

## 21世紀ではキャリアが組織による 「他律」から「自律」へと移行する！

人的資本投資やジョブ型、リスキリングなどに関連して、以前にもまして働く人びとのキャリア形成が世の関心を集めている。この流れは、国や企業の側からする各種対応だけでは効果を上げない。対象となる働く人びとの当事者意識が高まらないかぎり、期待したような成果がでないばかりか、空振りに終わりがねない性格にある。

そこで、これまで企業組織が人びとのキャリアを決めて当然だとしてきた「キャリア他律」状態から、組織と個人が対話する「キャリア自律」の方向へと移行しようという流れが高まってきた。いわば天動説から地動説へ、集団主義から個人主義へとでもいったようなパラダイム転換の動きがゆっくりと進んでいる。

その法的基礎や現状などについて、裁判例や調査例を交えて考えてみたい。

法政大学名誉教授 諏訪康雄

### 1 キャリア自律の法的基礎は なにか？

キャリア展開は憲法における基本的人権としてきわめて根本的な理念

生まれてから死ぬまで、いやおうなしに進行する時間軸にそって、人のキャリアは展開していく。

刻々と進行して後戻りしない時間の性質により、誰にとっても、過ぎゆくキャリアの流れは二度とないものとなる。

そして、波乱万丈の人生もあれば、淡々

として変化に乏しいそれとなることもある。

その時どきでは、幸せな時間がいつまでも続いてほしいし、苦しい時間は早く終わることを願う。

そして、客観的な時間の長さとは別に、印象としては、幸せな時間はあっという間に過ぎ去ってしまうようだし、苦しい時間は長々と続いていくように感じる。

そうしたキャリア展開の経過は、私生活の面でも、職業生活の面でも、自分なりに物事を決めることができるならば、やりがいを感じ、満足度も高まるし、いやなことでもそれなりに我慢できる。

逆に、選択の余地がなく、他人から押し付けられてしまうと、やりがいも満足も薄まり、いやなことには耐えられない思いにもなる。これは、子どもでも大人でも、若者でも高齢者でも、同様である。

だから、個人として尊重される人格権、自分であれこれ決定することができる自己決定権、他人との間で公平に扱われる平等権、そしてその人なりにやりたいことをして幸福になろうとする幸福追求権は、キャリア展開における出発点であるとともに目的地でもある。

物事の究極的な判断のよりどころとなる憲法における基本的人権として、きわめて根本的な理念なのである（憲法13・14条）。

ただし、権利があるからといって濫用してはいけないし（憲法12条）、社会における一存在である個人であるので、社会を健全になりたてていくために必要な共通の利益の尊重や、個人と個人の間で権利どうしがぶつかり合う場合などの調整が不可欠となり、これらの公共の福祉による制約は当然とされる（憲法13条）。

### 宙に浮いた存在ではなく憲法により究極の基礎づけがなされている

キャリア自律は、宙に浮いた存在ではなく、こうした憲法の規定によって究極の基礎づけがなされている。

つまり、キャリア自律にはちゃんと法的基礎が用意されていて、その理念的な根拠がこれら憲法の規定であるといえる。

こうして、公共の福祉に反しないかぎり、立法その他の国政の上で、最大の尊重をなされるべき対象として、キャリア自律も取

り扱われるべきものに含まれてくる。

だからこそ、人生（ライフキャリア）における私生活面で自由に楽しまれているスポーツについても、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利であり、全ての国民がその自発性の下に、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が確保されなければならない」とスポーツ基本法（2011年）の前文がうたっているわけである。

### 「キャリア」はカタカナ語が嫌われ「職業生活」という法令用語となる

キャリアを口にのぼせるとき、通例、私たちは職業生活（ワークキャリア）を念頭に浮かべる。「スポーツ」を通じて幸福で豊かな生活を営むことは、すべての人びとの権利（スポーツ権）という書き方にならうならば、「キャリア」を通じて幸福で豊かな生活を営むことは、すべての人びとの権利（キャリア権）と置き換えることは容易だと理解できる。

ところが、能力や意欲などにもとづいて職業生活（ワークキャリア）の準備、開始、展開そして終結を自分なりに選択し、それにより職業をつうじて幸福を追求する権利をコアにおく「キャリア権」を実定法の世界に導入する際には、カタカナ語を嫌う内閣法制局の審査の関門や、他省の管轄する法令において「キャリア」が英語綴りでは異なった回路関係（関税定率法）や船舶関係（船舶区画規程、特殊貨物船舶運送規則）

などにすでに使われていることなどもあって、ワークキャリアは「職業生活」、キャリアデザインは「職業生活設計」という形で法令用語になった。

### 旧雇用対策法改正で法律の正式名に「職業生活」を含んだ最初のものが

2001年法改正で旧雇用対策法3条は「基本的理念」の条文見出しのもと「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」と規定した。この条文は、現行の労働施策総合推進法にそのまま引き継がれている。また、現行法は法律の正式名に「職業生活」を含んだ最初のものとなった（女性活躍推進法も同様にその語を含む）。

### 職業能力開発促進法では「職業生活設計」の定義を定めた

2001年法改正では、職業能力開発促進法2条4項が「職業生活設計」の定義を定めた。「職業生活設計」とは、「労働者が、自らその長期にわたる職業生活における職業に関する目的を定めるとともに、その目的の実現を図るため、その適性、職業経験その他の実情に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組その他の事項について自ら計画することをいう」と定義されている。

こうして現在、事業主・国・自治体の責務ばかりでなく、労働者の努力義務も定め、

キャリア形成をめぐる関係者の間に調和のとれた協力関係を構築しようとしている。

職業生活設計を行ない、それに即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めよといった類の規定は、高齢者雇用推進法にもみられる。

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、能力の開発と向上、健康の保持と増進に努めることを求める。同様に、障害者雇用促進法は、職業生活での能力発揮の機会を与えるとする一方、障害者が職業に当事者の自覚を持ち、自ら進んで、その能力の開発と向上を図り、有為な職業人として自立するように努めなければならないという。

### 受け身の姿勢ではキャリア自律に繋がらないため努力と協力を要請

要するに各種の法は、キャリア展開をめぐる事業主・国・自治体の責務を示す一方で、働く側にも主体的な努力を求めているのである。

受け身でいるだけではキャリア自律へとつながらず、当事者も関係者も、それぞれに努力と協力をしよう要請しているわけである。

2015年には、国による主として社会人向けのキャリア教育の推進との関係で、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旨の規定も生まれた（労働者の

職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律8条、条文見出しは「教育の推進」)。

### いまや110を超える法令の450か所以上に「職業生活」の語が出現

こうしてキャリアをめぐる憲法の諸条項を意識した法令上の具体化策がいろいろと工夫され、いまや110を超える法令の450か所以上に「職業生活」の語が出現するに至った。とはいえ、さすがに「職業生活指導員」といった和訳は不適切と感じられたのか、キャリアコンサルタントについては「キャリア」がそのまま法令用語の一部として使われるに至った(職業能力開発促進法30条の3以下)。

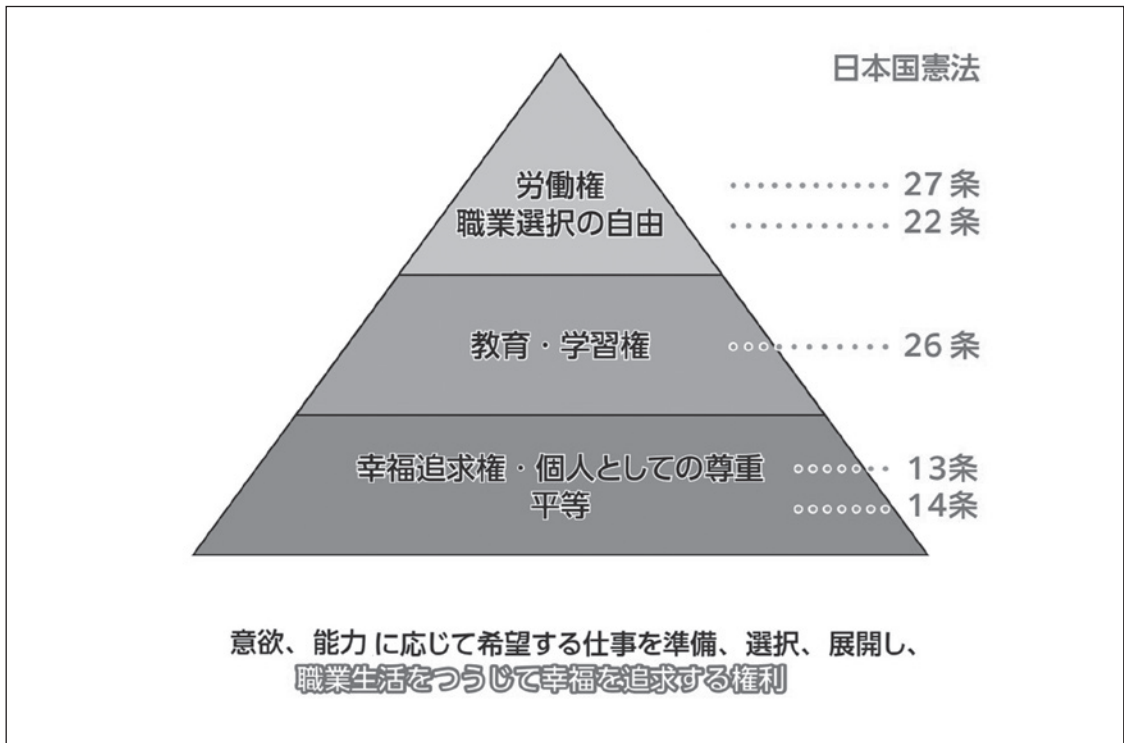
キャリア自律は、人格権、幸福追求権、平等権などだけでなく、教育学習の権利(憲法26条)、職業選択の自由(同22条1項)、労働権(同27条1項)などによっても支えられる。

### 「理念としてのキャリア権」と法制度による「個別のキャリア権」が

これらを一気に通貫して「キャリア権」として統合的に体系化するならば、図表1のようになるだろう。

平等な個人として尊重され、自己決定による幸福追求をすることができ、教育学習を通じてキャリア自律の基礎を養い、職業選択の自由を行使して就職や転職をしつつ、労働の権利が尊重・支援されたキャリア展

<図表1>キャリア権の構造



開がなされることを「理念」とする権利概念である。

したがって、キャリア権全体は、①理念としてのキャリア権（right to a career）と②理念に沿って整備される各種の法制度により具体化された個別のキャリア権（career rights）の集合群との二つによって成り立つと考えられる。

キャリア権は法令用語の職業生活に合わせれば「職業生活権」となりそうである。だが、キャリア自律を法的に基礎づけるべき場面において、キャリア概念が法令上で「職業生活」と「キャリア」コンサルタントといった用例に分かれている状態は、一連の職業生活をめぐる法令の体系的な理解を世の中に広め深めるうえでは、障壁をつくってしまっているようにも思える。

現に裁判例などにおいては「職業生活」という用語例よりも「キャリア」を使う例のほうが目立ち、まして人事関係の実務では「職業生活」が使われることは圧倒的に少ないのが現状であろう。

## 2 キャリア自律への流れ

2001年はキャリア自律に向けた法的インフラ整備が本格的に始まった元年

このように、21世紀の最初の年である2001年は、キャリア自律に向けた法的インフラの整備が本格的に始まった元年とみなすことができる。

では、雇用実務のほうではどうだったろうか。

1999年に従業員の自律を求め企業が支援という方向性が示されていた

前世紀の末1999年に、日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告が「エンプロイヤビリティの確立をめざして：『従業員自律・企業支援型』の人材育成を」と題して公表された。そこでは、すでに従業員に自律を求め、それを企業が支援するという方向が示されていた。

経団連は2006年「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方」報告

そして2006年には、日本経済団体連合会（以下、経団連）が「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方～組織と個人の視点のマッチング～」と題する報告書で、「企業主導のキャリア形成」から「主体的なキャリア形成」へと変わった。職場には「自律型人材（自ら主体的に考え行動する人）」が不可欠であり、「従業員一人ひとりの能力や適性に焦点を当てたキャリア開発」は大きな課題だと指摘した。

両報告とも「キャリア自律」という表現こそ使っていないが、社員のキャリア自律とその支援策に向けた提言であった。1991年のバブル経済崩壊後、雇用管理方式の模索を続けてきた経営側から、企業主導のキャリア形成（＝キャリア他律）の限界が表明されるに至っていた。

2020年に経団連はキャリア133か所  
キャリア自律2か所含む報告書公表

それから14年、2020年に経団連は、キャリアという語を133か所で用い、キャリア自



律という語も2か所に顔を出す報告書を公表した。「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成—企業と働き手の成長に向けて—」である。

次なる時代の経営の第2の柱として「働き手の自律的なキャリア形成の支援」を掲げ、キャリア自律を「働き手が当事者意識を持って自らの責任でキャリアを築き上げていくこと」と定義していた（なお、第1の柱は「社員の意識と組織文化の変革」、第3の柱は「デジタル革新を担うことのできる能力の開発」など）。

### 連合は2019年に「連合ビジョン」でキャリア権に言及

他方、経営側に対抗する労働組合（日本労働組合総連合会。以下、連合）は、2019年に「連合ビジョン 働くことを軸とする安心社会—まもる・つなぐ・創り出す—」を発表した。そこでは、キャリアという語を18か所で使用するが、キャリア自律なる語は用いず、『働く』とは職場への参加、生活の糧であることのみならず、私たちの自己実現の機会なり生きがいにも通じる」と主張し、「連合は、労働者が主体的に職業生活を充実・発展させていくことを基礎づける権利としての『キャリア権』を『雇用基本法』（仮称）に規定することを求めている」とも記していた。

キャリア自律を念頭においても、経団連はそれを法的に基礎づけるはずのキャリア権には触れないまま、企業組織との関係でキャリア自律を掲げる一方、逆に連合は労働者側に軸足をおいてキャリア権に言及しながらも、キャリア自律という語は使わな

いといった立ち位置の違いが興味深い。

### 現場の実務ではキャリア自律とキャリア権をめぐる紛争は生じてきた

しかしながら、雇用慣行の揺れと働き手の意識の変化により、現場の実務においては、キャリア自律とキャリア権をめぐる紛争がいろいろと生じてきた。これを裁判例で概観しておこう。

#### ● 東亜ペイント事件

転勤命令の有効性を争った有名な東亜ペイント事件（最高裁第二小法廷1986年7月14日判決）は、「使用者は業務上の必要に応じ、その裁量により労働者の勤務場所を決定することができる」として、「業務上の必要性が存しない場合又は業務上の必要性が存する場合であつても、当該転勤命令が他の不当な動機・目的をもつてなされたものであるとき若しくは労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合でない限りは、当該転勤命令は権利の濫用になるものではない」と判示した。

#### ● 日産自動車事件

また、日産自動車事件（最高裁第一小法廷1989年12月7日判決）は、長期にわたり機械工だった者の異職種配転につき、「対象者全員について、それぞれの経験、経歴、技能等を各別にしんしゃくすることなく、全員を一斉に工場の新型車生産部門へ配置することとしたのは、労働力配置の効率化および企業運営の円滑化等の見地からやむを得ない措置として容認しうるとした原審

の判断は、正当として是認することができる」といった。

国際比較をすると、キャリア他律すなわち当事者の選択の余地（合意）を求めることなく企業組織が勤務場所や異職種配置の一方的変更を命じることは例外的であるのに対し、日本では就業規則などに根拠規定があれば企業に一方的に転勤を含む配転命令が出せるのが原則だと理解する雇用慣行を最高裁が認め、この考え方はなお現在のところ基本的に維持されている。

### キャリアの視点に配慮する裁判例が目立つようになってきた

#### ● エルメスジャパン事件、安藤運輸事件、アメックス事件、滋賀県社会福祉協議会事件

とはいえ、裁判所といえども時代の流れに鈍感ではいられない。就業規則で人事異動の権限が認められていても「情報システム専門職としてのキャリアを形成していくことができる」とする期待は、合理的なものであり、法的保護に値する」とした例（エルメスジャパン事件・東京地裁2010年2月8日判決）、職種限定合意がない場合の違職種配転につき「資格を活かし、運行管理業務や配車業務に当たっていくことができる」とする期待は、合理的なものであり、法的保護に値するといわなければならない」とした例（安藤運輸事件・名古屋高裁2021年1月20日判決）、育休後に多数の部下をもつ管理職から部下なし管理職に配転したのは「基本給や手当等の面において直ちに経済的な不利益を伴わない配置の変更であっても、

業務の内容面において質が著しく低下し、将来のキャリア形成に影響を及ぼしかねないものについては、労働者に不利な影響をもたらす処遇に当たる」とした例（アメックス事件・東京高裁2023年4月27日判決）、さらには、書面明示がなく黙示的に技術職としてきた場合の本人同意なき他職種配転命令につき「労働者と使用者との間に当該労働者の職種や業務内容を特定のものに限定する旨の〔黙示の〕合意がある場合には、使用者は、当該労働者に対し、その個別的同意なしに当該合意に反する配置転換を命ずる権限を有しない」とした例（滋賀県社会福祉協議会事件・最高裁二小2024年4月26日判決。〔 〕内は引用者）といったように、キャリアの視点に配慮する裁判例が目立つようになってきた。

### ワークライフバランスかえりみない働き方求めてきた雇用慣行見直しを

経済団体がキャリア自律の意義を認め、大企業やベンチャー企業などにジョブ型雇用を取り入れるところが増えてきている。少子高齢化が進み、男女の役割分担の見直しが指摘され、夫婦共働きが一般化し、人手不足基調が続くとみられる状況は、企業が組織の都合ばかりを優先し、男性社員中心に命じられるまま「いつでも、どこでも、なんでも」こなしてワークライフバランスをかえりみない働き方を求めてきた雇用慣行の見直しを要請する。

#### ● 薬局開業規制事件

労働事件ではなかったが、1975年に薬局開業規制事件（最高裁大法廷1975年4月30

日判決)は、職業がもつ「個人の人格的価値」をしっかりと認めていた。

すなわち、「職業は、人が自己の生計を維持するためにする継続的活動であるとともに、分業社会においては、これを通じて社会の存続と発展に寄与する社会的機能分担の活動たる性質を有し、各人が自己のもつ個性を全うすべき場として、個人の人格的価値とも不可分の関連を有する」。また、「職業は、ひとりその選択、すなわち職業の開始、継続、廃止において自由であるばかりでなく、選択した職業の遂行自体、すなわちその職業活動の内容、態様においても、原則として自由であることが要請される」と判示した。

● 直近の「同性婚の問題」に関する判決  
直近では、同性婚の問題についてであるが、「幸福追求権としての婚姻について法的な保護を受ける権利は、個人の人格的な生存に欠かすことのできない権利であり、裁判上の救済を受けることができる具体的な権利である」とする判決もある(福岡高裁2024年12月13日判決)。

上記の2判決はどちらも基本的人権が国家と国民との間で問題となった

上記の2判決は、どちらも人格権、幸福追求権のような基本的人権が国家と国民との間で問題となった事例である。

原則として人格権も幸福追求権もそれだけでは、私人間の関係においてただちに直接適用されるものではなく、間接的効力をもちうるだけにとどまる(ただし、公序良俗、権利濫用、就業規則や労働契約の合理

的解釈などにおいて考慮されうる)。

キャリア権の具体化は理念ふまえた各種法制度の整備などによって

それだけに、キャリア権の具体化については、理念をふまえた各種の法制度を整備していくことにより、また、社会的な慣行や意識が変化していくことによって、キャリア自律の枠組みと内実(すなわちキャリア権の具体化・実体化)がより明確になり、組織と個人間の調整と協力により新たな慣行が充実していく方向性が望まれる。

### 3 働き方改革とキャリア自律

実行計画の3つ目の課題「キャリアの構築」はあまり関心呼ばなかった

働き方改革では、働き方改革実現会議「働き方改革実行計画(概要)」2017年をみると、「処遇の改善(賃金など)」「制約の克服(時間・場所など)」「キャリアの構築」の3つが「働く人の視点に立った課題」として挙げられていた。このうち、前の2つは同一労働同一賃金と残業規制などが世間の注目を浴び、よく知られている。

しかし、最後のキャリアの構築は、対応策が多様な仕事選択や高齢者の就業促進などといった地味なテーマであったせいもあるが、あまり関心を呼ばなかった。

中長期的な課題であり緊急性・即時性において後回しにされがちに

キャリアをめぐる諸問題は、短期的に効



果が上がるというよりは中長期的な課題であり、しかも何か一つの単独の対策により著しい効果が上がるわけでもない。

課題の必要性・重要性においては前二者に優るとも劣らないとされたにもかかわらず、緊急性・即時性において後回しにされがちとなる性質を免れづらい。

しかも、処遇改善や制約克服は、労働者本人の側からするとあまり汗をかかなくとも、国や企業に対応させればすむといった側面があるのに対して、キャリア構築は、そうはいかない。

### 効果が出るまでに時間がかかり 働く側も汗をかく必要が

周りがお膳立てしただけでは終わらず、当の働く人びとが自覚して頑張らないといけない側面がある。つまり、効果が出るまでに時間がかかり、働く側も汗をかく必要があり、しかも財政措置をとまなう複合的な諸政策がいるというのであるから、残された課題となりがちであるのも不思議ではないのである。

1980年代の米国を振り返り、レスター・C・サロー教授（MIT）は「米国の怒りの源は所得格差の拡大」（日経ビジネス1992年5月11日号）で、1980年代に実質賃金が下降し（米国男性2000万人に影響、男性の平均実質賃金が10%減少）、80年代には教育・技能訓練投資が少なすぎたと指摘していた。

日本でバブル経済がはじけた後、さなきだに少な目の教育訓練投資が下がってしまい、賃金水準も経済水準も停滞するようになる近未来を先取りするかの指摘だった。

### 2020年以降、経産省の報告書や政府の文書にキャリア・学びの記載多数

経済産業省は、企業としても個人の自律的なキャリア構築を支援すべきことなどを説く「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」2020年、「人材版伊藤レポート2.0」2022年を立て続けに公表し、人的資本投資の少なさを問題視し、その見直しを世に問うた。その流れの先では、2023年に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」となり、「働き方は大きく変化している。『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人ひとりが自らのキャリアを選択する』時代となってきた」との認識が示され、閣議決定の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版」では「希望する個人が、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、将来の労働市場の状況やその中での働き方の選択肢を把握しながら、生涯を通じて自らの生き方・働き方を選択でき、自らの意思で、企業内での昇任・昇給や企業外への転職による処遇改善、更にはスタートアップ等への労働移動機会の実現のために主体的に学び、報われる社会を作っていく必要がある」と記載された。

### コスト視されがちで静脈系の問題は 反対されないまでも棚にあげられがち

ところが閣議決定のマスコミ報道では、こうしたキャリア自律に関係する部分はほとんど言及されることがなかった。そうした状況をみるにつけ、あらためてキャリア

構築の課題の難しさを痛感させられた。

世の常で、目先のプロフィットにつながる経済の動脈系の政策には機敏に反応しても、コスト視されがちの静脈系の問題については反対こそされないまでも棚にあげられがちとなるのである。

キャリア関連政策は短期決戦型ではなく中長期的な総合的戦略を要する

とはいえ、ジョブ型採用、リスクリング、労働移動の活発化という三位一体の労働市場改革につらなる諸施策は、地道に各方面で続けられている。

たとえば、自己都合退職をめぐる政策の見直しでリスクリングと前向き転職を促進しようとする2024年雇用保険法改正や労働基準関係法制研究会、労働政策審議会での各種検討の動きなどである。

キャリア関連政策の性格からして、短期

決戦型でなく、中長期的な息の長い、総合的戦略を要することであるだけに、学校教育政策、労働政策、産業政策などが連携した対応こそが要請される。

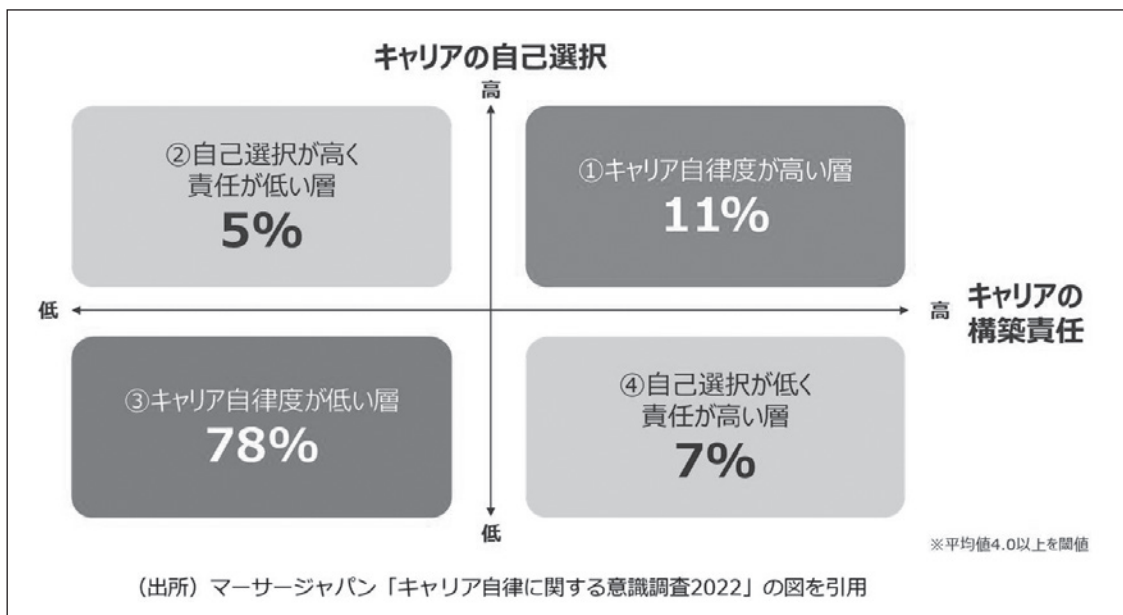
#### 4 キャリア自律の実情はどうか？

企業の組織と個人は「キャリア自律」の組織文化を構築する移行期へ

企業の組織と個人は、集団主義一本やりの「キャリア他律」的文化を離れ、集団と個人とのコミュニケーションによる調整を要する新たな「キャリア自律」の組織文化を構築する移行期へと歩んできている。

2001年に旧雇用対策法（現労働施策総合推進法）の分野でキャリア尊重の動きが始まり、経済団体もその方向を宣明してから

<図表2>キャリア自律度に応じたグルーピングと構成比



早や4半世紀に近づいている。では、その実情はどうなのであろうか。

思えば、そもそも企業で働く人びとのうち、どれほどの割合が「キャリア自律」人材なのだろうか。

キャリア自律度が高い層は比較的大きな組織でも1割程度しかいない

● マーサージャパン株式会社「キャリア自律に関する意識調査 2022」

従業員100人以上の民間企業（全企業の1%ほど）・官公庁（その多く）に勤める20～50歳代の正社員・正職員、3,646名を対象としたマーサージャパン株式会社「キャリア自律に関する意識調査 2022」によると、キャリア自律度が高い層（キャリアを自己選択し、キャリアの構築を自身の責任と考える人材）の割合は11%だという（17ページ図表2参照）。

比較的大きな組織においてさえ1割程度しかいないとなると、それ以下の小さな組織に所属する働く人びとと全体で、どれほどの人にとってキャリア自律が身近な課題と思われるのか、どうも心もとない。

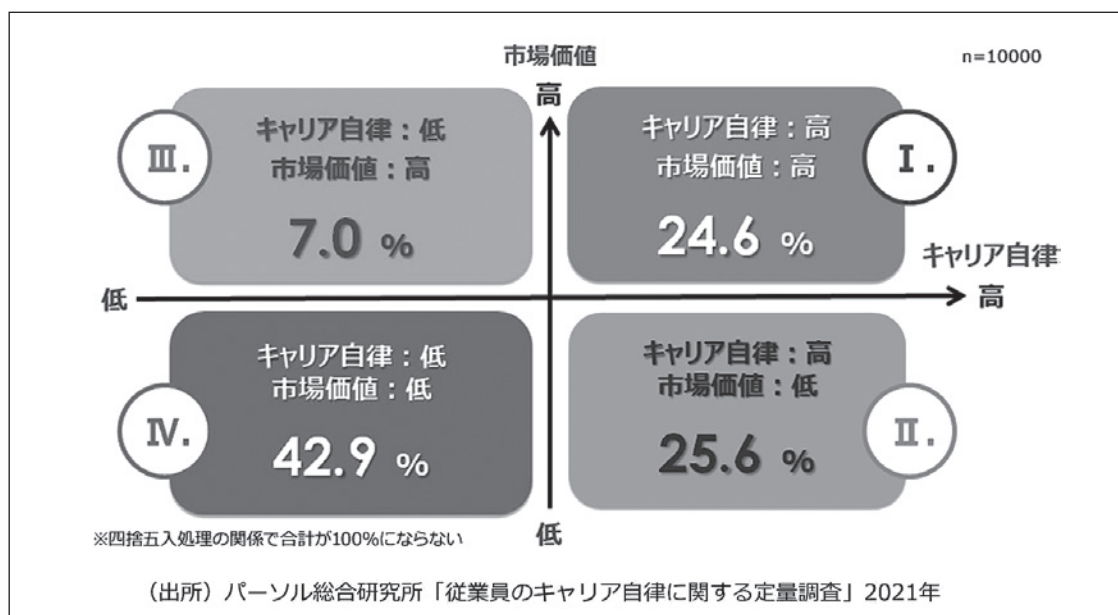
別の調査では半数もの人が「キャリア自律が高い」と判断される

● パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」2021年

別の調査でも確かめてみよう。パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」2021年は、全国の男女20～59歳の正規雇用者で規模不問の一般正社員層1万名と新卒層の計1,000名を対象にしていた。

それによると、一般正社員中でキャリア自律が高い人は、市場価値の高低を合わせると、50.2%と半分に達するという。半数

<図表3>キャリア自律度・市場価値によるタイプ分類と割合



もの人でキャリア自律が高いと判断されるならば、時代の動きは思ったよりも急なのかもしれない、という気にもなる（18ページ図表3参照）。

では、どのような属性の人はキャリア自律が高かったり、逆に低かったりするのかな。

キャリア自律度が高いと年収は高く  
キャリア自律度が低いと年収は低い

キャリア自律度が高い属性は、若手、高学歴、大規模組織、金融・保険業など、サービス職・商品開発・研究職などであり、年収は高い。逆に低い属性は、中高年、大卒未満の学歴、小規模組織、製造業・運輸・郵便業など、生産工程・管理・製造・配送・事務職などであり、年収は低いという（図表4参照）。こちらは、さもありなんと思われるとともに、キャリア自律の一般化への

道はかなり遠そうだと感じさせる。

2調査は、調査対象やキャリア自律度の定義などが異なるので、どちらも参考程度であるが、キャリア自律の動きが大方のものとはなっていないらしい現状を物語る。

推進する企業は多数であっても、  
キャリア自律社員は少数派

- HR総合研究所「人的資本価値の最大化に向けたキャリア自律の課題」に関するアンケート（2023年）

その他、キャリア自律をめぐる小規模な民間調査は少なからずあるが、たとえば、HR総合研究所「人的資本価値の最大化に向けたキャリア自律の課題」に関するアンケート（2023年）は企業の人事責任者・担当者204名による回答から「推進する企業は多数派の一方、キャリア自律社員は少数

<図表4>属性別「キャリア自律」の実態のまとめ表

	キャリア自律度が高い属性	キャリア自律度が低い属性
年代	20代・30代	40代・50代
最終学歴	高専・大学・大学院	小・中・高・専門学校・短大
従業員規模	多い (2000人以上)	少ない (100人未満)
業種	金融・保険業、電気・ガス・熱供給業、 宿泊業、飲食サービス業など	製造業、運輸・郵便業、 複合サービス事業 など
職種	サービス職、商品開発・研究職、 間接部門職、営業・販売職、 専門・技術職など	生産工程・管理・製造、 配送・物流・運輸職、事務職など
個人年収	高い	低い

(出所) パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」2021年の表を引用（一部修正）

派」と、実に言いえて妙なる表現をしている（たとえば従業員1001人以上企業で、10年以上もキャリア自律推進に取り組んでいる会社が20%ある一方で、そこも含めた社員側が積極的に取り組んでいる割合は17%らしい）。

### キャリア自律への流れは続くが個別の従業員に届くまでに至っていない

そのようなわけで、キャリア他律からキャリア自律への流れは続いてきているが、個別の従業員の多くに届くところまでには至っていないのが実情のようである。

働き方改革で「キャリアの構築」が後回しになっていたり、世間の注目をあまりひかなかつたりした理由には、背景として働く人びとの関心が高いとはいえないことがあるようである。

### いろいろ「わからない」なか受け身になるしか…今の日本の雇用の実態

国際比較をしてみると日本では「想定していたより、異動経験がなく、OJT機会もない。いろいろ『わからない』なかで、受け身になるしかない。それが、今の日本の雇用の実態だ。これでは、自身のキャリアに主体性を持ち、切り開いていくことが必要だと言われたところで、できるわけがない。」（萩原牧子「おわりに：ブラックボックス化した企業を開く」『Global Career Survey 2024「日本型雇用」のリアル——多国間調査からいまの日本の雇用を解析する——Works Report 2024』リクルートワークス研究所）との指摘には実にうなずけるところがある。

### 半数以上が具体的な自分のキャリア展望をもっていなかった

実際、キャリア自律の以前に、「あなたは将来、どのような働き方をしたいと思っていますか」と自分のキャリア展望を問われて、正社員と非正社員の回答者5,599人のうち、31.3%が「なりゆきにまかせたい」と、25.2%が「わからない」と答えた。

つまり、併せて56.5%と半数以上が具体的なキャリア展望をもっていなかった（厚生労働省「令和4年度労働者の働き方ニーズに関する調査」中間報告2023年）。

この傾向は、「あなたのご家庭では、将来のことを考えて生活設計を立てていますか」と問われ、「生活設計を立てている」の選択肢を選ぶ人が3人に1人程度（36.7%）で、「現在生活設計を立てていないし、今後も立てるつもりはない」が22%もいる状況と、どこか共通するところがありそうだ（金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」二人以上世帯調査2023年）。

### キャリア自律へ向かう旅程は、まだ相当に先が長いと思わざるを得ない

日本人が寄らば大樹の陰にいて、以前からの社会規範にただ従って『縛られる日本人』（メアリー・C・プリントン、中公新書、2022年）であったり、『リスクに背を向ける日本人』（山岸俊男+メアリー・C・プリントン、講談社現代新書、2010年）であったりし続けるばかりとは、思いたくないし、思わない。

とはいえ、キャリア従属からキャリア他律を経て、いまキャリア自律へと向かう旅程は、



まだ相当に先が長いと思わざるを得ない。  
長期の展望を失わずに、一步一步、段階的に移行の工程を進めていくほかないだろう。

政治はしばしば移り気である。世論も同様である。しかし、大きな流れを見失うことなく進むほかないし、そうなることを祈る。

### 本稿のポイント

1. キャリア自律の議論や実践は、今世紀になって多くの人の目につくようになった。
2. キャリア自律の背後には、当事者にはほとんど意識されていなくとも、憲法のキャリア関連規定を体系的に統合したキャリア権の考え方がある。
3. キャリア自律への動きは、ついに政府をして「働き方は大きく変化している。『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人ひとりが自らのキャリアを選択する』時代となってきた」と認識させるまでに至った。
4. 働き方改革でも「キャリアの構築」は三つの主要課題の一つであったが、同一労働同一賃金や残業規制などの議論の陰に隠れがちだった。
5. 人的資本投資や三位一体の労働市場改革にむけた流れはあるが、キャリア自律の意識が労働者一般さらに中小企業の経営者にまで届くにはまだ至っていない様子である。
6. キャリア自律の程度が高いと思われる労働者は一部に偏っており、広くキャリア自律を尊重し、実践するまでとなるには、かなり時間がかかりそうである。
7. キャリアの課題は、複合的であり、種々の対応策が必要なだけでなく、短期の視点ではなく長期の展望があるので、教育政策から労働政策、産業政策の共同歩調が欠かせない。
8. 企業内においても、移行過程をスムーズに進められるかどうかは、経営者、管理職、一般労働者などの間の共同歩調が不可欠である。
9. キャリア自律が個人、組織と社会に果たしていく効用を考慮するならば、徐々にではあるが、それでも変化していく日本社会の未来に期待したい。

#### ◆ 諏訪康雄（すわ・やすお）

1947年生まれ。1977～2013年法政大学教員、2013～2017年中央労働委員会会長。その間にボローニャ大学、トレント大学の客員教授、ニュー・サウス・ウェールズ大学客員研究員、厚生労働省・労働政策審議会会長などを歴任。労働法・雇用政策法を専攻し、著書に『雇用政策とキャリア権』、『雇用と法』など。