

## 【パネルディスカッション・討議概要】

### 1 はじめに

2023年度の労働政策研究会議は、「人材育成・キャリア形成をめぐる政策課題——組織（企業）主導型から社会・企業・個人（労働者）協力型の人材育成・キャリア形成の構築を目指して」を統一論題として報告・討議がおこなわれた。司会は島貫智行氏（中央大学大学院戦略経営研究科教授）、パネリストは佐藤厚氏（法政大学キャリアデザイン学部教授）、大木栄一氏（玉川大学経営学部教授）、石山恒貴氏（法政大学大学院政策創造研究科教授）、早川智津子氏（佐賀大学経済学部教授）がそれぞれ務めた。

### 2 佐藤報告

佐藤氏は、「日本の能力開発・キャリア形成の特徴と課題——国際比較の視点から」というテーマで報告した。

まず、「第11次計画」（第11次職業能力開発計画）の骨子と「新しい資本主義」の骨子がそれぞれ紹介されたうえで、リスキングの労働移動の類型が示された。労働移動の類型には、企業内の労働移動と企業間の労働移動とがある。企業内の労働移動とは、企業内で新たなスキルを習得し、それを活かせる部署に異動することである。一方、企業間の労働移動には2つの識別が重要となり、それは（イ）不本意を含む解雇された労働者が何らかの機関を通じて再就職するケースと、（ロ）自発的な転職による労働移動のケースである。

次にVETシステムの類型が示された。VETシステムとはVocational Education and Trainingの略で、職業教育訓練の総称を意味する。1つ目の類型は、スウェーデン、フィンランドなどを典型国とする、集団主義（「国家主義モデル」）である。この類型は、国家財政に占める積極的労働市場の支出割合が高く、VETへの企業の関与は少し弱い。2つ目の類型は、デンマーク、ドイツなどを典型国とする、集団主義（「コーポラティストモデル」）である。この類型は、先の支出割合が高く、VETへの企業の関与も強い。政労使がVETに関与している。この2つの集団主義の国をまとめると、企業間の労働移動の（イ）に当てはまるのではないかと。3つ目の類型は、イギリス、アメリカを典型国とする、リベラル（「短期主義的適応モデル」）である。この類型は、先の支出割合が低

く、VETへの企業の関与も弱く、自助努力でスキルを身に付けて移っていくケースが想定される。この類型は企業間の労働移動の（ロ）に近いと考えられる。4つ目の類型は、日本が典型国である、企業内訓練主義（「セグメンタリスト」）である。この類型は、VETへの企業の関与が非常に強いが、先の支出割合が低い。つまり、企業内訓練の比重が非常に高い。また、企業の中で雇用確保はなされるが、いったん失業すると、再就職がしづらくなるという示唆が得られた。先の労働移動類型では企業内移動に対応する。さらに、日本の団体交渉のカバー率やレベルは、集団主義の国と比べると、少し低いところに位置している。これら4つの類型に付随した特徴をまとめると、VETシステムは、労使関係や労働市場とは別のものとして形成された概念だが、各国の特徴との関連性が浮かび上がる。

次にスウェーデンとデンマークの事例が示された。スウェーデンは労使で失業なき労働移動を支える仕組みとして、雇用保障協議会（Trygghetsraden）と厚いCVET（継続的職業教育訓練）で構成されている。デンマークは、フレキシキュリティ政策として、雇用規制を緩和し、失業給付を短縮しながら職業訓練を支援している。政労使のうち、ここに労働組合が関与している点は重要である。

次に日本の事例が示された。まず、日本の企業内訓練の内実に関して、「能力開発基本調査」によると、日本は基本的にOJT依存である。また、JILPT（2017）『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』によると、日本はさまざまな角度からの助言・指導（インフォーマルOJT）があり、これが実際にスキルを身に付ける仕方として重要である。また、日英独比較からみた日本の企業内キャリア形成の特徴として、転職者比率の低さ、仕事と教育の関連性の弱さ、新卒採用への注力、会社主導の配置・異動、幅広い異動とゆっくりとした昇進、自律的キャリア意識の低さがそれぞれ読み取れる。

続いて、主体的なキャリア形成に向けた取り組みとして、電機メーカーC社の事例を紹介したうえで、労働組合の認識が示された。集団主義の国の労働組合はVETに関与していたが、日本の労働組合は、「組合員個人々のキャリア形成に関して、労働組合は積極的に関わっていない」との課題認識をもっている。

最後に、報告のまとめがなされた。集団主義、リベ

ラル、企業内訓練主義の3つの類型からみると、「新しい資本主義」の課題である、リスクリングによる成長分野への移動の話は、なかなか距離があるのではないか。政府や行政が後押しし、また使用者もリスクリングの自律を図ろうとしている。しかし、日本はVETの基盤が弱く、学び直しの基盤も薄い。さらに、労働組合のスキルへの関与が今のところは弱い。このようなことから、日本は企業内での移動になるのではないか。

他方、もしリベラルを志向するのであれば、今後、日本企業は仕事と教育との関連を強めること、公共訓練あるいは自己啓発による学び、そのための参加と環境整備、採用・配置・異動に関する会社の主導性を弱めて個人の主導性を強めていくこと、採用の多様化、公募による異動の拡充、個人のキャリア自律を促していくこと、このような取り組みが必要になると思われる。

### 3 大木報告

大木氏は、「変わる企業の人材育成・キャリア形成と人事管理の課題——求められる「協力型のキャリア管理」の整備」というテーマで報告した。本報告は、職業キャリアの後半に位置づけられる民間企業に勤務する50歳代の正社員（調査対象企業に正社員として3年以上勤務した6181名）に対するアンケート調査に基づいている。

まず、3つの視点が示された。1つ目の視点は、自分のキャリアは自分で決めるという「自己責任」の要素を組み込んだ企業と従業員が協力してキャリア構築していく「キャリア管理」（「自己責任によるキャリア開発型」）は、勤務先の企業でどの程度おこなわれているのか。2つ目の視点は、企業内の配置転換が職業キャリアを考える際に、どの程度役立っていたのか。3つ目の視点は、人事施策として、自己申告制度や人事考課や評価に関する情報提供がそれぞれどのようにおこなわれ、役立っていたか。

続いて、企業の人材育成・キャリア開発を捉える枠組みが示された。そのなかで、人材育成・キャリア開発責任主体（企業あるいは従業員個人）の方針は、「会社主導によるキャリア開発型」か「自己責任によるキャリア開発型」と言い換えられると述べた。後者は、「協力型のキャリア管理」でもあるとされた。

次に、勤務先の人材育成・キャリア形成に関する方

針が確認された。その方針は、「会社主導によるキャリア開発型」が35.4%、「自己責任によるキャリア開発型」が64.6%であり、多くの者は、勤務先の方針が「自己責任によるキャリア開発型」と考えている。なお、大企業は中小企業よりも「会社主導によるキャリア開発型」の傾向にある。

方針の確認に続き、勤務先の配置転換が従業員のキャリア形成に貢献しているかが検討された。「会社主導によるキャリア開発型」の企業の者ほど、配置転換がキャリアを考えるに際して役立ったと考えている。一方、「自己責任によるキャリア開発型」の企業の者のみに注目すると、キャリアの相談やアドバイスを受けた者ほど、配置転換がキャリアを考えるに際して役立ったと考えている。この点を多変量で分析した結果、やはり、キャリアの相談などがあれば、配置転換によるキャリア形成への貢献が期待できると考えられる。

次に、勤務先の自己申告制度の導入状況と従業員のキャリア形成への貢献が検討された。自己申告制度の導入状況は、「会社主導によるキャリア開発型」の企業の者ほど、自己申告制度が導入されている。会社主導の配置転換を補完する役割として、自己申告制度が導入されていると考えられる。続いて、自己申告制度による従業員のキャリア形成への貢献については、「会社主導によるキャリア開発型」の企業の者ほど、自己申告制度が役立ったと考えている。これも会社主導の配置転換を補完する役割として、自己申告制度が導入されていると考えられる。しかし、「自己責任によるキャリア開発型」の企業の者のみに注目すると、キャリアの相談などを受けた者ほど、自己申告制度がキャリアを考えるに際して役立ったと考えている。この点も多変量分析の結果、自己申告制度は、キャリアの相談といったキャリア開発の支援があると、「自己責任によるキャリア開発型」の企業の者にも効果を発揮すると考えられる。

さらに、人事考課や評価に関する情報提供と従業員のキャリア形成への貢献が検討された。「会社主導によるキャリア開発型」の企業の者ほど、人事考課や評価に関する情報提供がキャリアを考えるに際して役立ったと考えている。このことは、自己申告制度と同様に、人事考課や評価に関する情報提供が、会社主導の配置転換を補完する役割として展開されていると考えられる。ただし、「自己責任によるキャリア開発型」

の企業の者のみに注目すると、キャリアの相談などがあれば、役立ったというベクトルに変わる。

最後に報告のまとめがなされた。企業は市場ニーズがどのような方向を示しているのかを非常に見極めにくくなっており、企業がとるべき人材育成政策は、「会社主導によるキャリア開発型」から「自己責任によるキャリア開発型」の方向に少しずつ変えていかざるをえない状況にあるのではないか。「自己責任によるキャリア開発型」を進めるためには、自己申告制度や人事考課や評価に関する情報を従業員に提供する必要があるが、現状はそうになっていない。ただし、キャリアの相談などの支援がある場合、自己申告制度や人事考課や評価に関する情報提供は、従業員がキャリアを考える際に役立っていた。人材育成とキャリア形成の方針のベクトルを変える場合には、キャリアの相談などを組み込んだ人事管理を展開していく必要があるのではないかとまとめられた。

#### 4 石山報告

石山氏は、「サステナブルキャリアに基づく能力開発とキャリア形成の個人視点からの再検討——タレント、越境学習、リスクリング、キャリア自律に注目して」というテーマで報告した。

石山氏は、サステナブルキャリアを「複数の社会空間を越境し、個人の行為主体性に特徴づけられ、個人に意味をもたらす、長期的な時間の経過に伴う多様なパターンを反映したキャリア経験の蓄積」と定義し、その理論の潮流を説明した。1950年代の第一世代のキャリア理論は、個人、組織、職業が分離しており、個人と組織や職業とのマッチングに関する理論であった。1970年代の第二世代は、個人が組織に埋め込まれている理論であり、1990年代の第三世代は、個人は企業に依存しても個人の希望が活かされると限らないため、個人のキャリアは組織を流動化するものとする理論であった。その結果、キャリア研究と組織研究の分離が強まるという弊害が生じた。そのため、現代の第四世代として、サステナブルキャリアが提唱され、キャリアという傘の下に、組織と個人がいかにかうまく接合できるかを考える議論に移った。

次にサステナブルキャリアの3つの次元として、人間次元、文脈次元、時間次元が紹介された。このうち、人間次元には、主体的に行動するというエージェンシー（行為主体性）が含まれており、エージェン

シーにおいては、自身の裁量で可能な範囲は積極的に主導権を握るとともに、裁量の限界がある外界の変化に適応する必要があると述べた。

続いて、サステナブルキャリアとサステナブル人的資源管理（SHRM）のつながりが示された。サステナブル人的資源管理の具体的な内容は、人々を尊重し、地球環境を大事にし、長期的な利益や持続性を大事にし、それらと関連した人事施策を重視する。このサステナブル人的資源管理とサステナブルキャリアは整合的であると述べた。

このサステナブルキャリアに基づいて、タレントマネジメント、越境学習、副業、リスクリング、キャリア自律それぞれの再検討がおこなわれた。

現在のタレントマネジメントには、個々の人材の潜在能力（ケイパビリティ）を最大限に発揮するという新しい考えがある。さらに、タレントマネジメントのなかでは、上司と部下できちんと話し合う個人別能力開発計画の考え方もでてきており、タレントプールを取締役会レベルのみの後継者に限定せず、次世代や次々世代リーダーへ多層化していくと、企業全体の底上げになる可能性もあると述べた。

次に越境学習と副業が再検討された。越境学習とは、いつもと違う場所に行き、いつもと違う学びを得ることである。近年、企業はイノベーションを起こすために外部の知識を取り入れる観点から、人材育成として越境学習をおこなっている。この越境学習の1つが副業である。副業の人材育成効果は、越境学習の効果と関係があるのではないかと指摘されたが、現状として、企業は副業を好んでおらず、経営者は社員が副業する理由は処遇の低さが原因であり、処遇を改善すれば社員は副業をせず、企業に留まると考えている。「企業で社員を家族的に抱えて、面倒をみるから本業のみに専念せよ」という家父長制的な意見が依然として強くと述べた。

次にリスクリングに対する日本の受容のあり方が検討された。日本企業は学習プログラムを充実させる傾向が非常に強く、場合によっては、リカレント教育とリスクリングを完全に混同している。企業内教育におけるOJT、OffJT、自己啓発とあまり変わらないのではないかと。スキルの明確化という議論もあるが、それも仕事表を通じたスキルの明確化と大きく変わらないのではないかと。リスクリングを家父長制のおこなってしまうと、従来型の教育そのものになるのではない

か。このような問題提起がなされた。

キャリア自律の再検討もなされた。企業はキャリア自律を推進すると言うが、本音では厄介だとか、バウンダリーレスキャリア並みに転職されると困ると考えている。キャリア自律は大事だと言われながら一向に定着していない。

最後に考察がなされた。第一の理論的意義として、第二世代のキャリア理論を重視しすぎると家父長制的になり、第三世代のキャリア理論を重視しすぎると、個人の自律性のみになる。そこで、第四世代のキャリア理論であるサステナブルキャリアの観点から、いかに個人と組織が協力的におこなうかという観点が必要である。第二の理論的意義として、タレントマネジメント、越境学習、副業、リスキリング、という言葉はバズワード化しやすいため、そのなかで個人のエージェンシーをいかに高めていくかという視点も必要である。実践的意義として、第四世代のキャリア理論を鍵概念にして、今までの考え方を整理することが重要ではないか。今後の課題として、実証研究の蓄積があげられた。

## 5 早川報告

早川氏は、「能力開発の政策手法——人を育てる企業に人が集まる」というテーマで、国、企業、労働者が効果的な人材育成・キャリア形成とその支援を進めていくために、どのような法政策が必要かについて報告した。

まず、能力開発の目的が整理された。求職者を含む労働者にとっての目的は、自己実現や本人の経済的・社会的地位の向上、そして所得保障、産業構造などの変化に適応する能力の獲得、雇用創出、職業安定である。一方、企業にとっての目的は、生産性向上や企業の成長、また、都道府県を含む国にとっての目的は、経済成長や経済政策の促進である。

続いて、この目的に照らした手法として、企業および労働者への義務づけと支援（インセンティブ、その他）という視点が提示された。義務づけは強制力の有無によって、ハードローとソフトローに分かれる。ハードローには強制力があり、その実現手法として民事や刑事の判決などがある。一方ソフトローは、原則として罰則などの強制力がない努力義務であり、この実現手法はインセンティブやその他の支援などである。ソフトローのインセンティブには、経済的インセ

ンティブと社会的インセンティブがある。その他の支援として、能力開発に関わる企業情報の公表、労働者の職業に必要な能力に関わる情報の提供などがあげられる。

次に能力開発政策の実現手法の具体的内容が検討された。まず、能力開発政策の時代的変遷に言及し、能力開発政策は2001年職業能力開発促進法（能開法）の改正を契機として、労働者のキャリア形成が従属的であった従来の段階から、労働者の主体的なキャリア形成支援の段階にシフトした。また、2001年能開法の改正にあわせて制定されたのが、「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」である。これは能開法10条の5の規定に基づいて定められた指針で、労働者のキャリア形成支援において、教育訓練休暇の付与など、今日の目からみても先駆的な内容を含んでいる。

しかし、能開法での企業や労働者に対する義務づけと支援を確認すると、能開法には企業と労働者に対する強制力を伴う義務づけはほぼない。基本的には努力義務規定にとどまる。能開法に基づいた教育訓練休暇を定めた先進的な指針は、労使の任意の履行に任されている印象がある。また、企業の事業内職業能力開発計画の策定や職業能力開発推進者の選任も努力義務規定にとどまっている。

一方、能開法の努力義務規定の一部について、その履行を促進するため、雇用保険による経済的インセンティブとして、教育訓練給付金、人材開発支援助成金がある。たとえば、後者の支給要件として、能開法では努力義務にとどまっていた企業の事業内職業能力開発計画の策定や職業能力開発推進者の選任を求めている。その他、特定求職者を対象とする求職者支援事業による給付金もある。

小括として、現行法の制度の課題が示された。能開法は企業や労働者に対して、ほぼ強制力のない努力義務というソフトローのみで対応し、国などの情報提供など、技術的援助による支援や雇用保険の制度を用いた経済的インセンティブを通じた実現手法を取り入れている。一方で企業に対する明確な義務づけがないこともあり、教育訓練休暇などは普及しておらず、2001年能開法改正による労働者の自発的なキャリア形成が実現できているとは言い難い。昨今の法制度として、女性活躍推進法や次世代育成支援対策推進法のように、

アクションプログラムの制定を義務づけている法律に倣って、能開法でも事業内職業能力開発計画を義務化することが考えられる。

次に市場の評判を通じた能力開発の促進策が提示された。能開法以外の法律である、金融商品取引法に基づく有価証券報告書への人的投資事項の記載義務は、それ自体としては、投資家向けに開示を義務づけるものだが、その開示される情報は労働者などにも有益な情報である。金融法に先を越されてしまったという感があるが、労働法においても、能力開発に関わる情報の公表を企業に義務づける制度をもつべきだと考える。加えて、若者雇用や女性活躍、次世代育成のワークライフバランスの両立支援ができていく優れた企業が、自社PR情報を掲載できる厚生労働省の「しょくばらほ」サイトを通じて、能力開発に関わる企業情報を積極的に公表することが考えられる。

最後にまとめとして、第一に既存の政策は効果の検証が必要になる。第二に検証を経て、もし不足があれば改善を図ることが必要である。第三に新たな手法の開発も必要となる。特に労働法分野での能力開発に係る企業の情報の公表など、資本市場政策の手法を労働市場政策においても取り入れていくことが大切であろう。すなわち、市場での企業の評判を通じて、能力開発に積極的に取り組む優良企業に人が集まる仕組みを作ることが能力開発政策として有効であると考えられる。

## 6 パネルディスカッション

池添弘邦氏（労働政策研究・研修機構）からパネリスト全員に対して、管理職が部下を評価する際、優秀な部下は管理職自身の存在を脅かす存在になりかねないため、企業全体として優秀な人材を引き上げていくためのリスクリテラシー教育の実効性をいかにもたせていけばよいのかという質問がなされた。まず早川氏は、日本人にとっては、「みんながそうしている」という雰囲気が大切になるため、まずは組織の中から誰かが先に動き出すことが大切ではないかと回答した。石山氏は次のように回答した。越境学習や副業は、一般の方が興味をもっておこなっている。しかし、上司の理解が乏しいという上司の壁があるため、隠れて学んでいる。越境学習など個人が主体的に学びを進めることを阻害する上司は高く評価されない、という企業全体の文化をつくりあげていくことが大きなポイントではないかと述べた。大木氏は、上司を通さ

ずに人事部に手をあげて異動できるような社内公募制が重要な鍵ではないかと回答した。そうすれば、個人は積極的に動くことができ、管理職は部下をきちんと評価し、人材育成をしていなければ、優秀な部下ほど自分の手元から出ていってしまう。しかし、このような社内公募制の導入比率は高いわけではないと述べた。佐藤氏は社会人大学院の活用が重要なポイントであると回答した。しかし、院生の入学が思わしくない。企業が積極的に送り出すかたちになっておらず、社員の自助努力になっている。やはり、大学院で学ぶ理論よりも上司の経験知が勝るという認識が壁になっている。学校での学びがあまりにも過小評価され、OJTで育成するという文化が根強い。日本の上司はマスターやドクターをもっていない。ここを直さない限りは、リスクリテラシー教育やリカレント教育と言ってもうまくいかないのではないか。大学院で得たサティフィケート（学修証明書）を、報酬や評価に反映させていく仕組みを作れるかが最大のポイントであると述べた。

次に中村天江氏（連合総合生活開発研究所）からパネリスト全員に対して、労働移動を認め、自律的なキャリア形成を進めるためには、何をどのように変えていく必要があるのかという質問がなされた。まず大木氏は企業の配置転換（配置・異動）の問題を指摘した。従来の企業は配置転換を企業の意向にそった形でおこなえたが、今の企業は、配置転換への明確な理由を求める若者社員の増加やワークライフバランスの問題もあり、配置転換を企業の意向にそった形でおこなえない状況にある。将来的には今の配置転換の仕組みだけではもたない可能性が高いので、社員の意見を聞き、企業の意向と社員の希望を調整するような仕組みの整備が必要である、と述べた。早川氏は次のように回答した。能力開発の政策は外部労働市場政策とも非常に結びついている。今後は外部労働市場のなかでもキャリアをきちんと評価していく仕組みがあれば、スキルをもって移動できるのではないかと。このような仕組みを法政策としても作っていかなくてはならないと述べた。佐藤氏は、企業を越える移動には、産業や職業などのスキルの共通性をベースとした範囲で移動することがポイントではないかと指摘した。以前、連合総研でキャリアへの労組の関与の研究プロジェクトに参加したが、その時に想定していたモデルはかつて電機産業のアカデミーがやろうとしていた産業特殊のス

キルをベースにした企業横断的キャリアのようなものであったが、ニーズがあまりなく、なくなっていました。そうすると、スキルの共通性をベースとした移動を担保するサティフィケートでは、補いきれないものがあるのかもしれないと述べた。石山氏は非常に難しい問いであるとして、次のように回答した。内部労働市場が強くて流動化しないとか、あるいは外部労働市場の流動性が高いから人材育成やキャリアが変わるかという、大きく変わらないのではないかと。外部労働市場の流動性が高い国でも、企業としては、優秀な人に辞めてほしくない。活躍してほしい。これから社内公募が増え、内部労働市場のなかでもその市場性が働いて、別の職場に移ることが前提となると、かなり似た状況にもなる。しかし、今までは会社主導の教育が強く、家父長制的だった。今は本人のやりたいことを前提として、その能力開発をおこなうことが重要になっている。ここでも上司の壁が問題となる。この問題は職場の半径2m ぐらいの細かい問題だが、この変化が実は大きな変化になりうるのではないかと述べた。

続いて藤村博之氏（労働政策研究・研修機構）からパネリスト全員に対して、近年の日本企業はぎりぎりの人員配置になっており、OJTの質が落ちてきているのではないかと問題提起がなされた。まず佐藤氏は、日本の人材育成や能力開発の根幹はOJTであるとして、次のように回答した。JILPTの調査を再分析すると、マネージャーがプレーヤーとしても活躍しなければならないという、いわゆるプレイングマネージャー化が起きている。本来のマネージャーの役割はOJTだが、それをおこなえる状況にない可能性が非常に高い。また、OJTの大元は経験値の移転だが、DXやAIなどの新しい知識が要請され、これはむしろ若い人の方が詳しい。これも経験値の移転を難しくしているのではないかと述べた。続いて早川氏は、OJTがモノづくりに適したものだとするれば、コトづくりをも重視されるこれからはOJTの新しい手法が必要になっている可能性があるかと回答した。OJTによって、実務は学べるが、実務が理論的に裏付けられていないため、仕事の価値の認識が曖昧になることがある。社会人が大学院へ行くと、実務と理論の橋渡しができる。今後はOJTをなくすのではないが、その手法の変化が必要ではないかと述べた。石山氏はOJTの質が落ちてきているのはインタビューからも

感じる人が多いと回答した。バブル崩壊後、日本企業の余剰資源が減少してしまった。このなかでOJTの質をいかに高めるかについては、経験学習サイクルのように、経験から振り返らせて、それを概念化して、さらに実験して試すことを、上司や教育担当者などとの対話のなかでおこない、意図的に対話の質を上げていくことが必要ではないかと述べた。大木氏は要員管理の問題が重要であり、ここに労働組合の役割があると回答した。人員に余裕のない職場の上司は、即戦力になる人が欲しい。ここで労働組合は、OJTを含めた教育訓練の問題を労使で話し合う機会をもつことが必要になってくる。一方、組合のない企業では、人事部が職場の情報を吸い上げ、うまく整理して、職場の人員に余裕をもたせ、上司がOJTをおこなえる職場づくりを支援していけば、より効果的なOJTを展開することができるのではないかと述べた。

次に、勇上和史氏（神戸大学）から佐藤氏に対して、日本が企業内訓練主義にならざるをえないことに同意したうえで、企業内訓練主義の利点をどのように考えればいいのかという質問がなされた。LSEのデヴィッド・マースデンは、日本の雇用システムは動態的であり、それはイギリスなどの静態的な雇用システムとは異なっており、結局、日本はジョブ型を選択しなかったことで、柔軟な職務の組み替えや配置転換が可能となり、それが技術革新の激しい時代に利点になったのではないかとこのまとも方をしている。一方、今の技術革新は非常に早い、日本の柔軟性が利点として主張されることは少ない。佐藤氏は重要な指摘であるとしたうえで、次のように回答した。マースデンの議論における日本のILMモデルは、VETシステムでいえば、職種やスキルをあまり重視せず、基礎学力重視で学生を採用し、その後は企業内でOJTを通じて、やや専門性をベースに置いた幅広い異動をしながら、変化に対応する人材を育成してきた。この強みはいまだにポジティブなものとしてあるのではないかと。ただし、このモデルのカバレッジは、1990年代から2000年代にかけて狭くなっている。このモデルの典型は製造業だが、その製造業でも自動車と電機で大きく分かれ、自動車は競争力を維持しているが、電機はかなり失速した。なので、これまでの人材育成のモデルは時代遅れだからなくすということにはならない。ポジティブな面は、継続して、持ち味をじっくりと認識することが重要ではないかと述べた。

---

続いて島貫氏は大木氏と石山氏に対して、個人、企業、行政の連携をいかに進めるかという視点から、企業グループ間や取引先と共同しながら育成していくなどの企業間連携の可能性をどのように考えるかという質問がなされた。日本の労働市場の議論がなされる際、かつては企業グループ内の子会社や関連会社を含めた中間労働市場を活用した人材育成やキャリア形成の議論があった。まず、大木氏は次のように回答した。かつての日本企業は、出向や転籍を盛んにおこなっていたが、現在は少し厳しくなっている。関連会社や子会社の業績が厳しく問われる時代になったため、即戦力になる人が欲しいという受け入れ側の要望が強く反映されるようになってきたからである。他方、新しい取り組みもおこなわれるようになってきている。たとえば、中小企業同士で、新入社員教育を共同でおこなうような動きがある。一企業ではできないことが、中小企業では地域で連携しながら教育訓練をおこなっている。これまでの出向や転籍ではない、新しいかたちの企業間連携の教育訓練がでてくるのではないかと述べた。石山氏は、企業間連携は日本企業

にとっては非常に現実的な選択肢であり、馴染みやすく、その動きが実はみられると回答した。たとえば、すぐに越境学習を全面的に導入することに抵抗感のある人事担当者は多いが、「よく知った企業ならいいよ」ということで、実は6社ぐらいでコンソーシアムを作って、6社間で越境学習の取り組みをするなどの事例だと受け入れられやすい。あるいはパナソニックとサイボウズがお互いに、社員をインターンシップで越境学習させている。このような事例もあり、日本企業において企業間連携は、現実的な選択肢として取り組みやすいのではないかと述べた。

最後に大木氏が委員長として全体のまとめをおこなった。今回の労働政策研究会議では、人材育成やキャリア形成をめぐる政策課題を初めてとりあげた。多くの参加者には人材育成やキャリア形成に関する課題を議論していただいた。それぞれの課題について、今後、詳細な実証研究（調査研究）や国際比較研究をすることが求められている、と締めくくった。

（岩月真也 労働政策研究・研修機構研究員）