

解説 1

不況期のキャリア開発支援策

- 中長期的な視野に立った取組み
- 運用力の強化に向けた取組み
- 労使で取り組む「学習する組織風土づくり」

IKI create 代表 平塚 大輔

昨年秋のいわゆる「リーマンショック」以降の景気減退は、まさに100年に一度といわれる未曾有の規模で世界経済を直撃している。これらを受けて、企業の新卒採用数も一昨年までの積極姿勢から一気に採用抑制へ、あるいはそれ以上の社内人員数の見直しへと転じている。

景気の循環性、業種・業界別の好不況については何も今始まったわけではなく、歴史を振り返れば繰り返されてきた事態である。しかし、90年代以降のドッグイヤー（犬の年齢に例え1年が7年のスピード）といわれる環境変化・社会変化は、「企業と社員」の関係を大きく変貌させてきている。この底流には、グローバル化、IT化等により、企業が社員に求める能力・成果に大きな変化がもたらされたこ

とがあると考えられる。同時に多様な雇用形態の中で、正社員（長期雇用社員）に求める能力が高度化・専門化してきたこともあげられよう。

一方で、働く社員も「価値観の多様化」「ワーク・ライフ・バランス」という言葉に代表されるように、旧来型の「企業と社員」の関係から脱皮している層が、企業のコア人材の中で多数を占めるようになってきた。このような会社・個人の関係変化・意識変化の中で、企業が考えるべきテーマとして、キャリア開発の重要性が高まっていくのではないだろうか。

キャリア開発を考える際、個人にとっての意味と組織にとっての意味とを分けて捉えるべきである。個人にとっては、自らの人生において仕事を通じた自己実現（ありたい自分）への道を辿ることである。一方、組織にとっては、ある程度長期的な企業戦略に基づく人事戦略・人材育成・人材開発である。

90年代以降の欧米型成果主義がなかなか定着せず、一時期、「成果主義無用論」がもてはやされた。しかし、問題は成果主義自体にあるというよりも、日本においては仕事の内容が明確に規定されていないという点にある。良い意味での「相互に暗黙の補完関係」が企業運営を円滑にし、雇用の流動性が定

プロフィール



平塚 大輔
(ひらつか・だいすけ)

西武百貨店入社後、外商営業、業務改革担当を経て販売サービス（教育担当）課長。95年より西武百貨店労働組合中央執行委員・書記長・副委員長を歴任、全社労使能力開発事業の設立や日本百貨店協会認定百貨店プロセラー資格制度の起案・推進に取り組む。02年から中央執行委員長として、退職者の自立再就職のサポート等を展開。退社後、04年11月にIKI createを設立。05年4月～09年6月、サンドラッグ人事担当執行役員。現在、明星大学経営学部非常勤講師。JCDA（日本キャリア開発協会）認定キャリアアドバイザー（CDA）。

着しているとはいえない日本においては、人事にかかわる諸施策を一定の長いスパンで考える必要がある。

そもそも、業績悪化時に行われる事業のダウンサイジングに際しては、戦略転換を実行・定着させるために必要な社員の知識・技術の向上は、一朝一夕には実現できない。まして、業務推進に欠かせない個々人の「やる気」(モチベーション)については、個別性が強く、他律的・一元的な人事施策だけで向上させることはできない。本来、社員が最も「やる気になる」ための目標は、「売上げ」「利益」であるが、現状では大半の企業でそれを設定できないだろう。

そのため、経営側がいかに「変化対応」「市場に通用する能力向上」などを説いても、社員の側に見える変化が表れないのが実情である。さらに、適材適所や育成視点を軽視した直近対応型の人事施策が現場の停滞感を高めてしまう。

キャリア開発は、「個人からの視点＝仕事を通じた自己実現」,「企業からの視点＝戦略実現にマッチした人材配置・活用」,この両面が備わってこそ成果に繋がる。つまり、「不況期だから……」という発想ではなく、「不況期だからこそ……」という発想への転換が求められる。

以下、いま求められるキャリア開発について、中長期的な視点で腰を据えて行う施策、実感として社員に受け止められ、企業のパフォーマンス、社員のイキイキ度に繋がる施策、そして、究極の目的である「学習し続ける組織風土の醸成」の順に考えてみたい。

中長期的な視野に立った取組み

企業は常に変化する市場において自社の強みや特性を勘案し、競争優位の戦略を組み立てその実現に向けて事業展開を行う。そのための人材育成については、ローテーションや評価制度などの人事施策と

の連携を抜きにしては語れない。人事施策として、社員に自己責任を求めるのであれば、多くの選択肢を用意しておく必要がある。企業の経営状態が悪化したときに、「自己責任」が唐突なメッセージと受け取られることのないよう、日ごろから各種制度を開示し、社員の理解促進を図ることが大前提といえる。

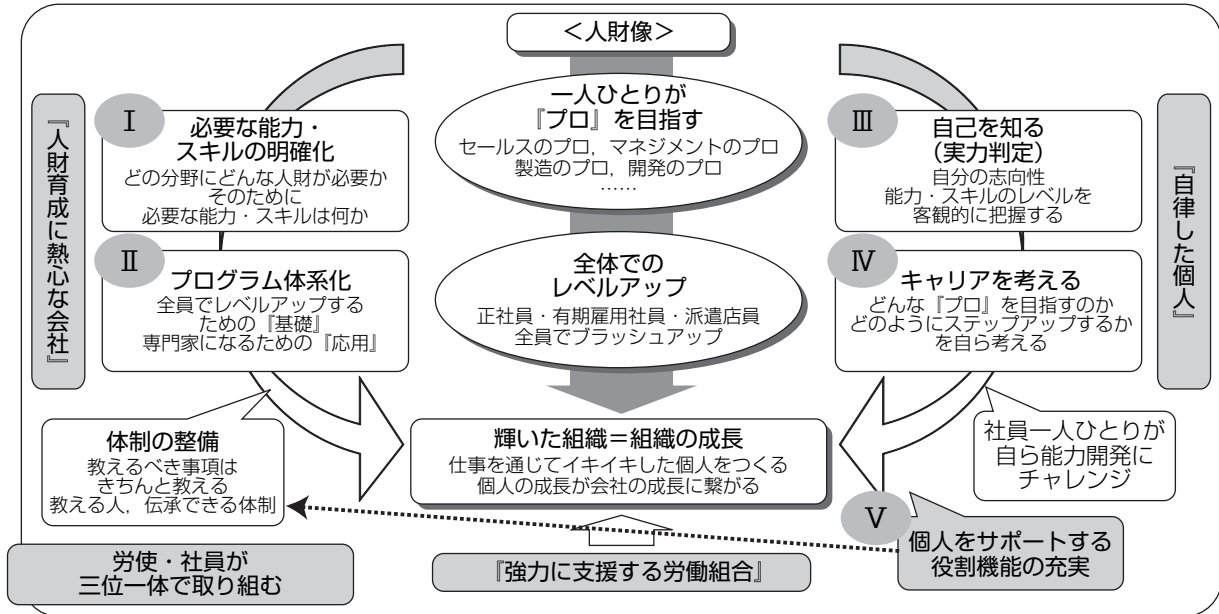
そのうえで、キャリア開発に関する取組みの構図を整理すると、図表1のとおりとなる。

まず、必要な能力・スキルの明確化が前提となる(Ⅰ)。どのような知識や能力、経験を有すれば希望する仕事へのチャンスを与えられるのか。もちろん、限られた職種やポジションであれば、誰もが希望どおりに配置されるわけではない。しかし、必要最低条件として会社が条件を提示しなければ、社員が次のステップへの目標を設定しにくくなる。そのうえで重要な点は、社員が目標を達成するためのステップを認知できる仕組みを取り入れることである。代表例がコンピテンシーに基づく人材育成である。

次に育成プログラムの体系化である(Ⅱ)。どのようなレベルの教育をどのような効果を期待して行うのか。多くの企業が入社年度別・階層別教育を中心としたプログラムを持っている。同時に、社員に対して「市場価値」「汎用性ある能力」といったメッセージを発信するのであれば、それらとは異なる視点でのプログラム構築が必要となる。また、時代変化が速くスキルの陳腐化が進むなかで、普遍的な能力、あるいは事業転換時でも互換性のある能力を養ってもらうためには、図表2のような観点での見直しも必要であろう。

後述するように、これらのメニューを整備する目的は、あくまでも動機づけやきっかけづくりである。ベースとなるキャリアコンピテンシーは現場で養われるものである。しかし、企業にとっては、仕事に直結した専門スキル、ビジネススキルについても、キャリアコンピテンシーと連動した教育体系と

図表1 人材育成に向けた取組みの構図



なっているかを検証してみるとよいだろう。

図表1に戻ると、個々の社員にキャリア開発を促すアプローチとしては、まず自分の立ち位置、目指すターゲットとの距離の理解が必要となってくる（Ⅲ、Ⅳ）。ⅢとⅣの優先順位は、労務構成や社内風土、社員の意識等を見極めたうえで決める必要があるだろう。ここでの「実力判定」という用語は、やや厳しいイメージを伴うが、本人が企業や仕事とのマッチングを考えるうえでの判断基準をきちんと提示することが重要だ。

個人視点に立ち返っても、新卒で社会に出た段階で「〇〇がしたい」「〇〇になりたい」といった強烈なキャリアゴールをイメージできるケースは稀であろう。大半の若者が、さまざまな職務経験を通して「したいこと」「できること」のイメージを形成していき、どのようなプロを目指すかを考えていくのである。

ただし、この不確実な時代に、企業が社員に対して明確な将来像を提示することは困難である。仮に提示しても、最後まで保証することはできない。しかも、社内には職務経験、とくに成功体験から「し

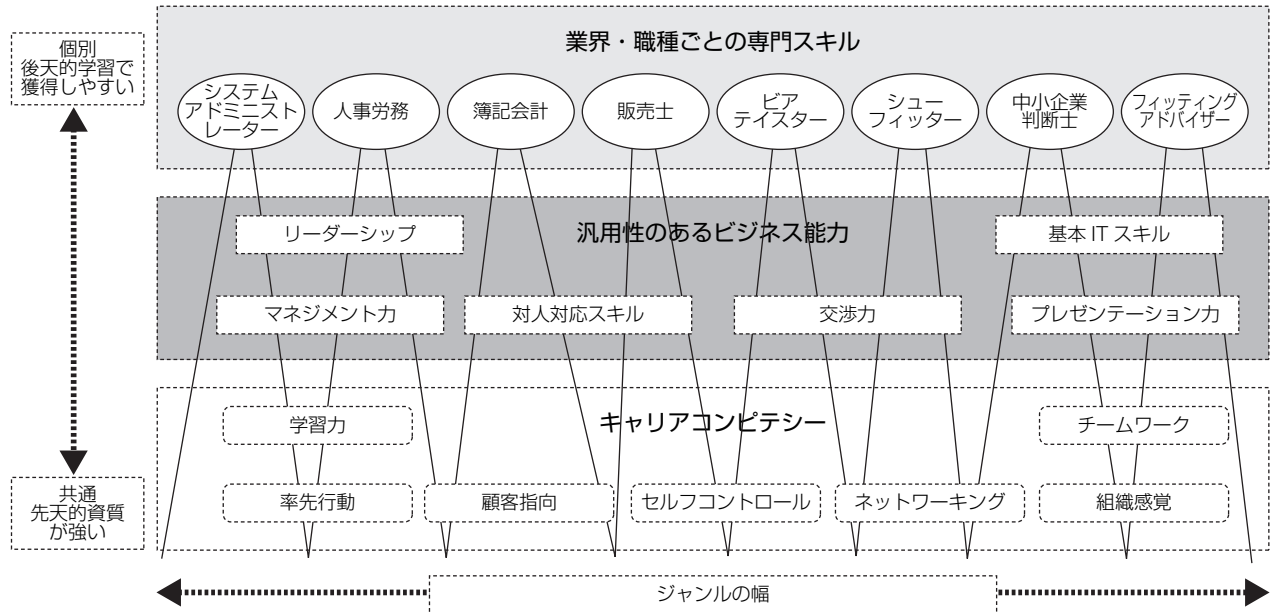
たいこと」「できること」を見出せない社員が増加している。図表1のⅣは、社員に対して企業に従属するあり方からの意識変革を促すメッセージでもある。

運用力を強化するための取組み

一方、現場からは、仕組みの必要性や概念は理解できるが、現実ではない、といった声が聞かれる。たしかに一人ひとりの職務範囲・責任が曖昧で、組織としての役割を暗黙知で共有し合う仕事スタイルの日本企業においては、仕組みを精緻にすればするほど実態とかけ離れたり、運用が難解になり現場から不評を買う原因となる。「戦略（制度も同様）は、これを実践する人々のエネルギーが注入されて初めて価値を有する」（社会学者フィリップ・セルズニック）のである。

キャリア開発プログラムも同様で、図表1の体系が整合性のあるものだとしても、社員一人ひとりが主体的に取り組むようになるためには、工夫が必要となる。個々の「やる気」に繋がる価値観は千差万

図表2 キャリア形成に必要な能力



別なのである。そのため、図表1のVにある「個人をサポートする役割」も欠かせない。

本来、上司が日々の業務を通じて部下のキャリア開発にも責任を持つ組織が最も心強い。その際、中長期的にやや広い視野でサポートを行う「キャリアカウンセリング機能」を推奨したい。ただし、現状では社内外のマンパワーを活用してこの機能を取り入れている企業でも、本来果たすべき役割とは乖離している実態が見受けられる。単に「聞き上手」なカウンセラーだけでは本当の解決には導けない。また、メンターやコーチング、カウンセリングの役割が混在しているケースも多い。アメリカで早期からコーチング研修を手がけてきた機関であるキャリア・アクション・センターは、それぞれの「活動目標の違い」を次のように指摘している。すなわち、

- ①コーチングの目標：「従業員のパフォーマンスを改善すること」
- ②メンタリングの目標：「従業員を組織の目指す方向に向かわせること」
- ③キャリアカウンセリングの目標：「従業員個人が自己洞察を深め、新たな行動をとるようになるこ

と」

つまり、キャリアカウンセリングとは、「自分でその原因に気付き、教えてくれる人を探したり、教えてくれる人のところへ行行って自分から習えるようになること」を目指すものである（『オーガニゼーション・カウンセリング序論』渡辺三枝子著）。また、キャリアに関する相談を受けても、実際は目先の人間関係など、仕事自体よりも周辺課題に関する相談に変容することも多々ある。カウンセリング機能とは、キャリアにかかわらず一定の距離感で気軽に相談できる人材が担うことが前提となる。社員であれ外部専門家であれ、少なくとも狭義のカウンセリングスキルを有するうえに、社内の人事制度・施策、組織その他の仕組み、さらに業界の実態や今後の方向性などを熟知している必要がある。そして必要であれば、図表1のⅠ・Ⅱ・Ⅲに対しても提言できる存在であることが望ましい。

労使で取り組む「学習する組織風土づくり」

前述のとおり、現在は、取り巻く環境変化のス

ピードに旧来の価値観や組織内の仕組みが追いついていない。また、個々の「目指す自分」「ありたい自分」のブレ幅は大きくなりがちである。組織がきめ細かい教育メニュー、サポートプログラムを提供するには限界がある。組織の構成員が自ら「学ぶ」ことに意欲を持ち、あらゆるチャンスをポジティブに捉える風土づくりが大切である。今後は以下のようなイメージが求められるだろう。

■「学習する組織」(ピーター・センゲ)

学習を個人のものではなく、組織のものとして捉える考え方が「学習する組織」という概念である。センゲは学習する組織の5つの構成要素として「自己マスタリー」「メンタルモデル」「共有ビジョン」「チーム学習」「システムシンキング」をあげている。チームのメンバーが対話を通じて学習し、問題の全体状況や相互関係を明らかにしながら問題解決を図る組織である。

■「実践共同体」(ウェンガー)

学習する組織を作るということは、組織の中に学習のための共同体(学習者のコミュニティ)を構築することである。「実践共同体」とは、共同の取組みに対する専門性と情熱を共有することでインフォーマルに結び付いた人々の集まりを指す。

この実践共同体の定義は、①領域、②コミュニティ、③実践という3点が備わっていること。「領域」とはメンバーが共有する問題やテーマ(例えば専門知識やノウハウ)、「コミュニティ」とは、メンバー同士の相互交流と関係性であり、メンバー同士が強く結び付いたコミュニティは、メンバーの帰属意識を高め、自発的にアイデアを共有し、わからないことについて教え合う雰囲気を作り出す。「実践」とは、コミュニティ・メンバーが共有する一連の枠組みやアイデアやツール、情報、様式、専門用語、物語、文書のことを指す。ウェンガーは、理想的な知識の枠組みとして、これら3つの要素が効果的にかみ合った実践共同体を企業内外に作り出すことを提言している。

要するに、個々が「〇〇を知りたい」「〇〇をやってみたい」という仕掛けを、企業がどれだけ提供できるかが重要なポイントになる。「学習する組織風土づくり」は、本来の企業活動と結び付き、日々の業務と密接にかかわりながら形成されていくものである。

ここに、現場の仕事を共通軸として人事部門と労働組合との共同の取組みが求められると考える。

【新装版】 知っておくべき 雇用の実務

A5判/250頁/定価 1,680円(税込) 吉田 正敏 著

急激な経済の悪化により企業環境は大きな変革を余儀なくされ、人事担当者も雇用管理がますます複雑で神経をつかうものとなってきています。本書はそのような状況の中、紛争を未然に防止するために、労働基準法を中心とした労働法や社会保険制度に沿って、雇用にあたって問題となりやすい項目109項についてQ&A形式で、実務的でわかりやすく解説しています。

本書は「ひと目で解る良い会社の運営法」を改訂・改題しました。

(株)産労総合研究所 出版部 経営書院 TEL 03-3237-1601 FAX 0120-73-3641
http://www.e-sanro.net/



緊急
対応