

# 企業におけるキャリア支援



公益財団法人日本生産性本部  
参事

北浦正行

わが国の労働市場は、いま大きな転換期にある。経済環境や人口構造の変化の潮流が、これまでの日本的な雇用システムそのものを揺るがしているといってもよい。

その一つは、生産年齢人口の減少であり、若年労働力の減少と労働力構成の高齢化であることはいまでもない。もう一つは、産業構造のサービス化と就業形態の多様化の伸展である。既に全体の就業者のうち、第3次産業が占めるウエイトは7割を超えている。また、非正社員のウエイトは増大してきており、全体の3分の1を上回っている。

さらに、労働者の意識の問題もあげられる。経済が成熟する中で、所得の増加によって生活水準が向上し、人々の勤労観・意識にも変化が見られるようになった。働くことへの経済的動機が満たされてくるに伴い、より自己実現を目指す方向性が重視されてきている。そうした中で、個性を尊重して働くことができる企業選びというものが課題になってきたといえよう。

このような傾向は、企業の人事管理のありようにも大きな影響を与えている。企業の中での人材育成は、その従業員の自主的なキャリア志向を活かしていくことが重要になってきた。それは、従業員がもつ多様性（ダイバーシティ）を意識することであり、その個性を活かして企業の発

展につなげるとともに、ワーク・ライフ・バランスの視点をもつて持続性あるキャリアを形成させていくことにほかならない。

これまでの企業が決して人材育成を怠っていたわけではない。むしろ、海外からも高く評価されるように、OJTも含めたわが国の教育訓練システムは、相当に整備されてきたといってもよいだろう。ただ問題は、その人材育成やキャリア形成が、企業主導で行われているという点にある。必ずしも従業員の自立もしくは自律によってキャリア形成が行われるというような取り組みになっていないとはいえないのではないか。

厚生労働省が本年度実施した「キャリア支援企業表彰」は、先進企業モデル的な取り組みを顕彰して、個人主導のキャリア形成の考え方を、企業の応援の仕組みの普及を図ろうというものである。大企業だけでなく、中小企業も含めた多くの応募があったが、重要なことは、単に教育研修が活発に行われているのでは不十分だということだ。それが従業員の自律的なキャリア形成につながっていないとすればならない。まさに、この表彰の副題にあるように「人を育て・人が育つ企業」を目指すものであることが求められている。

その意味で、まずは従業員が自らのキャリア形成を考える企業風土なり、応援の仕組みが整っていること

が欠かせない。キャリアコンサルタントの活用など、従業員に対する相談援助の体制が整備されていることや、従業員自らが自分のキャリア形成を意識し、それを考える機会を与えていることは重要な点だろう。そのうえで、教育研修や自己啓発支援の制度が整備され、しかもそれが実際にうまく機能していることが必要になる。

今回の受賞企業は、それぞれの企業の特성에応じて成果を挙げたものが選ばれた。それらを見ると、従業員のモチベーションを高め、企業の活性化を図ることもとより、女性の活躍支援、若年者の定着促進、高齢者の継続雇用推進、非正社員のキャリア転換などといった、各企業が抱えるさまざまな問題点の解決が志向されている。要は、長くなる職業生涯の中で、いかに安定したキャリアを自律的に描けるかが問われているということである。

もちろん、わが国全体を見渡せば、まだ雇用機会に恵まれない者や低い就業条件にある者も少なくないことも忘れてはならない。しかし、グローバル化が急速に進展し、わが国全体が新しい経済と雇用の姿を模索している今日、それを支える人材づくりとして、自律的なキャリア形成支援をさらに普及していくことは、急務だといえよう。