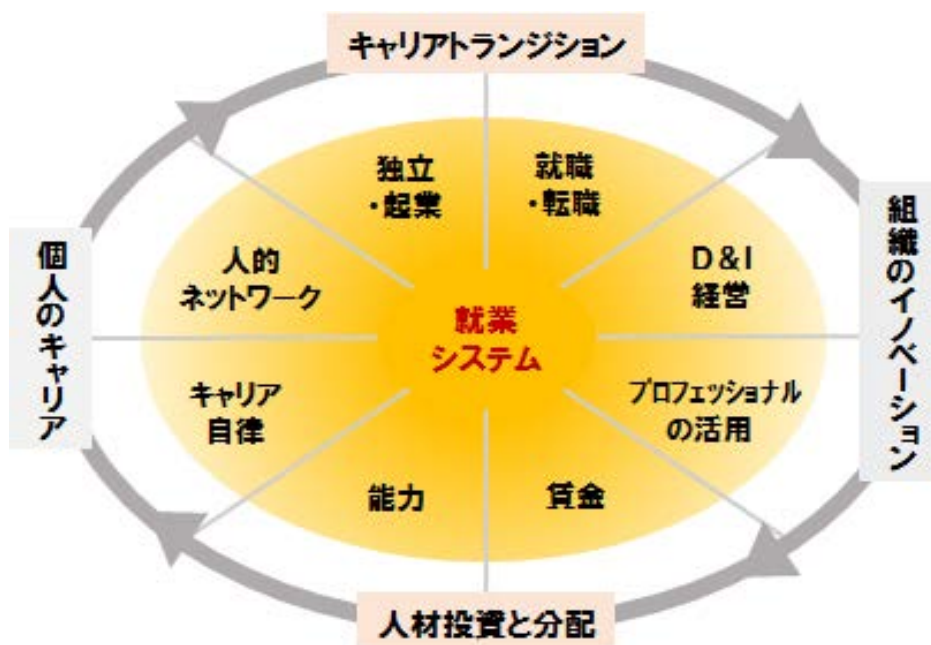


Web 連載

労働政策で考える「働く」のこれから

<http://www.works-i.com/column/policy/>



— 識者インタビュー —

Vol.1

濱口 桂一郎氏
『メンバーシップ型・ジョブ型の「次」の模索が始まっている』

Vol.2

玄田 有史氏
『100年人生、“ギブ&テーク”ではキャリアは創れない』

Vol.3

武石 恵美子氏
『キャリア自律も、ダイバーシティも、個人と組織の「対話」から始まる』

Vol.4

柳川 範之氏
『企業には競争、個人には機会を。再チャレンジできる社会へ』

Vol.5

諏訪 康雄氏
『個人の“キャリア権”によって、企業の生産性は高まる』




メンバーシップ型・ジョブ型の「次」の模索が始まっている

日本的雇用システムの「次」のカタチ

中村 人生 100 年時代では、60 歳を超えて 80 歳まで就業するケースも出てきます。そうなる
と雇用システムは今のメンバーシップ型でいいのか、あるいはジョブ型がふさわしいのか。どう
いう方向に進化していくと考えていますか。

濱口 日本では今、メンバーシップ型に問題があるのでジョブ型の要素を取り入れようという議
論をしています。ですが、今の私のすごく大まかな状況認識は、これまで欧米で 100 年間にわ
たり確立してきたジョブ型の労働社会そのものが第 4 次産業革命で崩れつつあるかもしれない
ということです。欧米では新しい技術革新の中で労働の世界がどう変化していくのかに大きな関
心が集まっています。



欧米で100年間にわたり確立してきた
ジョブ型の労働社会そのものが、
第4次産業革命で崩れつつあるかもしれない

そもそもメンバーシップ型もジョブ型も自然にできたものではありません。産業革命で中世的なメンバーシップ型社会が崩れて労働者がバラバラの個人として市場に投げ出された中で、その拠り所として労働者が普通に働いていける社会のルールとして組み立てられたのがジョブ型です。ジョブ型とメンバーシップ型はある意味でそのルールの作り方の違いなのです。

日本でもマイクロエレクトロニクス(ME)が工場やオフィスに入り始めた30~40年前は、日本的雇用システムの柔軟性こそがME時代に最も適合していると誇らしげに語られました。もちろん間違っていなかったわけですが、ここ20年の間にメンバーシップ型の悪い点が露呈し、うまく対応できないということでジョブ型が注目を集めているのです。

しかし今の欧米は違う。欧米ではこれまで事業活動をジョブという形に切り出し、そのジョブに人を当てはめることで長期的に回していくことが効率的とされた。ところがプラットフォーム・エコノミーに代表されるように情報通信技術が発達し、ジョブ型雇用でなくともスポット的に人を使えば物事が回るのではないかという声が急激に浮上している。私はそれを「ジョブからタスクへ」と呼んでいます。

技術のインパクトに対する危機感

中村 メンバーシップ型でもジョブ型でもない就業システムが新しい技術革新によって生まれつつあるということですね。いつ頃から議論が始まっているのですか。

濱口 実は欧米でこんな議論が高まったのはこの2~3年です。つまり欧米の労働社会を根底で支えてきたジョブが崩れて、都度のタスクベースで人の活動を調達すればいいのではないか。あるいはそれを束ねるのが人間のマネジメントだと言われていたものでさえもAIがやるみたいな議論が巻き起こっているのです。

それに対して働く側はこれまでジョブ・ディスクリプションに書いてあることをちゃんとやればよかったけど、ジョブがなくなったら自分たちはどうすればいいのかという危機意識がすごく強い。ジョブがなくなれば今後の立脚する根拠をどこに、何を作ればよいかという議論も起きています。

本当に先が見えない中でもものすごい危機感を持って右往左往している状況です。ところが日本でそれほど騒がれていないのが不思議でなりません。

中村 日本はメンバーシップ型でジョブ型ですらないので、タスクを切り出すというのはどういうことなのかわからないということかもしれません。

濱口 もちろん日本でもこの問題に対する議論がないわけでもありません。しかしその議論は何かポエム的な印象を拭えない。例えば、これからは個人がプロフェッショナルにならなきゃいけないとか、もっと個人が強くなれといった心構え論や道徳論に終始しています。欧米で世の中が変わると騒いでいるのに、日本では危機感を持つべき人たちに全然危機感が感じられません。

中村 メンバーシップ型やジョブ型といった、個人と組織を結びつけるマッチングの仕組みが崩れつつあるということですね。今のプラットフォーム・エコノミーでは、まさに新しいタイプのマッチングの仕組みを創造しなくてははいけない。その議論をするときに、どういう人たちのどういう働き方に影響が出るのか、具体的なターゲットをとらえて議論していく必要があります。でも日本はメンバーシップ型なので、そもそもジョブもはっきりしない中でなおさらタスクも見えていません。



濱口 ジョブがなくなっても仕事なくなるわけではありません。つまり世の中のタスクの総量はそれほど変わらない。例えば今のタクシードライバーの場合、職業資格を持つ人がタクシー会社に雇われて普通に生活が設計できる程度の報酬をもらって一定の長期間働いているわけです。ところが運転して人を運ぶというタスク自体は変わらなくてもウーバー型になればタクシードライバーというジョブがなくなる。ジョブからタスクへの典型的なイメージがそれです。あるいは営

業職もそうです。彼らは会社の外であちこち動き回っています。なぜ雇っているかというそのほうが効率的だったわけですが、それがタスクベースになる可能性も否定できません。

つまり放っておくとごく一部の本当のプロフェッショナルの人と、あとはデジタル日雇い労働者になってしまうわけです。

中村 先ほどのポエムの話ではありませんが、テクノロジーの進化で大事なものは、テクノロジーで何を叶えたいのかという夢を描くこと以上に、実現性、つまりどういうプロセスで誰がどのようにその夢をカタチにするのかです。新たな雇用システムを考える場合も技術の進化を見極めた議論が必要だということですね。

濱口 ジョブ型やメンバーシップ型にしても多くの人が普通に働ける中流社会の基盤でもあったのです。ジョブ・ディスクリプションをきちんとやっていればとか、上司の命令に従ってやっていけばよいというのがノーマルパーソンのルールでした。それが崩れると欧米では騒いでいますが、正直言って10年後、20年後にどうなっているのか誰にもわかりませんし、私もわからない。しかし、少なくとも大変だ、大変だと騒いでいる事実がある以上、もし本当にそうなったらどうするのかという議論をしないとまずいのではないかという思いが結構あります。

「中流」を支える新たなシステムは多層的

中村 ジョブ型、メンバーシップ型という20世紀に最適化されてきた雇用システムが、タスク型の登場によって部分浸食的に変化を起こしているのは間違いありません。そういうときに20年後、30年後も今よりも希望が持てる状態にするにはどこから手をつけていけばよいと思いますか。

濱口 それは難しいですね。例えば極端な例としてはAIの時代はBI(ベーシックインカム)が必要だねという議論があります。ジョブがタスクでバラバラにされてしまう事態になると、それに安定性を与えるのは国しかないでしょうという話になり、おそらくBI論になる。いかにももってもらしい議論ですが、安易なBI論は要するに「一君万民モデル」であり、社会としてこれほど不健全なものはないだろうと思います。なぜなら社会というのは何段階も経てまとまっていくもので、ある段階でおかしなところがあればそこを修正すればよいのです。そうではなくて一人の絶対的な権力を持つ皇帝がおかしくなれば弊害も大きくなります。

安易なベーシックインカム論は
「一君万民」モデルであり、社会として
これほど不健全なものはない



中村 中央集権的な仕組みがBIということですね。

濱口 実は超中央集権です。中央集権は地方分権の対義語で使われますが、事業活動では業界があり、企業があり、個々の職場があるように複数の段階で構成されていますが、それが実は大きなセーフティネットになっているのです。もちろん最後のセーフティネットとして生活保護があるのですが、他の段階を全部なくして全部BIで統一しようというのは、いわば皇帝モデルに近い。

中村 皇帝モデルは一部の人はハッピーになれるかもしれませんが、多くの日本人がハッピーになれる仕組みとは限りませんね。

濱口 タスク型社会になると、ごく一部の本当にプロフェッショナルとして活躍できる個人はいるでしょう。しかし、20世紀にジョブ型やメンバーシップ型のおかげで中流になった人たちはいわゆるデジタル日雇いになってしまう。その人たちを救済するためにBIを導入するというのは決して健全な社会とは言えません。だから意識的に何かを作っていく必要があります。

それが一体何なのか。少なくともメンバーシップ型がだめだからジョブ型に移行しようという話ではありません。ジョブが崩れつつある中で、それに代わる中間レベルの社会の安定装置をどのようにして作っていくのかを真面目に考えなければいけないと思います。労働者の利益や利害をどのようにして代表し、束ねていくのか。労働者がどんどん希薄化し、自営業化していくとすれば、これまでのメンバーシップ型の一部局にすぎない労働組合が中間装置の役割を果たせないかもしれません。そうであれば団体交渉と団体協約権を持つ中小企業協同組合的なものを創造していくのか、いずれにしても真剣に議論していくべきだと思います。

中村 労働市場の中間装置、レイバー・マーケット・インターメディエーションには、官民の需給マッチングや企業の人事部もあてはまります。中間装置それぞれの機能について議論を深めていくべき時期に来ているということですね。

濱口 桂一郎(はまぐち けいいちろう)

労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長

1958年大阪府生まれ。1983年労働省入省、欧州連合日本政府代表部一等書記官、衆議院調査局厚生労働調査室次席調査員等を経て、2008年より現機構所属、2017年より現職。専門は労働法政策。『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』『EUの労働法政策』など著書多数。メンバーシップ型・ジョブ型の提唱者としても知られる。

これからの労働政策

「メンバーシップ型／ジョブ型」の提唱者である濱口氏から、日本的雇用システムの進化形と考えられてきたジョブ型が崩れつつあるという現状認識が提示されるとは、インタビュー前には予想していませんでした。このことが意味するのは、技術のインパクトはそれほど大きく、「働く」を取り巻く環境は激変期にあるということです。

「働く」の変化をとらえ、未来に備えるには、まずは現状を把握するための調査・研究が必要です。そのうえで、現実味のある就業システムの再構築に向けて、物事を過度に単純化しすぎず、個別の仕組みについて議論を深めていくことが肝要だと理解しました。

労働政策センター長 中村天江

執筆／溝上 憲文 撮影／刑部 友康



100 年人生、“ギブ&テーク”ではキャリアは創れない

組織から個人への分配をどう考えるか

中村 私ども労働政策センターでは、個人の未来と企業の成長が好循環する仕組みとして、「100年キャリア時代の就業システム」を描いています。個人がキャリアトランジションを通じて組織に参画し、組織は多様な人材を活用することでイノベーションを生み出す。その過程で、能力開発の機会と賃金を人材に投資し、分配することが重要だと考えています。

玄田 分配はいいですね。分配にはお互いのことを思って分かち合う、フェアであるという意味が込められています。配分というと、人やカネ、資源を効率よく回していくというイメージがある。

今の時代は分配を考えないで、どうやって人より多めにもらうかとか、相手から引き出そうという陣取り合戦になっていると感じます。人生 100 年を考えると、組織と個人の分配をどうしていくのか考えていく必要があります。何が公正な分配なのかというのは難しいですが。

中村 ありがとうございます。組織と個人の目指すべき良き状態を循環させていくには、人材投資と分配をどうするのかというのが大きなテーマだと考えています。

一方、個人にとっては、単に能力を持っているだけではキャリア自律は実現できません。グラノベッターが提唱した「ウイークタイズ(弱い紐帯)」のように、人とのつながりがキャリアを切り拓く場面が間違いなくありますし、何かにチャレンジしようと思ったら人の支えがあったほうがいい。

人とのつながりがキャリアを拓く

玄田 プロフェッショナルは1人でがんばって生きていくイメージがありますが、1人で成長している人なんてほとんどいません。

昔は会社がお膳立てをしてくれて、そのなかで嫌な思いもしながら成長していくパターンがありました。今は会社もそんな余裕がないから1人でがんばってねと言われても、それで生きていくのは難しい。たぶんこれから先も、たった1人でプロフェッショナルになることはできないし、やはり誰かがどこかで支えてくれるとか、それを実感できる環境が必要だと思います。

先ほどの分配にも通じるけど、互いに助け合ってそういうチャンスを分かち合うようなつながりが必要です。たとえばニートにしても、本人や家族だけのがんばりだけではどうにもならないことが圧倒的に多い。しかし相性のよい人や支援者と出会えばパッと変わります。

2003年に政府が「若者自立・挑戦プラン」を打ち出したときに、僕は、国が若い人を支援することも大事だが、「若い人を支援する若い人」を支援することがもっと大事だと言いました。これは「支援者支援」と呼ばれているものです。

プロフェッショナルやニートなどあらゆる人を含めて、長い人生のどこかで寄り添い、応援することはすごく大事なことです。誰かに支援されることで、今度は誰かの支えになるという循環になっていけばいいなと思います。

プロフェッショナルは
1人でがんばるイメージがありますが、
1人で成長している人なんていません



中村 働くは、「ハタ(傍)をラク(楽)にする」。働くことも同じですよ。周囲や誰かに支えられているから誰かを支えようという感覚が、今の職場では希薄になっている気がします。

玄田 配分とか分担という意識があるからではないですか。成功した人というのは、途中まではお世話になりましたと言うけど、ある段階までいくと自分の力でここまで来たと言っている人が多い。

よくギブ・アンド・テーク(give and take)が大事と言うけれど、それぞれが5をギブして5をテークしても、必ず互いにギブが「足りない」という感覚になり、ミスマッチが起きます。

特に若い人やゼロから始める人は、ギブをたくさんもらわないと自分もギブするようになりません。だから、ギブ・アンド・ギブ・アンド・テークぐらいでないと回らないし、ギブとテークは6対4か7対3ぐらいのほうがいいんです。

もちろん余裕がない人がギブをするのは難しいでしょうが、でも現実には余裕がない人のほうがギブして、余裕がある人のほうがテークばかりを求めているような気がします。

目先の損が人生の得になる時代が始まる

中村 テークに貪欲な人ほど富める者になり、余裕を持つようになっていきますものね。自分だけたくさん抱え込んでギブしなくなる。そうすると、ギブ・アンド・ギブを続けている人は最終的には持たざる者になっていくのではないのでしょうか。

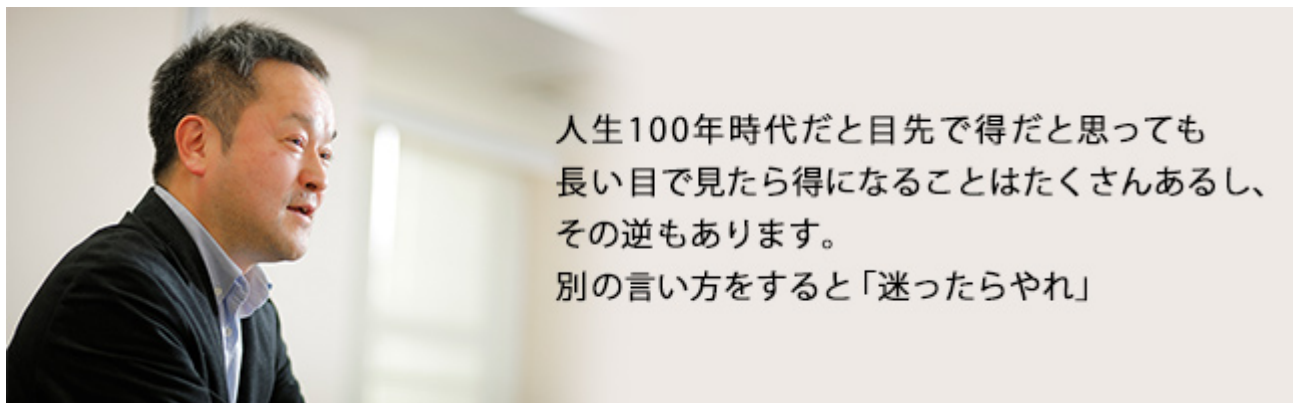
玄田 そうです。僕の経験で言うと、学習院大学で働いていたとき、当時の学部長からよく飲み会に誘われました。すると、きまって夜の10時45分ぐらいになると毎回言われたことがある。「玄田くん、よく聞け。ケチなやつはいい学者にならないからな。絶対にケチな人間になるなよ」と。最初は何を言いたいのか意味がわからず、「割り勘で払っているじゃないですか」と言うと「君はわかっていない」と叱られた(笑)。

でも今はわかる気がします。大学院を出て大学の教員になると、やっと自分の研究で食べていけるのだから、できるだけ研究以外のことに時間を費やしたくないと思ってしまう。例えば偉い先生が大学に就職した弟子へのはなむけの言葉として「バカだと思われなさい。大学からこいつは使い物にならないと思われたら入試などの面倒な仕事を任せないから」と言ったそうですが、僕はそれはケチな人だと思うし、そうすると残った人だけが損な役回りになってしまう。そういう組織ほどお互いが良いアイデアを共有することはできないし、絶対に良い研究環境にはなりません。

せん。

「ケチになるな」とは、自分にとって何が得か損かは案外わからないぞという思いが背景にあります。

特に人生 100 年時代だと、目先で得だと思っても長い目で見たら損になることはたくさんあるし、その逆もあります。別の言い方をすると、「迷ったらやれ」ということです。あまり目先の損得で考えることをせずに、長丁場で考えなければいけない時代に入っていると思います。



中村 迷えるということは、選択肢があるということです。日々忙しくベルトコンベアのように仕事している人にとっては、玄田先生が言う「迷ったらやってみる」ことすらもできないのではありませんか。

玄田 そこはやはり、勇気を持って立ち止まるしかありません。なぜ有給休暇を取得しなければいけないかというと、家族のために時間を使うことも必要ですが、一度立ち止まって自分の人生を考えてみるといいからです。

棚卸しという言葉があるように、今までやってきたことを節目節目で振り返り、次の自分のビジョンを描いてみるのが大事です。

1990 年代末から 2000 年代に多くの中高年が希望退職で会社を辞めました。彼らは再就職の面接で、どんな仕事をしてきたんですか、と聞かれても「履歴書に書いてある通りです」としか答えられなかった。それはある意味当然で、まだ先があると思っていたし、第三者に自分がどんな仕事をしてきたかを語ることを考えもしなかったのですから。

でも今の時代であれば、自分の仕事についてささやかな誇りみたいなものを語れることが、とても大切なんだと思います。今までの自分の仕事を振り返り、自分のことを知らない第三者にちゃ

んと誇りを持って言えるだろうかと考えてみてほしい。そのためには立ち止まる時間を確保しなければいけないし、今の社会では必要なトレーニングかもしれません。

中村 棚卸してそれほど簡単ではないといわれることがあります。普通に働いてきた人が立ち止まって棚卸しをするには何が必要でしょうか。

玄田 100年キャリア時代を生きるうえで一番必要なものは3つの「カン」で、それを育てないと働けないと考えています。

1つは楽しいとか悔しいとかを感じる「感」を発達させる。2つ目が勤所の「勘」。これをやったら危ないぞというような修練と鍛錬に裏打ちされた勘を養い、そのうえで初めて「観」、ビジョンや人生観を身につける。

3番目を急ぎすぎるとだめなんです。子育てと同じで、感動の感を磨いてから、その後に痛い失敗をして勤所を学び、人生観を持つというプロセスが必要です。

昔はもっと早いうちに人生観を身につけたものですが、社会が熟成してくると人間の熟成は反比例して遅くなります。今はゆっくり生きることができるので熟成に時間がかかる。ニートが立ち直るのにいきなり人生観、職業観を持つのは無理ですが、3つの「カン」を順に育てていけば一步一步踏み出すことができます。

これからは職場もいきなり人材を「育成」するのではなく、こうした「熟成」を担うことになります。ある程度、人材を熟成させていかないと育成はできません。会社の人材育成の方法も3つの「カン」を見据えたものになっていくでしょうね。

労働政策に必要なのは「事実の発見」

中村 「感」を発達させ、「勘」所を磨くために修練の機会を与える分配が大事であり、そのうえで初めてキャリア「観」が身に付くということ。さらに中高年に限らず、一度立ち止まって人生や仕事の棚卸しをする機会が必要ということですね。それを政策に結びつけていくときに重要なポイントは何でしょう。

「感」を発達させ、「勘」所を磨く機会を与える。
その上で初めてキャリア「観」が身に付く



玄田 人を育てることに関しては1社のなかの閉じた育て方ではなくて、地域や業界ぐるみでもいいのでもう少し広げて、みんなの社員をみんなで育てることをやっていいのではないですか。

そのためには今のOJTに対する考え方を変えていくことも必要でしょう。難しいでしょうが、信頼できる横のつながりや分かち合いのなかで人を育てることにチャレンジする価値はあると思います。

政策に関しては僕の経験で言えば、官庁や政治家が研究者に求めているのは「事実の発見」です。今まで日の目を見ていないけれども、霞が関や永田町が見落としている大事な問題は沢山あります。

ニートや若年雇用問題はミスマッチが原因だとよくいうけれど、実際はスキルや年齢のミスマッチではなくて、やりたい仕事、希望する仕事が見つからないというのが圧倒的に多い。であれば、希望とは何なのかという問題に真剣に向き合わないとミスマッチは減らない。だから僕たちは、「希望学」という希望の研究をしてきたわけです。

もう一つ、こういう問題をやると、必ず既得権という存在が炙り出されます。既得権というのは、それが既得権だと認識されない限り既得権であり続けるものです。実はラクをしながら儲かっている人たちがいるという実態を白日の下にさらすと既得権は早晚消えます。事実の発見とはそういう仕事でもあるんです。

中村 まだ明らかになっていない大事な問題に光をあてる。それが研究者の役目ですね。

玄田 有史(げんだ ゆうじ)

東京大学社会科学研究所教授

1964年島根県生まれ。ハーバード大学、オックスフォード大学各客員研究員、学習院大学教授等を経て、2002年より東京大学社会科学研究所助教授。2007年より現職。専門は労働経済学。『ニートフリーターでもなく失業者でもなく』『希望学』『雇用は契約：雰囲気には負けない働き方』など著書多数。ニートやSNEP(孤立無業者)といった大きな課題を抱える存在を掴み、いち早く警鐘を鳴らしてきたことでも知られる。

これからの労働政策

先生の著書をあらためて読み直すと、『仕事の中の曖昧な不安』などの頃から、「人とのつながり」や「遊び」の大切さを強調されていました。インタビューでも、「テークよりギブ」や「支援者支援」といった、一見回り道に見えることの重要性について言及されています。これらは、働き方やキャリアづくりの問題は、少しひいてほかのピースと組み合わせることで答えがみつかることがあるということかもしれません。

答えをみつけるためには、まずは見落としている問題に気づき、事実をつまびらかにする調査研究に取り組んでいく必要があります。

労働政策センター長 中村天江

執筆／溝上 憲文 撮影／刑部 友康



キャリア自律も、ダイバーシティも、 個人と組織の「対話」から始まる

「自分で選ぶ」ことがキャリア自律の第一歩


中村 人生 100 年時代、個人のキャリア形成と、その両輪である企業の人材活用の仕組みはどのように変わっていくべきだとお考えですか。

武石 今までの仕組みを相当変えていかなければいけません。

100 年という長い人生では、何らかの形で働くことにかかわる職業キャリアの期間も相当長くなります。しかも社会の変化が非常に激しい。30 年おきに变化していた社会の構造変化が、5 年、10 年で発生するようになってくる。そうすると 30 年掛ける 2 倍ではなく、10 年掛ける 5~6 倍の変化に応じてキャリア形成をしなければなりません。これを前提とすると、組織も個人も変わっていく必要があります。

これまでの組織は自分の組織にとって有益な人材を育成することに注力し、実際にうまくやってきました。しかし、10年掛ける6倍のキャリア時代になると10年後、20年後の人材の完成形というのはたぶん誰にもわからない。

そうすると、組織が責任をもって人を育てること自体、考え直す必要があります。これからの時代は個人が育つことを前提にすべきです。個人が自分はどうしたいのか、自分らしいキャリアをどのように創っていくのかを考えなければいけない時代が迫ってきています。



「組織が責任を持って人を育てる」こと自体、
考え直す必要があります。
これからの時代は「個人が育つ」ことを
前提にすべきです

中村 変化は既に起きていますか？

武石 現実はそのようになっていないようです。ある有名企業の経営トップの方とお話をしたときに「うちの会社の強みは人材育成。幹部となる人材は計画的に育てていきたい」とおっしゃる。従業員1割程度を選別し、育成するというのですが、30年後の経営トップ層を今から育成していくことができるのか疑問です。

会社が、自ら育てることに対するこだわりを捨てきれない気持ちもわかりますが、これからは自分はどのように育ちたいのか、どのように学びたいのかについて個人の責任に任せていくことが必要でしょう。

中村 これまでのような人材育成は難しくなるなかで、企業にできることは何でしょうか。

武石 個人に仕事を選ばせることでキャリア自律を促すことです。今までは働く場所や働き方を含めて全部企業が与えてきましたが、今後は個人がそれらを選ぶための選択肢を企業が提示していく必要があります。社内公募や副業もその1つです。

キャリアの可能性を提示され、自己責任で選び、結果は自分にはね返ってくる。自分で選んで最後は責任を取るというサイクルに持ち込むことが大事です。

ただし、これまで会社に任せる人生を続けてきた人に、自分の能力を見据えて10年後、20年後も通用するスキルを身に付けましょうといっても、それができる人は1~2割ぐらいでしょう。すぐには難しいですが、自分の将来を自分で切り拓くという方向に持っていくことが大切です。

中村 政策的な対応も必要ですか。

武石 もちろん自律的にキャリア形成できずに失敗してしまう、キャリアトランジションが増えれば摩擦的な失業も増えるでしょう。

1~2割の上の層は自助努力で乗り越えていきますが、そうでない大部分の人たちに対しては、能力・スキルを転換するための支援など政策的に最低限の保障を備えたセーフティネットの仕組みが必要です。今のセーフティネットは脆弱ですし、取り残された人たちがキャリアをつくっていくためのしっかりとした支援がもっと必要になってきます。

また、個人が自己投資をしやすくするための減税のような経済的支援もあるでしょう。

会社と個人、互いが納得するキャリアづくり

中村 会社にとって望ましいキャリア自律とは、本音でいえば、会社のなかで役割を果たし成果をちゃんと出している人材に対して、その対価として、自己実現を応援しようというものです。

会社への貢献と自己実現をバランスよく両立できる人材もいるでしょうが、それができない人もいます。どうすれば会社と個人がお互いに納得できるような形で、自律的なキャリアをつくっていけますか。

武石 自律的なキャリアをつくるには時間もかかります。

自分が自由や自律を求めるのであれば、相手の自由・自律も尊重しなければいけない。組織としてはこういう人材、こういう能力を求めていると発信しなくてはいいませんが、一方で個人にもこういうことをやりたいという思いがある。そのすりあわせをどれだけ丁寧にできるのか、コミュニケーションが大事です。

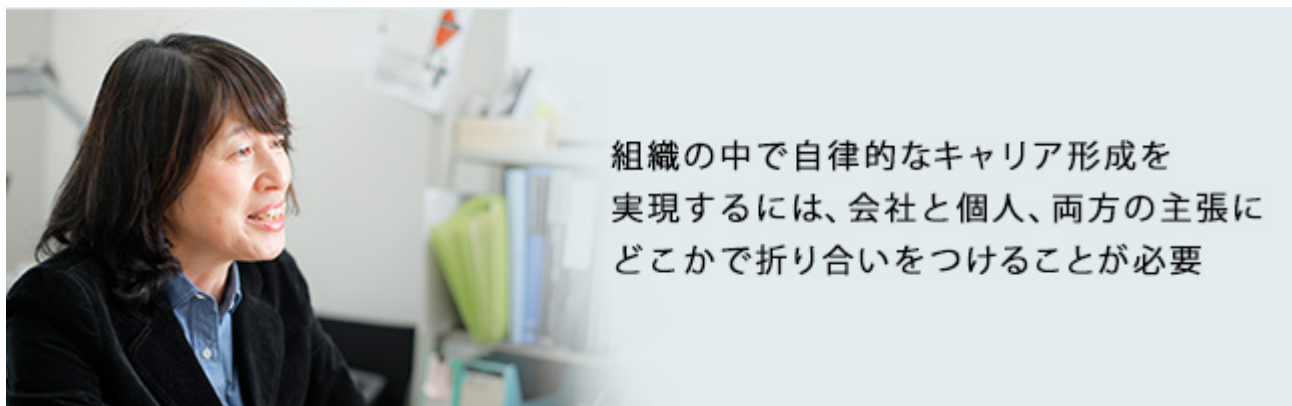
新入社員がいきなり花形の広報やマーケティングをやりたいと言うと、上の人は「お前、何を言っている、10年早い」と言って終わり、というのが今までのパターンです。しかし、まずはそのときに話を聞く、対話することが重要です。本当に無理なことを言っていると思っても「そっちに進むのであれば、こういう経験や勉強が必要だ」と、前向きなアドバイスをすることでプラスのサイクルに持っていくことが重要です。

中村 単に話を聞くだけではなく、組織がキャリアパスをすりあわせていく。

武石 組織のなかで自律的なキャリア形成を実現するには、会社と個人、両方の主張にどこかで折り合いをつける必要があります。そのためには話し合い、つまり対話が重要になる。

お互いの主張が折り合わなければ、働く側が会社を辞めるという選択肢も出てくるでしょう。我慢して20年も30年も勤め、最後にこんなはずではなかったと言って過ごすことは組織と個人、双方にとってもったいない。自分に合わなかったという失敗も1つの経験として次の選択肢で生きてくると思います。

それらを含めて社員が自分で選ぶことができる仕組みをしっかりとつくっていくことが必要でしょう。



組織に必要となる「聞く力」

中村 個人には、自分の考えを言い続ける努力が必要ということですね。一方、組織にも「聞く力」が求められています。どうすれば組織が聞く力をもてるようになり、聞く耳をもつ上司が増えるのでしょうか。

武石 たとえばP&Gがダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進していくうえで重視したのが、上司が何よりも優先して部下の話聞くことです。部下が相談してきたらとにかく部下に向き合え、というメッセージを会社が発信しています。

D&Iを推進するには、制度、風土、能力・スキルの3つが重要です。スキルとしては「自分の意見を主張する」「相手の話を聞く」ことが求められ、それがなければD&Iはうまくいきません。周りの空気を読んで言うべきことを言わない風土ではダイバーシティの醍醐味を失ってしまいます。言うべきことをしっかりと言うことを評価しないといけません。

中村 「言う」と「聞く」はセットであり、それがないとダイバーシティは絶対に進まないということですね。

個人と組織の対話が、我々が「100年キャリア時代の就業システム」で重視している、個人のキャリアと組織のイノベーションを循環させるキーだと改めて思いました。それを促す政策としては何が考えられるでしょうか。



武石 労働政策においても、副業や自律的な働き方を支える仕組みづくりなど、新しい労使関係、「組織一個人」の関係を前提にした政策が必要になると思います。

また、当然のことではあります。教育は大事です。高校でもさまざまな教育プログラムが導入されていますが、学校でディベートなどの経験により、自分の意見を主張する、人の意見を聞くことを重視しているプログラムを受けてきた受験生に面接をすると、コミュニケーション力が高い生徒に出会います。こちらがどんな角度から質問してもちゃんと自分の頭で考えた言葉が返ってくるのです。

これまでの教育のように知識を覚えて正解を出す能力の養成に偏重することなく、「言う」「聞く」という能力を評価していく。政策でそういう方向に誘導していくことも必要でしょう。

中村 人材を組織が育成する仕組みから、個人がキャリアを選べるように転換していく。100年キャリア時代には、組織と個人の双方向による対話を通じたキャリアづくりが何より大事であるということですね。

「言う」「聞く」そして「対話する」力を身に付けるための教育のあり方も、大きなテーマであると改めて感じました。

武石 恵美子(たけいし えみこ)

法政大学キャリアデザイン学部学部長・教授

1982年労働省(現・厚生労働省)入省。ニッセイ基礎研究所、東京大学助教授を経て、2006年より法政大学キャリアデザイン学部助教授。2007年より同学部教授。人的資源管理論、女性労働論を専門とする。『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』『キャリア開発論:自律性と多様性に向き合う』など著書多数。多様な働き方の浸透が、キャリア開発に与える影響をいち早く検証し、改善点などを発信してきたことでも知られる。

これからの労働政策

100年キャリア時代、個人の幸せなキャリアと組織のイノベーションを両立する仕組みが必要で。仕組みの鍵は、個人が自身の志向を言い、組織がそれを聞き、対話によってキャリアをすりあわせていく「個人と組織のコミュニケーション」だと、武石先生はおっしゃいました。

「労使関係の再構築」は、かねてから労働政策上重要なテーマだといわれているものの、いまだブレイクスルーがみつかっていません。

働き方が多様化すればするほど、個人と組織の契約関係は個別化していきます。集团的労使関係だけでなくマイクロレベルの個別的労使コミュニケーションの重要性に着目していく必要が生まれています。

労働政策センター長 中村天江



企業には競争、個人には機会を。

再チャレンジできる社会へ

「40 歳定年制」の提唱から5年

中村 私たちは「100 年キャリア時代の就業システム」において、職業人生が長期化していくなかでキャリアの自律が重要だと考えています。

先生は経済学者として、大局的な視点からさまざまな働き方の提言をされてきました。その1つである「40 歳定年制」の提唱はいろんなところで議論を巻き起こしました。

柳川 40 歳定年制を提唱した当時は、同じ会社にいれば一生安泰だと思っている人がかなりいました。会社にずっといたらだめなんですか、とよく言われた。しかしその後国内の大企業が経営危機に陥るなど状況も変わり、人々の認識が大きく変わりました。

さらに 100 年時代のライフシフトの話になり、寿命が長くなると会社が安泰でもセカンドキャリアを考えなければいけないという認識も強まりつつあります。

ですから、ずっと言い続けてきた私としては皆さんが描いている100年キャリア時代の就業システムに違和感はありませんし、こういう議論ができるのはとてもうれしいというのが率直な感想です。

中村 40歳定年制を提唱されさまざまな議論を経た現時点で、長い人生でキャリアをつくっていくのに、特に大事だと思っていることはなんですか。

柳川 今の段階で私が大きな課題だと考えているのは、キャリアトランジションの能力をどのようにして身につけるかということです。多くの人が圧倒的に不足しています。

リカレント教育などに関心が向いていますが、実際はまだ何をやっていいのかわからないし、どうすればできるようになるかもわからない。

もう1つはマインドセットの問題です。日本的な仕組みが続いていかないことを多くの人が本当に認識するかがとても重要だと思います。

大きな課題はキャリアトランジションの能力を
どのようにして身につけるか
多くの人が圧倒的に不足している



能力の言語化からはじめよ

中村 キャリアトランジションに必要な能力を身につけていくためには、個人、企業、社会、どのレイヤーがどう変わっていけばいいでしょう。

柳川 やはり一番欠けているのは学ぶ場所であり、学びの仕掛けをどうするのかということです。

学校や大学が期待されていますが、現状では社会人教育の授業を受講しても次のキャリアステップや再就職につながるとはとても思えない。社会人は年齢や経験によって学びのニーズが多様です。個人が学び直そうと思わなければ学校とか仕組みだけつくっても回らないし、企業がそういうものを受け入れたいと思わなければ回らない。

個人、教育、企業は3つセットですが、どこが一番カギになるかと言えばやはり教育の部分です。

中村 教育を変えていくには何が必要ですか。

柳川 教育するにしても、どういう能力が必要なのか中身がわかっていないことが一番の問題です。本当はもう少し企業側がニーズを出していくべきなのですが、企業がどんな能力を要求するかについて十分な検討が行われていません。

社内の40代の中間管理職に必要な能力とは何かと聞かれても、明確に語れる人はほとんどいない。リーダーシップがある、みんなと仲良くやれる人といった抽象的な要件はあっても、当社の何々部署の課長にはどんなスキル・能力が必要なのか、明確に整理されている会社はほとんどありません。

うがった見方をすれば、必要な能力を言語化できないことを言い訳にして、能力の明確化ができていないという気がします。

中村 日本のメンバーシップ型組織のなかでは、あの人と一緒にあればモチベーションが上がり、自分の強みを発揮できるというように人材の価値が他者との相互関係のなかで決まるという特徴があります。

たとえば社内でハレーションを起こさずにうまく物事を進めることができる人がいても、その能力が何かは暗黙知になっていて共通言語化されていません。やはり言語化する努力が必要です。



日本のメンバーシップ型組織は、
人材の価値が他者との
相互関係の中で決まるのが特徴

柳川 経済学者はよく企業特殊的能力という言葉を使います。つまりその会社でしか通用しない能力・技能があり、長年それを蓄積することで能力が発揮できる、それが日本的経営の強みの1つという議論があります。

でもそれはあまり正しくないと思っています。

多くのスキルはある一時点で切ると、その会社でしか通用しませんが、本当は、別の組織でも同じように特殊技能を発揮できるのです。その別組織への応用力をもてるかが大事なのです。

社内の中間管理職の能力定義の話に戻すと、結局、能力に対する見方を変えていく必要がある。全員がずっと同じ会社に居続けることを前提にした評価システムを切り替えていくことが一番大事だろうと思います。

企業は「囚人のジレンマ」に陥っている

中村 そうですね。その会社が今のままでいいと思うと、何かを変えていくインセンティブは働かないのですが、100年キャリア時代には個人や社会全体としては人材の最適配置が必要です。企業を変えるにはどうしたらよいでしょうか。

柳川 やはり会社は経営にプラスにならないとやりません。ですからプラスになると思われるようにもっていくこと大事です。

もしかしたら社会全体にとってはプラスになると理解していても、短期的には会社にプラスにならないという「囚人のジレンマ」に陥っている可能性もある。あるいは将来に対する十分な情報

がないために気づいていないかもしれない。そうであれば、学者・研究者は企業と個人にプラスになる未来の可能性を提示することです。

人事制度改革も短期的にはコストがかかるかもしれないが、それによって優秀な人材が入ってくるかもしれない。あるいは目に見える成果が出なくても、将来に向けて変えていかないと経営も大変なことになるという認識が強まっていけば経営者はある程度損をしてもやろうとするかもしれません。

また、やりたいと思っても自社だけではなかなかできない場合、多少政策的に促していくこともあり得るし、その両方の取り組みが大事です。

政策的な仕掛けには3つの方向性

中村 政策で促していくためにはどうすればよいですか。

柳川 政策的に後押しするための仕掛けは3つあります。1つは税制や補助金で誘導すること、2番目が全体の改革に導くために、変えやすい部分から変えて、全体に波及させていくこと、3番目が結果評価を厳しくし、上手にやれる企業は成長し、そうでない企業は潰れるという生存競争を促すドラスチックな政策の実施です。

つまり低収益性のままでは会社が立ちゆかなくなる政策を実行すれば、大胆な改革を実行するように促すことができる。これは、さまざまな意味で痛みを伴います。しかし、1番目の税制や補助金は本当の意味での企業内の改革を動かす効果は薄いでしょう。

中村 そうだとすると、変革期の現在、期待されている政策の形は2番と3番になります。2番目の部分的改革によって波及的に全体を変えていく手法は、合意形成が難しい今の時代に可能でしょうか。3番目の痛みを伴う手法はどのように進めていけばよいですか。

柳川 結論から言うと、最終的に目指すゴールを明確にしない段階で部分的に何かを変えると、いう2番目は政策ツールとして相当難しく、効果も限定的です。

3番目に関しては、たとえばがんばっている中小企業でも低収益の企業はある程度退出し、収益性の高い会社が回っていくようにしないと結局全員が苦しくなってしまう。

本当に守るべきなのは、会社自体ではなく働く従業員や経営者の生活です。会社が潰れても従業員が教育などでスキルを身につけてほかのところで働くことができる、再チャレンジのチャンスと再チャレンジできる能力を身につけることにお金を使うべきです。

生存競争を厳しくする政策を考えるのであれば、セーフティネットもセットで考える。また、失業してから能力を身につけるのではなく、在職中に職業訓練をやれるようにする。兼業・副業もその1つです。違うキャリアにトライし、あるいはトレーニングしないとなかなか切り替えは難しいでしょう。

本当に守るべきは会社自体ではなく、
働く従業員や経営者の生活であり
会社が潰れても、個人が再チャレンジできる能力を
身につけることにお金を使うべき



中村 研究者は変革にどういう姿勢で臨んだらよいでしょうか。

賛否両論わきおこることを覚悟して、ドミノの1枚目となる具体的な政策プランを出すというやり方もありますし、ドイツの「ワーク 4.0」のように何階層にもわたって社会対話を促すやり方もあります。

柳川 一番大事なことは言い続けることです。どんなことでも簡単には変わらないし、ドミノの1枚目でも言い続けなければ変わりません。

もっと言えば、言って変わらなくても諦めないことです。僕も兼業・副業の推進を言い続けてきましたが、最初は全然相手にされませんでした。ここに来てポジティブなムードになってきている。

また、同じ言い続けるにしても視点を改めてその時代や人々に響く主張の仕方を工夫する。時代の状況に応じて説明の仕方を変えると、受け入れられることもあるのです。

中村 先生は「諦めないで言い続ける」ことを心に刻んでいるのですね。私たちが何か変えたいと思ったらそのことを忘れてはいけません。今日は非常に勇気づけられました。

柳川 範之(やながわ のりゆき)

東京大学大学院 経済学研究科教授

1993 年慶應義塾大学経済学部専任講師。東京大学大学院経済学研究科助教授を経て、2011 年より現職。金融契約、法と経済学を専門とする。「働き方の未来 2035: 一人ひとりが輝くために」懇談会事務局長など、政府審議会等の委員を歴任。『40 歳からの会社に頼らない働き方』『法と企業行動の経済分析』など著書多数。

産業・社会の変化に対応し、社会のシステムがどう変わっていくべきか、経済学の視点から政策提言してきたことで知られる。

これからの労働政策

働く個人を守るためには、企業が収益を上げ、賃金や能力開発機会を個人に投資・分配するという循環が不可欠です。これまでの政策では、雇用を守るために、収益性の低い企業も存続させてきた面があります。

環境変化により既に、企業が収益力を高めていくことは容易ではなくなっています。今後は企業の競争力を高め、個人のキャリアトランジションを円滑にするための制度を拡充していく。今まで1つだった政策を、2面展開していく時期に来ています。

労働政策センター長 中村天江

執筆／溝上 憲文 撮影／刑部 友康



個人の“キャリア権”によって、企業の生産性は高まる

組織のイノベーションも循環の起点

中村 「100年キャリア時代の就業システム」では、キャリアトランジションを通じて個人のキャリアが組織のイノベーションにつながり、組織はその過程で、個人に「能力」の開発機会と「賃金」などの投資や分配を行うという好循環を目指しています。

諏訪 いいと思いますね。訴求力があります。このシステムでは、個人のキャリアから組織のイノベーションが時計回りになっています。

他方で、産業構造の転換など、組織のイノベーションによって否応なしにキャリアトランジションが起きて、個人のキャリアに影響を与えることもあります。あるいは人材投資と分配が組織のイノベーションにも影響する。そこで反時計回りの動きもあり得ると思うのです。

そうすると、この図は今後起こり得る状況の絵説きとしてさらに示唆深いものがあります。

「人的ネットワーク」をつくるパラレルキャリア

中村 諏訪先生は、個人が豊かにキャリアを形成するための「キャリア権」を提唱されてきました。その理念を実現するためにどんなことに取り組めばいいでしょうか。

諏訪 キャリアに対する周囲の配慮、尊重だけでなく、個々人の自覚、つまりキャリアを自分なりに管理する姿勢、キャリアマネジメントの視点が大事です。

人生 100 年時代になると、時間軸上を長く展開していくキャリアの全部を会社が面倒見きれないわけではない。そのなかで重要になるのが「人的ネットワーク」です。転職や独立・起業、セカンドキャリアを築くためにも 20 代、30 代のときから自分なりの人的ネットワークをしっかりと形成し、維持していくことです。

中村 人的ネットワークを築くのに必要なことはなんでしょう。

諏訪 パラレルキャリアだと思います。

P・F・ドロッカーは、キャリアの観点から本業を持ちつつ従事するボランティアが非常に重要だと指摘しています。なぜなら、企業の多くは分業制なので、通常、全体の事業のほんの小さな部分しか経験できない。しかし、ボランティアの多くは大まかな分担のみでマニュアルや明確な指示命令系統があるわけでもない。1 から 10 まで全部自分で考えなければいけないので結果としてキャリアを強化していくことにつながると言います。

ボランティアは金銭的対価がありません。でも、本業が忙しいなかで、どれだけの貢献をしているか、周りの人はきちんと見ている。そこでの評価や信頼が、仕事の紹介など転職につながることも海外ではあるようです。

中村 副業・兼業は、より本格的なパラレルキャリアですね。

諏訪 副業・兼業は、起業や転職につながり得るだけでなく、自分のキャリアに対する複眼の視点を与えてくれます。

違う業界を知り、これまでやってきた仕事の意味を考えることを通じて複数のキャリアのインテグレーションが起こり、時間軸の長いキャリアをより強固に支えてくれるのです。

違う業界を知り、これまでやってきた
仕事の意味を考えることで、
複数のキャリアのインテグレーションが起こる



中村 社外の勉強会などに参加する個人も増えています。主体的な学びにはどういった姿勢が必要ですか。

諏訪 たとえばデンマークでは学校の教室を開放し、地域の人たちが自主的に勉強会を開催できるようにしていて、メンバーがお互いに講師になって教えあうということをやっているそうです。講義を聴いたり、本を読んだりすることよりも、自らの経験をリフレクションし、他の人に教えることで、より深い知識理解が当人の身に付きます。もちろん地域での人脈も広がります。

日本でも、以前は全社的な品質管理活動の一環として自己啓発や相互啓発を行うQCサークル活動を行っていましたが、これはお互いに教えあう仕組みでした。QCサークル活動はさまざまな事情により衰退しましたが、今でも社内でお互いが講師をやって教えあう仕組みはつくれるし、重要な意義があると思います。

個人に権利を認めたらフリーライダーが出る？

中村 ここまで、個人のキャリアを強くしていくお話を伺ってきました。一方で、個人のキャリアを権利として認めることによって、企業側からは、権利にフリーライドする人や、権利を盾に取る人が出てくることを懸念する声もあります。この点をどう考えればよいでしょうか。

諏訪 いかなる権利でも、乱用する人は出てきますから、その懸念はそのとおりだろうと思います。

他方、一部に乱用する人がいるからといって、社会経済的に意味づけられるべき権利が重要でないことになるかと言えば、そんなことはありませんよね。

プラスとマイナスのどっちを見るかなんです。自動車を運転する権利があるからといって、暴走したり、後ろから追いつけたりいろいろな問題行為をする権利なんてありはしないんだけど、こういう乱用する人は必ず起きるわけですよ。乱用の懸念があるから、その権利は要らないなんていうと、ほんとに何にもできなくなっていく。

キャリア権について言えば、たとえば、自分が専門職としてやりたいことが明確にあって会社ともその意向を確認して入社する。自分の専門能力を高めていきたいと努力していたら、全然関係のないところに組織の都合で異動となった。「ちょっとそれ、話が違うじゃないですか」と言ったら、「嫌なら辞めてください」と言われる。これは甘受しなければいけないことなのか。

組織と個人の諸事情にも寄るでしょうが、一番伸び盛りのときに、キャリアがブツブツ分断されると、個人の能力は高まりません。合理的な理由なく配転されたとなれば、モラルダウンは避けられません。

もちろん、キャリア権自体は個人と組織の対話のなかで尊重すべき対象としてまずは現れるわけで、現行法のもとではキャリア権がただちに請求権となって、相手方に何かを請求できるようにまでの存在だとは、私も考えていません

キャリア権によって「違う饅頭」が生まれる

中村 さらに考えを進めて、個人のキャリア権と企業の成長の関係については、どのように考えていくべきでしょうか。

諏訪 日本の産業や社会を発展させようと思えば、一部の握りの人ががんばればよいというのではうまく回りません。日本では45歳まではフルにキャリアを伸ばせても、そこから先は一部の出世していく人以外はお荷物扱いという風潮もあります。

しかし企業全体の平均年齢は、通年勤務者だと、すでに46歳となっています。今後、多くの人が70歳かそれ以上まで働くとするとならば45歳あたりがちょうど折り返し地点。しかもそれを超える世代が大多数になっていく。キャリア権の理念はまさにその世代の再評価と活躍の場の整備につながります。

人的資源の数は減っても質は上がってくるようになる。年を重ねると計算力、暗記力などの流動性の知能は落ちるが、経験学習をうまく組み込んでいけば結晶性の知能は上がっていくし、専

門性の核をもった人材はかなりの年齢まで能力を発揮し、付加価値の高い製品やサービスを生み出していけるのではないのでしょうか。

中村 先生はキャリア権がイノベーションにつながるとお考えなのですね。

諏訪 生産性の向上の基本は、1時間に既存の饅頭を10個作っていたのを15個にすることではなく、まったく違ったタイプの饅頭を考案し、一挙に高い値段で売ることだといった例えを、立正大学の吉川洋先生が述べていますが、そのとおりです。

発想というのは、何も経験していない人や専門性の核を持たない人が集まってブレインストーミングしても大したものが出てこない。発想に富んだ人ばかりだけでなく、長い時間をかけてさまざまな学び、経験を積み重ねた人たちも加わって議論しあうことでこそ生まれる可能性が高まります。そうした生産性向上の基盤となるのがキャリア権の尊重、キャリア形成の支援だと考えています。

取り残される人を生まない法制度を

中村 「キャリア権」の背景には、そうした組織と個人のよい関係性が念頭にあるわけですね。


諏訪 そうです。個人の職業人生という視点から、もともと憲法に点在していた個人の権利を整理し、体系化すると、「キャリア権」というものが浮上してくるのではないかと考えました。キャリア権の理念を「人々が意欲、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」と定義し、雇用政策の立案や個人がキャリア展開する際の「法的基盤」にすべきではないかと考えたものです。



企業に人事権がある一方、
労働者にはキャリア権がある
キャリアの形成について両者間での
調整がもっとなされるべきではないか

企業に人事権がある一方、労働者にはキャリア権があり、キャリアの形成と展開について両者間での調整がもっと考慮されるべきではないかという発想です。

中村 確かに憲法を基にキャリアをめぐる権利が保障されていると、現状の法制度のなかでは取り残されている人たちの施策も推進しやすくなりますね。たとえばフリーランスの教育訓練は、文科省、厚労省、経産省の従来の教育訓練施策だと抜け落ちてしまい、どういう枠組みで推進するのから考えないとなりません。



キャリアの権利が保障されていると、
現状の法制度の中で取り残されている
人たちへの施策も推進しやすくなる

諏訪 そうです。厚労省の管轄は雇用された労働者中心なので真正のフリーランスは、どうしても外れてしまう。公正取引委員会が不当な専属性や報酬を不当に引き下げることなどについて独禁法政策の観点から報告書を出しましたが、まだ一步を踏み出したにすぎません。

キャリア権はいまだ法理念の域を出ていませんので、憲法と個々の法律の中間的なものとしてキャリア基本法を立法化することが望ましいと個人的には考えています。キャリア基本法のもとで一貫した各省庁間を連携する具体的な政策をつくれればよいのではないかと提言しています。

たとえば、文科省が実施するキャリア教育は個々人がもつキャリア権の尊重に基礎づけられ、その支援をするために、キャリアを理解させる教育が必要だからなどと、一貫した説明がつくようになります。

中村 先生がキャリア権という根本的な、個人の人生において骨格となるような概念を提唱されて、キャリア教育や社会人基礎力といった形で浸透してきています。個人の人生を支えるキャリア権という概念が、「まったく新しい饅頭を作る」ような組織へとつながっていけば素敵ですね。

諏訪 康雄(すわ やすお)

法政大学名誉教授

1977年法政大学社会学部専任講師。助教授、教授、大学院政策科学研究科教授を経て、2008年同学大学院政策創造研究科教授。2013年同大を退職し、現職。労働政策審議会会長など、政府審議会等の委員を歴任。中央労働委員会会長も務めた。専門は労働法・雇用政策。「キャリア権」の提唱や、「社会人基礎力」の策定など、現状の雇用システムの枠にとどまらない、新時代の政策コンセプトを構築してきたことで知られる。

これからの労働政策

雇用政策の泰斗で「キャリア権」の提唱者である諏訪先生に、一番お聞きしたかったのは、「権利を認めたら権利の乱用が生まれるのではないか」という疑問でした。先生は、一部では乱用が生まれるかもしれないが、それでもなお、キャリア権を認め、尊重することが、個人のエンゲイジメントを高め、ひいては企業のイノベーションにつながるとおっしゃいます。

個人のキャリア選択が多様になるにつれ、既存の法制度や政策決定の枠組みではカバーしきれない事態が出てきます。個人の多様なキャリア選択を支える法制度の重要性を心に留めながら、調査研究に取り組んでいきます。

労働政策センター長 中村天江

執筆／溝上 憲文 撮影／刑部 友康

労働政策センター
中村天江
大嶋寧子
古屋星斗

- | | | |
|-------|---|--------------|
| Vol.1 | 濱口 桂一郎氏
『メンバーシップ型・ジョブ型の「次」の模索が始まっている』 | 2018.3.6 公開 |
| Vol.2 | 玄田 有史氏
『100年人生、“ギブ&テーク”ではキャリアは創れない』 | 2018.3.16 公開 |
| Vol.3 | 武石 恵美子氏
『キャリア自律も、ダイバーシティも、個人と組織の「対話」から始まる』 | 2018.3.23 公開 |
| Vol.4 | 柳川 範之氏
『企業には競争、個人には機会を。再チャレンジできる社会へ』 | 2018.3.29 公開 |
| Vol.5 | 諏訪 康雄氏
『個人の“キャリア権”によって、企業の生産性は高まる』 | 2018.3.30 公開 |