

## 4-5 キャリア支援



### Worksはどう語ってきたか

## 個人のキャリア自律には、企業の支援が欠かせない。 そのために企業が知っておくべき 個人のキャリアの志向の変化を提示



人材の流動化が進むと、従来のように企業が人事異動、教育、研修などを通じて個人のキャリア形成に大きく関与するインセンティブは、小さくなる。個人が自らのキャリア形成を主導する、「キャリア自律」が求められるわけだが、Worksは企業、そして社会全体が、個人のキャリア自律を積極的に支援するべきだという立場をとってきた。

こうした前提を置きながら、大企業で働くホワイトカラーを題材に、個人はどうキャリアを形成し、企業はどう支援すべきかを明らかにしたのが、2011年106号の「変化の時代、キャリアの罫」だ。この特集は慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリーとリクルートワークス研究所の共同研究であり、大手企業14社が参加した「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を基にしている。

大企業で働くホワイトカラーのキャリア観や仕事観の調査と地図化を目指し、5000人にアンケート調査、115人にインタビューを実施。研究会での議論も踏まえ、21世紀のキャリア観、仕事観を読み解く鍵は、仕事環境が大きな「変化」にさらされる度合いが高まることと、仕事に求められる「専門性」が高まることとした。変化の激しさと求められる専門性

の深さによって「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」「変化の激しい環境で自己効力からスタート」「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」という3つのキャリア領域を見いだした。

「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域ではミドルが焦点となる。突然の変化にさらされて「キャリアショック」に見舞われないよう、現職に直接関係ないことを含めて知識スキルを身につける、社内外に人脈を広げるといったキャリア意識をベースとした投資行動が

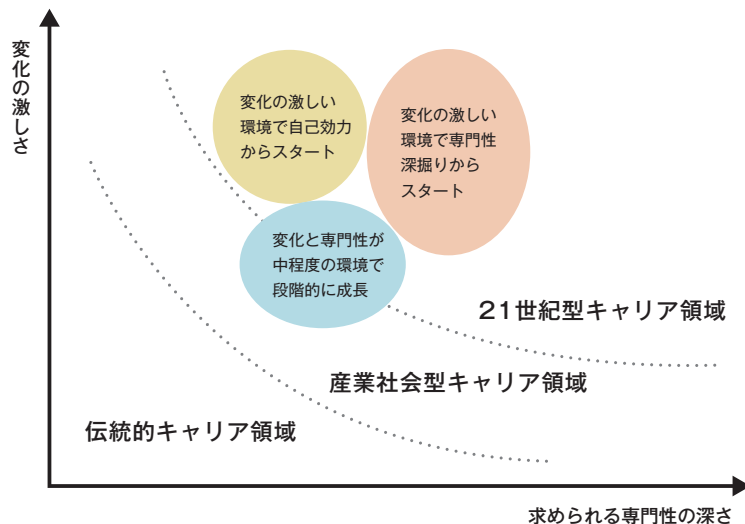
求められる。

「変化の激しい環境」の2つの領域では、若手の動向に注目した。キャリア意識を持つことは大切だが、その中身は計画や目標重視ではなく、重要なのはキャリア意識をベースとした投資行動と、キャリアの節目を意識した自分からの仕掛けであるとしている。

### 社会化作用とキャリア自律 求められる両輪化

組織に対するメッセージでは、日本企業の特徴でもある強い社会化作用（仕事

### ■環境とキャリア領域の関係性



出典：Works 2011年106号



**私の結論** 谷口 智彦氏 近畿大学 経営学部 キャリア・マネジメント学科 准教授

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## キャリア自律の意識は一様ではない。 公平性の重視より、個々の社員に関心を

厚生労働省が実施する能力開発基本調査に、「職業生活設計は自分で考えたいか、会社に提示してほしいか」を聞く質問があります。キャリア自律に近い、「自分で考えたい」という回答は2013年の調査結果で65%（正社員）。10数年間の推移をみても60~70%前後で上下し、あまり変わっていません。一方で正社員のOff-JTの受講、自己啓発の実施はどちらも44%で、やはり4割前後でずっと推移しています。2011年106号「変化の時代、キャリアの罨」では、高橋俊介氏が、「キャリア意識をベースとした投資行動」が働く人には求められると述べていますが、「キャリア自律を実現したいという思いはあるが、具体的な投資行動はとれていない」といった状況が、調査の数字からは感じられます。

「思いはあるが行動に移せない」状況を脱するには、ダグラス・ホールが提唱した、プロティアンキャリアに関する研究が参考になるでしょう。プロティアンキャリアとは環境変化が激しいなか、変化にあわせて変幻自在に適應するキャリアのあり方をいいます。そうしたキャリアを実現できるタイプか否かを、「価値観」と「自己主導」の2軸で測る研究があります。「価値観」は車でいえばハンドルに当たり、「自らのキャリアでは地位や報酬を重んじるの

か、満足ややりがいを重んじるのか」といったことです。「自己主導」はエンジンに当たり、学習への前向きな姿勢などの原動力となります。ハンドルをどちらに切りたいか、どうすればエンジンの回転を上げられるかの両方を把握することが、積極的なキャリアへの投資行動に結びつくのではないのでしょうか。

Worksの特集は、理論中心にまとまっていると感じます。もう少し実践的な開発の方向に切り込んでもよいと思います。理論の枠組みを紹介したうえで、では自分の会社に置き換えたとき、戦略や企業文化とどう整合性をとっていくのか、自分たちはどんな施策ができていて、何が足りないのか。そういった読者の具体的な関心にも応えられる企画が望まれます。また、キャリア支援の施策は画一的なものになりがちです。対象者の支援の要請に応じて変化をつけるべきだと考えます。たとえば一口に若手といっても、キャリア自律への意識は一様ではありません。人を大切にするというのなら、全体の公平性よりも個々の社員にもっと注意を払うべきだ。そんなことも誌面で訴えてほしいですね。



や研修を通じて、一定の価値観を浸透させる作用) とキャリア自律について、「社会化作用は強力だが、キャリア自律は弱い」という企業は、変化の時代にはうまく対応できないだろうと指摘。社会化作用とキャリア自律を、車の両輪とすることを求めた。

2009年96号の特集「『私』を動かすインセンティブシステム」では、インセンティブシステム（個人の意思決定や行動を変化させる誘因）としてのキャリア支援に言及している。「この会社で自らのキャリアを構築していこう」という個人の覚悟が、人を意欲的な職務行動に駆り立てるとも考えられると述べ、キャリア

支援をインセンティブシステムとして活用する企業事例を紹介している。

### そして今、こうとらえる

#### 人事はキャリア自律支援のハブになるべき

企業内でのキャリア支援は、キャリアカウンセリングなどの充実といった形で進められてはいる。しかし、特に「社会化作用は強力だが、キャリア自律は弱い」企業のなかで、うまく活躍の場を見いだせずに、滞留している人たちが多く出て

いるのは残念なことだ。

一人ひとりが生き生きと働いていくためには、個人にキャリア自律を求めるだけでなく、仕事における適切なアサインと評価、そのフィードバックがあることが大前提となる。

一方で、自律を促すことだけでは問題解決できない個人も少なくない。会社として選択肢を用意して、キャリアの道筋を方向づけすることも人事とマネジャーが果たすべき重要な責務ではないか。

