



# 労使で“キャリア支援事業”に取り組むための手引き

Chapter 1：なぜ、キャリアの支援が必要か

Chapter 2：キャリア支援事業設計の考え方

Chapter 3：会社の視点、労働組合の視点

Chapter 4：キャリア支援事業展開の具体的なポイント

Chapter 5：企業の枠を超えたキャリア支援

Chapter 6：個人でコントロールしにくいキャリアプラン

Chapter 7：会社の役割、労働組合の役割

IKI create 代表 平塚 大輔

## Chapter 1：なぜ、キャリアの支援が必要か

### ①労使関係、労務関係ともキーワードは「環境変化」「スピード」

世間一般的には、マスコミから発表される決算数値や攻めの経営施策の数々をみても、緩やかではあるが、確かに景気回復の手ごたえを感じる今日この頃である。一企業における戦略を社内外に語る時、そして労使関係どころか労務関係においても、「環境変化のスピード」「グローバル化の波」「IT化の台頭」等といった、21世紀の時代変化に対する環境認識が必ず持ち出されている。

各社とも、自社の「勝負手」を探し、攻める部

#### 筆者のプロフィール

##### ■平塚 大輔

(ひらつか・だいすけ)

1982年榊西武百貨店に入社。外商営業、店舗業務改革スタッフを経て、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。主に社員の能力開発に携わる。02年から中央執行委員長として、組合独自の転進支援室を立ち上げ、退職者の自立再就職のサポートを推進。退社後、04年11月より組織風土改革サポートや能力開発・労使関係事業のアドバイザーとして活躍中



分と守る部分を選択する、企業の存在価値を賭けた戦略づくりにスピードを持って取り組んでいるのが現状であろう。

### ②社員の「着地力」あつての結果

そんななか、攻めるにしろ守るにしろ、企業が必ず突き当たるのが人の問題である。外部環境(マーケットや競争)、資金を始めとする内部のリソースを点検し、新規事業の立ち上げ、効率的な事業縮小などの立派な企画を立案しても、いざ実行する段になって、「誰がやるのか」「どうするか」といったことでつまづく事例は多い。

新規事業・事業縮小などの戦略転換に際して、それを実行・着地させる社員の知識・技術などの能力の向上は、企画書を書くようなスピードでは実現できない。ましてや、その前提としてのモチベーション向上となると、経営がいかに言葉で「変化対応の必要性」や「市場に通用する能力向上の重要性」などを説いても、それだけでは、目に見える成果が表れないのが実情である。

思い起こせば、一昔前のバブル期も、(外的な

環境に対する戦略の失敗があるものの)「時代に乗り遅れるな…」「他社に負けない事業拡大を…」等の発想が先に立ち、それを着地させる自組織の人材という資源が軽視され、結果として事業の失敗が数多くあったと感じる。

今、企業規模の大小にかかわらず、戦略の実行にあたり重要とされる「現場での着地力」のキーとなる、現場の社員一人ひとりのモチベーションや働き甲斐が重要となってくる。「現場での着地力」とは、すなわち、現場第一線社員のやる気と能力にほかならない。そのため、企業として、また労働組合としても、自分の会社の社員一人ひとりの「働く」ということに対しての価値観の変化や、多様性の広がりや、しっかりと認識しておくことが重要である。

### ③場あたりの人事政策の限界

経営者・人事担当者・組合役員の皆さん自身で、自分のことを振り返って考えてみてほしい。これまでの会社生活で、どんなときに最も仕事へのモチベーションが高かったか、周囲からの賞賛も含め、どんなときに(どんな姿勢や気持ちのときに)最も成果が上がったか。それぞれの仕事経験の中で、大変だったが満足感の高かった経験、転機となった経験、今の仕事をしてよかったと実感した経験などがあるに違いない。一人ひとりの社員にも同じように、それぞれの「しびれる

ような経験」を実感できるように働いてほしい、と感じるのではないだろうか。

しかしながら、いざ社員に向かっては、労使ともに「社外でも活躍できる市場価値の高い人材に…」「変化に対応できる自律的人材に…」といった均質なメッセージを打ち出し、適材適所や育成視点を忘れた“直近対応型”人事政策を実施していないだろうか。「経営の要請が計画的でない」「選択するほど人材の差が見出せない」「トライさせる余裕がない」等が壁になり、現実には「理屈は分かるが実際は…」となるケースが多いように見受けられる。労働組合であれば、目先の現象に捉われた課題対応に終始してはいないだろうか。

いわゆる「キャリア支援事業」は、本質的な個々人の志向性まで深く問われるプログラムが多いため、世間一般のリストラ期においては、ややもすると人材判定、または今後の会社の中でのポジションについて覚悟を突きつけられるような印象を与える(とくに高齢者)ことが多いのも事実であった。

しかし、前述のように企業数値の好転している企業も増え、景気回復の兆しが見られる今こそ、社員のパワーを最大に引き出し、労使ともにWIN-WINの関係を構築するために、本当に社員一人ひとりを活かすためのキャリア支援事業の展開が重要となってきている。

## Chapter 2 : キャリア支援事業設計の考え方

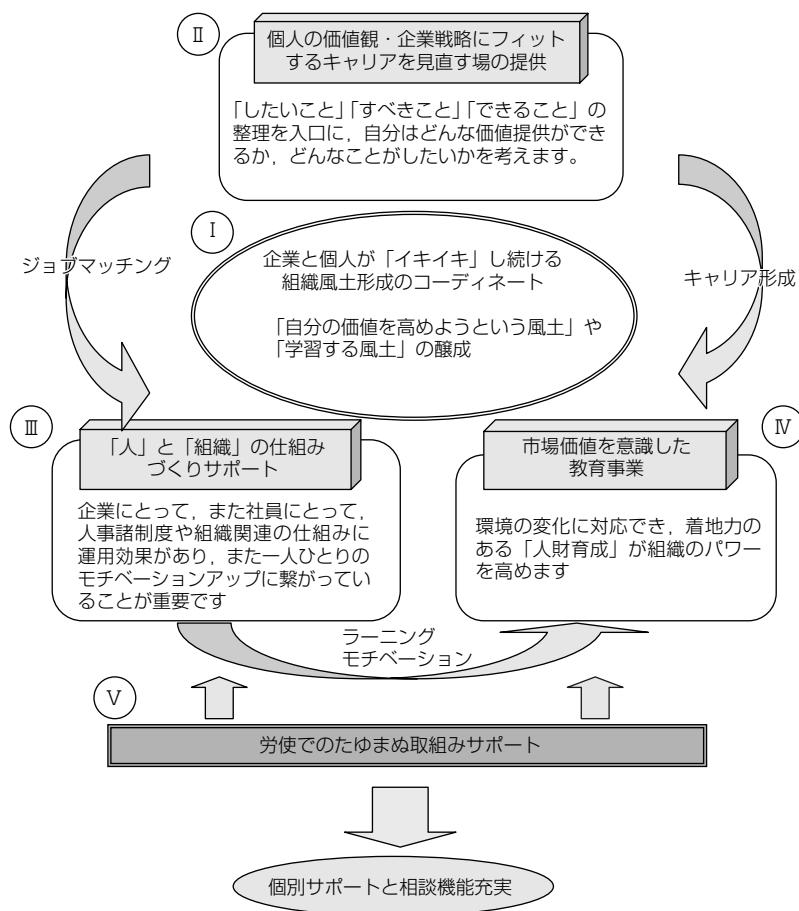
### ①3つのサイクルを意識した取組みを

では、具体的にキャリア支援事業にどう取り組んでいくのか。図1で、自律型社員を育成していくための労使の取組みに関する構図をまとめてみた。

まず、企業の視点から見ると、社員一人ひとりが今後の事業活動の中で必要とされる能力を持つ

人材になるために、足りない能力や技術を自己研鑽して欲しいと考える。一方で、個人の視点から見たときは、まず自分の価値を知り、「自分が最も価値を提供できるものは何か」と同時に、図2のとおり、自分の「したいこと」「すべきこと」「できること」をしっかりと見定めることを入口にすることも重要である(図1-Ⅱ「個人の価値観・企業戦略にフィットするキャリアを見直

図1 個々人の自律促進に向けた労使のキャリア支援事業構図のイメージ



す場の提供)。

そして、社員が自ら今後の事業活動の中で提供できる価値を考えるためには、求められる人材要件、処遇、そのためのステージアップの方法など、客観的なモノサシを明確にすることが必要となる(図1-III「人」と「組織」の仕組みづくりサポート)。

せっかく自分の価値を棚卸ししたり、イキイキできる仕事を認識しても、「それを仕事でどう使えるのか」「どうしたらその仕事に就けるのか」等をイメージできないと次の行動に繋がらない。このモノサシや道標が不明快なまま、学習事業やキャリアプラン事業を展開すれば、先の目標のな

いまま目の前の仕事に必死に取り組み続けた結果、仕事へのやる気を失ってしまう「燃え尽き症候群」や、キャリアプランセミナーや能力開発のプログラムをいくら提供しても主体的に参加しない「シラケ集団」を作ることになってしまう。

後述するが、さらに主体的なキャリア形成のために、今後は「職場」「企業」だけでなく、仕事を軸とした「職種」や「業種」よってのモノサシづくりやキャリアアップの仕組みづくりも望まれる。

そして最後に重要なのが、成果に結びつく学習事業の構築である(図1-IV市場価値を意識した教育事業)。目指す職務で成果を出すために、足

図2 個人から見たキャリア開発

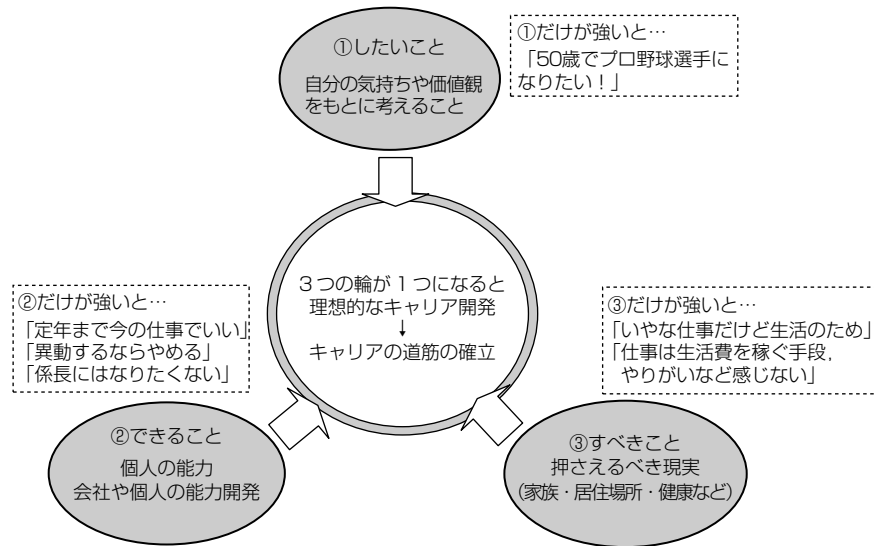
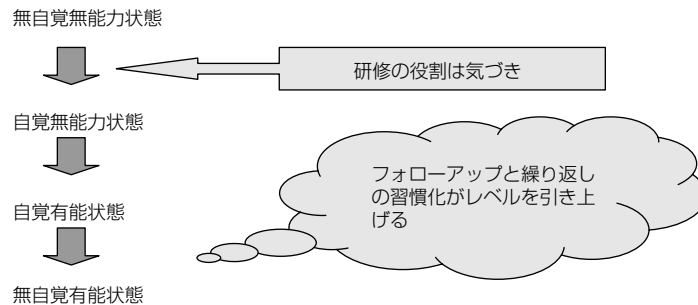


図3 能力をアップする4段階ステージ



りない能力や技術を自己研鑽するための教育プログラムである。キャリアプラン事業への取組みはまだでも、社員の能力向上のために階層別や職務別、あるいは社員の自主性を喚起するカフェテリア型の教育研修のプログラムを展開している企業は多いだろう。

②研修の役割（限界）を認識すべき

学習事業を構築する際に重要なのは、当然のことであるが「成果に繋がるかどうか」である。それらの要素の中で、とくに昨今重要だといわれているのが、いかに現場最前線で状況に対応した行

動や対応ができるかという能力である。「変化対応力」や「状況対応力」などといわれるこの力を身につけるためには、定型的な研修や教育に限界があることは周知の事実である。

つまり、テキストや集合研修で教えられる一般化した知識のみでは、その場に応じた柔軟な状況対応の判断をすることは難しく、成果が生まれにくいことが多い。逆に、個人のこれまでの経験のみでそのすべてを補えるかという、前述のような変化の時代には、これまでの経験が通用しないということも多々起こりうる。

ゴルフにたとえると、練習場でコンスタントに

(十中八九) 9番アイアンで120ヤードを出せるからと、安心して本コースに臨んでも、グリーンまで同じ120ヤードの距離でも実際にはラフが深かったり、上りになっていたり、目の前に木があったり、あるいはアゲンストの風が強かったりと、状況は千差万別である。その時に9番アイアンで結果が出なかったからといって、用具や状況の責任にしても後の祭りである。

つまり、現場でいかに着地にこだわって、「成果をイメージし、主体的に、持っている知識や技術を駆使できるのか」という、きわめて属人的な要素が大切になってくる。もちろん、経験がその着地力を育てる手段であるが、何より大切な点は、これらが、その個人が成功したい、つまりパーを取りたいという「動機」がなければ、なかなか生まれてこない思考や行動であるということである。まさに図1-IIでの「したいこと」「できること」の見直しに戻るわけである。

「キャリアを見直す場」としてのセミナーや各種研修が、開催事務局のイメージどおりの成果に結びつかない原因も同様であると思う。図3の「能力をアップする4段階ステージ」にあるように、成果が表出するのは「自覚有能状態」に至ったところからである。そもそも、個人は「変わりたい」と思っているのか。そして「何が問題なのか」「なぜ問題なのか」を本当に考えようとしているのか。キャリアを見直す場（キャリアプランセミナーやキャリアカウンセリング）や能力開発の研修は、まさに個人人の特性に合わせて気づきを提供し、「無自覚無能力状態」を「自覚無能力状態」に持ち上げる段階のプログラムと考えるべきである。

そして、これを「自覚有能状態」に持ち上げるために、各種研修・学習事業や現場での反復、それに対するラインでの支援や仲間のフォローが必要になってくる。

### ③自立型組織を生む組織風土の醸成への取組み

以上、3つのサイクルについての関係を見てきたが、そもそも大半の人にとっては、このサイクルを自発的に回すことは容易ではない。多くの働く人にとっては、日々の営業活動や研究・生産などがベースとなっており、中期的なキャリアのロードマップを常に意識しながら働いているわけではないだろう。それゆえに、個々人の自立的なキャリアづくりの必要性を社内報、組合広報などでアナウンスしたりセミナーを実施したりしても、ほとんどの場合、社員にとって必要性の実感は薄く、「絵に描いた餅」「一過性の取組み」「社員食堂での1日だけの話題」となり、研修後はまた変わらない実務に忙殺されることになってしまう。

そこで大切となるものが、「個人が主体的に自分の価値を高めようと思う風土」、職場で活発な相互啓発がなされる「学習する風土」の醸成である(図1-I「企業と個人が『イキイキ』し続けるための組織風土形成のコーディネート」)。

リストラ期には、多くの企業で労使揃って「生き残りをかけて…」とか「チェンジ or ダイ(変化か死)」というメッセージを前面に押し出し、なんとか社員のやる気を喚起してきた。しかしながら、私の経験からも、このようなメッセージで成果に繋がる行動変容や体質改善が起こるのは一時的で、長続きすることはない。結果として、危機が去ればまた同じことを繰り返してしまう。

今、企業も個人も前進感を実感し、本当に「力強い企業と個人づくり」を目指すのであれば、個人がイキイキした状態をイメージし、それぞれの自分らしさを追求することでココロにドライブがかかるような取組みを行い、「イキイキする組織風土づくり」を労使で醸成していくことが重要と考える。

## Chapter 3 : 会社の視点, 労働組合の視点

### ①企業力向上のためのキャリアプラン事業

企業としてキャリア支援事業に取り組む必要性、重要性は前項でお話したが、もう少し補足をしてみたい。一部公益事業を除いて、ほとんどの企業は激しい競争の中にさらされ、また昨今金融市場を始め、企業価値の向上や成果を短期で求められているなか、人材に関して、現在価値をベースとして少しでも企業にとってパフォーマンスの高そうな社員を選んで投資したいのはあたりまえといえるし、必要な施策である。しかし一方で、それ以外の社員は「その他多数」のように取り扱い、昇格時や新たな技術の導入時のスキル研修程度の機会しか提供しないというのでは、せっかくの人的資源を有効活用しているとはいえず、むしろトータルな企業価値としてはマイナスといえるのではないか。

また、「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」という日本型「三種の神器」が崩れつつあるというものの、今までの暗黙の契約を破棄して、事業内容の転換や規模の縮小時に簡単に雇用契約を破棄したり、労働組合をないがしろにすることは、企業にとっても百害あって一利なしである。(IT 関連や一部の新興企業を除いて) 社員がどのような価値を帰属する組織に見出しているのかを軽んじると、組織としてのパワーは減退するはずである。

個々人が自らの持ち味をしっかりと再認識し、自分の攻め手を意識し学習する。そして企業はそれに対する最大限の支援と、社内外で事業と個々人とのマッチングが図れる仕組みを作っていくという構図が、企業力の向上に直結する。

### ②キャリア支援事業こそが組合の存在価値を高める

一方の労働組合側の視点でキャリア支援の事業

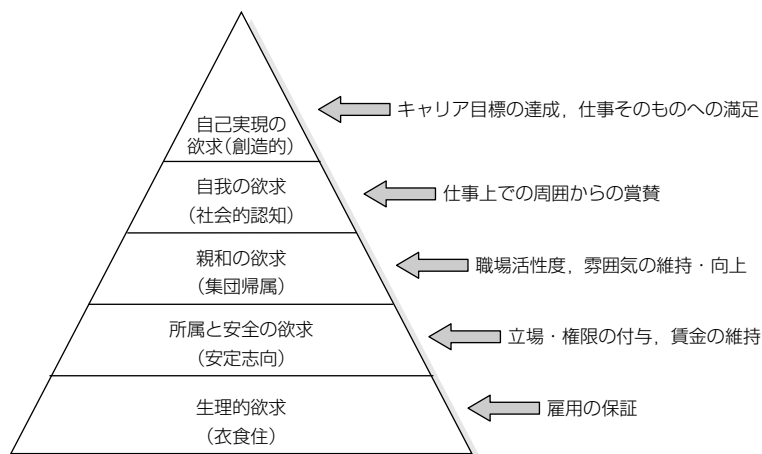
を考えてみたい。現状を見ると、一部の大手労組を除いては、多くの労組が「必要性は認識しているものの、具体的な活動は未着手、または断片的かつ一過性的な取組みにとどまっている」というのが実情ではないだろうか。ましてや、500人以下の組合員で構成される大半の企業内組合にとっては、非専従中心の活動で、目先の組合員の不満解消や企業健全化に向けた取組みで精一杯であろう。「組合員の将来像」といった実態の見えにくい取組みに関しては、必要性は理解できるが財政的にも時間的にも難しい、というのが本音のところかもしれない。

しかし、これだけ個々の価値観の多様化が進むなか、組合員の満足度を高めるためには、既存の活動ではジリ貧となることは、活動している執行部が最も認識しているはずである。労働条件1つとっても、資本家やオーナーの搾取により労働者が泣きを見ているなどという構図は稀である(一部中小企業や労働組合のない企業にはまだ存在するようであるが…)。組合員自体も、一律の労働条件向上にどれくらいの“組合有用感”を持っているのであろうか。

図4で「マズローの欲求5段階」の引用を提示させていただいたが、一口に「仕事を通じての満足感」といっても、1段階レベルの「雇用」や2段階レベルの「賃金」だけではなく、3段階レベルの「職場の雰囲気よさ」、4段階レベルの周囲からの「認められ感」、5段階レベルの個々人の「したいこと」での達成感まで多種多様である。

実際、私自身が関与した組織において社員実感調査を実施した結果でも、90年代前半までは、どの年齢層や職種においても組合に求めることや不満足要素として賃金が圧倒的にトップであった。しかし、それからほとんど賃金が上がっていない現在においては、年齢や職種別に格差はあるもの

図4 「マズローの欲求5段階説」と仕事を通じて得られる報酬



の、「時間」「昇格基準」「職場コミュニケーション」「仕事の選択肢の広がり」等が賃金以上の不満要素、改善要求項目となることが多い。

つまり、企業内組合においては、一律的な活動ではもはや組合員満足を得られないといえる。ましてや、働くこと以外に多くの価値観を持ちつつあり、会社との関係を極力割り切った関係にしたいと思っている組合員も多い。キャリア支援事業は、そのような現状の「会社と個人の関係」において、組合として最重要に取り組む活動の1つといえる。まずは、組合員それぞれのキャリア意識に合わせて、課題形成から解決までカスタマイズできるメニューを用意すること、そしてそれに自らが興味を持ち、主体的に参画意識を持てるように展開することこそ、今後の労働組合の存在価値を高めることになると考える。

年に2回、私が発起人となり、大手百貨店や流通サービス業の組合副委員長（福祉や事業担当）クラスを中心に「キャリアプラン事業を考える」というワークショップを開催している。そこでは、当初は「キャリアプランセミナーのあり方」等を研究発表してもらい、「教育会社のメニューに大きな差はないなか、どのような視点でプログラムを組み立てるか」「メニュー以前にいか

に訴求するか」等をテーマとしていた。

しかし結局、図1での全体構図で説明したように、キャリアプラン事業のみを切り離しては成果が得られないのではないかという結論に至り、毎回大学の先生などの外部講師をゲストとして招聘しながら、コーチング、カウンセリングに留まらずコンピテンシーやリーダーシップなどについての知識を習得しつつ、能力開発事業全体を勉強する会となっている。

図5は、そのワークショップで使用している、自組織で活用できる「キャリアプラン事業設計シート」である。企業や単組でキャリア支援の入口であるキャリアプランセミナーやカウンセリングを企画・実施する際は、やはり拠って立つ組織の実態や今までの経緯を無視できない。よく、キャリアプランセミナーを実施したものの、「ツールや考え方は納得できるし、きれいにまとまっているが、どうもピンとこない」とか「一般論すぎる」という結果になるのは、この部分を整理せずに、外部の人事コンサルティング会社に丸ごと依頼するからである。まずは、組合員にどのようなキャリア形成をしてほしいか、どのような効果を期待するかを、組合執行部自身がしっかりと考えたうえで、個々のプログラムを企画・実施

図5 キャリアプラン事業設計シート

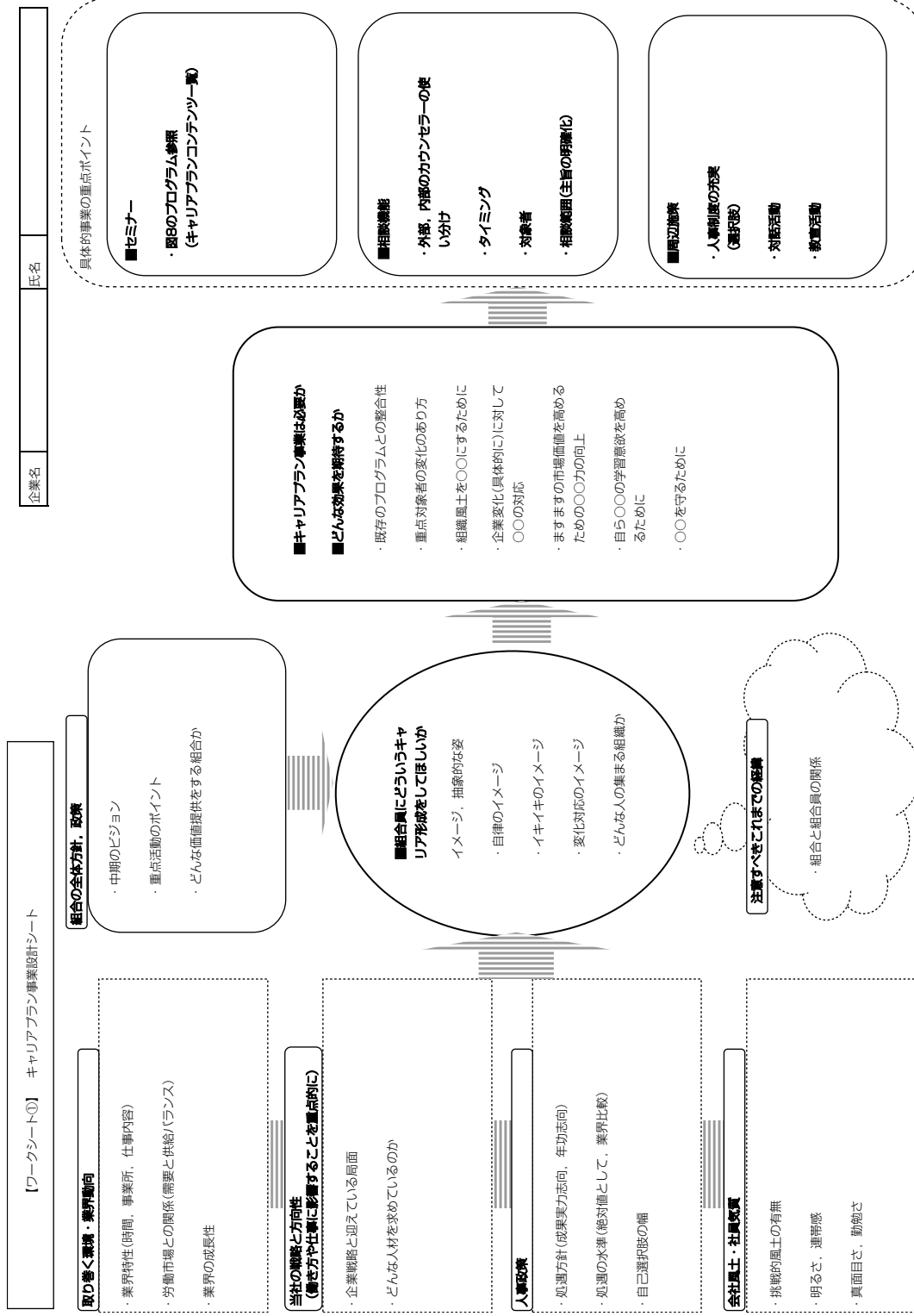




図6 キャリアアタゲットシート

【ワークシート】 キャリアアタゲットシート		氏名
これまで経験してきた職務	身についていたスキル・技術	所属
これまでの仕事でイキイキとした場面 やりがいを感じた場面 自分の能力が発揮されたと思った場面	どんな能力や動機があったからか	初期設定（家族・ファイナンス・居住地域・仕事外活動など）
CUBICの結果で気になったこと <input type="checkbox"/> 共感できたこと	<input type="checkbox"/> 共感できなかったこと	■ やりたいたい職種 <input type="checkbox"/> その理由
■ 3年後のキャリアアタゲット		■ やりたいたい職務 <input type="checkbox"/> その理由
<input type="checkbox"/> 共感できたこと		■ この1年間ですること

する必要がある。

また、労働組合だからといって、参加機会の公平性やフラットな内容にこだわりすぎて、一般化したプログラムを展開すると結果が見えなくなる。なぜなら大半の社員が、日々の中で常に、俗に言うキャリアチェンジやキャリアアップを真剣に考えているわけではなく、むしろ意識していな

いといえるからである。キャリアの話は、もっと受講者が日々の業務を通じて、少しでも自分の価値向上に繋がるアクションを具体的にイメージできる内容にすべきである。

図6は、組合執行部のワークショップ用に作成したものであるが、会社が実施する際も、押さえるポイントは大きく変わらないはずである。

## Chapter 4：キャリア支援事業展開の具体的なポイント

### ①入口は環境認識と自己認識から

組織として、どのようなポイントでキャリアプラン事業を展開するかを見てきたが、対象者からの視点でも同様なことが考えられる。図7の全体図の流れでも分かるように、やはり取り巻く環境を多角的に見直すことが大切である。この際は、事務局で用意したさまざまな視点での環境認識に加え、ぜひメンバー間での情報交換の場を入れていただきたい。同じレベルのメンバー間で異なる視点での話を聞いたり自分の認識を開陳することは、ぼんやりとしていた自分の身の回りの出来事に対して、自分にとってメリットなのかデメリットなのかという具体的なイメージを形成できるはずである。

次に、自己認識に繋がる自己分析であるが、これはしっかりと行い、自己洞察を通じて多面的に自らを振り返る機会とする必要がある反面、そのツールにあまりこだわる必要はないと考える。この自己分析に際しては、フォーマルアセスメントとインフォーマルアセスメントに分けられる。

フォーマルアセスメントに通じるツールは、大手教育会社によっていろいろなものが用意されている。膨大なデータの集積や心理学から導かれるデータを活用しており、コスト的にも決して安くはないものである。開催事務局としては見栄えもよいし、フィードバックした時も受講者が興味深く見入るなど反応もよい。しかし、いざそれが分

かったからといってどのような方向性に舵を切るか、日々の行動で何をしたらいいかとなると、半分くらいの人が悩んでしまう（悪く言うと、“占いの”と思う人もいる）。また、インフォーマルアセスメントは、第三者（カウンセラーやメンバー間）がカウンセリングやグループ討議を通じて行うためハイタッチで現実的であるが、現状の気づきから抜け出せないことが多い。

むしろ効果があるのは、複数観察の実施である。事前の意識づけと同時に、対象者の周囲のメンバーに協力してもらって複数観察を行い、セミナー当日にフィードバックしてあげることである。

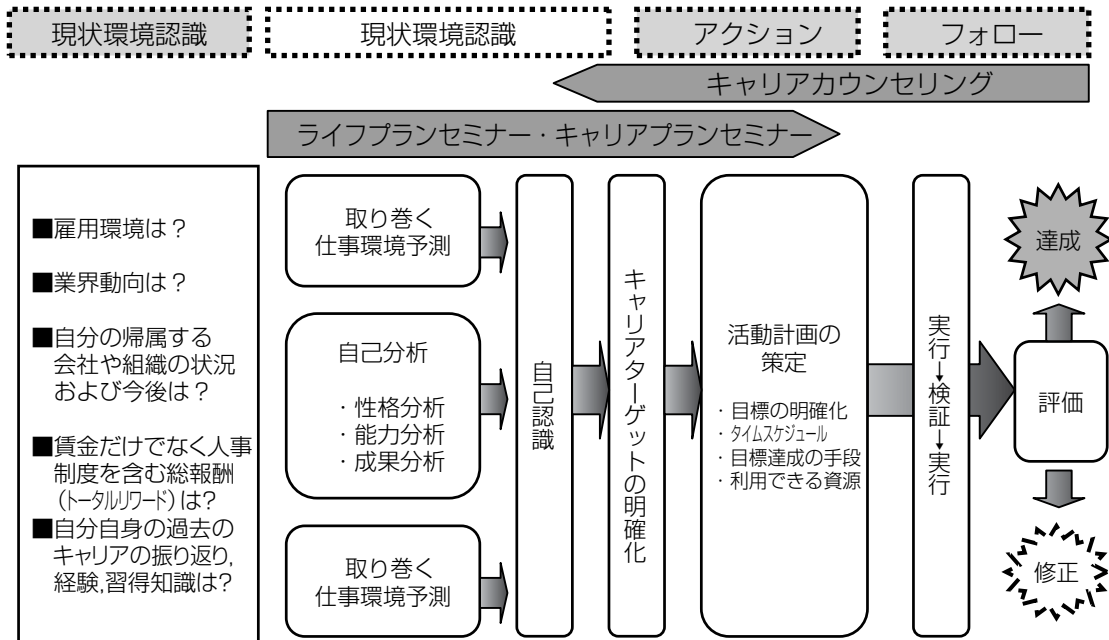
要は、フォーマルとインフォーマルを適度に組み合わせ、該当者がいかに腑に落ちるか、先のイメージを形成できるかが問題となる。この自己分析、自己認識からキャリアターゲットの認識に至る動機づけが非常に大切であると考ええる。

### ②動機のないところに成果なし

そもそも、「今、社員は変わりたいと思っているのか」と前述で投げかけたが、キャリアステージどころかライフステージにおいても「何がしたいかはっきりしない」という働き人が多い気がする。

もちろん、趣味の世界や社会参加で自己の存在感をアピールしている人も増えているし、家族を持てば、人生そのものが家族を軸としたものに変

図7 キャリアプラン事業の全体構図



わる人も少なくない。しかし一方で、「豊かさ」「ゆとり」といわれた成長期からバブル崩壊を切り抜け「ココロ」の時代といわれる昨今、何かにこだわって「〇〇したい」とか「〇〇になりたい」という動機を持つ人が減ってきていると感じる。「〇〇を我慢するくらいなら今のままで…」とか「どうせ〇〇だからほどほどに…」という実感の人が多いのが実情ではないだろうか。

個々人の価値観の問題なので、どこまで踏み込むかという問題はあるが、ライフやキャリアを深く考えたうえでのスタンスでなければ、もし中途半端にしていくと、組織としては活力のない受身の風土が醸成され、環境変化の際には、過去の成功体験にしがみつき思い切った行動ができない、いわゆる「吹っ切れない」人材になってしまうことが多い。

### ③アフターフォローまでが重要

そして、このキャリアターゲットの明確化あた

りから、セミナー（集合研修）の限界がくる。つまり、個々にどのようなキャリアの道筋をつけていくのかは、まさに未知の世界への仮説力・想像力になってくる。今までの振り返りを通じて「したいこと」「できること」「すべきこと」のバランスをどう取るのかは、やはりコーチングやカウンセリングでのフォローアップが有効と考える。

そして、そのターゲットに向けてどのようなアクションを起こすのか。自分らしく、そして成功がイメージできる実現可能なアクションプランの構築を行うことが重要である。

私自身が「キャリア」ということに深くかかわりを持つようになったのは、前職で企業再建に際してのリストラ時に、執行委員長として労働組合独自で展開した「転進支援室」での経験が大きい。

この「転進支援室」とは、早期退職希望者がまず転進支援室に登録をすると、キャリアプランセミナーや個別キャリアカウンセリング、外部の再

図8 キャリアプランセミナープログラムのポイント（1日コースの事例）

事前	参加にあたっての意識づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主旨や事前シートの配布</li> <li>・周囲の社員からの複数観察</li> </ul>
開催日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り巻く環境再認識</li> <li>・自らの振り返り 「したいこと」「すべきこと」「できること」</li> <li>・キャリアターゲットの明確化</li> <li>・活動計画の策定 5W1Hを明確にして</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内外の出来事をいかに自分ごとに行えるか</li> <li>・事前実施のアセスメントのフィードバックや検討</li> <li>・違った視点での自己認識を深める</li> <li>・自分が成功（イキイキ）をイメージできるターゲット</li> <li>・今までの学習行動の振り返り</li> <li>・日々の仕事もチョットした意識でキャリア力向上に繋がる</li> </ul>
事後	カウンセリング等によるフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動変革の習慣化の点検</li> <li>・意識し続けることのサポート</li> </ul>

就職支援会社によるサービスが受けられる仕組みである。個々のニーズの把握のないまま、一律で再就職支援会社に転職支援を委託し、せつかく契約しても途中から足を向けなくなるケースが多いことに疑問を感じ、始められた取組みである。まずは労組として入口での受け皿を作り、個々のニーズに合わせてメニューを提供していくこと、登録の際のセミナー受講は無料であるが、以降のカウンセリングや再就職支援会社への登録などは一部個人負担にし、「自腹」で参加していただくことで、自らが今後のキャリア開発に向けた意識を高めるのがポイントである。

具体的な内容としては、入口の「自らを見直すこと」や「転職にかかわる一般的な知識」はセミナーを中心に展開した。もちろん、非自発的退職者の場合、「こんな仕打ちを受けるなら辞めてやる」という「開き直る」から、冷静に過去や物事が見られるようになる「吹っ切れる」までには、今までの経緯や個人により時間差があるし、そ

こでの個別フォローも大切であるが、その後の「キャリアターゲットの明確化」から具体的なアクションに至っては、まさに千差万別の個別カウンセリングが中心となった。

一般的なプログラムにおいても、この部分にかける時間があまりに短い場合が多い。もちろん、図2でも解説したように成果が見える「自覚有能状態」、体質化に至る「無自覚有能状態」になるためには、アフターフォローのあり方が大切といえる。

図8に、私自身の実施するキャリアプランセミナーのカリキュラム事例をあげたが、ポイントは「気づき」をいかに「具体的な行動」に変えられるサポートができるかである。日々の業務と近いところで、自らが一步踏み出す行動を取れるかという点だと考える。また、私自身も請け負ったキャリアプランセミナーの受講者に対しては、6カ月のメールや電話によるフォローをプログラムの1つとして提案している。

## Chapter 5：企業の枠を超えたキャリア支援

### ①業界共通のモノサシづくり

次に「人」と「組織」の仕組みと市場価値を意識した教育事業に対しての取組みを考えてみた

い。

企業内における労使協調・労使共催でのキャリア支援事業も大手を中心に少しずつ活発化しているが、まだまだ「社員の能力向上は会社の仕事」

図9 百貨店プロセールス資格制度設立の意義

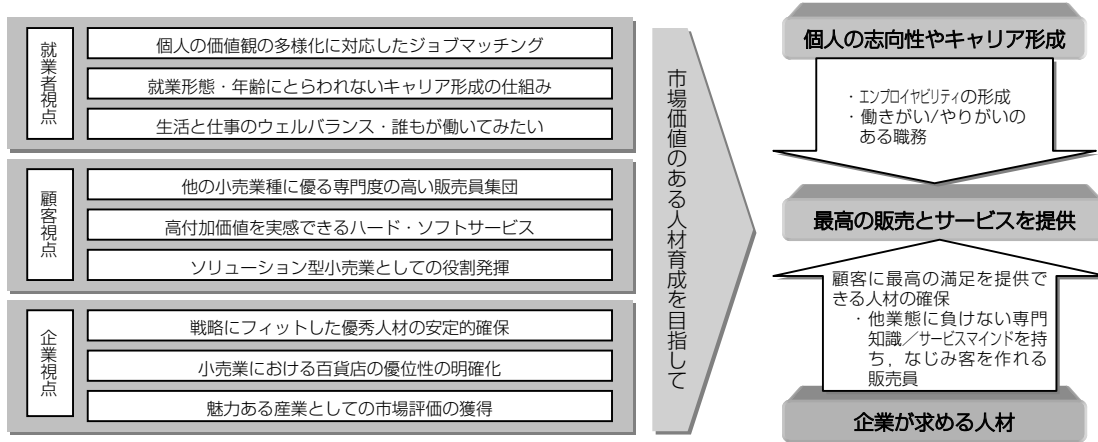


図10 百貨店プロセールス資格制度・スタート時のライセンス認定システム（案）

認定 グレード	スタート時のライセンスメニュー			さらなる領域の拡大	学習方法・成果 /認定機関		認定ポイント
	衣料	ギフト	靴		顧客への影響度	認定機関	
<b>PS一級</b>	上級 (アドバンスト) フィッティング アドバイザー	上級 (アドバンスト) ギフト アドバイザー	上級 (アドバンスト) シューフィッ ティング アドバイザー	特選雑貨・インテリア	顧客への影響度	日本百貨店協会 (第三機関)	各企業共通の一定水準を設け推薦を受けたメンバーに対し各社代表で構成される人材判定委員会による認定(面接・人物評価)
	職務の成果や顧客に感動を与える行動ができる。業界で認められ周囲からも尊敬され、周りの指導育成ができる			ゴールドピン バッジ認定			
<b>PS二級</b>	フィッティング アドバイザー	ギフト アドバイザー	シュー フィッティング アドバイザー		研究会社による 研修	認定委託会社	事前学習+集合研修をベースとした実技研修(3日間コース等)を行い、実技試験合格後認定
	担当領域において知識・技術を駆使し、常に一定の成果・顧客満足が上げられる。売場においても専門家と認められる			シルバーピン バッジ認定			
<b>PS三級</b>	フィッティングの 基礎	ギフトアドバイスの 基礎	靴販売の基礎		基本自己学習	委託会社または 地区百貨協	百貨店協会監修のハンドブックを使用し知識習得後、筆記試験(マークカード)を実施。併せて職場での行動レベルを上司チェックで判定し合格者を認定
	顧客のニーズに応えられる知識は習得している。百貨店の販売員として必要な資質を備えている			認定証 の発行			

「組合は教育の具体的などころまで関与しなくても…」という認識の労使関係が多いことも事実である。

そんななか、日本百貨店協会と日本サービス流通労働組合連合が中心となって取り組んでいる「百貨店プロセールズ資格制度」を紹介したい。

ご存じのように、90年代には、百貨店業界は流通サービス業の中でも構造不況業種といわれ、同業他社のみならず、専門店やGMSを始めとする異業種との競争にもさらされていた。メーカーやブランド主導で商品の同質化が進むなか、いかに顧客から支持される店舗にするかとなると、やはり販売員一人ひとりのレベルアップが必須であった。そのため、業界労使として、百貨店をより魅力ある産業とするために、市場価値ある人材育成の仕組みとして立ち上げたのが、この「百貨店プロセールズ資格制度」である。

図9に、就業者、顧客、企業から見たその有用性を整理してみた。とくに、企業から見たとき、新たな事業展開や拡大の中で、もし市場にこれらの有資格者がいれば、教育コストや時間をかけずに一定のパフォーマンスが見込める。また顧客視点でも、これまでは同じ仕事や顧客対応をしているにもかかわらず、各社がバラバラな資格を顧客に明示していたが、専門知識・技術のレベルを共通化することで、顧客はどの百貨店でも同等のサービスを受けられる安心感が生まれる。そして

何よりも、働く社員にとって、共通資格は学習意欲の喚起に繋がる。つまり、「この資格は当社のみならず他の百貨店でも通用する」となると、必然的に資格取得に向けてのモチベーションも変わってくる。

肝心の資格認定の仕組みに関しては、販売に至る要素をスキル、ノウハウと行動特性に分けて総合力が見られるようにランクを設定すると同時に、商品領域別の資格設定を行った(図10)。また、大手百貨店と地方百貨店では必然的に既存の教育体制が違うことから、資格認定試験を受験するためのスクールを大手百貨店各社の人材教育系子会社数社が全国各地で開催し、広く百貨店各社からの募集を行っている。

現在、婦人服と紳士服の領域での1・2・3級の認定者は2,975人にのぼり、この秋からスタートしたギフトアドバイザーも、販売領域を超えて各社から相当数の社員が受講する予定である。

まだまだ各社によって取組みレベルにバラツキがあったり、顧客に対する訴求力が弱い点も否めないが、ゆくゆくはこの制度を活用して、働き方や個人事情が違ってても、資格に裏づけられた販売力をベースに適切な雇用の流動化が行われたり、資格保有者を前面に打ち出した“学習する風土”の醸成や、顧客サービスの他業種との差別化を促進できるものと期待したい。

## Chapter 6 : 個人でコントロールしにくいキャリアプラン

### ①現実的なキャリアプランへもう一步の前進を

ここ数年、「ブランドハプスタンス」(計画された偶発性)という考え方が、キャリアに関する話題の中で取り上げられている。私も前職の時から非常に興味を持っていたが、自分自身のキャリアを考えても、百貨店の営業からスタッフ職を経て教育にかかわり、労働組合の中央執行委員長、

そして現在は退社して組織や人事関連のアドバイザーや研修を行い、小売業の組織改革のお手伝いをしていること自体、そもそも計画性とはかけ離れている。自分の気がついていなかった意外な一面を評価されていたり、就任時には予測もつかなかった出来事の結果のキャリアチェンジであった。

ブランドハプスタンスセオリーとは、スタン

フォード大のクランボルツ博士の理論であるが、「個人のキャリア形成において、計画された出会いや出来事だけでなく、予想外の出来事や出会いから得る無数の学習経験が重要である」という考え方である。

私は、企業に働く勤め人のほとんどがこの考え方にあてはまると考える。キャリアをいかに見直して自立的に設計しようとしても、いつ希望の職種につけるかは分からないし、ライフスタイルにも影響の出る転職は自分でコントロールできない。拠って立つ企業の状況や戦略転換に際して、自分のこだわっていた仕事自体がなくなる可能性もある。日々の仕事に大きな影響力を持つ上司を選ばずともいえないし、取引先の担当者や決裁者も選べない。つまり数年後までの緻密なキャリアプランの設計や、それをベースとした計画的な自己学習を促進したからといって、幸福なキャリアを作れるかどうかはまったく保証がない時代だといっている。

もし、どうしても会社に振り回されないキャリアを設計しようとするれば、独立をベースに考えな

ければならないが、これとても自信をもって歩める人は少ないはずである。

だからといって、無計画で無防備な、流れに任せられた職業人生が幸せに繋がることは少ないし、少なくともキャリアを通じての“イキイキ”を実感する可能性は低くなるだろう。

企業にとっても、個人のキャリア支援を軸に事業を展開できないからといって、個々人の気づきについてもまったく支援をしないことは、企業としての大きな財産であるヒトの有効活用とはいえない。

つまり、今までお話したキャリア支援の取組みをベースとしながらも、社員・組合員に対してもう一段上のメッセージが必要になってくるのである。それは、ライフやキャリアの節目において「何を大切に考え」「何を割り切るか」という自分の価値の棚卸しの中からコアコンピタンスをしっかり自覚し、偶発的に起こる出来事を上手に活用する力（好奇心・楽観性・柔軟性・冒険心）の習得を意識し続けることである。

## Chapter 7：会社の役割、労働組合の役割

### ①選択肢のある人事制度の充実を

各企業の人的資源の最大有効活用を考えたとき、個人にとっても企業にとっても、最適なジョブマッチングは今後ますます大切な施策となっている。20代・30代・40代といった年代別にも、個人別にもそれぞれの経験や学習の中で可能性の違いやパフォーマンスの差が出てくるのは事実である。キャリアに対する考え方も、社内で強い自己実現を望む人もいれば、一定のワークライフバランスを尊重する人も出てくる。実際、私が関与した企業のモラルサーベイでも「賃金より時間が大切」という若年層や「係長や課長にならなくてこのままがいい」という30代も少なくない（こ

れはこれで企業としては問題といえるが…）。

そんななかで、ぜひ企業として、自己申告や社内公募といった職種や職場等に関する選択幅を拡充する制度の充実を図ってほしい。もちろん、経験やスキルなど一定要件を満たした社員の中からの競争になるが、「したいことができる」「自分の力で〇〇を作れる」等は、間違いなく企業と個人の力をアップさせるし、図1で示したように、そのような制度が名実ともに充実している会社に社員は働き甲斐を感じるはずである。

その際大切なことは、思いつきの公募ではなく、定期的に計画されたつまりFA的な制度がよいと考える。自分のしたい仕事にエントリーするための計画的な自己学習を促進するからである。

## ②カウンセラーの配置は事情を理解したプロに

次に、前述したキャリアプラン支援の出口や人事関連でのカウンセリング（相談機能）の配置に関してである。

今、巷はコーチング、カウンセリングが大流行である。一方で、目に見えない部分が多いため、その効果測定に関して経費対効果、時間対効果がどうなのか、どこまで支援すればいいのか、どの部分を社内で実施し、どの部分から社外カウンセラーに委託すればいいのかといった点について混沌とした状態といえる。私自身、まだまだ結論には達していない。企業規模や組織風土、今までの経緯（リストラの有無や人事制度）によって異なるであろうが、少なくともキャリアに繋がる部分や、もう少し広げて昇・降格や目標管理に関する相談機能に関しては、その業界や社内事情に詳しい外部カウンセラーが最適と考える。もちろん、外部カウンセラーを配置するとなると、それなりのコストが発生するので、社内で安心して話せる人材を労使で発掘するのも1つの手段である。今後大切な施策の1つといえる。

## ③労使のリーダーは自ら率先垂範して

前述した、私が開催している「組合役員のキャリアプランを考えるワークショップ」もそうであるが、推進する労使の幹部一人ひとりにもキャリアプランが必要であることは言うまでもない。ましてや組合役員は、仕事以外で幾多の出会いや経験ができる点からいって、私自身がそうであったように「ブランドハプスタンス」に恵まれているといえる。また組合専従は、経緯はどうであれ自分から立候補しているのだから、すでに一度、キャリアチェンジをしているともいえる。

まず、キャリア支援の事業構図を組み立てるにあたっては、自らキャリアプランセミナーを受講し、何が腑に落ちて何がしっくりこないのかを体験してみることである。そして、転職意思がなく

ても、年に1回は自分の「職務経歴書」を書いてみて、自分の価値が上がっているかの棚卸しを試みよう。

社員、組合員への参加促進は、奇麗な言葉や強制力を発揮するより、そのような自分自身の体験を語ったほうが、より実感がこもり、相手に伝わるものである。

## ④既存の労使の垣根を打ち破っているか

最後に、これらの取組みを行うにあたって、グランドデザインを描く大きな労使の役割について考えてみる。一部のトライアルとか、消極的にとりあえず実施をしているという取組みのレベルであれば問題ないが、本当に組織のパワーアップに繋がる社員の行動変容や、組織として自律した社員を作りたいのであれば、相当の量の社員に一定の時間とコストが必要になってくる。ましてや中小企業にとっては、1人当たりのコスト負担が少なからずのしかかる可能性もある。

そんななかで、これらを実行しようするには、労使での必要性認識と協力が不可欠といえる。「キャリア支援は最大の福祉」と労使で位置づけ、いかに推進するかについて、双方が主体者となった協議を進めるべきだと考える。旧来の「春闘」から年間協議に移行しつつある流れの中で、個別賃金に目をとられず、総額人件費視点で、いや、中期や年間の経営計画立案の段階で、労使の垣根を乗り越えて「どんな人材の企業にしたいのか」「働く社員が誇りを持てる企業として何を社員に提供できるのか」を真摯に話し合える労使協議の場を計画的に持つことが、活動の手始めとなるのではないか。