

## 「法とキャリアデザイン」

法政大学大学院政策科学研究科教授 諏訪康雄氏

————諏訪先生は、労働法の研究者として「キャリア権」という考え方を提唱されています。日本キャリアデザイン学会にも深くかかわるものだと思いますが、まず、これを構想された背景からお聞きできればと思います。

諏訪 これは私個人の経験が半分、社会的な趨勢が半分というところでしょうか。私自身のことから申し上げますと、私はもともと労働協約を中心に研究してきて、就職したときも労使関係法の講師で採用されたのです。ところが、80年代に入ると世間の労使関係法への関心は急速に低下しました。大学の講義でも、初年度は700人も聴講生がいたのに、どんどん減って最後は十数人になってしまった。研究の世界でも、私より若い労働協約の研究者は今やほとんどいない状況で、いわば衰退産業に身をおいた悲しさを痛感しました。

————学生や研究者の関心がシフトしてきたわけですね。これは社会の関心の動向を反映しているのでしょうか。集团的労使関係の重要性は変わらないと思うのですが、労使関係が安定して、労働争議なども少なくなつて、世間の目に見えなくなってきたからなのではないでしょうか。

諏訪 学生はどうしても世の中の目が集まる方向に関心が向かいますからね。労使関係法の最後の十数人も、半数は留学生で、日本人学生からは従来あった関心が失われていました。

————なるほど、労使関係がまだ不安定な国の留学生なら、労使関係法に関心があるわけですね。

諏訪 それでついに労使関係法の講義は廃止になってしまいました。今風にいえばリストラされたわけです。その後はいろいろな科目を受け持たされることになり、2000年によく「職業キャリア論」という講義をつくってもらって、放浪生活が一段落しました。

————法学に限らず、労働経済学でも集团的労使関係をやる人はとても少なくなっているという話も聞きます。

諏訪 研究者は、基本的に自分の知的好奇心から研究するのですが、やはり研究を通じて社会に貢献したい気持ちもありますから、そうなる時代が要請する課題に興味が引かれます。私自身も80年代前半から、雇用をめぐる法政策に研究テーマが移っていきました。

————その経験がキャリア権の構想に生きているわけですね。

諏訪 自分の経験を、雇用の現場で働く人たち全般に起きていたことに重ね合わせたときに、いろいろ考えるとところがありました。当時、オイルショックにともなう産業構造の変化があり、たとえばアルミ精錬なんかはあっという間に国内からなくなってしまいました。そうすると、一生懸命アルミ精錬の仕事を勉強し、能力を身につけてきた人も、その仕事を続けることは客観的には難しくなる。市場経済では、外部環境が変わることで職業能力が市場価値を失ってしまうことが、頻繁に起こります。産業構造が転換するとき、職業構造も転換する。職業構造が転換するとき、個人のキャリアも転換する。こうした問題を、自分自身の体験として痛感したわけです。

――市場経済で、経済が発展していくためには避けられないことですね。統制経済で計画的に産業構造をコントロールしようとした国はのきなみ失敗しました。

諏訪 そうです。市場経済の中で労働法とはいかなるものか、ということが大切です。そういう意味からは、私は雇用政策にテーマを転換した当初は、パートタイマーなどの非典型雇用、その賃金格差などについて勉強していたのですが、そのときに、こうした働き方の最大の問題はキャリアが形成しにくいことだと気付きました。長く働いても能力が伸びないと、キャリア展開は進まず、賃金も上がらず、その結果格差が拡大します。能力を伸ばすにはその機会とそれが適切に評価され、処遇につながるしくみが必要でしょう。そういったことを勉強しながら、徐々に考え始めたのは、労働法というのはこうした労働市場における取引関係をめぐって、これを適切に運用していくための枠組みと、その運営基準を策定していこうとする領域なのではないだろうか、ということでした。労使には労働市場において交渉力格差があるから、それを埋めていく、あるいはそれが著しい不公正を生まないように配慮する、それが労働法の基本的考え方なのではないだろうか。

――現行のわが国の労働法では、労組をつくり、団体交渉を行うことで交渉力格差を縮小しようとしています。

諏訪 集団的労使関係は、19世紀から20世紀前半には諸外国でもかなりうまく働きましたが、日本では近年、組織率が20%を切って、そうでもなくなってきました。ではどうするか、ということで、個人が持つキャリアの質を高めることによって、個人が交渉力を高めることが必要であり、能力開発、職業訓練が基本になるのではないかと考えるようになりました。基本は市場経済の中で労働者がいかに交渉力を高めるか、ということにあります。キャリアは労働者のいわば資産であり、これが優良資産になれば交渉力が高まり、不良資産になれば交渉力も低下する関係にあります。であれば、労働法は、個人のキャリアが優良資産となるように支援することも重要な役割ではないかと考えたわけです。

――キャリアを労働者の財産と考えるわけですね。

諏訪 まさにそういうことです。法律論というものは権利義務関係でものごとを考えますから、ではキャリアをめぐる権利義務とはなにか、ということから出てきたのが「キャリア権」なのです。たしか1996年からだったと思いますが、キャリアを中心に考えると労働法の発想は従来のものからどう変わるか、ということ学会などで報告しはじめました。96年、98年、2000年と続けて、Right to Careerという概念を用いた報告を国際学会で発表し、キャリア権の構想が固まってきたのです。こうした概念や発

想法は海外にもまだなかったようで、おそらく私が世界で初めて提唱したのではないかと考えています。

-----概念としてはなかったとしても、キャリアを働く人にとって優良な資産としていく、ということは、日本では従来も企業内で、長期雇用の枠組みの中で取り組まれてきました。

諏訪 まさしくそのとおりで、働くことを大事にする日本の雇用慣行が発想の基礎にありました。とはいえ、企業がずっと存続するならそれでいいのですが、現在は働く人の職業生活の途中で企業がなくなってしまう、という可能性が以前よりはるかに高くなっているのではないのでしょうか。産業構造が大きく変わるときには、企業内だけでキャリアを考えるのでは不十分ですし、リスクも高くなります。

-----たしかに、職業生活の途中で、求められるスキルが大きく変わるということは常にありうると思います。

諏訪 歴史をみてもそうです。たとえば、江戸から明治に移ったときは、日本でも刀剣や弓矢から銃砲類へと武器の技術革新が起こり、江戸時代に武士がやっていた剣道などの道場がバタバタつぶれました。そうすると、それまで道場の師範で尊敬されていた人が、その腕前を見せ物にして生活を立てなければならなくなってしまった。

-----芸は身を助けるとはいいますが、社会的威信はガタ落ちですね。

諏訪 同じような話で、江戸時代の外国語といえば漢文、中国語で、日本の漢文は中国人も感心するくらいハイレベルでした。ところが明治になると、片言でもいいから英語とか、ヨーロッパ言語ができるほうがずっと役立つ時代になって、漢文の先生は要らなくなってしまった。もともと、漢文の素養があったから、当時は外国語に立派な訳語をあてることができました。「権利」とか「自由」とかは、この時期につくられた言葉です。

-----「経済」とか。

諏訪 そうそう。今はキャリアだのキャリアデザインだのとカタカナで言うわけですが（笑）、当時の知識人はそのくらい漢文の素養があって、それは漢文を一生懸命勉強しておけば悪いようにはならないよ、という社会だったからですね。ところが、江戸時代の武士は官僚だったわけですが、剣術や漢文が達者でもそのまま明治政府の官僚にはなれなかった。鉄砲や英語のような新しい技術に対応できなければなりませんでしたが、古い技術で高いレベルに到達しているほど、新しい技術への対応は難しく、結局は「武士の商法」などといわれるようなみじめな道をたどったのです。ものの考え方も同様で、古いものになじんでいればいるほど、新しいものへの転換は困難でした。

————それは現代でもキャリアデザインにおける大きな課題とされていますね。蓄積したものが大きければ大きいほど、それにこだわってしまう。

諏訪 現代の中高年の再就職が難しいというのと同じことが起きていたわけです。むしろ若い人のほうが、蓄積したものが少ない分だけそれを捨てやすい。昭和でいえば戦後の職業軍人なんかも大変でした。かつては尊敬を集める立派なキャリアだったものが、外部環境が変わったことで、かえってうさんくさいものと思われてしまう。

————社会的、経済的なニーズが変化することで、キャリアの価値も変わってしまうわけですね。日本企業の場合は、繊維メーカーが総合化学メーカーになり、カメラメーカーが半導体製造装置メーカーになったように、企業自身もニーズにあわせて事業分野を変化させ、従業員もそれと同時に新しい能力を形成していくというスタイルを取ってきました。

諏訪 キャリアは社会、組織がつくっていくという側面と、個人、本人がつくるという側面とがあります。基本は社会や組織がつくるのですが、個人が意識的につくっていくという面もある。それはことばを変えれば、キャリアデザインを誰がするか、ということになります。組織、企業がやる場合は、企業のニーズに応じてやるわけですが、うまく事業分野の変更で対応できればいいですが、できなかった場合には悲惨なことになりかねません。さきほどのアルミ精錬などは、変化が急激すぎて対応できませんでした。

————たしかに繊維メーカーでも、最近のカネボウは最終的にはうまくいきませんでした。

諏訪 そういうことは常に起こりますし、起こりやすくなっています。そのリスクは組織と個人が共有しているわけですが、組織が疲弊しているときは十分な退職金を払えるとは思えませんし、産業全体が疲弊しているときには転職だってままならない。

————となると、どうしても異業種への転職ということにならざるを得ませんね。労働条件も下がるでしょう。

諏訪 その意味では、企業だけでなく個人も、かなりのリスクを負っています。予想されるリスクが現実のものとなったときに、人間がそれに耐えられるのは、自分がそれに一定のコミットをしたときです。

————なるほど、自分で選んだ、決めたのだから、自分の責任として納得しやすい・・・

諏訪 私自身の経験でも、最初に選んだ労働協約という分野は、先生がいくつか示した中から自分で決めましたから、その後世間の関心が薄れても、誰にも文句は言えないわけです。まあ、自分は先が読めていなかったとか、反省はしましたが（笑）。もしこれが、先生からこのテーマをやれ、と命令されるような形で決まっていたとしたら、私の研究者人生をどうしてくれるんだ、と思ったかもしれません。キャリアは組織が作っていくけれども、そこに自分の判断も加味される、なんらかの形でコミットする

ことが大切です。キャリアの重要な判断には、できるだけ個人が主体性を持てるようにすることが望ましいと思います。

—————個人が負担するリスクが大きい、重要な判断ほど、個人の意思を強く反映すべきだという考え方は、経済学的にも納得いくものがあります。ただ、企業としては、当然自社のビジネスのニーズに応じたキャリア形成をしてほしいわけで、あまり個人の選択が強くなると不都合かもしれません。

諏訪 それはもちろん、企業と個人との間で一定の調整は必要になります。漢文ではなく英語が必要になっている時代に、漢文しかできない人には相変わらず漢文で仕事をさせなければいけない、ということではありません。そうではなく、漢文から英語、衰退産業から成長分野へと、キャリアをいかにして転換し、発展させていくか、それにできるだけ個人の納得を得ながらコミットさせていき、転換を促進したり、支援したりすることが大切なのです。

—————企業としては、社内でのキャリア転換や、転進支援、早期退職優遇といったさまざまな選択肢を準備して、それを働く人に主体的に選んでもらうということでしょうか。

諏訪 そういった調整は必要ですが、大事なのは社内でどのようにキャリア転換させるかにも、本人にコミットさせることです。それによって納得が得られるだけでなく、いろいろな知恵を出そうとか、創意くふうをしようとかいう意欲も高まるでしょう。

—————それは変化が来てから急にやれと言っても無理ですね。ふだんからそれに近いことをやっていないと。

諏訪 そのとおりです。この変化の激しい時代に、10年後、あるいは5年後にどのような能力が必要かということは、誰にも正確に予測することはできません。だとすると、企業の人材に一定の多様性が必要です。生物学的にも、気候変動が激しくなったりすると、どのように変化してもどれかの種は生き延びられるように生物の多様性が高まるそうですが、それと同じです。企業が一方的かつ計画的に多様性を高めようというのは、社会主義国が失敗したのと同じことを繰り返すことになります。個人の自由度を高めて、そこから多様性を生み出すことで、企業内のキャリアに「揺れ」が出てきます。この「揺れ」が変化への対応力や、創造性につながっていくのではないのでしょうか。

—————多様性を活力や創造性に結び付けていこうという考え方は、経団連も提唱していますし、経済界に拡がりつつあります。

諏訪 それから、企業の人事管理も変化していて、成果主義、個人や部門の業績を処遇に反映する傾向が強まっています。かつては処遇に大きな差がつくことがなく、誰しもそれなりに社内で昇進していたのですが、それは働く人のキャリアを企業が決めることの代償でもあったわけです。ところが、時代が変わってそれができなくなった。いまでは、新入社員でもどの部門に配属されるかによって、労働条件にも、その後の社内キャリアにも差がついてしまうような制度があちこちで導入されていますし、現実にある時点から昇進が期待できない人もたくさん出てきます。企業が自分の都合で働く人をあちこち異動させておいて、10年か20年たったところで「あなたにはもう上はありません。雇用は守りますが、飼い殺しです」ということではおかしいでしょう。そのときに、仕方なく組織に残るだけでなく、自らの意思で組織の外に出ることもできるように、キャリア形成に配慮する必要があります。

―――それにあたっては、本人も参加し、判断するということですね。そういう意味では、多くの企業がすでに自己申告制度や社内F A制度のようなものを導入し、本人の意思をキャリア形成に反映させるしくみを持っています。

諏訪 働く人にそういう意識が広まってきたからでしょう。外資系企業が採用を活発化したこともそれを促進したと思います。優秀な人には良好な転職先があるようになってきたので、この会社にいたのではキャリアの先が見えない、チャンスがつかめないと思えば転職してしまう。

―――社内でいいコースに乗っている人は転職しませんが、優秀ではあるけれどチャンスに恵まれない、たまたまポストがない状態が続いているという人が転職していますね。で、やめられてみてから、そういえば彼はずいぶんノウハウや技術を持っているな、ということになる。

諏訪 ヘッドハンターが狙うのもそこですね。チャンスを与えれば素晴らしい仕事ができる可能性のある人です。そういう人を活性化していくためにも、やはりキャリアに自己決定を取り入れることが望ましい。キャリア支援をしたら優秀な人がやめてしまうのではないかと、という心配をするのはおかしな話で、やめられたら困る人には企業はきちんとした社内キャリアを提示するべきなのです。

―――近年では、企業がキャリア形成支援というと、転出してほしいから支援するという話が多かったのではないかと思います。そうではなくて、社内で意欲的に働き続けてもらうためにキャリア形成が必要ということですね。

諏訪 企業活動にはいろいろな人材が必要で、今後はやはりある段階で止まってしまっても出てこざるを得ないわけですね。企業はそういう人にも元気で働いてもらわなければ困る。しかし昇進や昇給はできないとなると、仕事の中身やキャリア形成などで動機づけするしかないでしょう。昇進はしなくても、自分の希望が反映された仕事、やりがいの感じる仕事をするのなら、モチベーションは高まります。

—————キャリアを働く人の財産、人的資本としてとらえて、それを法律上の権利としてどのように位置付けるのでしょうか。

諏訪 これまでなかった概念ですから、一から考えなければならぬのですが、よりよい人生キャリアという意味では、憲法 13 条の幸福追求権が基本になるでしょう。職業キャリアについては、憲法 22 条に職業選択の自由が保証されている。幸福追求のために自分のやりたい仕事を選べる権利です。18 条には奴隷的拘束及び苦役からの自由がある。さらに重要なのは、27 条の勤労の権利・義務です。国は国民に労働を保障する責務を負っているというのは、国際的にもかなり普遍的な理念です。ただこれは国は政策として完全雇用をめざすべきであり、そうでなければ失業給付を行わなければならないというも考え方で、当然に適職選択権までは保障していない。

—————勤労権が生存権の具体化であれば、そうですね。

諏訪 私は、労働権を質的な面まで含めて考えれば、職業選択の自由も重要な足場にしてつくられた権利だと考えるべきではないかと思います。具体的にはなにかといえば、適職選択権、労働を通じてキャリアを高め、あるいは転換することができる権利、すなわちキャリア権であり、それは憲法 27 条に根拠がある。そして、このキャリア権は、個人では守れませんから、その保護のためにたとえば労働基本権（憲法 28 条）が与えられて、団体交渉などを通じてキャリア権が守られるのだ、と考えるわけです。さらに発展させれば、キャリア展開を支える財産的な基礎としては、憲法 29 条の財産権も重要な要素になるかもしれない。そう展開すれば、職業キャリアを準備するという意味では 26 条の教育権だって根拠になる。子どもだけではなく、大人も次のキャリアの準備という意味では教育を受ける権利があって、それが生涯学習ということにつながります。

—————職業を選択して就労している段階では、労働権が基礎になるわけですね。

諏訪 当然そうなりますね。もうひとつ重要なものとして、キャリアの締めくくりに関する権利があります。人生キャリアの中で職業キャリアをどこで打ち止めにして、リタイアするかも自分で決める権利があるのではないかと。そうすると、年齢だけで本人の意思とは関係なく全員一律に退職させる定年制のようなものは、キャリア権の観点からは問題もあります。もちろん組織にとっては新陳代謝などのために当然必要なものでしょうから、そこには組織と個人の間の一定の調整はあると思いますが、本当に本人の意思と無関係でいいかどうかは問題です。このように、幸福追求権を根拠にしつつ、職業選択の自由や労働権を核に、教育権、財産権などを周辺に配置しながら、個人が職業キャリアを開始し、展開し、円滑に終わらせていく、こうした一群の行動を支える根拠が「キャリア権」という権利であり、憲法にも埋め込まれているものです。ただ、今までは誰もそういう目で見えていなかっただけで、そういう目で見れば埋め込まれていることがわかるでしょう。

—————新しい権利概念ですから当然でしょうが、従来の憲法解釈を一部変更する必要はありますね。

諏訪 それはそうですね。法律論ですから憲法や法令に根拠を求めなければなりません。

―――すでにこうした概念に近い立法などはあるのでしょうか。

諏訪 考え始めた当初はあまりありませんでしたが、その後出てきました。たとえば職業能力開発促進法の中に職業生活設計、これはキャリアデザインですね。それが織り込まれて、国や地方自治体、あるいは事業主がこれに関する一定の責務や努力義務を負うという形で定式化されました。これはまだ強行法規化されてはいませんが、キャリア権が権利概念として確立するうえでの一歩ではあります。さらに、職業生活ということばは、雇用対策法や職業安定法、均等法、育介法、高齢法、障害者雇用促進法など、あちこちに入っていて、これもキャリア権を実現していくためのとっかかりになります。

―――育介法は職業生活を続けられるようにという目的ですから、キャリア権の考え方がかなり入っているともしえそうですね。

諏訪 まだ法理論としてかなり荒削りなところはありますが、キャリア権は憲法を核とする「理念」としては、まあ頭から否定する人はいないのではないかと思います。これを具体的な「基準」に落とし込んでいく動きも少しずつあります。たとえば、就労請求権という考え方、就労は労働者の義務であるだけでなく権利でもあるという考え方があるのですが、これは日本ではまだかなり限られた範囲でなければ無理だろうと考えられています。調理師とか、主としてマニュアルな熟練工などについては、日々仕事をしなければ腕が落ちていってしまうだろうという理屈で限定的に是認されてきました。しかし、高度な知識を扱うようなホワイトカラーとか、他の仕事にも似たような状況はあるわけで、単に雇用が守られ、賃金が支払われればそれでいいじゃないか、とはいかなくなってきた実態があります。

―――だから働かせるべきだ、ということには議論があると思いますが、企業の現場の感覚としても、仕事をするのが能力の維持向上のために重要だ、ということは、程度の差はあってもかなり多くの職業についてあてはまると思います。

諏訪 80年代に労働時間短縮の仕事をしていたときに気付いたのですが、単に働く時間を短くすればいいというものではないのですね。あまり労働時間の総量規制ばかりを厳しくしてしまうと、働くからこそ身につく、という技術とか、知識とかが身につかなくなってしまう懸念があります。短時間労働者はその分OJTを受ける機会が少なくなる。8時間労働の人に時間あたり賃金は同じで6時間にする、たとえば喜ぶかと言えば、そういう人ばかりでもなくて、能力形成過程にある若い人などはかえって困ってしまう。

―――腕を上げるためにはタダでもいいから仕事をさせてほしい、という人は若い人にかぎらずたくさんいます。能力が高まればさらに高度な仕事を任せられるようにもなりますし。

諏訪 あるいは自分なりに納得いくような仕事をしたいとか、こうしたこともキャリアを形成するうえで非常に重要な部分です。ここではたとえば裁量労働とキャリア権が関係してくる。

————キャリア権を守るためにはホワイトカラー・エグゼンプション制のような法制度も必要になる。

諏訪 最近非常に問題だなと思ったのが、関西のある大学の先生が解雇されて、それを不当として争った事件ですが、解雇は不当としても授業をさせる必要はない、研究室に立ち入らせる必要もないという判決が出ているのです。授業はともかくとしても、研究室に立ち入らせなくてもいいというのは、私は知識労働者のキャリアをあまりにも軽視したおかしな判決だと思います。こうした就労請求権のほかにも、たとえば有名な時事通信社事件、チェルノブイリ原発事故の取材のために4週間の年次有給休暇を取得しようとしたところ時季変更権を行使して2週間しか取得させなかった事件ですが、時季変更権の判断が変わるかどうかは別として、いまから考えればこれも労働者のキャリア権の発動とみることができたでしょう。

————配置転換や転勤なども関係してきそうです。

諏訪 配転や転勤などについては、これまで労働者の不利益というのがもっぱら家庭的な事情が考慮されてきたわけですが、これも本人のキャリアまで考慮していいのではないかと思います。もちろん企業は人事権、指揮命令権にもとづき配転や転勤を命じるわけですが、あまりに労働者のキャリアを毀損するようなものは権利濫用を構成するのではないかと。企業は配転を命じるにあたって、それによって本人のキャリアがどうなるのか、応じなければどうか、といったことを説明して、本人にどちらをとるか考えさせる、などといったことで、企業の人事権と働く人のキャリア権とを調整するプロセスが必要ではないかと考えます。

————しかし、業績不振のときには技術者も営業の応援に行くといった対応が必要になることもあります。

諏訪 それも権利の調整のうえで考慮される要素になるでしょう。あるいは、業績不振で整理解雇せざるを得ないというときに、その人選基準について転職の可能性、つまり本人のキャリア展開再就職可能性に言及した判決も出てきています。判決にはキャリア権という言葉はまだ出てはきませんが、すでにキャリアは労働法上労働者の配慮されるべき権利として意識されはじめているといえると思います。使用者の人事権、指揮命令権に拮抗する労働者の権利については、これまであまり詰めきれていなくて、個人の尊厳、人格権のようなものを対置する説もあるのですが、あまりに漠然としていると思われます。あくまで労働法上の明確な権利を対置するとすれば、キャリア権というのが対比軸になるのではないのでしょうか。

————企業の人事権に対して働く人のキャリア権、というのはシンメトリーではありますね。バラ

ンスの問題はあると思いますが。

諏訪 これはバランスの調整基軸のひとつになるものです。正社員ばかりではなく、非典型雇用の人の教育訓練をどうするのかとか、正社員への転換制度をどう考えるのかとかいったことも、単に使用者が一方的に、恩恵的に与えるものではなく、労働者のキャリア権にも根拠があると考えなければ、こうした雇用政策は行えなくなってしまう。企業の人事労務管理についても、個人に着目した人事労務管理というのは、実は個人のキャリアに配慮した人事労務管理ではないだろうか。こう私は考えるのです。

-----たしかに、企業も今では単に頭数が揃っていればそれでいい、という単純な労務管理だけではなく、一人ひとりの能力や意欲の向上を重視しなければ生き残れない状況です。そのとき、動機づけとして賃金だけをみているかという、そうではありません。賃金よりむしろ仕事をみえています。

諏訪 そうでしょう。それは結局キャリアをみているのです。キャリア権にもとづく個人のキャリアの形成、発展、展開をできるだけ円滑にしつつ、そのことが企業にも貢献する。あるいは企業が経営事情で申し訳ないが、といったときに、社員が快く、とはいわないまでも、仕方ないながらも納得して受け入れられるようになる、これもキャリア権への配慮なのです。

-----法的権利という意識ではなく、働く人の能力や意欲の向上のためですが、現実にはすでに多くの企業で行われていることではありますね。

諏訪 そうだろうと思います。一方、人事管理に限らず、労働運動にもキャリア権の発想が必要です。歴史的に見れば、中世のギルドというのはまさにキャリア権を守る組織だったのです。全体の総量規制の中で徒弟を採用し、訓練し、頭角を現したものが親方となって自治を行う、職業能力の形成と発展を自ら管理していたわけです。さまざまな弊害はあったにしても、キャリア権を守る団体ではあった。同じように、近現代の労働運動も、自分たちは単に大量生産システムのなかで取り替えのきく頭数ではなくて、たとえばセニオリティ・システムのように、高いポジションがあいたら勤続の長い人から就くことができるルールを労組が実現してきたのも、適切であったかどうかは別として、労働運動がキャリア権を守ろうとした結果なのです。

-----雇用を守るということ自体が、キャリアを守ることにつながりますね。労働運動のほうが、権利を守るという発想はなじみやすいですね。

諏訪 このように、過去から現在までの労働をめぐるさまざまな取り組み、経緯をキャリアという観点から整理してみると、それはすべてキャリア権の実現のためのいろいろな工夫だったと捉えることができます。とすると、労働法はなにを守る法律かという、究極的には個々の労働者のキャリア権を守り、それが円滑に発現されていくための法律だったのではないか。たとえば低すぎる賃金は生活を守れないだけでなく、キャリア形成のインセンティブを損ないますし、自己投資を困難にします。長すぎる労働時間の削減、休日の確保も同じことです。あるいは、失効した有給休暇の活用とか、能力開発のための長期休暇制度といったものも、キャリア権という基本理念があつてこそ多様に展開していくことが可能だと思います。

-----その展開はどこまでの射程を持つのでしょうか。

諏訪 これからまだ育っていく概念だと思いますから、人々の意識や労働市場がどこまで変わるかによるでしょう。専門化が進んだり、企業組織の変動が激しくなったりすれば、より強固になっていくものだと思います。企業内だけではなく、労働移動を通じてもキャリア形成がはかれる社会にしなければ、社会全体として人的資源活用の効率が低下してしまいます。

-----企業は権利といわれるとどうしても身構える部分がありますが、キャリアに対する関心は高まっています。社員のキャリアを、企業と社員の共同作業として発展させていこうという取り組みは多くの企業に広がっています。

諏訪 それは健全な姿だと思いますね。もちろん、さっき言った「種の多様性」的な観点からは、働く人の自由、個人の勝手というのがたしかにいいわけですが、しかし個人だけでやろうとしても限界があることも事実です。合成の誤謬的な問題もあり得ます。ですから、互いの利益を考えながら共同でやるのはいいことだと思います。

-----企業としては、それを通じて、組織にキャリア形成のノウハウが蓄積されるという考えもあります。

諏訪 日本には何百万事業所もあるわけですから、それぞれに多様なキャリア形成が行われるようになれば、働く人もさらに多様なキャリアの可能性が開けてきますね。職種にもよると思います。デザイナーのような職業は転職や独立を通じて、個人がもつぱらキャリア形成するのが基本でしょうし、現場の熟練工は長期勤続で、企業が相当程度関与する必要があるでしょう。

-----キャリア権が保護される程度が、キャリアの内容やその形成過程によってかなり変動してくることになるわけですか。

諏訪 そうです。キャリア権は一律の固定的なものではなく、理念であり、その基準としてはさまざまなカテゴリーやクラスターに応じて多様なケースができてくるでしょう。今現在は、まず労使にキャリア権の考え方をぜひ理解してほしいと願っているところです。労働運動にとっては次の重要なターゲットになるでしょうし、人事労務担当者にとっても、中長期的に労使がともに発展していくために、自分たちのやりたいことをやっていく考え方の基本になると思います。

-----しかし、現実には、キャリアについて働く人の自己責任を求める論調が目立ちます。これからは能力開発なども企業に依存するのではなく、自助努力で大学院に行ったり資格を取ったりしなければならないとか、キャリアアップも社内の昇進昇格ではなく、転職を通じて行われるべきだとか。

諏訪 私はそういう意見は現実的ではないと思います。もちろん自己責任だということを自覚することは必要です。特に派遣社員のような、企業と長期間の関係を持たない人には、企業による大きなバックアップは期待できませんが、しかしそれではすべてを個人に任せて、組織がまったく関与しないというのは非常に危険です。企業も配慮してほしいわけですが、たとえば公的なキャリア支援、コンサルティングのようなものも必要でしょう。あわせてファイナンシャル・プランニングも重要で、自分のキャリアと生活設計、そのために必要な資金や財産形成をどうするかということを、社会も個人も考えなければいけません。

-----なるほど、企業で長期勤続するのなら生活資金のことだけ考えていけばすみませんが、大学院に行くとか独立開業するとかいうことを考えると、そのための資金をどうするかも考えておかないと。

諏訪 そういう発想は今まではほとんどなかったわけです。それをいきなり個人でやることはやはり無理で、そこにはなんらかの公的な配慮が必要になります。この資金は当然自分に対する投資になるわけですが、こうした投資が回収できるような労働市場が整備されてくれば、キャリアも大きく多様化していくでしょう。

-----それは転職に限らず、同じ企業に勤続している場合にも、ということでしょうか。

諏訪 私は1970年代の夏に英国のブライトンに、滞在したことがあります。現地の語学学校にさまざまな国から社会人が勉強しに来ていました。で、彼らはそこで学習すると試験を受け、その結果を持って雇い主と処遇改善を交渉しようとしていました。ああ、これがバーゲニング・パワーというものかと思いました。若い学生ばかりではないのですね。おなじ下宿に住んでいた中年ドイツ人は一家で来ていて、平日は彼は語学を学び、子どもたちはブライトンの海岸で遊んでいる。週末は家族でちょっとした旅行に行ったりするわけですね。で、終わってドイツに帰ればやはり処遇改善を交渉するといっていました。これはバケーションなんです。ただバケーションをすごすだけではなくて、自己投資もしているわけです。私はこれには非常に驚いて、ああ、彼らは長期休暇をこうやって過ごしているのかと。

-----日本企業の場合は、長期勤続して企業内で育成していくシステムが出来上がっていることが多いので、そうなるとなかなかそういう自己投資は評価されにくいのが実態だと思います。

諏訪 そうなんです。たとえばこれから中国ビジネスがどんどんさかんになると、中国語を勉強して

きた人を企業が高給で中途採用するようなことはありうるのではないですか。一説によると日本の中高年は先進国でも勉強しないほうだといわれていますが、長期休暇もこういった使い道ができるということを知り、それが企業にとっても中長期的にはメリットをもたらすと考えれば、長期休暇のあり方についても再評価されていいのではないのでしょうか。

―――日本企業はそれを業務命令でやってしまうのですよね。

諏訪 それだと本当に必要なごく一部の人がやらないわけですね。底辺が広がらない。だからといって必要でない人にやらせようとする、忙しいとか言って真剣にやらないわけでしょう。だから長期の休暇だけ与えて、そこで勉強したことが、その内容に応じて何らかの形で反映されることが期待できるようにする。それでもやらない人はやらないでしょうが、ある程度の割合の人は、自分の能力、適性、必要に応じていろいろなことに取り組むでしょう。そこに多様性が出てきます。その中には企業にとってすぐに役立つものが多いかもしれないけれど、思わぬときに役立つかもしれない。

―――即座にそれを処遇に反映するのではなく、それによってなんらかのチャンスをつかむことができるかもしれない。そうなれば処遇にも反映されてくる。

諏訪 そうです。すぐに交渉して賃金や職位を上げるというのは日本企業にはなじまないでしょうが、いずれそれが企業への貢献につながったときには、それがきちんと評価されるしくみは必要だと思います。インセンティブが必要なのです。ところがこれまでの日本企業はディスインセンティブを与えてきた。自分で勉強して能力を高めても、それが生きるような配慮はなかなかしてくれないし、むしろ勉強しないでひたすら残業していた人のほうが高く評価されたりするわけです。

―――おまえ、そんな暇があるならこれとこれもやれ、なんてことになりかねない。

諏訪 なっているでしょう（笑）。これはすべて下手に勉強なんかするなというシグナルになります。もちろん組織が必要とする仕事が優先されるのは当然ですし、OJTも大事です。ただ、全員自己啓発の時間もないくらいに働かせて、OJTで育成して、それなりに昇進させてキャリアが保障できるのならそれでもいいでしょうが、そうでなくて、これからは能力開発は自己責任、自助努力が中心だといえるのであれば、それなりに時間も確保して、学習のディスインセンティブからインセンティブへと方向転換すべきです。

―――それでも仕事一本という人もいて、それが多様性につながるわけですね。

諏訪 そうでなければ変化に迅速に対応する柔軟な組織はできませんよ。

-----ここまでは社会権としてのキャリア権、雇用関係の中での権利義務の話を中心にお伺いしてきましたが、政策面で必要な対応というものはないのでしょうか。

諏訪 それはきわめて重要なご質問です。労働権はプログラム規定であって、これによりただちに労働者がなんらかの権利を持てるものではありません。労働権はもっぱら国が国民との関係において負っている政治的な責務として理解されますが、キャリア権も同様です。労働者が具体的に国や使用者に何かを求める請求権にはならないと考えます。したがって、国はまず国民のキャリア権を阻害する政策を行わず、世の中に存在する阻害要因を排除するように務め、そのうえでキャリア展開を促進する政策をとっていくことが求められます。たとえば学校教育の充実がそうですし、生涯学習のための施策や休暇などもそうでしょう。

-----労働時間管理とか。

諏訪 労働時間管理なんかも重要です。労働市場法、雇用政策法の分野でもやるべきことはたくさんあって、たとえば職業能力開発もこれまでは企業に対する促進策が中心だったのを、ようやく 90 年代に個人に対する支援が入りはじめました。

-----教育訓練給付金とか。

諏訪 私はその際の研究会の座長をしたのですが、個人を対象に支援をすることの法的根拠が曖昧でした。この経験もキャリア権を構想する必要性を痛感させる出来事でした。ほかにも必要な政策はたくさんあって、労働市場が流動化していくと、企業は人材投資を十分回収できなくなる可能性が高まって、教育訓練を熱心にやらなくなる可能性がある。

-----米国ではそういう現実があるようです。

諏訪 それでも、どこかで教育訓練投資をしないと、人材が疲弊してきます。人的資源開発を個人に全部まかせたらやるかといえば、そうはいきません。私がよく引用する国の調査だと、大部分の人が生涯学習が必要だと感じているのに、自分で主体的に職業教育訓練を受けたりした人は全体の 4%しかいません。それだけに、なんらかの政策的対応がないと、国全体の人的資源が劣化する懸念もあります。

-----それは日本では企業がやってしまうからかもしれません。本人は仕事だと思って勉強してい

る。

諏訪 それもあるでしょう。それを企業がやらなくなれば大変になる。とりわけ、現状でも非典型の雇用労働者は大きな課題です。非典型雇用にどのようにOJTやOff-JTの場を確保していくか、派遣や請負の場合の元と先を含めて、企業にもどのように責任を分担してもらうのかは、政策的に重要な課題です。これまで国は正社員と非正社員の処遇格差を問題にしてきましたが、その背後にあるこうした訓練機会の格差に取り組まなければ結果としての処遇格差も縮小しません。すでに非典型雇用比率は3分の1ですから、これだけ多くの人たちが十分な職業能力を形成、蓄積できないということは、本人だけでなく社会にとっても、長い目でみればたいへん大きな損失になります。

-----近年の若年雇用問題などで意識されている問題ですね。

諏訪 こういう問題への対処は個別の企業にやれといってもやりきれるものではありませんから、なんらかの政策としてやっていかなければなりません。国の責務であり、地方自治体の責務でもあると思います。結局一番重要で効果的なものは雇用機会の提供、すなわち雇用創出ですから、地方に産業と雇用を創出してUターン、Jターンなどを促進していくといった政策は、国と地方自治体さらには企業や諸組織などの協力のもとに推進される必要があります。そのための政策を地方自治体が競って工夫していくべきです。よく言われているような教育訓練バウチャーも国として検討すべき課題ですし、バウチャーで利用できる施設、たとえばアメリカのコミュニティ・カレッジのようなものを、なるべくいいものとしてつくるのはこれかの地方自治体の不可欠な役割でしょう。

-----教育訓練バウチャーには、使う必要のある人は使わず、一部の教育受講に熱心な人にしか利用されないのではないかという批判もあります。

諏訪 当たっている面もありますが、機会付与の方式のひとつでしょう。若いうちから熱心な人もいますが、年とってから大切さに気付く人もいるでしょう。気付いていても、勉強はそれほど面白くないことも多い。仕事帰りに同僚と一杯呑むほうが楽しいですから、そこを勉強に向かわせるための刺激、動機付けも必要です。こうしたことにも国として取り組む必要があるでしょう。啓発活動とか、奨学金のような財政支援とか、いろいろ工夫はできると思います。

-----ここまでお聞きしてきたキャリア権というのは、基本的に職業キャリア権のことになるかと思うのですが、キャリアデザインといったときに、職業キャリアに限らず、ワーク・ライフ・バランスといった観点も含めた生涯キャリア、人生キャリア全体のデザインを考えるという観点もあります。こうした人生キャリアの中での、職業キャリア権の位置づけといったものを、最後にお伺いしたいと思います。

諏訪 人生キャリアに関しては、憲法の幸福追求権とか、あるいは憲法が保障する他のさまざまな基本的人権が、その展開を基礎づけています。しかし、そのうえでの選択において、近代国家が依拠しているのは生産活動ですから、その担い手に対するインセンティブにとくに憲法は配慮します。それが労働権ですし、キャリア権もその延長線上にあるものだと考えています。もちろん職業キャリア以外のキャ

リアも大切ですが、憲法上の政策判断として、職業キャリアをより手厚く保護することは必要なことだと考えられていると思われます。たしかに人生キャリアまでを包含した広い意味でのキャリア権という概念もありうると思いますが、それは現行憲法では市民の自由の範囲内であって、私のいうキャリア権のような社会権にまでは至らないものと考えています。もちろん、これからNPOやボランティア活動などを社会的にきちんと位置づけようとしたときに、そういう分野にまで広がってくる可能性はありうると思いますが。

-----そこまで射程を広げて、あれやこれやと取り込んでしまうと、やや概念としては発散してしまう懸念はありますね。

諏訪 それはそのとおりです。このキャリア権というのはやはり職業キャリア権であって、労働権を一番の核としている以上は、その射程には一定の限界はあります。

-----キャリア権は、人生キャリアのなかでもっとも重要な部分の一つである職業生活を充実させることによって、人生全体を充実させるものと理解すればいいのでしょうか。

諏訪 そう考えます。人生は労働ばかりではありませんからね。働くことも、幸福追求の重要な一部ではありますが、人生の喜びのすべてではありません。ワーク・ライフ・バランスというのはワークが最初にあります。そういう意味ではライフ・ワーク・バランスといったほうがいいのかもかもしれません。ライフの中でワークをどう位置づけるか。ワークとライフを分けるのではなく、ワークをライフの一部として考えるべきなのでしょう。

-----企業でも、難しい仕事、高度な仕事ほど、ワークなのかライフなのかの区別がつかなくなってくる部分が大きくなります。

諏訪 憲法の保障する個人としての尊重や幸福追求権は、個々人が人生キャリアの充実を求める権利（自由権）とも考えていいのではないのでしょうか。そのなかで職業に関わる局面については、さらに一段高まったものとして労働権などの社会権が位置づけられている。それを基盤にしているのが職業キャリア権だと整理すればいいのだと思います。

-----企業はどうしても、新しい権利という身構えてしまうところがあるわけですが、お話を承っていて、すでに企業労使が取り組んでいる内容が多いということもわかりました。実態に即したものであれば、労使双方にとって有益なものになる可能性があると思います。

諏訪 当然、実態をふまえた権利関係の調整は適切に行われなければなりませんし、現場をよく知る労使の知恵が必要だと思います。キャリア権を現実に発展させるか枯渇させるか、つまり生かすも殺すも、現場の皆様の実際の動きにかかっていると考えます。これまでの政労使の取り組み、これからの方向性を規定している隠されたコードとしてのキャリア権について、ぜひとも労使の実務家に理解を深めてほしいと期待しています。

諏訪 康雄（すわ やすお）

法政大学大学院政策科学研究科教授。労働法専攻。主な著書に『雇用と法』（1999、放送大学教育振興会）、『判例で学ぶ雇用関係の法理』（1994、総合労働研究所、共著）など。