

## 2025 年 12 月セミナー

### 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. パネリストの紹介（岩田克彦（一財）雇用開発センター主任研究員）

今回のセミナーは、鎌田耕一東洋大学名誉教授を座長にして、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テーマに意見交換をお願いします。

それでは、パネラーの方々のご紹介をします。まず、座長の鎌田先生ですが、鎌田先生は、現在東洋大学名誉教授で、長らく労働市場法制等の見直しをされてきましたが、近年は、諏訪先生と手を携えて、キャリア権の発展に尽力されています。

田中さんは、厚生労働省に長く務められ、本年7月、事務次官級の厚生労働審議官で厚生労働省を退官されました。本日は、行政的な視点から、問題提起をお願いしています。中村さんは、連合総研（連合総合生活開発研究所、労働組合全国組織の「連合」がつくった調査研究・政策提言機関です。）の主幹研究員で、労使の取組の実情にくわしい方です。労働組合ないし労使双方の立場に立った問題提起をお願いしています。加治屋さんは、リクルートに入社され、現在、（一般社団法人）人材サービス産業協議会に出向。本年6月、これからの人材サービスに求められる役割について、「主体的キャリアマッチングのすすめ」というガイドブックをまとめられました。今回は、雇用仲介事業の立場からの問題提起をお願いしています。

#### 2. 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ます。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ます。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ます。

しかし、企業側からみて、個々の社員の主体的な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ります。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ります。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ます。

私が座長を諏訪康雄先生から座長を引き継ぎ、開催している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ます。本日は、行政でなが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、議論したいと思います。

### 3. 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？

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%）。%、

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。

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。

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。

#### 4. 中村天江氏（連合総研主幹研究員）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。

## 5. 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

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）

- ・リスキリングの支援
- ・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) リスキリングによる能力向上支援、2) 個々の企業の実態に応じた職務給の導入、3) 成長分野への労働移動の円滑化

（※）「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）

○D X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。

### ○リスクリング支援の充実

- ・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。

## 6. 意見交換

（１－１）鎌田座長から加治屋パネラーに質問

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。

（１－２）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。

（２－１）鎌田座長から田中パネラーに質問

最近、労働行政は、様々な取組をしているが、田中さんのご発言で、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。

#### 〈2－2〉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。

#### （3－1）鎌田座長から中村パネラーに質問

従業員で、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。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。

#### （3－2）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。

## 7. 視聴者との質疑応答

### （1）A氏（研究者）

#### 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う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？

#### 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。

#### 3) 鎌田座長の回答

キャリアを活かす労働市場をいかに実現するかである。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、厚生労働省が進めている jog tag 等には期待している。

### （2）B氏（キャリアコンサルタント）

#### 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。

## 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。

## 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。

## 8. 鎌田座長の閉会あいさつ

このセミナーで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。