日本でも、労働政策と労働法令は、内実ばかりでなく、外延においても、見直しを迫られている。

(5) 個々人のもつキャリア権と企業組織がもつ人事権

個々人のもつ広義・狭義のキャリア権と企業組織がもつ人事権は、法的には別個の次元におかれた存在である。

雇用などの現場では両者が交錯し、雇用契約などの交渉の場において相互に一定の配慮や調整を要請される。働き方とキャリア展開をめぐる摺り合わせである。とはいえ、一定の社会経済慣行のもとでは、採用時点でも、その後も、キャリア展開、キャリア形成に関する主導権は企業側がもっぱら主導してきた。実情において、理念としてのキャリア権を尊重すれば人事権が消失するといった関係や性質にはない。

近時、ワーク・イン・ライフ（NTTドコモ社長の言）といったような認識が表明されているように、社員のキャリアをより幅広くとらえる流れや、ダイバーシティ・アンド・インクルージョン、ジョブ型への試行錯誤などの提言が企業側からなされることが少ないが、どれも企業側の都合ばかりから発想される、空虚なおためごかしと決めつけるべきではないだろう。個々の労働者がもつキャリアを尊重し、それへの支援に配慮することなくしては、企業活動が立ちいかなくなる状況が否定できなくなっている。

実際、民法の雇用に関する規定で「指揮命令権」が使用者にあるからといって、個人の時間軸の先につながるキャリアの展開や形成をめぐっても、当然のごとく使用者に裁量権限があるというような思い込みは、誤りである。

なるほど、労働契約によりそこに盛り込まれた業務（タスク）処理をめぐっては指揮命令ができる。けれども、将来にわたる個々の労働者のキャリア展開・キャリアデザインをも当然に掣肘する権限までは、含んではない。雇用慣行や外部労働市場の整備いかんによって結果としてそうなることがあるにしても、法的には別物である。

(6) 新たな労働政策の方向

そうした視点からは、新たな労働政策の方向として、より円滑で健全なキャリア展開の実現に向けた方針が重要と考える。

したがって、労働契約・就業規則によって当該業務や組織におけるキャリア展開の見通しがより明確に開示されること、労使においてキャリア形成・キャリア展開をめぐる協議がなされることなどは、重要な政策課題として考えられる。

公助を形づくる公共政策は、個々の企業や個人では対応しきれない領域に対処し、キャリアの展開と形成に基盤を提供していく必要がある。

第4章 労働政策が取り組むべき中長期的課題とキャリア保障

1. ジョブ重視により親和的な人的資源管理への流れ

大企業を中心に、従来型の日本型雇用慣行を改め、いわゆる就社型（メンバーシップ型）からいわゆるジョブ型への移行を図る例が増えている。

これまでも1980年代半の男女雇用機会均等法の施行以降、もっぱら男性正社員からなるメンバーに女性が組み込まれる傾向が進んできたが、その後の少子高齢化や女性の高学歴化、グローバルな企業展開などの流れを受けて、多様性管理（diversity and inclusion）という方向が示されるようになってきている。

ところが、新卒一括採用と長期雇用前提の人的資源管理、年功序列的な正社員の人事慣行、無限定正社員優先の昇進などの従来方式は、企業と社員の双方の意識に深くしみ込んでおり、それと公正かつ柔軟な多様性管理との間で折り合いをつけることは容易でない。たとえば、①事業展開上の必要性による中途採用者（キャリア採用者）の増大と年次管理との関係、②外部労働市場で各種資格や経験により社会経済的に処遇相場や序列が形成されるジョブ慣行と個別企業独自の序列構造との関係、③年功序列意識下の後輩上司（年下上司）と先輩部下（年上部下）との関係、④女性管理職登用をめぐる軋轢、⑤役職につかなかつたり役職定年となつたり、再雇用された中高年層社員のモチベーション低下など、前向きや後ろ向きの様々な課題が企業現場で指摘されている。

地域の外部労働市場における雇用動向と需給関係を如実に反映する非正規雇用の場合、長い間、正社員によるメンバーシップ型雇用と区別して設けられた、多かれ少なかれジョブ型の雇用ではあるが、キャリアの天井が低くて能力形成や昇進機会に限られ、処遇には正規・非正規間の格差があり、雇用が不安定であることが多い結果、メンバーシップ型雇用は好ましく、ジョブ型雇用はそうでないとの意識が社会的にも醸成されてきた。

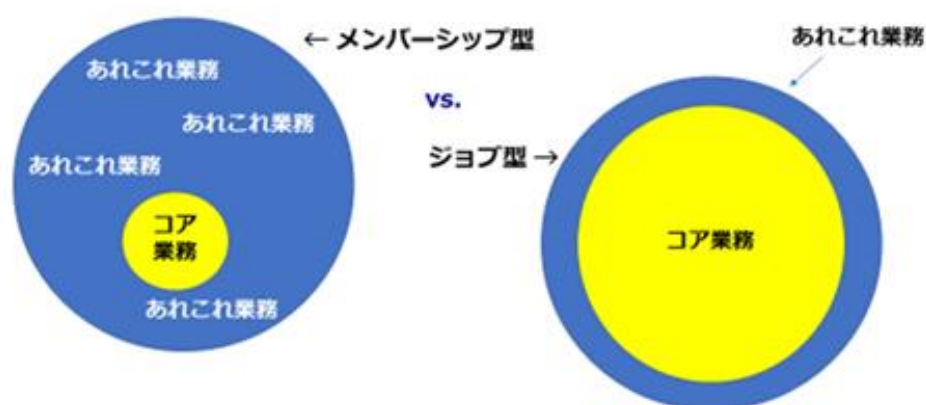
結果、メンバーシップ型雇用を維持しやすい大企業・業界への就職競争が起き、そこでの雇用慣行を前提とする思考行動様式と競争が教育学習、能力開発にも影響してきた。フリーター問題が深刻化する時期に典型的にみられた事態のようにである。その多くが善意からではあれ、教育者が生徒らに対し、非正規雇用にならないよう、中小企業より大企業へ行けるよう、そのためには少しでも良い学校（偏差値の高い大学等）へ進学し、その運動系の部活に所属すればより望ましいなどと、受験競争で特定の方向をあおつたり、体力、組織忠誠心、年齢序列意識を身につけやすい部活へと誘導したりした例である。

とはいえ、少子高齢化と労働力不足の長期的な傾向さらにはグローバルな企業での雇用（内資系企業の海外展開・外資系企業の国内進出）を念頭におくならば、ゆっくりとした動きではあれ、国外で一般的なジョブ型雇用の方向への流れが国内にもより取り入れられる可能性は小さくない。第一に、女性や若者に専門職志向やキャリア意識が強くなっており、それを活かしてより高度な人材を増やそうとする人的資源管理の方式が考えられることがある。第二に、能力や意欲が高く、経験や適性のある中高年人材の活躍の場を用意するのにも、専門職的な方向（管理職も管理の専門職、その他も各種の専門の知識・技術技能・経験などをコアにおくエキスパート化の方向）が向いている。第三に、優秀な外国人労働者の活躍の場と納得のいく処遇を考慮するうえでも、ジョブ型の方が適する。さらに、障害者の活

躍の場と納得のいく処遇方式を用意する意味でも、わが国社会にあったよりジョブ型のウェイトを高めた制度（←より適切なジョブ型）の導入と運用が望まれる。

図表 10 は、メンバーシップ型とジョブ型とを極端な形で対比させたときの、両者の差異を模式図化したものである。従来のメンバーシップ型でも各人のコア業務がまったく示されないわけではなく、コア業務には一定の専門的な知識、技術技能、経験などが要求される。ただし、分担仕事の境界はあいまいで臨機応変にあれこれの業務をこなすことが企業から期待されることが多い。

図表 10 極端な対比の図



企業規模が大きくなるにつれ、勤務年限が長くなるにしたがって、どちらかという、特定のコア業務の割合と質が高まる方向で熟練が進むことは少なくない。他方、定期的な配置転換により複数の業務や職場を経験して、多職能型の総合的な能力の高い人材となっていくキャリア形成が通例であることも多い。それに対して、ジョブ型を志向する場合（たとえば非正規社員の例や医者のような専門職）は、特定のコア業務に従事する割合が圧倒的に大きくなり、あれこれのなすべき他業務の比率は低く、企業規模が大きくなればなるほど、当事者からコア業務に比して「雑用」ととらえられがちな他業務は別のジョブとして、他の人の主業務（コア業務）として切り出されていく。

海外企業の場合、高い位置づけのジョブの場合、海外勤務要員（expatriate）や経営幹部要員のように、主に企業側の裁量で計画的な配置がなされる総合職的な様相が前面に出るが、それほどではない多くのジョブの場合、資格評価にもとづく業務範囲はより狭く、当該職務に留まる限り、経験年数による処遇の向上は限定される。より高い位置づけの業務や処遇を望む労働者は、リカレント学習やリスクリングなどの研鑽をして上級の資格を得て、社内の空きポストへの応募をしたり、企業と昇進昇格交渉をしたり、他社への転職を図る。したがって、企業と社会にとっては、公募システムの整備、自発的な学習（自己啓発）を誘発する教育機会の整備と付与、中途インターンシップや副業の機会などが不可欠となる。

日本の場合、これまでジョブ型雇用を支える各種インフラの未整備が顕著であり、今後はこれらに向けた各種政策も以前以上に求められていくであろう。ただし、転職機会の増大を

内包する雇用システムであるだけに、人的資源の変化対応力が高まる可能性はあっても、個々の企業内の共助にだけ頼ることはむしろかしく、社会的な公助（労働政策・生涯学習政策など）と個別の自助（生涯学習意識と学習習慣など）をどう高めていくかが、従来にも増して重要となるに相違ない。

2. 女性、中高年シニア、外国人、障害者等就労困難者が活躍する社会の実現

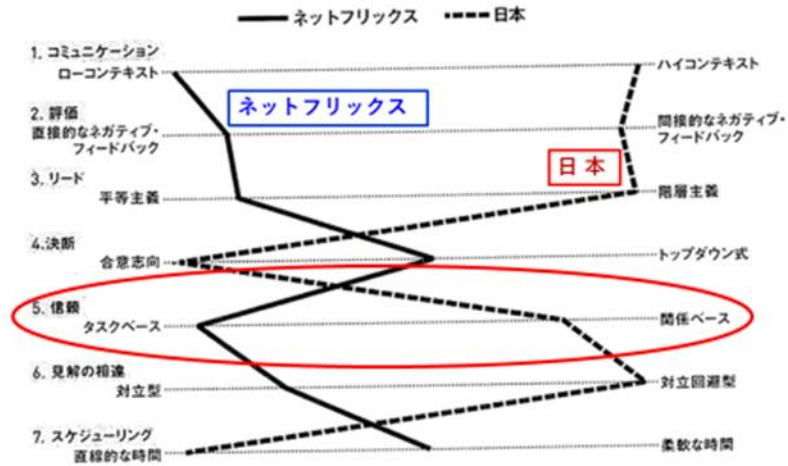
前記の1のように漸進的にジョブ型のウェイトを高める方向をたどるとしても、現在の雇用慣行から離れ新たな雇用システムに移行しようとする時期には、移行期特有の課題が山積する。

旧来の意識と新たな意識との衝突も起きることは想像に難くない。従来型が機能しなくなった穴を、新しいシステムが適切に埋めることができないと、従来型への回帰という揺り戻しもある。また、すべての業界や企業へ一律に適用可能な標準的ジョブ型の形成には長い時間と試行錯誤を要するので、雇用・就業の世界におけるモザイク状の多様な雇用形態、就業形態、就労方式などが混在し、政策的対応の多様性管理も不可避となる。

図表11は、急成長を遂げたネットフリックスの組織と社員にみられる文化的な意識と行動を、日本にみられるとするそれらと比較した模式図である。それによると、米国においても異端とされるほどの人事制度を模索し、形成してきた新興企業の組織文化は、多くの領域で日本とは対照的である。とりわけジョブ型の基礎をなすタスクベースの業務組み立てとメンバーシップ型を反映する人的関係ベースのそれにおける差異（図の5. 信頼および同6. 見解の相違のパターン、さらに同3. リードの平等主義、同1. ローコンテクストというジョブ型系の組織文化とメンバーシップ型日本の階層主義、ハイコンテクストとの差異）が際立っている。しかも、これらの組織文化の相違は、企業内だけにあるのではなく、社会に広く、深く根差していることが多いだけに、ジョブ型雇用に移行しようとしたところで、それぞれの社会の状況を踏まえた独自のモザイク模様を生まざるを得ない。

ジョブ型を標榜する改革を進めている企業でも、日本的なジョブ型という説明がなされることがあるのは、それを如実に物語る。

図表 11 ネットフリックス vs 日本



(出所) リード・ヘイスティングス+エリン・メイヤー (土芳奈美訳) 『NO RULES』日本経済新聞出版、2020年、407頁の表を引用 (NETFLIX社員の文化傾向の調査結果を日本の文化傾向と比較した表)

3. フレキシブル・ワーク（働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方）の支援

2年間以上にわたるコロナ禍のなかで、働く上での意識と行動が相当程度、変化してきた。変化は若い世代においてより顕著であり、中高年になるとそれほどでもない。また、先端的な業種や職種においてより顕著であり、従来型の産業や職種においてはそれほどではない。

意識面では、テレワークのような個々人の知識、技術技能、経験が如実に反映して生産性や仕事の質に影響する働き方が、キャリア形成ばかりでなく、ワークライフバランスの視点にも大きな影響を与えている。

フレキシブル・ワーク（働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方）を志向する動きは、若き働き手だけにみられるものではなく、オフィス勤務の柔軟化（テレワークと出勤を組み合わせたハイブリッド勤務、職場での働き方に応じたオフィス設計[activity-based working style]、週4日勤務など）を生み出している。デジタルトランスフォーメーション（DX）などの技術革新もこれを促進しそうである。

イノベーションは、資本投資の量に影響を与えるだけでなく、それを担う人的資源への投資（人的資本投資）すなわち資本投資のあり方、質へも見直しを迫る。また、人的資本投資を進めるうえでの、公助（政策）、共助（企業などの工夫や努力、協力）、自助（自己学習・自己啓発）に、新たな流れ（たとえば、人的投資の状況への情報開示の動きなど）を要請していく。

4. 労働移動の円滑化

労働移動の円滑化では、解雇規制の柔軟化といった声が経営側には強くある。だが、ジョブ型がこれに直結するかどうかは国による差異がかなりあり、慎重な対応が望まれる。もし将来のどこかの時点でジョブ型システムが厳格に構築され、外部の専門職労働市場が形成

されていけば、おのずと不要となったジョブの縮減による解雇が法的にも（裁判所の判断では外資系のジョブ型雇用などではかねてより解雇権濫用法理の適用に日本企業とは異なる差異がみられてきた）、また、社会の受け止めとしても、変化していく可能性がある。

しかし、より顕著な流れとしては、ジョブホッピングの円滑化策として、キャリア転換のための教育訓練の強化、中途人材のインターンシップを兼ねる副業の容認・促進、逆に企業による人材引き留め策としての社内公募・キャリア明確化・能力開発機会の多様化などが、目立っていくことと思われる。

キャリア展開をめぐる多様な動きのなかで摩擦が少なく、運任せともならない労働移動のあり方が求められていくだろう。キャリアをめぐる専門職としてのキャリアコンサルタントの質の高度化と活躍の機会創出も円滑化にとって不可欠なものとなるだろう。

5. 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

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、地域、産業、人的資源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。

GDPに占める人的資源投資割合の、OECD諸国平均並みへの引上げなどの課題も、こうした各種の努力のなかで、徐々に解決されていくべき面があり、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。

おわりに

2022年度研究会では、2021年度報告書で方向性を示した政策課題を掘り下げた上、今後の日本の企業社会におけるメンバーシップ型システムとジョブ型システムとの適用のあり方についても、あらためて吟味し、わが国の労働政策を、キャリア権を軸として全面的に見直し、雇用労働政策への具体的な反映を図ることを目的とした提言をまとめた。

資料編（企業・有識者からのヒアリング概要）

本研究会では、企業の人事管理・人材育成の責任者 6 名及び有識者 11 名からヒアリングを実施した。

I. 企業ヒアリング

第 1 回（2019 年 6 月 27 日）ヒアリング

「人財マネジメントの方向性」

A 社人事本部長 B 氏

（1）A 社の紹介

業種 製造業

事業内容 ソフト・ハードのプロダクトをベースにグローバルでサービス事業を展開

（2）人事戦略・人材育成のポイント

○ グループ内外から、国籍、性別、年齢等の属性にとらわれない適所適財を実現するため、さまざまなグローバル人事施策を展開。

→グローバル共通の方針・制度

- ・ グローバル人財データベースの構築
- ・ 職責、役割を軸としたポジションマネジメント
- ・ 組織目標と個人目標を紐づけるパフォーマンスマネジメント
- ・ 人財マネジメントに関する統合プラットフォームの構築

第 3 回（2019 年 11 月 1 日）ヒアリング

1. 「C 社の人事戦略」

C 社人事部長 D 氏

（1）C 社の紹介

総資産 約 200 兆円（2022 年 3 月期）

従業員数 約 3 万人（2021 年 3 月末現在）

業種 金融業

（2）人事戦略・人材育成のポイント

○ 社員が能力を最大限に発揮できる環境作りを経営理念の 1 つに掲げる

⇒ C 社の競争力の強化

○ 人事制度・運用の特徴

①新卒一括採用、②定期的なローテーション、③人事部主導の人材評価、④登用・昇進の年次運用、⑤差のつきにくい処遇設計

○ C 社を取り巻く環境変化と人事面の対応

①人事制度改定

・ 職種の統合、階層の統合、生涯キャリアの充実

②グローバル人材育成

・ 海外拠点の「現地化」と国内組織の「多様化」

③働き方改革

- ・長時間労働の是正（早帰りの促進、最終退行目標時刻の設定、年次有給休暇取得率7割」をKPIに）と労務リスク対応
- ・柔軟に働くことができる環境整備

④キャリア

- ・女性のキャリア支援
- ・社内公募制度
- ・キャリア支援（自己啓発支援）

2. 「E 信用金庫の人材育成の取組み」

E 信用金庫理事 F 氏

(1) E 社の紹介

総資産 約3兆5,000億円（2022年3月末現在）

役職員数 約2,000人（2022年3月末現在）

業種 金融業

(2) 人事戦略・人材育成のポイント

1) 一般的な女性活躍推進の壁とは

- ①採用していない（採用段階での女性の絞り込み）
- ②育てていない（将来的な育成に向けた教育訓練不足、男女役割分担意識）
- ③続けたくない・続けられない（仕事と家庭の両立に関する職場の支援体制）
- ④昇進したいと思わない（責任ある仕事に対する不安、ロールモデルの不足）

2) 女性職員の職域拡大

- 「シニア・アドバイザー」（お客様のセカンドライフのお手伝い）
⇒「すまいるプラザ」（コンサルティング特化型店舗）、「すまいるカウンター」（既存店舗に設置）に配属し、ライフプラン全般に渡るコンサルティング専担者へ
- 女性職員の活躍支援（各種研修、育児休業職場復帰時面談、育児休業中の情報提供、元職員のジョブリターン制度等）
- 総合職のキャリアモデル作り（適性に応じたローテーションを想定）

3) 男女通した育成策

- E信用金庫塾（履修期間2年間、公募制、1回15名程度。1年目は毎月2回土曜日開催の教養課程、2年目は各自研究テーマを設定する専門課程）
- 管理職トレーニングプログラム研修（延べ7日の研修と理事長の前でのレポート発表）
- 地域における大学から企業への人材の流れ
 - ・大学卒業後に人材が地域に還流していない。
 - ・E信用金庫学生塾（大学3年生を対象とした、長期インターンシップ）

第4回（2019年12月12日）ヒアリング

1. 「G社のキャリア形成と人事制度について」

G社執行役員（キャリアサポート担当） H氏

（1）G社の紹介

売上高（連結） 約1,000億円（2022年3月期）

従業員数 約8千人（2022年3月末現在）

業種 製造業各社の研究開発と設計分野におけるエンジニアリング・ソリューション・サービス

（2）人事戦略・人材育成のポイント

1) キャリア支援体制

- すべて、「無期雇用」、40歳以上が半数。給与水準が高い。
- オール製造業がG社エンジニアのキャリアアップの機会
- 学び直しの機会は沢山ある。キャリアの積み上げ方は社員8千人通りある。
- 営業所長（エンジニアリングセンター長）と年1回のキャリア形成面談、キャリア形成のための各種支援を、「キャリアサポート部門」が実施。

2) 大切にしていること

- 当社が目指すエンジニア像は、スキル（知識）とキャリア（スキルを使う力）の融合でキャリアアップ
- 各業界を経験することで、どんな市場でも対応できるエンジニアになる。
- キャリア形成、4つの考え方
 - ① will（したいこと）、can（できること）、market（求められていること）の複合でキャリアアップの実現
 - ② 技術力（市場のニーズに応えられること）×人間力（業務上の的確なコミュニケーション）＝総合力
 - ③ 継続力と変化対応力
 - ④ 自立（常に自分がお客様の求めるものに答え続けなければならない）と支え合い（分かり合えるもの同士で教え合ったり支えあったりする）
- 技術力を高めるために大切なこと
 - ・ 共通的（基礎的、汎用的）な技術要素と、各々に必要な専門的な技術要素を兼ね揃えていくことが必要。それを目指した研修体系。

3) 人事評価制度と福利厚生

- 人事処遇は、社員個々の「市場価値」を基準
- 年功序列の定期昇給はなく、「個人の業績」と「市場価値」によりグレードが上がり、昇給する仕組み。ボーナスは、会社の業績への連動と個人の業績への連動を組み合わせ。

2. 「I社における働き方の基本ルール」

I社総合企画部長 J氏

(1) I社の紹介

売上高（連結） 約 400 億円（2022 年 3 月期）
従業員数（連結） 約 1,200 人（2022 年 3 月末現在）
業種 電気・ガス設備資材の製造並びに販売等

(2) 人事戦略・人材育成のポイント

1) 常に「考える」ことを社員に求める。

- 1 件 500 円の提案制度
- 報・連・相の原則禁止

2) インセンティブ

- 社員への餅（モチベーション）：1 日 7 時間 15 分勤務、残業なし
- 年間休日 141 日：何をやらないかを一生けん命考える。集中力もアップ。

3) 安定的な人事処遇制度

- 定年 70 歳、60 歳までの給与水準維持。
- 無理な転勤はさせない。
- 基本給は年功序列、成果主義も未導入。
- 30 歳以上で役職に。マネジャー職と専門職に分ける。役職手当は高い。
- 管理職の役割が高い。

第 9 回（2021 年 6 月 14 日）ヒアリング

「変化の時代を生き抜く人事制度改革」

K社人事部長 L氏

(1) K社の紹介

売上高 約 31 兆円（連結 2022 年 3 月期）
従業員数 約 37 万人（連結 2022 年 3 月末現在）
業種 自動車製造・販売

(2) 人事戦略・人材育成のポイント

1) 環境変化

- 100 年に一度の大変革期

2) 当社の闘い方

- 仲間づくりとリアルな技術・資産を強みとした闘い
- 自動車会社からモビリティカンパニーへ転換
- 人事制度変革（お客様のことを常に考え、上司・部下の関係なくチームワークでもっといいクルマをつくる。）

3) 人事制度変革

- プロ人材育成の強化と柔軟な配置による経営にスピードアップ
- 資格の大括り化による適材適所の配置
- 評価基準の見直し（実行力と人間力を兼ね備えたプロを評価）
- 現場主体の人材育成（新人や若手の現場配置の促進等）
- 実践力強化、自律的なキャリア形成を支援する研修体系

4) ダイバーシティの促進

- 会社として、今まで以上に世の中目線・生活者視線が求められる。
- 多数の視点がある方が、製品や企画の幅が広がる。
- 社内メンバーの多様化、若手の就業観の変化への対応
- 女性活躍に向けた取り組み（女性管理職数を、登用目標を定めた 2014 年時点に対し、2020 年に 4 倍、2030 年に 5 倍とする、等）
- 障害者雇用（特例子会社社員の K 社職場での業務従事等）、LGBTQ 対応（同性婚にも社内制度の適用等）

II. 有識者ヒアリング

第 2 回（2019 年 8 月 28 日）ヒアリング

1. 「日本型雇用慣行の現状と課題 – 転勤問題と学び直し問題を中心として –」

リクルートワークス研究所長（現アドバイザー） 大久保幸夫氏

(1) 転勤問題

- 転勤は日本的雇用慣行の産物 ⇒ 企業にとっても転勤の意義は薄らいでいる。

(2) 学び直し

- 学生時代に学び習慣が身についていると、対応しやすい。
- 学び直しが進まない理由は学び直しに対する強いインセンティブがないから。
- 学習習慣が身につけていない人に見合う学習プログラムが提供されていない。
（職業訓練や教育の質を重視するため長時間のプログラムばかり）
- 教育訓練給付金制度の浸透策
 - ① 理解しづらい制度解説でなく、コンテンツ披露を中心にプロモートする。
 - ② 企業を通じて利用促進する。
- シニアの学び直し促進策（50 歳代は定年後に不安を持っているが、学習行動を取っていない → キャリアパスを明示した訓練など）
- 学び直し人口を増やすために
 - ① 資格制度改革（「わかる」と「できる」を両輪とした職業能力を的確に映す資格制度へ）
 - ② INPUT 型から OUTPUT 型への発想の転換（職場学習、経験学習の枠組みを職

業訓練に取り込む)

③ Ed-Tech への投資

(3) 日本の雇用慣行について

- 年齢構造の問題で、日本的雇用慣行は微修正では何ともならないぎりぎりのところまで来ているのではないか。

2. 「日本的雇用慣行の変化と人材育成」

学習院大学経済学部教授 守島基博氏

(1) 「日本型雇用」というコトバ

- ① コア人材（中核人材）の長期雇用と、長期雇用に支えられた企業内部での人材育成
- ② 能力・スキルなどの伸長を評価基準として長期的に行われる企業内部での人材間の競争
- ③ 人材の長期囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

(2) 仕組みの合理性

- 日本型雇用慣行は、当時（高度成長期）の多くの企業（特に製造業）に取り、経営上必要な人材を効率的に確保するために、戦略人事の観点からも極めて有効性の高い見事な仕組みだった。

(3) どこまで変化しているか？：正社員の長期雇用は大きく変化していない。

(4) しかし、小さな変化はある。

- 年功賃金は男女とも平坦化する傾向。
- 男性の昇進が遅くなっている。
- 企業の学びへの投資額は低水準に留まる。
- OJT が徐々に成果が上がらないようになってきている。

(5) 今、実務の世界を中心に起こっていること

- この仕組みが経営上必要な人材を供給できなくなっていて、多くの企業でこうしたシステムで確保されるタイプ以外が企業経営の中核的労働力に。
- サービス業等で非正規人材の不足感が大きい、高いレベルの熟練は必要とされない。

(6) 今後は

- ① 個別企業の戦略やビジネスの特徴に合わせた人事管理の追求、
- ② 人材区分の細分化と区分ごとの人事管理の精緻化、
- ③ 外部労働力の一層の活用（派遣労働力、業務委託、キャリア採用の重視）

(7) 結果として、①ビジネス論理の浸透により、HRM の多様性が高まる、②多様なタイプの HRM が一つの企業の中に併存することに。

(8) 残存課題

- ① 様々な人材グループで短期的雇用が増える中で必要な人材育成手段の開発（OJT&ローテーションからの脱却、スキル標準等の作成とそれを教えるインフラ（大学？）の整備）

- ② 差異化した社員区分間の境界マネジメント（新たなキャリア開発支援の形）
- ③ 従業員の意識改革（キャリア自律意識の一層の進展）

第5回（2020年2月27日）ヒアリング

「日本的雇用制度と労働政策」

慶応義塾大学商学部教授 八代充史氏

- (1) 長期雇用の下では賃金を決めるのは仕事でなくキャリアであり、キャリアを決めるのは正社員か非正社員、正社員の中では、総合職、エリア職というコースだったが、職務が従業員の処遇を決める同一労働同一賃金で変化を迫られている。
- (2) 日本的雇用制度にはキャリア形成（人材を抱え込む）と需給調整（配置転換、残業・非正社員を調整弁とする）という2つの側面があり、働き方改革や同一労働同一賃金が需給調整目的の配置転換に一石を投じると「人事権」に対し個人の「キャリア権」が見直される可能性がある。
- (3) 労働行政は、雇用はメンバーシップ型拡大（有期雇用の無期雇用への転換、派遣労働者の直接雇用への転換、60歳定年以降の雇用延長等）を、賃金やキャリア形成、労働時間管理（裁量労働制や高度プロフェッショナル等労働時間管理の対象とならない層の拡大等）はジョブ型拡大を指向しているように見えるが、ジョブ型を指向するなら、中途採用や賃金の決め方だけではなく、新規学卒採用や雇用調整（ジョブの喪失＝雇用の喪失）、人事権の所在についても議論せざるを得ない。

第8回（2021年4月12日）ヒアリング

1. 「雇用類似の働き方と雇用類似就業者の保護、在宅ワーク」

鎌田耕一東洋大学名誉教授

- (1) 雇用類似の働き方をめぐるこれまでの議論
 - 政府「働き方実行計画」（2017年3月）～同「フリーランスガイドライン」の公表（2021年3月）
- (2) 雇用類似就業者の定義 —フリーランスとの違い
 - 発注者から仕事の委託を受け、主として個人で役務を提供し、その対償として報酬を得る者を中心として考えることが適当である（厚生労働省「論点整理に関する検討会・中間報告（2019年3月）」）。労働政策研究・研修機構調査では、約170万人。
 - フリーランスガイドライン「フリーランスとは、実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者。」、契約相手方が消費者の場合を含む。内閣府調査では約400万人。
- (3) 雇用類似就業者保護の必要性和課題
 - 必要性：①労働者概念の狭さ、②新たな働き方の促進
 - 課題：①契約条件の明示、契約締結・変更・修了に関するルールの明確化等
 - ②報酬の支払確保・報酬額の適正化等

- ③就業条件（安全衛生、就業時間、損害賠償額の予約等）
- ④スキルアップ・キャリアアップ
- ⑤発注者からのセクハラ等への対策
- ⑥紛争が生じた場合の実効性ある紛争解決制度
- ⑦セーフティネット（仕事による負傷や疾病に対する補償、仕事が打ち切られた場合の支援等）
- ⑧マッチング支援（「論点整理に関する検討会・中間報告」（2019年3月））

2. 「副業・兼業、越境学習について」 エッセンス（株）代表取締役 米田瑛紀氏

- (1) 大手企業による副業解禁の広がり
- (2) 企業が副業を解禁する理由
 - ① 優秀な人材の採用とリテンション
 - ② 人材育成
 - 専門性やスキル向上のための練磨
 - リーダーシップ体験や経営者視点の会得
 - ③ オープンイノベーションの促進
 - 社外での経験や人脈を事業に活かしてもらう
 - ④ 前向きな退職支援
 - 65歳以上も自立して「90歳まで稼げる人材」の育成
- (3) 個人が副業に挑戦する理由
 - ① 収入（小遣い稼ぎ、リスク分散）
 - ② スキルアップ（倍速経験、経営者視点）
 - ③ 自分を知る（キャリア棚卸し、強み発見）
 - ④ 他者を知る（他流試合、人脈拡大）
 - ⑤ 自己実現（好きを仕事に）
- (4) 副業に対する当社の考え方
 - 副業には「キャリア副業」と「アルバイト副業」がある。会社側が目指すべきは「キャリア副業」
 - ・人材育成 ・社外人脈形成 ・優秀人材の流出防止
 - 適切な対策を早急にとらないと、意図しない「アルバイト副業」が増える。情報漏えい、長時間労働リスク、本業への支障の懸念。
- (5) 越境学習（自らの職場以外に学びの場を求める。）とその効果
 - メリットは、①キャリア自律、②職場・家庭に次ぐサードプレイスの確立、③本業への還元
 - プロボノプログラム（プロボノとは、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動）

第10回（2021年7月30日）ヒアリング

1. 「LGBTQも自分らしく働ける職場環境について考える」

NPO法人 ReBit 代表理事 薬師実芳氏

○法人名について：Re（何度でも）、Bit（少しずつ）

（1）困りやすいこと

- 1) 人間関係・ハラスメント
- 2) 設備などの男女わけ
- 3) 就活・転職
- 4) 制度・福利厚生

（2）職場での取組み

1) 方針の明文化

行動指針等に、性自認・性的指向・性表現による差別の禁止、ハラスメントの禁止を明記。トップメッセージの発信。

2) 支援体制を整える

窓口の設定・周知、相談体制の拡充

3) 制度対応の検討

○ 福利厚生・制度

・同性パートナーや、法律上の家族ではない家族への福利厚生適用に関する検討を行う

・利用できる制度等がある場合、社内での申請方法や情報共有方法等を再度確認し、利用しやすくする

・不要な男女区分や性別情報の取扱いについて見直す

○ 性別移行のサポート体制

○ 施設等

・性別によらず利用できる、誰でもトイレや個室更衣室の設置

・不要な性別欄等の男女分けについて見直す

・採用体制（面接官への研修等）

4) 社内理解の促進

・研修の実施や啓発

・情報提供・知る機会の提供

5) 社内理解の可視化

・LGBTQ アライネットワークの構築

「アライ」:「味方」を意味する単語で、転じて「LGBTQ を理解・支援する人」。

・レインボーステッカーやポスター等の掲示

2. 「低所得者、就労困難者への対応～就労支援に期待される機能・役割が変化の中で～」

A'ワーク創造館（大阪地域職業訓練センター）副館長 西岡正次氏

(1) 「キャリアの模索・形成」をめぐる孤独・孤立 ～企業の採用活動・人材育成の混乱と、求職（準備）活動を支える脆弱な基盤が織り成す～

○ 理想は「キャリアの模索・形成」を主体的に進めたいが、現実には「孤独・孤立」。

① 主体的に形成する習慣・条件が十分に育っていない。

←雇用保障のかわりに、キャリア形成の主導権は企業が握ってきた。

② キャリアの選択肢が限られ、新たな世界へ踏み出すことが難しい。

←人間関係が家族や今の職場に集中している（例えば「以前の仕事仲間」「一緒に学んだ仲間」との交流が少ない）

←「キャリアの挑戦」に周囲から後押しが期待できない

③ 個人のキャリア選択を支える社会のしゅくみが脆弱

職業紹介（注）や職業訓練の公的支出が少ない（17か国中16番目、フランスやデンマークに比べ額も1/10）。

④ 「働き（稼ぎ）ながら、キャリアを模索・形成する」挑戦を許容しない企業の慣行（中小企業を含め）

←メンバーシップ型雇用等の雇用慣行。OJT・off-JTの縮減。

(2) 「働きながら、学ぶ・次のステップを準備する」支援

① 就労支援と労働施策を架橋する動き

○ 「ひとり親自立促進パッケージ」（厚生労働省子ども家庭局）

○ 孤独・孤立対策にかかる「生活困窮者及びひきこもり支援に関する民間団体活動助成事業」

○ 「新たな雇用・訓練パッケージ」（厚生労働省職業安定局）

② 自治体の役割が重要 一施策の形成という国レベルと、複合的ニーズを抱える住民に対応する自治体・地域レベルでは組織戦略（誰が担うか）は異なる。自治体・地域レベルでは、例えば「福祉部門（就労支援）が担う労働施策」といった組織戦略が重要になっている。しかし、関係複数部署の連携が弱い。

第11回（2021年9月17日）ヒアリング「リカレント教育と関連施策」

1. 「リカレント教育と人材開発政策について」

厚生労働省職業安定局需給調整事業課長（元人材開発統括官参事官）

篠崎拓也氏

(1) リカレント教育と人材開発政策

1) 厚生労働省におけるリカレント教育の推進等に関する取組

○ 人生100年時代を見据えたキャリア選択の支援

- リカレント教育機会の推進
 - 学び直しに資する環境の整備
 - 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行の確立
- 2) リカレント教育の充実に関する関係省庁の施策
- 経済産業省
 - ・ 価値創出の源泉である人材力の強化・最適活用の実現
(「人生 100 年時代の社会人基礎力」の策定)
 - ・ IT 利活用分野の拡充支援
 - 文部科学省
 - ・ 大学等の教育機関における「リカレントプログラム」の拡充に向けた支援
 - ・ リカレント教育推進のための学習基盤の整備
- 3) 「キャリア形成支援」の必要性の高まり
- キャリアコンサルタント、ジョブカード
 - キャリア形成サポートセンター事業の展開
- (2) 人生 100 年時代の人材開発政策
- 日本は、GDP に占める労働市場政策への公的支出割合が低い。
 - 日本は、高等教育機関での 25 歳以上の入学者の割合が低い。
 - 短期的課題への取組み — コロナ禍に対応した非正規雇用労働者等のスキルアップ・キャリアチェンジ支援
 - 中長期的課題への取組み
 - ・ デジタル、グリーン等の成長分野への人材の円滑な移動を促す教育訓練
 - ・ キャリアの持続的発展を図るためのリカレント教育の推進
- (3) 人材開発のための企業と労働者の協働
- 日本型雇用慣行の方がキャリアアップやスキルチェンジに対応しやすい仕組み。しかし、デジタル化は思い切った投資判断が必要。
 - 企業と個人の相乗効果で学びが完成する。

2. 「リカレント教育 (社会人の学び直し) ~今、文部科学省、大学等に求められるもの~」
 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構宇宙科学研究所科学推進部参事
 (元文部科学省総合教育政策局生涯学習推進課長) 山下洋氏

- (1) リカレント教育が求められる背景
- 人生 100 年時代の到来
 - Society5.0 の到来
 - デジタル化の進展
 - 新型コロナウイルス感染症拡大による新たな働き方や生活様式の導入などの大きな社会の変化に対応するため、社会人が学びを通じてキャリアアップやキャリアチェンジを可能とする能力・スキルを身に付けていくことが重要。

- (2) 大学等におけるリカレント教育の現状
- 大学等で学習する社会人は、国際的にみて少ない。
- (3) リカレント教育を行う上でのポイント
- 1) 社会人の課題を解決

社会人が大学などで学習しやすくするために必要な取組としては、①費用の支援、②時間の配慮、③仕事に役立つプログラムの拡充、④情報を得る機会の拡充、⑤企業の評価・環境整備、が上位。
 - 2) 企業のニーズを踏まえたリカレント教育の実施
 - 社員による自発的な受講も含めると、約6割の企業で社員が受講できる環境にある。
 - 社員の受講について、9割の企業が関心を示している。
 - 企業の大学等への期待は、①特定職種の実務に必要な専門知識・技術の修得、②最先端の知識技術の修得・学習、③人的ネットワークの構築・拡大、④特定の分野を深く追求した研究・学修、等。
 - 企業の大学等への期待（専攻分野・レベル）では、全階層共通して、IT 関連及び情報・数理データサイエンス・統計を学ぶことを強く期待。
 - 3) 企業等のニーズを踏まえたプログラムを実現するためには、産学連携が必須。
- (4) 文部科学省等のリカレント教育関係施策
- 大学・専門学校等を活用した社会人向けの実践的なプログラムの開発・拡充
 - リカレント教育を支える専門人材の育成（実務家教員の育成）

第12回（2021年12月9日）ヒアリング「デジタル化による労働形態の変化」

1. 「ドイツ“労働 4.0”をめぐる法政策の動向」

労働政策研究・研修機構労使関係部門副主任研究員 山本陽大氏

(※) JILPT プロジェクト研究「雇用社会・就業形態の変化に向けた労働法政策のあり方に関する比較法的研究」では、人工知能 (AI)、IoT、ビッグデータ等の新たなデジタルテクノロジーの利活用による産業構造の変化（第四次産業革命、Society 5.0、DX）は、雇用社会にどのような影響を及ぼすか？、また、それによって、どのような新たな雇用・労働法政策が必要となるか？が大きなテーマになっている。

→ “第4次産業革命 (Industrie 4.0)” の淵源であり、活発な労働法政策上の議論や立法動向 (“労働 [Arbeiten] 4.0”) がみられるドイツを比較対象国として採り上げ、日本の労働法政策への示唆を探った。

(1) 職場における AI やロボット等の活用による人間（労働者）の役割の変化

→ 継続的職業訓練 (Weiterbildung) により自発的にエンプロイアビリティを維持・向上させようとする (在職) 労働者をいかに支援すべきか？

⇒ 職業教育訓練法政策

- 雇用エージェンシーに対する継続的職業訓練に関する相談権

- 継続的職業訓練費用助成制度の適用範囲拡大
- 労働賃金助成金制度の適用範囲拡大
- (2) 情報通信技術 (ICT) の進展による「柔軟な働き方」の拡大
 - 時間的・場所的に柔軟な働き方を希望する労働者を、どのように支援 (促進) し、同時に、そのような働き方のもとで就労する労働者をどのように保護すべきか?
 - ⇒ 「柔軟な働き方」をめぐる法政策
 - モバイルワークの権利 ○ 期限付き労働時間短縮請求権
 - 労働時間選択法
 - モバイルワーク実施時における使用者の労働時間把握義務
- (3) デジタル・プラットフォームを通じた新たな就労形態 (=クラウド [プラットフォーム] ワーク) の登場
 - プラットフォーム事業者により独立自営業者として取り扱われる就業者 (クラウドワーカー) を、どのように保護すべきか?
 - ⇒ 「雇用によらない働き方」をめぐる法政策
 - 非労働者クラウド (プラットフォーム) ワーカーの就業条件保護
- (4) 労働者個人情報の収集・ビッグデータ化と AI 等によるプロファイリング
 - プライバシー侵害や差別等のリスクから、労働者 (採用の場面では応募者) をどのように保護すべきか?
 - ⇒ 労働者個人情報 (データ) 保護法政策
 - 欧州一般データ保護規則の施行 ○ 連邦データ保護法の改正
- (5) 集団的労使関係システム (労使コミュニケーション) の役割の増大。
 - 現在、弱体化の傾向がみられる同システム (労働協約システム + 従業員代表システム : 本報告書 P.118) を、法政策によってどのように強化すべきか?
 - ⇒ 集団的労使関係法政策
 - 組合費の税制上の優遇 (ANPACKEN)
 - 労働組合に対するデジタル立入権の付与
 - 協約逸脱規定の利用対象の制限

2. 「デジタル技術の活用と人材の確保・育成」

労働政策研究・研修機構リサーチフェロー 郡司正人氏

(※) 労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における DX に対応した人材の確保・育成や働き方に関する調査」(2020 年 12 月実施) 結果から。

- (1) デジタル技術の活用状況
 - 「デジタル技術を活用している」企業と、「活用を検討中」の企業を合わせた割合では、〈生産管理〉が 60.0% で最も高い。
 - 中核となる作業内容の、5 年後の見通しは (複数回答)、すべての作業内容で「今まで通り熟練技能が必要」の割合が最も高くなった。

- デジタル技術の活用を進めていくための社内での取り組みとして、重要なものは（複数回答）、「社員のデジタル技術活用促進に向けた意識改革」が 44.0%で最も割合が高く、次いで「経営層のデジタル技術活用に向けた理解の促進」（43.0%）、「会社が必要とするデジタル技術活用の要件の明確化」（39.9%）、「デジタル技術活用方針の策定や明確化」（37.2%）などの順。

(2) デジタル技術を活用している企業におけるDXに対応した人材育成・能力開発等の状況

- デジタル技術を活用している企業の方が、活用していない企業よりも方針を定めており、先を見越した人材育成・能力開発を実施している傾向が強い。
- 自社の労働生産性の3年前と比べた変化については、デジタル技術活用企業では46.5%が向上したと回答。一方、デジタル技術未活用企業では向上したとする割合は35.0%と10%ポイントも下回っている。