

第1章 企業内人材育成の課題

～日本型キャリアマネジメントシステムへの転換を～

須東朋広

本章のメッセージ

ビジネスの環境が「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」へと変化した。そのために、日本型雇用システムは「保障と拘束」から「自己選択と自己責任」と変わったのである。「作れば売れる時代」のリーダー、組織マネジメントのあり方には限界があり、職場マネジメントは崩壊寸前である。その結果「自己否定感」と「組織不適合感」が高まり、働く人の半数以上は悩みを抱えている。よって「エンプロイアビリティ」を高めるという目的を持つことが重要である。

働く個人は「エンプロイアビリティ」を高めていくために必要な「ポータブルスキル」を身に付けていくこと。企業は働く人の「専門性」が高まるように「エンプロイアビリティ支援型人事制度」を構築し、現場マネジャーがしっかり運用できるように人事部門が支援すること。そして国は個人の学び直し支援制度の拡充とキャリア支援形成策の内容を時代や課題にあったものに作り直すことが求められる。特にキャリアコンサルタントを企業外だけでなく企業内にも設置し、働く個人が「エンプロイアビリティ」を高められるように養成を行うこと（プログラムの見直し）が必要である。

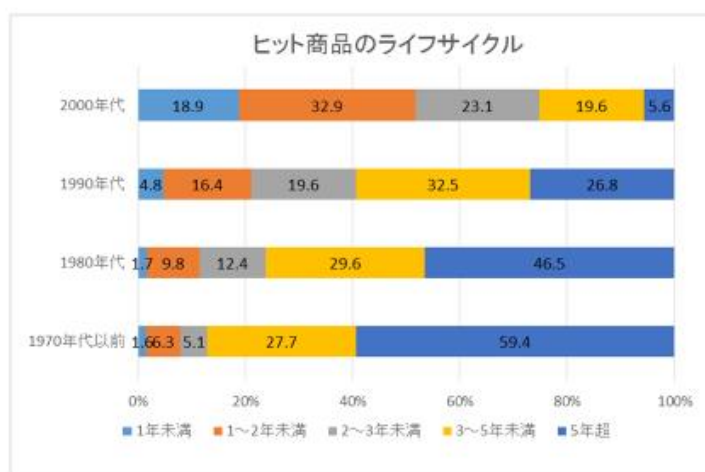
1. はじめに

今の時代はグローバル化やデジタル化による産業の高度化、ビジネスモデルの早期陳腐化といった背景から、企業変革が必要になっている。しかし旧態依然とした経営やマネジメントから抜け出せないために職場や働く人に様々な問題が起こっている。2017年のギャラップ社が行った仕事への熱意度調査(従業員のエンゲージメント調査)で日本企業に勤めている人で熱意ある社員は6%しかいなく、やる気のない社員が70%、周囲に不満をまき散らし無気力な社員は24%という信じられない結果であった。組織内でなんらかの理由で声を上げられない社員が増えマジョリティ化しつつある。企業はこれらの問題にどうやって取り組んでいかなければならないのだろうか? また働く人もいつまでも他責であってはならない。人生100年時代と謳われる昨今、どうしていけばいいのか?

2. 経営を取り巻く環境の変化(資本主義の転換)

2.1 資本主義は変容し「作れば売れる」時代から「売れるものを創る」時代へ

高度成長期におけるGDPが毎年10%近く伸びた時代や「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれたGDP約5%成長下では、長期間ヒット商品が続いている、また売れている総数が多かったため、差別化のない商品・サービスでも一度軌道に乗れば、新たなアイデアを出さなくてもルーティンで売り上げを上げることができた。



Silent Minority

図1-1 ヒット商品のライフサイクル～商品のライフサイクルは短期化している～

しかし、バブル崩壊以降の GDP が平均年 1%程度しか伸びない時代は明らかに違う。中小企業庁調査(図1-1)によれば、1970 年以前 5 年以上続くヒット商品は 60%あったが、2000 年以降は、5 年以上続くヒット商品は 5%しか存在しない。むしろ、ヒットしている期間が 1 年未満の商品が 20%近くになっている。商品ライフサイクルが早期陳腐化しているということだ。よってイノベーションが求められる時代であり、対応できない産業・企業は成熟期や衰退期に入ってしまうことが多々見られるようになった。いわゆる「作れば売れる」時代から「売れるものを創る」時代が変わったのである。

2.2 「作れば売れる時代」に働く人・組織・人事に求められたこと

「作れば売れる時代」では、より早く正確に作る事が重要であった。より早く正確に作るためには、長年掛けて一日一日しっかり手を動かし、技術力を高めることが求められてくる。そのために現場では、一人ひとりのスキル開発を通して仕事(技能)を習熟し、技術力を高める努力を行った。「作れば売れる」ため、仕事に習熟するスピード(質)を上げ、たくさんの人(量)が習熟することで生産性が上がるのである。

「作れば売れる時代」の現場マネジメントで大切なことは、作る行為自体の好き嫌いといった感情を排除すること、そのためには作る行為を習慣化させ、たくさん作る、欠品を少なくするという行為に報酬を与えることが手取り早かった。

「作れば売れる時代」の人事は「真っ白なキャンパス状態」のような何もわからない・知らない素直な人材を一括に採用し、4月に同時入社させ新人研修時から競争を煽り競わせる。そして仕事習熟度合いで優劣をつけてきた。

従業員の仕事習熟度を高めるため、かつての日本企業は、定期異動で様々な組織や職場、業務を経験させ、「総合的に評判の良い人」を管理職として選んだ。優秀な管理職は、部下の技術力を高めることが出来たので、毎年企業の生産性は上がった。よって部下は毎年給与がベースアップし、定年まで無事勤め上げられた。こういった製造現場式のやり方をホワイトカラーの職場にも持ち込んで適用し、組織を運営してきた。

2.3 「売れるものを創る時代」に働く人・組織・人事に求められること

「売れるものを創る時代」は、「独創的で、斬新で画期的なアイデア」から新しいサービスや商品、新規事業を創出することが大切である。働く人すべてがそのために意識を変えることである。誰もが現在・未来において、社会や消費者にとって「不便」「不満」「不安」なことを感じている。そこに着目しそれを解決することがすべての始まりである。社会や消費者の「不便」「不満」「不安」における様々な角度からの問題発見や、その解決のための仮説構築・プランニング作りが組織や働く人に問われてくる。

「売れるものを創る時代」において、働く人に求められることは自身の専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことである。よって主体的に行動し、自らオーナーシップを持ってキャリア構築に取り組むこと。そして一度しかない人生において、自分の意思・判断に基づいて行動すること。また一生涯、高度な専門能力の獲得に向けて、たゆみなく学び内省するなどの努力を重ねること。そのようにして高い専門領域の知見を持った上で、違った専門性をバックヤードに持つ人達を巻き込み、「違い」を尊重することで新しいサービスや商品、新規事業を創出できるのだ。

「売れるものを創る時代」の人事は、「様々な思いや価値観を持つ専門人材」の多様性を引き出すために年齢・性別・立場に関係なく働ける環境作りを行い、最適な人材調達並びに適所適材に配置し、イノベーションにつなげていかなければならない。様々な価値観を持っている人達が参加することによって多様性が生まれ、「独創的で、斬新で画期的なアイデア」が創出する可能性が高まる。よって人事は組織内の人材に活躍する場の提供とエンプロイアビリティ(雇用される能力)を高める支援を行い、高まった個の力をビジネス成長へつなげ、組織力向上につなげていくことが大切である。

「売れるものを創る」時代では「外発的動機付け」ではなく、「内発的動機付け」を持ってもらうことこそが重要である。かのダニエル・ピンクは「作れば売れる時代」の外発的報酬によるマネジメントについて以下のように言っている。「報酬というものは視野を狭め、目の前にあるゴールをまっすぐ見ているならば良い場合はうまく機能するが、答えが目の前に転がってなく、周りを見回す必要がある場合、つまりクリエイティビティを発揮しパフォーマンスを上げることに對してマイナスの影響を持ちうる」と言っている。また、外発的動機付けで人を動かそうとすると、アイデアを鈍らせてクリエイティビティをブロックする。そして本来、人が持っている可能性を限定し、情熱や好奇心いわゆる「内発的動機づけ」を失わせるとしている。働く人々が自己決定と自己責任を持って仕事に取り組んで成長していけるよう、現場リーダーは、様々な人達が積極的に議論できる環境を作ることが求められる。この点は、あとで具体的にどうすべきか記述したいと思う。

2.4 「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」へと意識を変え

るために人事が取り組むべきこと

筆者は、日本企業の新卒一括採用システムで入社した新卒者を企業色に染めるのではなく、若い感性を使っていかに「独創的で、斬新で画期的なアイデア」を提案させるか、商品開発などの企画部門や研究開発などの部署で新人研修を行うべきだと考える。毎年恒例の新人研修のやり方を変えることで、オペレーションやコントロール(管理)に明け暮れ、疲弊している社員に「売れるものを創ることに新人でも取り組む時代

です。みなさんも意識を変えて取り組んでください。」とメッセージすることで「外発的動機付け」ではなく、「内発的動機付け」で働くという意識変革につなげていけないのだろうか。

既存の社員の活躍に向けて人事部門の方々に以下の調査を行った。「リテンションマネジメントにおける重要な取り組み」であるが、日本企業と外資系企業の回答には大きな違いがあったので記述したい。

日本企業の人事部門で最も大切な取り組みは「適正配置」「公平な評価・報酬」「権限委譲」であった。しかし、外資系企業の人事部門が重視していたのは、「社員の仕事満足」「ミッション・ビジョンの浸透」「マネジャー教育」であった。

日本企業では、人事施策でどう解決するかが重要だが、外資系企業は個に着目したリーダーシップで解決していくという発想だった。ビジネスを取り巻く環境が激変していく中、“人”こそが最も大切な経営資源であることは言うまでもないだろう。外資系企業は、「人」が持つクリエイティブ力と多様性をどう引き出し、イノベーションにつなげていくのか？働く人の働き方やキャリアが多様化している中、どうやって企業や組織、仕事にエンゲージメントしてもらうのか？それらを実現するためにリーダーシップを発揮して取り組んでいる中で前述のような調査結果になったのだろう。

日本企業は「公正な評価・報酬」を重んじるばかりに現場に正確さを求める。それも人事がガイドラインを設け、しっかり現場が運用できたかをチェックする。

とても大切なことだと思うが、「様々な思いや価値観を持つ人材のクリエイティブ力と多様性を引き出し、イノベーションにつなげていく」「そのために社員の活性化と能力を高め、組織力を強くする」という目的を達成するために本当に必要不可欠なことなのだろうか？

「作れば売れる時代」から、「売れるものを創る時代」では、差異性を意識して生み出せるかが求められている。時代や企業が変化するということは、組織が求める人材像も同様である。「作れば売れる時代」においては、規模の経済や範囲の経済が重視され、人材マネジメントにおいても「平等、画一性、効率」が重視されていた。均一に正確にものを作ることがよしとしてきた時代だった。

しかし、現在の「売れるものを創る時代」においては、他社よりも早く差別化をはかるために「個性、斬新さ、独創性、スピード」が重視されるようになった。いかに創造性がある人材をマネジメントできるかが必要となってきた。

雇用においても、以前は組織が仕事を作り、働く人に仕事を与えるという関係にあった。しかしこれからは、働く人が自ら課題を発見し、仕事を生み出す。組織はそれに対して対等な関係性を築く時代となってきた。

3. 労働市場の変化（雇用システムの転換）

3.1 雇用の転換～「保障と拘束」の時代から、「自己選択と自己責任」の時代へ

従来の日本型人事システムにおいて、企業は手厚い雇用保障と生活保障を労働者に与える代わりに、長い残業時間や転居を伴う配置転換など強い拘束をしてきた。今までこうした「保障と拘束」の関係性が成り立っていた。しかし現在、優秀な人材を育成・活用する必要性が高まる一方、企業はすべての労働者の雇用を守ることが困難な時代になってきている。よって労働者も自らキャリアを選択・向上させ、企業に依存しない働き方が普通になっていく。

働く人には自らキャリアを選択し、自らキャリアを高め、エンプロイアビリティ（雇用されうる能力）の向上を奨励した。「社員はキャリアを会社任せから自己選択と自己責任で臨み、いつ解雇されても大丈夫なように、雇用されうる能力を身につけなさい」ということだが、能力定義も学び方も丸投げで途方に暮れる社員は少なくない。

また、「自己選択と自己責任」がキーワードとして様々な人事施策が導入されたのである。代表的なものとしては「成果主義」の導入である。企業は自社の競争力を高めるために実力主義を謳い、人事制度を刷新した。

高度成長時代、職場リーダーは、トップの意向を部下一人ひとりのやる気が出るように言葉を選び直して伝える一方、部下の不満をきちんと「提案」という形に仕立て直して経営側に伝えることをしていた。その当時は様々な部署をローテーションで回らせ、その人の仕事ぶりや周りとの協調性に対する社内の「評判」を職場リーダーの登用に反映させていた。職場リーダーは、親方-弟子関係と呼べるくらい深い付き合いを通して、仕事を教え、人との関わり方を通して人間力を高める指導を社員に行っていた。これは一種の徒弟制である。そうして育てられた社員の中から、仕事が出来、かつ人望も備わっている魅力溢れる社員をリーダーに任用して、活力ある職場を作り、社員はイキイキとモチベーション高く働いていた。80年代後半、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた日本的経営の強さはこのようなリーダーシップの連鎖によって培われてきた。

3.2 「自己選択と自己責任」の時代における人事制度改革の功罪

日本企業で新しいHRM（Human Resource Management：人的資源管理）システムとして欧米発の成果主義やコンピテンシーなどを導入してきたが、未だに現場で運用がうまくいかないによく耳にする。むしろ欧米式システムをそのまま企業組織に導入した結果、現場や働く人が困惑している企業も少なくない。

アメリカ式経済合理性の追求である成果主義やコンピテンシーなどは、日本で働く

人の志向と今までの経験・慣行において配慮されていなかった。成果主義は年功で格差をつけるのではなく、人事考課の業績考課・成績考課といった要素を重視して格差を付けることである。しかし、人事考課する立場の管理職の中には、考課内容や考課基準の不明瞭さもあり、人事評価のきちんとした基準を持っていない者や、そもそも評価するための知識・スキルを持たない(学ばない)者がいる。そういった人たちに、部下の生涯稼得賃金や職務割り当て・ノルマ、異動・出向、働き続けられるかどうかなどの決定権を与えた。そのことを熊沢(2010)は労働条件の〈個人処遇化〉と呼んでいる。労働者間のサバイバル競争を激化させ、人材を使い倒して目先のコストを削って経営者にいい顔をする管理職ほど出世するケースも少なくない。

人の感情を無視した仕組みを導入したことで職場は荒み、社員は組織や仕事をあきらめ、ただ機械的にこなすようになっていったのである。

約7割の社員が職場に何らかの不満を持っているという調査結果がある。不満の中身の半数近くは「業務遂行上の問題に関する不満」であり、次に3割近くは「職場内人間関係の不満」であった。

バブル崩壊後、売上げが伸びない中、企業にとっては、経営として利益を出すためにどう効率化していくべきかが重要な課題となった。加納(2007)は「超効率主義」という低コスト高効率を極限まで追求しようとする傾向が現代社会にまかり通っていると指摘する。具体的には働く人に対して「学歴も業績も問わない。即戦力となる人材が可能な限り低コストで欲しい。ルーティンな作業をこなすのは高いコストのかかる正社員でなく作業量に応じて調整のきく非正規の社員で補いたい。幹部候補として育てるためには途中で退職する可能性が低く、育てた後も長く貢献してくれるだけ若い人材の方が良い」という風潮があるとしている。

バブル崩壊後の「超効率主義」的な考え方は、高度成長期時代の「人間力」を見てきた「評判」を度外視し、計数管理に強い人材を職場リーダーに据え、経営効率のために組織や業務の効率化を主導させた。また90年代後半には「リストラ」という社員解雇への着手を通じて社員との「心理的契約」は崩れた。「リストラ」という社員減らしに加えて、現存する社員の給与にも手をつけるために成果主義が導入された。失敗が報酬につながるだけに、社員には、目標設定において無難な企画や短期的プロジェクトに終始しようとする姿勢が生じ、個人主義・短期志向に陥った。また、仕事や人に余裕がなくなり、OJTや技術伝承がなかなか進まなくなり、職場(現場力)は衰退していった。

3.3 働く人の実態と課題

－ 働く人の半数は自己否定感と組織不適応感を持っている

以下では、筆者の過去の調査研究に基づいて、自己選択と自己責任の時代において、企業内の労働者に生じている課題を述べる。以前は活躍してイキイキしていた人が職場になじめない、あきらめ感を漂わせている、そんな人を職場で見掛けたことは誰しもがあるのではないだろうか。またそういう人ばかりで満ち溢れた職場の存在をどう感じるのだろうか？

私はそうなってしまった人達 10 人にインタビューを実施した。「今、現状の状態についてどう思うか？」を伺った。組織・職場での人間関係や仕事、キャリア、現在の心理状態のを中心にお話を伺った。中にはご自身のプライベートのことまで話してくれた方もいた。

そのインタビュー結果から質問票を作り、5 件法で、全国の民間企業に勤務する正社員に対し、Web による質問紙調査を行った。回答は無記名で行い、回答者は 2,307 名であった。因子分析した結果、下記のようになった。

1つめは「自己否定感」と命名した。

ついつい自分を否定してしまう

今更チャレンジングな仕事に取り組むのも嫌である

自分が行動して恥をかくのが怖い

今の処遇に甘んじるしかない

今までの仕事に対して受身であり、言われた仕事だけをこなしていた

本来のポテンシャルを引き出してもらっていない

仕事や会社への興味を失っている

自分はいなくても差し支えのない人間である

2つめは「組織不適応感」と命名した。

自分はどちらかというと傍流の仕事をやらされてきた

現在、傍流の仕事をやらされている

会社や部署、チームの中に溶け込めない

会社行事への参加や社内ネットワークの構築に意義を感じない

企業で働いている人は、自分が組織とどう関わっていくのか常に考えている。そう考えると、「自己否定感」「組織不適応感」がそれぞれ独立しているとは考えにくい。人に

よっては「自己否定感」「組織不適合感」の両方が高い人もいれば、両方が低い人もいる。また、どちらかが高く、どちらかが低いというケースも考えられる。そこでこの2つの因子をそれぞれ高低で4タイプに分け、分析し特徴を抽出する。「自己否定感」の平均因子得点は2.80、「組織不適合感」は2.99であった。結果、高低4タイプについての内訳は図1-2の通りである。

自己否定感・組織不適合感とも高く感じている人が半分を超えている結果であった。

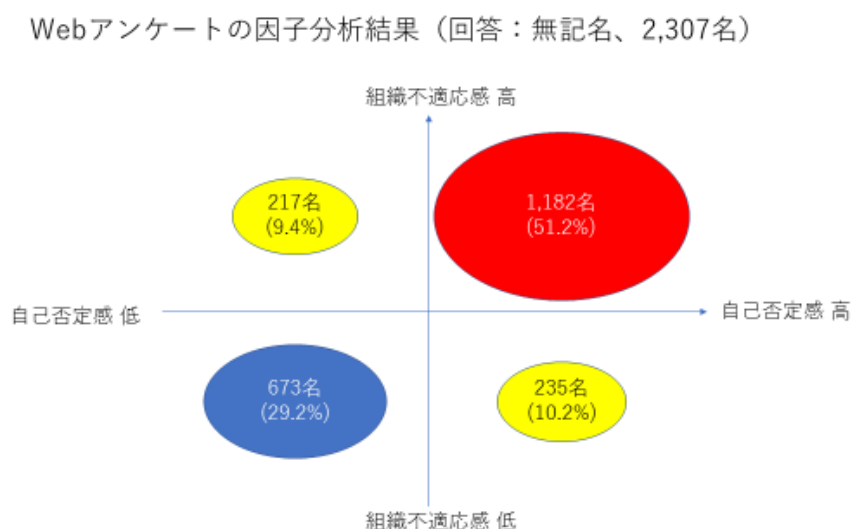


図1-2 因子分析結果後の高低4タイプの内訳

3.4 自己否定感と組織不適合感が高まるメカニズム

では、どのようにして自己否定感・組織不適合感が高まっていくのか？ インタビューの中で特徴的な事例を挙げる。

今までのように仕事を通じた成長感や刺激（ワクワクする・達成感など）が得られなくなる時期がある。しかし、会社のMBO（目標管理制度）で短期成果を設定、コミットする。そこでは今まで取り組んできた仕事の中で短期に成果が挙がる目標を設定することが求められる。期末評価では上司からは特にフィードバックもなく、評価のし方も曖昧でいつもやるせない気持ちになる。目標設定通りに出来ても昇進も賞与も上がらないのは、本当に人事部のせいなのだろうか？ 自分は会社・組織に役に立っているのか、そもそも期待されているのだろうか？ モチベーションダウンする中、意欲の減退から職場の人達と関わるのが面倒になり、仕事を依頼されても雑なアウトプット、納期遅延などから疎遠され険悪な雰囲気になる。今までに取り組んだことがある仕事しか

やらない「マンネリ感」から漠然とした不安感・孤独感に襲われる。また自身の仕事のやり方に固執し、チャレンジ精神を失ってどうにもならなくなる、とのことであった。

3.5 自己否定感と組織不適合感をなくすためには

自己否定感と組織不適合感をなくすためにはどうすればいいのだろうか？ 最終的には雇用される能力（ここでは独立転職可能性自信という因子名）を身に付けることが重要である。アンケートデータの分析（共分散構造分析）による変数間の関係は図1-2に示す通りである

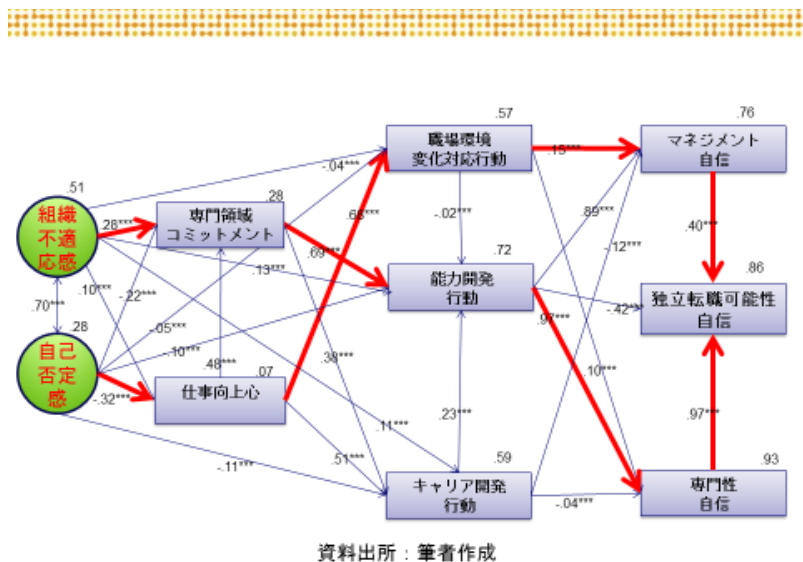


図1-3 雇用される能力を身に付けるためには

組織不適合感を下げるためにはどうすればいいのか？ 変化の激しい時代において、スキルの早期陳腐化によって市場価値がなくなる、そもそも必要なくなるものが少なくない。分析から、集中的に取り組む専門領域コミットメントをなるべく決めずに、様々な能力開発を行い、多様なスキルを身につけ、必要に応じてスキル統合して専門力を高め実績を出し、雇用される能力として身に付け自信を持つこと。つまり、一般的能力を高めない方が組織不適合感を持たせないという結果が得られた（違和感を持つ人が多いかもしれないが）。

では、自己否定感を下げるためにはどうしていきべきか？ 仕事向上心を高め、職場環境の変化に対応できる行動をしてリーダーシップを発揮し、マネジメント職に就任する、またマネジメント職であれば実績を挙げ、雇用される能力の自信を付けることである。

再びイキイキ働くためには自己不安感・職場不適応感に対処し、そのためのマインドセットのあり方を変えていかなければならない。

イキイキ働けなくなると「自己否定感」「組織不適応感」に陥ってしまうことが明らかになった。

4. 日本型キャリアマネジメントシステム構築の提言

4.1 エンプロイアビリティとは？ それを高めるためにはどうすべきか

「エンプロイアビリティ」とは、労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力と捉えることができる。エンプロイアビリティの具体的な内容のうち、労働者個人の基本的能力としては、

- A 職務遂行に必要となる特定の知識・技能などの顕在的なもの
- B 協調性、積極的等、職務遂行にあたり、各個人が保持している思考特性や行動特性に係るもの
- C 動機、人柄、性格、信念、価値観等の潜在的な個人的属性に関するもの

と厚生労働省は定義している（厚生労働省（2001）「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書について」<https://www.mhlw.go.jp/houdou/0107/h0712-2.html>）。

山本（2014）はエンプロイアビリティを①専門知識②予測と最適化③柔軟性④共同意識⑤バランス、から成るとしている。

激変する外部環境において、企業はイノベーションが起きるように取り組むことが重要である。特に①②はビジネスの観点から重要といえよう。①専門知識は知識社会にとって重視されている専門性を保持していると評価されるものである。また②予測と最適化においては、顧客も気づいていないようなニーズを探り当てることが求められる中、将来性ある技術の目利きや時代を先取りするための仮説を打ち出すための予測、そしてその仮説を商品やサービス化するコンセプトに創り上げるための最適化が大切である。①②は相互に結び付き、高め合ってイノベーションを創発していくための能力として、企業にとって必要であり、育み、高めていくべきエンプロイアビリティである。

企業は社員に雇用保障する代わりに組織や働き方を拘束してきた。しかし成熟化した社会や不確実性の高い環境では、今までのような企業と働く人の関係性を維持することが難しい。よって働く人は現在・将来の労働市場に関する予測を行い、専門性の獲得や従来有能力に囚われない柔軟性を持ち、自己志向性の理解とキャリア戦略を駆使してエンプロイアビリティを高めていく必要がある。企業もその支援を行うことが業績や組織成長につながるために取り組んでいかなければならない。

2節で述べたように今の時代は「売れるものを創る」ことである。イノベーションのために自分の専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことが求められる。そのために働く人は時代の先を読み、人材ニーズを見通し、培ってきた能力分野にとらわれない柔軟性を持って新たな専門性の獲得に取り組む必要がある。そのためには自分の志向性（何を専門性にするのか）を深く考え、目指すキャリアにマッチする必要な能力（その専門性を高める能力とは何か）を選択し、エンプロイアビリティを高めていく必要がある。

働く人には自己責任を持って主体的に行動し、自らオーナーシップを持ってキャリア構築に取り組むこと、一度しかない自分の人生において、自分の意思・判断に基づいて行動することが求められる。そして、高度な専門能力の獲得に向けてたゆみなく努力を重ね、価値創造するための知識の創造、伝達、または応用を目的として働くことが必要となるのだ。

しかしながら予測や最適化に関しては日本企業では企画部門などの一部のエリート層が行っている。大部分の社員は会社から短期成果を求められ、さらに細分化したタスク処理のための PDCA サイクルを回すだけの歯車となっている。よってエンプロイアビリティや仕事の意味が見出せず、言われたことしかやらないと割り切っている社員も少なくない。筆者は中高年にインタビューする機会がよくあるが、自身のポータブルスキルを認識していない社員が本当に多い。働く人に内発的動機付けを行い、成長支援していくためのシステムに変えていかなければならない。そうした動きが昨今、企業の採用・育成・評価の取り組みにも表れつつある。

4.2 エンプロイアビリティ支援し、イノベーション創出するための人事制度改革に

いままで日本企業は、社員に雇用を長期に保障する代わりに、組織への帰属や働き方を拘束してきた。従来の日本企業においては「長期雇用保障」のもと、キャリアは会社任せという受動的な意識で人々は働いていた。言われたことをいかに正確に効率よく実行できるか、そして「新卒一斉競争主義」のもと、いかなる手段を使っても勝ち抜き、高評価された人材に対して高報酬やプロモーションして役職を与える「外発的動機付け」を基軸に人事制度を構築・運用していた。

しかし、社会の成熟化が進み不確実性が高まる環境の下では、従来のような企業と働く人との関係性を維持することが難しくなる。このため働く人は、先行きの人材ニーズを見通し、培ってきた能力分野にとらわれない新たな専門性の獲得に柔軟に取り組むことが必要である。

100年ライフ時代を迎えて、自己志向性の理解を深め、目指すキャリアにマッチする「エンプロイアビリティ」を高めていく必要がある。当事者意識や主体性を持ち、価値を

創造する人材が活躍できるように、内発的動機付けと成長支援を行う制度構築が必要である。

先ほども述べたように、これからの時代は企業が全社員雇用を保障することが難しくなった。よって企業が主導して従業員の「エンプロイアビリティ」を高めていくことを目指す。

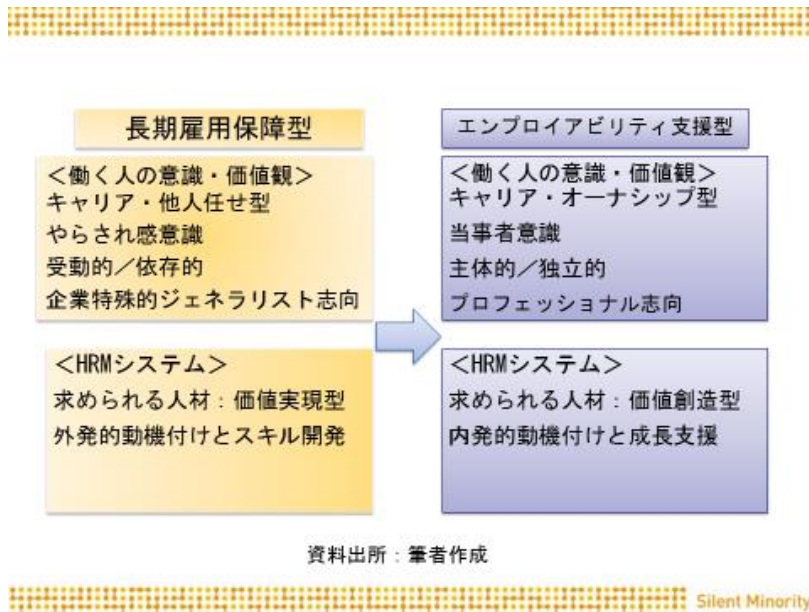


図1-4 制度構築ポリシー

こうした背景から、企業では今後、従来の日本的な「長期雇用保障型人事システム」から「エンプロイアビリティ支援型人事システム」へ転換していくべきである。

「エンプロイアビリティ支援型人事システム」とはどのようなもので、どう構築していくべきなのだろうか？

4.3 「エンプロイアビリティ支援型」人事制度をどう構築していくのか

人事管理の原則は、仕事と能力と処遇の三位一体の均衡を図ることである。

「作れば売れる時代」の下で広がった「長期雇用保障型人事システム」の根幹は、より早く正確にPDCAサイクルを回すこと、そして管理者がそのサイクルを管理監督し付加価値を創出させることであった。より早く正確に回すためには、長年掛けて一日一日しっかり手を動かし技術を高める。そして、技術を高めるために長年にわたって様々な仕事に習熟させ、職務遂行能力を高めることが重要であった。能力が高まればたくさん作れる、よってたくさん売れるから処遇がよくなるというロジックである。

管理者は年月掛けて技術を習得した者が選ばれる。そうした「親方」が徒弟制の形

で、職場で弟子に教えて育てる(OJT)。その結果として、個人の能力が高まり、組織力が高まり、たくさん作れるから業績が高まるといったサイクルが構築できる。こういった製造現場式のやり方が、ホワイトカラーの職場にも適用されていった。

このために、新卒一括採用してから定年まで雇用を保障し、「いつでも・どこでも・何でも」会社の指示に従わせ、様々な組織や職場、業務を経験させることが必要であった。

だから人事制度は「単一人事制度」「年次管理」で運用することが出来た。親方を見つけるやり方は、「定期異動させ、総合的に評判の良い人」の選出であった。弟子のままでも年々技術が高まるので、原則定年まで雇用できたのである。

しかし、「売れるものを創る時代」においては、イノベーションのために専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことが求められる。そのためには自分の志向性(何を専門性にするのか)を深く考え、キャリア構築において必要な能力(その専門性を高める能力とは何か)を選択し、自己責任でエンプロイアビリティを高めることが重要となる。人こそが競争優位の源泉と本当に思うのであれば、企業は主導的に働く人のエンプロイアビリティを高めていく「エンプロイアビリティ支援」を人材マネジメントシステムとして導入していくべきである。

昨今では、マネジメント職コースと専門職コースの複線型人事制度を導入している企業も多い。しかし、専門職というキャリアパスがあることは説明できても、そのキャリアでどうやって偉くなっていくのか明示できない、そもそも専門人材すら定義できていない企業が多い。一方、「作れば売れる時代」に構築された制度が適用されているマネジメント職コースは、単純明解に部下数が増えることで偉くなっていく、すなわち偉いマネジャーは部下が多い。基本的にはマネジメント職がメインストリームであり、専門職はマネジメント職になれない人のために用意されており、そのための制度の設定と運用がなされている例が大多数といえる。

エンプロイアビリティにおいては専門性が重要であり、むしろ専門職コースがあるから頑張れるといった制度を構築すべきである。

仕事を通して専門性を身に付けることから始めなくてはならない。そのためには「専門人材とは何か？」をその企業として定義する。定義した後、市場価値や自社の企業戦略などに応じて報酬を設定する。それに加えて、専門職としての処遇のあり方とキャリアパス構築を行う必要がある。その際、専門性の発揮度や貢献度、例えば顧客インパクト度(顧客インパクトは高度な専門性を持ち、顧客が気づいていないようなニーズや将来の技術動向を見極めて、将来の方向性を選択する、つまり専門性に裏打ちされた予測と最適化をする能力が必要になる)と育成した社員の活躍などを評価・処遇(非金銭報酬を含む)するあり方に再設計していくべきであろう。一部の企業では、研究者を対象としたフェロー制度や研究支援制度に限定されているが、その対象範囲をより広

げていくべきである。

専門職制度を新設または拡充でき次第、アセスメントに時間を掛けてマネジメント職と同様に選抜・選考する。また、事業部を支援するパートナー人事を配置し、選抜された候補者のフォローやコーチングを行って能力発揮やエンプロイアビリティの向上を支援する。

加えて、マネジメント職にもエンプロイアビリティ支援のためのスキルや知識を学ばせる。そして、部下にプロジェクトやタスクをアサインするときに「(このくらい)エンプロイアビリティが高まるからやってみないか」といった声掛けを通じて本人のモチベーション、キャリアコミットメントを引き出し、良質な経験をして成長してもらう。こうした仕掛けを回していくことで、働く人も企業も Win-Win となり、イキイキと働く社員が増えていくであろう。

4.4 現場の人事力を高めるために人事が取り組むべきこと

社員がイキイキと働くための人事制度の構築も大切だが、それを実際に運用するのは現場のマネジャーに他ならない。このために必要な「現場の人事力」を高めるために、取り組むべきことが3つある。

4.4.1 資本主義の変容に合わせて「求める人材像」を見直す

今必要なのは、効率より創造である。もちろん生産性向上は大事だが「それは儲かるのか?」「メリットは何か?」という考え方をしているだけでは良い人材も育たず、新しいモノ・コトは生まれない。

1990年代後半、社員解雇、若手社員の使い捨て、ミドルシニアへの冷遇などの「超効率主義」が過熱し、「ブラック企業」の体質を生み出した。「儲けるためには他人が犠牲になってもかまわない」という方針で、勝ち抜いた者だけが昇進すべきだと考える経営陣も少なくなかったが、こうした人材登用によって事業の衰退を招いた企業も多い。

人事がやるべきことは、過去の延長線上からではなく、未来における最適解を考えビジョン化することだ。企業の未来の事業価値の定義やあり方、求める人材像や働き方を人事が経営に明示することである。以前の「作れば売れる時代」の人材マネジメントモデルが前提とするものとして

- ① タスク処理者としての人材
- ② 他律型モチベーションが優位な人材
- ③ 人材マネジメントの対象としての個人

キーワードは「平等・画一性・効率」であった。

しかしこれからの「売れるものを創る」時代の人材マネジメントモデルが前提とするものは

- ① 知識・課題創造者としての人材
- ② 自律型のモチベーションが優位な人材
- ③ 場や組織など集団に影響力をもたらす人材

キーワードは「個性、斬新さ、独創性、スピードと変化」である。求める人材像に合わせて評価基準や昇進におけるアセスメントの主導権を握り、企業文化を変えていくことが重要である。

4.4.2 現場マネジャーを経営と社員の連結ピンにする

人事が取り組むべき2つ目は、現場マネジャーのあり方を変えていくことだ。これからの現場マネジャーに必要なのは、2つの言語を使いこなすことである。経営に対して「どんな方法でビジョンを実現していくか」という「経営言語」で提案し、メンバーに対しては「どのような姿になりたいか」という「キャリア言語」で話をする。

下図に、現場マネジャーのあるべき姿をまとめた。

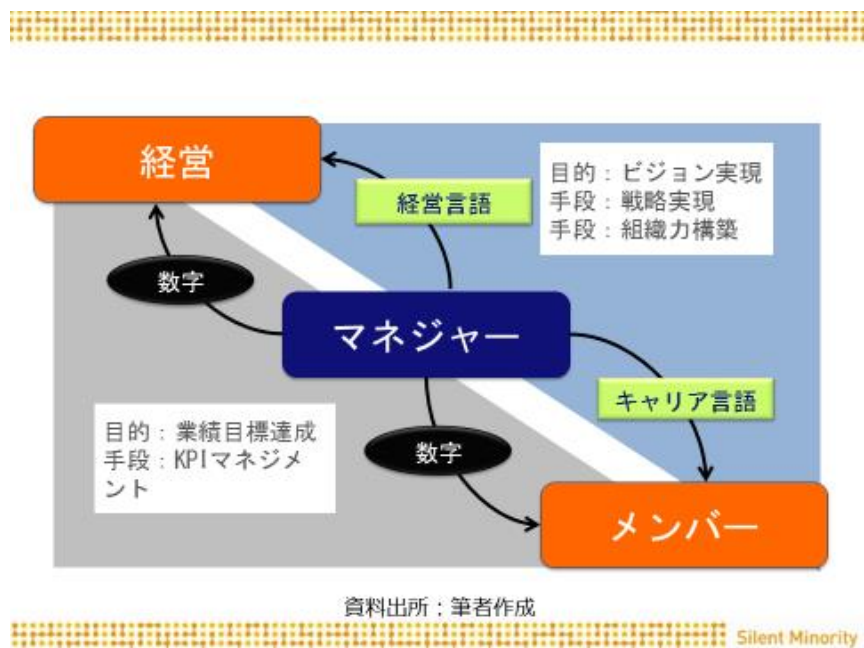


図1-5 現場の人事力～リーダーとしてのあり方

業績目標達成だけを目的とし、KPI (Key Performance Indicator=重要業績評価指標) マネジメントをするためだけの「管理ありき」のマネジャー（左下）は、経営陣にもメンバーに対しても数字だけでコミュニケーションを取る傾向にある。こうした現場ではメンバーが疲弊していき、望ましいマネジメントとは言えない。

一方、ビジョンの実現を目的としたマネジャー(右上)は、経営陣には「経営言語」で戦略を提言し、メンバーには「キャリア言語」で話して各自の強みに応じて仕事を任せすることで、成果を出す。これが現場マネジャーのあるべき姿である。

望ましいマネジャーは、メンバーに話すときに、キャリアをどのように考えて仕事に取り組んでいるか、キャリア向上のために行っていることは何かなどを細かくヒヤリングしている。仕事の付加価値を上げるためにメンバー一人ひとりの顔を思い浮かべ、自発性を尊重しながら、業務をタスクに分解して任せる。こうした「現場の人事力」を高めていくことは人事の重要な役割である。

一人ひとりが自発的に仕事に取り組み、クリエイティビティを発揮し、業務の幅を広げ、キャリアを高められる。また会社もビジョンに向けた付加価値を実現でき、組織力も向上し、Win-Win を築き上げられる。

4.4.3 埋もれたマイノリティ人材の発掘・活用のために現場リーダーと人

事部で協働する

「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」となった現在、イノベーション創出に向けて会社一丸となって取り組んでいくことが必要である。イノベーションは社会や消費者にとって「不便」「不満」「不安」なことに着目しそれを解決することから始まる。業務を行う・人との良好なコミュニケーションできる才能やセンスよりも社会や消費者の「不便」「不満」「不安」における問題発見力や仮説構築力が問われてきている。ローパーフォーマーこそ組織で「不便」「不満」「不安」を体験している。こうした思いをしている人材の持っている力を組織が活用することこそがイノベーション創出につながるのではないかと考えている。

実際、ある最大手の製造メーカーベテラン技術者に SWOT 分析(現状分析のために使われるもので、今まで見落としていたビジネスチャンスを見つけるためのフレームワーク)やビジネスモデルキャンパスなどの研修を施したところ、自分の体験や持っている技術を活かして事業につながる提案書を何人も持ってきたという。またアクセンチュア社では「イノベーションによって世界の人々の仕事と生活をより良くする」を掲げ、求められる人材をロジカルで重要業績評価指標(KPI)至上主義な人から右脳で考え「人中心」主義な人に転換した。そうしたところ、今まで日の当たらなかった人が注目され、イキイキと働けるようになったという。そういう人は今まで「不便」「不満」「不安」を体験していることをイノベーション創出に活かそうとしているケースが少なくないという。

4.5 学び直しと雇用流動化政策

国は、内部労働市場における雇用維持を重視した労働政策から、個人の主体的なキャリア選択を支えるための労働政策への転換を図っている。日本型雇用システムの維持が困難になり、以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うよう呼びかけている。キャリア形成支援策として中高年者の転職支援や学び直し支援、リカレント教育支援などの充実を図っている。

キャリア形成支援について、日本経団連(当時)は 2006 年に、企業に対して HRM 施策として対応するように要請した。そこでは、従業員に自律を促していく中で、それぞれの能力や適性、意思と意欲に応じた自己選択型のメニューを策定するなど、多様な教育訓練の機会を提供し、キャリア形成支援を積極的に進めることが要請されていた。また、2007 年の社会経済生産性本部(当時)の調査結果では、キャリア開発関連制度として社内公募制、社内 FA 制、自己申告制のようにキャリアにおける選択肢の提供と自己決定を拡大する動きがあるとしている。しかし実態は、社内 FA 制や自己選択型研修メニューなど活用されているケースは少ない。

2013 年に経済財政諮問会議に提出された有識者議員提出資料「雇用と所得の増大に向けて」では、「若者や女性等の働く機会の拡大、人的投資の拡大」という項で、「企業による能力開発の対象とならない層の職業キャリアが円滑に形成される仕組みが必要である。」と記されている。仕事経験が浅い若者や事務的仕事に就いている女性は以前と変わらずキャリア形成支援を受けていないという課題がある。

その背景には、大企業を中心に次世代経営者候補や限られたエリート層のみへ教育投資するようになったことが挙げられる。その教育内容は知識・スキルに偏っており、実はそれらの階層に対してキャリア形成支援(エンプロイアビリティ支援)されていない。

大企業の人事戦略でどこまでエンプロイアビリティを支援できるかははなはだ疑問である。そもそも企業には個人の能力開発を支援する義務はない。

国は労働者の「学び直し」支援に雇用保険制度を改正したが、大学院など学校や国家資格といった限定されたものにしか給付金が出ないといった問題がある。

「学び直し」として専門性を身に付けることは大切だ。しかし、キャリア形成支援についてはほぼ手つかずの状態である。そのようなことから、国は働き手が自らのキャリアを考える習慣を身に付けるよう支援することが重要であり、キャリアコンサルティングの機会を提供することも必要だと考えている。厚生労働省は数値目標として 2019 年までに 7 万 9 千人、2024 年までに 10 万人のキャリアコンサルタントを養成するという計画を立てている。

キャリア形成支援策として政府は色々進めている中、キャリアコンサルタント養成に力を入れていることは評価できる。また、企業内にセルフ・キャリアドック(従業員のキャリ

ア形成を促進・支援することを目的とした総合的な取り組みを仕組み化すること)の導入を義務化する動きがある。つまりキャリアコンサルタントを企業内に配置することを義務化することで従業員が主体的にキャリア形成できるようになるということだ。

但し日本ではキャリアコンサルティング内容としては、むしろ純粹にキャリアに関わるものは少ない(下村(2017))。キャリア形成に関する相談内容で多いものは「現在の仕事・職務の内容」(63.1%)、「職場の人間関係」(54.9%)が挙がっている(2011)。一方、イギリスでは「将来の方向性」「自己洞察」「情報提供」などの面で良い効果が得られたとの回答があったとのことであった(下村(2017))。

日本においては、エンプロイアビリティ支援を行うためのキャリアコンサルティング内容を見直していかなければならない。

そのためにはキャリア形成支援の目玉となっている中高年者の転職支援施策においてキャリアコンサルティングが現状、機能していない問題からひも解く必要がある。

中高年者の転職支援は労働政策のキャリア形成支援策の中で最も難しいと言われている。ある調査結果によると、中高年者の転職志願率は3割を超えるが、転職率は4%程度だとのこと。重要施策として毎年のように掲げられているが、目覚ましい効果を出していると言える状況ではない。

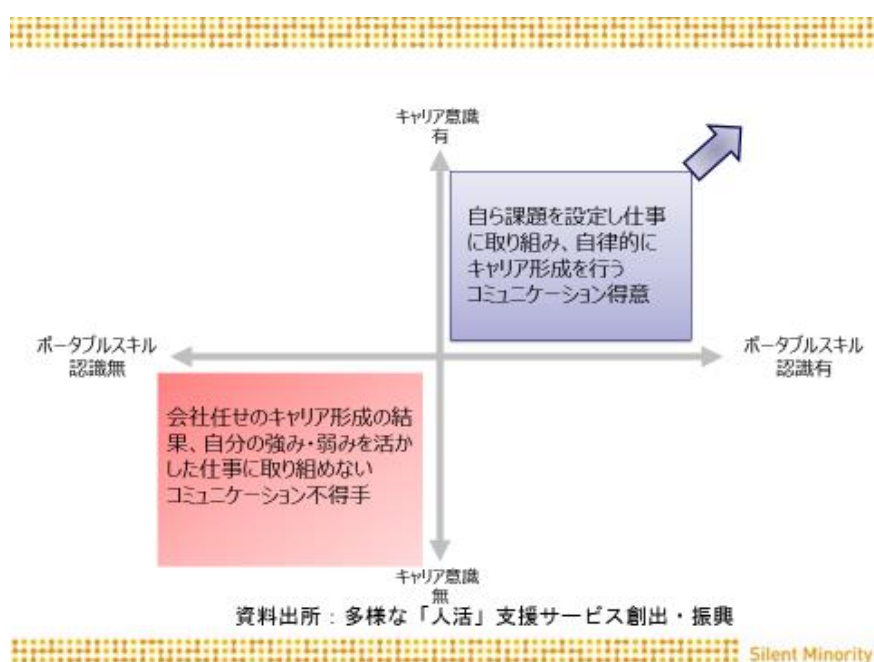


図1-6 中高年ミドルになっても転職できるためには

そのような問題から、以前にミドル以降転職できた労働者にインタビューを行った。転職はまさしくエンプロイアビリティがあることを示しているし、転職して成功している実感が持てることはキャリア形成にとって重要である。インタビュー結果として転職して成

功だった・うまくいっている人と後悔している・うまくいっていない人との差について図1-6の通りになった。

注目するところは右上の象限で、キャリア意識を持っており、ポータブルスキル認識を持っていることだ。ここでのポイントは「ポータブルスキル認識」ができていることである。

日本企業では若い頃から指示命令で言われたことをこなしてきた。様々に実務経験してきたが、言われたことをこなしてきたことを、振り返る機会がないまま会社生活を過ごしてきた人が多い。また上司や同僚から「弱み」をいかに克服すべきかアドバイスされることが少なくない。よって自身の「強み」や保有している能力に関して認識していない人が多く存在する。ある大企業に勤めている方に「何が出来るか」インタビューしたところ、「部長ができます」と真顔で答えていた。

ではポータブルスキルとは何か。JHR（一般社団法人 人材サービス産業協議会）は業種や職種が変わっても強みとして発揮できる持ち運び可能な能力と定義している。具体的な項目については図1-7の通りである。



資料出所：一般社団法人人材サービス産業協議会「ポータブルスキル」

Silent Minority

図1-7 ポータブルスキル（JHR マッチングフレームワーク）

ポータブルスキルは「仕事の仕方」と「人との関わり方」に分類されている。

「仕事の仕方」は仕事における前工程から後工程のどこが得意かを見る。「現状把

握」「課題設定」「計画立案」「課題遂行」「状況対応」の5つである。

「人との関わり方」はマネジメントだけでなく、経営層や上司、お客様など全方向の対人スキルを見る。「社外対応」「社内対応」「部下マネジメント」の3つになる。

これまでは「専門知識・専門技能」が重視されてきたが、不確実な経営環境下において、それだけで新しい職場で活躍できるかどうか測ることができなくなっている。なぜなら変化の激しい昨今は常に課題がある。これからは目に見える課題をいかに解決してきたか、見えない課題をどう発見しどのように解決してきたかが重要である。そこから言えるのは「現状把握」と「課題設定」が大切ということだ。「仕事の仕方」の「現状把握」「課題設定」が出来るとエンプロイアビリティが高まるというのは、図1-6のインタビュー調査からも抽出された。

しかし、日本企業においては、企画部門に所属する人が「現状把握」と「課題設定」を担っていることが多い。企画部門が事業や製品サービスの市場や競合分析を行い、全体的な目標を立てる。その全体的な目標を各組織で割り当てて予算を設定し、各個人に落とししていくことが多い。以前のヒヤリングでは、職場リーダー（課長も含む）は「計画立案」をポータブルスキルとして持っていると聞くと、各個人に落とししていく作業である場合が少なくない。また言われたまま仕事をしている、受け身で働く人が身に付くポータブルスキルは「課題遂行」「状況対応」くらいにしかない。現在のような環境変化が激しいとこの2つのポータブルスキルだけ持ち合わせても現状維持にしかないし、将来的に他へ移れなくなり非正規雇用になる可能性が高くなる。

企画部門に委ねていた「現状把握」と「課題設定」を現場で働く人すべてがポータブルスキルとして身に付くようにしていくことが大切である。

そもそも現場も日々刻々と市場が変化しているのだから、「現状把握」と「課題設定」も日々行う方が市場動向を把握できやすい。また、主体的に行動しないとこのポータブルスキルは身に付かないものである。現場が製品市場を把握することで、そこからの課題を企業としてどう取り組むべきか議論できる。まずは現場で出来ることを主体的に取り組み実行する。また現場で出来ないことで本社などに対応してもらいたいことについて声を届ける。結果的に新しい製品・サービスやCS（Customer Satisfaction:顧客満足）向上、業績を高めることにつながる可能性が高い。

「現状把握」と「課題設定」ができるようになると、なぜエンプロイアビリティを高めることができるのか。インタビュー調査した事例から述べたい。

自身が関わっているビジネスや製品サービスの「現状把握」「課題設定」を行うと、市場や競合の情報の取り方や組織・職場の強みを見ることができるようになる。

「現状把握」「課題設定」を何度も行うと、自分自身に対して行ってみたくなる。今まで培ってきたことを省みて、様々な情報から今後どういう分野でキャリアを構築していけばいいのか。またそうしたキャリアを構築するために、どのようにしてポータブルスキルを

伸ばしていけばいいかと考えるようになるとのことだった。

企業も企画部門の人だけに「現状把握」「課題設定」をさせるのではなく、現場やすべての人が行うことができるようにしていくことが求められる。ただ、現場で働くすべての人にやりなさいと指示してもやらないし、元々できるスキルを持っているわけではない。よって国はキャリアコンサルタントにこのようなスキルを身に付けさせ、教えることができるようにカリキュラム内容を変えることが大切である。

企業から言われるまま仕事をしてきた方のエンプロイアビリティを高めるのはかなり厳しい。そこでキャリアコンサルタントがエンプロイアビリティを高めるコンサルティングを行えることが重要である。国は働く人のポータブルスキルを高めることができるキャリアコンサルティング手法を、キャリアコンサルタントに学んでもらう支援を行うべきである。

《参考文献》

加納寛子(2007)『情報社会論—超効率主義社会の構図』。

熊沢誠(2010)『能力主義と企業社会』。

下村英雄(2017)「職場におけるキャリア形成支援の動向」労働政策研究・研修機構『日本的雇用システムのゆくえ』第7章。

山本寛(2014)『働く人のためのエンプロイアビリティ』。