

通年採用がもたらす 組織・人材マネジメントの新パラダイム

一般社団法人日本能率協会 KAIIKA研究所

第3回：より一層重要となる「キャリア自律」

1 変わる就職市場、多様化する採用手法

2 一括採用が見直されている本当の意義

3 より一層重要となる「キャリア自律」

4

5

前回は、通年採用への関心が高まっている背景として産学協議会による提言を掘り下げ、デジタル革新に伴うSociety5.0時代の到来が、これからの採用や雇用システムの見直しにつながっていることを確認しました。今回は、こうした変化を踏まえて、キャリア開発をどう見直していくかを考えたいと思います。

変化の時代に求められる キャリア自律

前回は触れた通り、これからの採用に関わる産学協議会の議論では、Society 5.0時代には、これまでの新卒一括採用と企業内でのスキル養成を重視した雇用形態のみでは、今後の企業や社会の成長は困難であるとし、新卒一括採用に加えて、ジョブ型雇用を念頭に置いた採用も含め、複線的で多様な採用形態に移行すべきということと合意されています。また、ジョブ型採用に向けて、学生が早い段階から「就社」ではなく「就職」を考えられるよう、大学1・2年次からのキャリア教育が必要とも述べられています。

これらのことは、当然ながら採用時点にとどまらず、入社後のキャリア形成のあり方も変わってく

ることを示唆しています。社会が大きく変化するなか、1人ひとりの職業意識を高め、複線的で多様なキャリア形成をしていくことが必要であると読み替えることができるでしょう。

こうしたキャリア形成における変化は、国の雇用政策においても既に表れています。2016年4月に施行された改正職業能力開発促進法は、「労働者は、職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする」(第三条の三)とし、労働者自身による自律的なキャリア形成を促しています。

一方で、同法第十条の三は、事業主に対して、業務遂行に必要な技能や知識に関する情報の提供、キャリアコンサルティングの機会の確保など、労働者のキャリア開発への支援を求めています。

また、2016年度から2020年度の5年間にわたる「第10次職業能力開発基本計画」は、その総説のなかで、「今後見込まれる急速な人口減少、IT等の技術進歩、グローバル化の進展といった経済社会の変化のなかで我が国が力強く成長していくためには、従来の取組の延長のみではなく、我が国

全体の人材育成機能を抜本的に強化することによって、経済発展の基礎である人的資本の蓄積を図り、我が国の生産性を向上させることが重要である」としたうえで、労働者の主体的なキャリア形成の推進、企業・業界における人材育成の強化等の施策を示しています。

このように、個人にとっては、社会環境の変化を踏まえながら、主体的にキャリアをデザインし、専門的な知識やスキルを身につけていくこと。また、企業にとっては、自社の理念やビジョンの実現に向けた人材育成方針や人事施策を定め、社員の成長を支援し、必要な組織能力を構築していくことが、今まで以上に求められます。

企業における これからのキャリア開発支援

それでは、企業におけるこれからのキャリア開発支援は、どのように変化していくのでしょうか。

1つには、キャリア研修における変化が挙げられます。これまで、定年を前にした50代社員を対象にしたライフプラン的な研修が多かったと思われます。人生100年時代に向け、これはこれで、重要度が高まっていますが、昨今は、30代や40代の社員を対象

1942年に創設されたマネジメント団体。「経営革新の推進機関」をドメインに、教育研修を通じた人材育成、様々な展示会やカンファレンスの開催によるビジネス機会の創出や産業振興、各種ISOの審査登録などによるマネジメントシステムの構築等の活動を通じて、企業各社における経営課題の解決を支援している。2012年から、個人の成長、組織の活性化、組織の社会性が同時実現することで新たな価値を生み出すことができるという「KAIIKA経営」の考え方を提唱し、表彰制度「KAIIKAアワード」等を通じて、その普及に取り組んでいる。

として、将来の社会や自社の事業の変化を想定したうえで、自身の強みを活かしながら、どのように組織に貢献していくか、場合によってはグループ会社や社外への転身も含めて、自己のキャリアを考える機会を提供するような研修が増えてきているようです。

また、「リ・スキル」という言葉を耳にする機会も増えていきます。デジタル技術革新によって事業が大きく変化していくなかで、必要とされるスキルも変わっていきます。今後、どのようなスキルが社員に期待されるのかを提示し、その獲得に必要な支援をしていくことが、事業を変革していくうえでも、重要となってきます。

さらに、社員1人ひとりへのキャリアコンサルティングの拡充も期待されます。先ほど触れたように、改正能開法は、努力義務ではありませんが、社員へのキャリアコンサルティングの機会確保を求めています。企業の人事部門の方と名刺交換をすると、国家資格となったキャリアコンサルタントを保有している方が増えていることを実感します。

社員のキャリア形成の支援は、上司にとっても、ますます重要な役割となっていくでしょう。数年前に、「ノー・レーティング」と呼んで、半年に1回くらい目標管理面談によって「A」や「B+」

といった人事評価をすることが、お互いに膨大な時間を費やす前に、社員のパフォーマンス向上につながっていないということで、廃止するという動きが見られました。その代わりとして注目されているのが、「1 on 1 (ワン・オン・ワン) ミーティング」です。上司と部下の1対1の面談を意味していますが、毎週1回や月1回など、これまでの目標面談よりも多い頻度で行われるのが通例です。この対話の場で、当面の業務や目標の進捗状況の確認だけではなく、将来的なキャリア形成についても話し合うことで、本人と組織の成長につなげることができます。

自律的なキャリア形成の支援としては、「社内FA制度」(社内公募制度)も挙げられます。ジョブ型雇用が中心の欧米企業においては、職務の空席が発生したり、新たな職務が必要となる場合には、社内に求人を出して、社員がそこに応募するという「ジョブ・ポスティング」が一般的です。日本においてもジョブ・ポスティングを導入する動きが出てきていますが、完全なジョブ型雇用となっていない現状においては、社内FA制度の拡充が考えられます。日本能率協会が経営者を対象に行った調査でも、特に大企業において、今後、活用が広まるだろうという傾向が見られました。

社員の「キャリア権」への意識転換

これまで述べたように、企業側に社員のキャリア形成支援が期待される一方で、働く1人ひとりにも、自身のキャリアに対する意識転換が必要となります。長年、働く人のキャリアを研究されてきた法政大学の諏訪康雄名誉教授は「キャリア権」という考え方を提唱されています。「人々が意欲・能力・適性に応じて、希望する仕事を準備・選択・展開することにより、職業生活を通じて幸福を追求する権利」のことを意味しています。

人事分野においては、従業員エンゲージメントへの関心も高まっていますが、エンゲージメントの語源は、フランス語の「アンガジェ」で、「参加させる、拘束する」という意味を持っています。社員が自分自身の価値観、職業観や専門性などを踏まえながら、どの組織に自らを参加させ、その結果、働きがいを得ていくか。主体的なキャリア観が求められます。

通年採用から少し話が広がったように思われるかもしれませんが、大きく社会や経営環境が変化していくなかで、本質的な意味で通年採用を適用していくためには、自律的なキャリア形成を促進していくことが、不可欠となるのではないのでしょうか。