



法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

藤村博之

企業における
キャリア形成支援の課題

キャリア形成とは売れる能力を維持すること

キャリアという言葉は、いろいろな場面で使われるようになってきているが、使う人によって意味が微妙に異なるため、注意が必要である。この巻頭言では、キャリア形成を「売れる能力を維持すること」と定義する。企業内のキャリア形成を議論するには、企業が必要としている能力がどのようなもので、それをどうやって身につけるかが問題になるからである。

能力に対する需要は変化する。ある時期にとっても重宝された能力が、時の経過とともにほとんど意味をなさなくなるがしばしば起こる。例えば、和文タイプを操作して日本語の文書を清書する仕事である。1980年代の初めまではとても重要な能力だったが、ワードプロセッサの登場とともに、瞬く間に必要とされなくなった。最近では、顔認証とAI（人工知能）を組み合わせて、不審者を発見する仕組みが公共の場で導入されている。職務質問をして不審者をみつけるというベテラン警察官の能力を機械が代替するようにになっている。

能力開発の難しいところは、これからのような能力が必要とされるのかわからないことである。いま売れている能力は見えている。しかし、3年後、5年後、10年後にどのような能力

が求められようになるのか誰にもわからない。外国語でのコミュニケーション能力やビッグデータの分析能力は、今でこそ注目されているが、10年後にはコンピュータによって完全に代替され、陳腐化してしまうかもしれない。将来のことはわからないのだから、計画を立てて能力開発をしても仕方ないと言うつもりはない。わからないからこそ計画は必要であり、企業が従業員のキャリア形成を支援しなければならぬ。計画があれば現実との乖離を認識でき、なぜ乖離したのかを検討して、それ以降の能力開発の指針にすることができからである。

考え続けること

では、売れる能力を維持するために何をすればいいのか。ひと言で言えば、考え続けることである。2006年にサッカー日本代表監督に就任したオシム氏は、選手たちに考えることを求めた。フィールドで次に何をしなければならぬかを自分の頭で考え続けることの重要性を説いた。その結果、日本チームは強くなった。昨年、日本国中をわかせたラグビーにおいても、ジェイミー・ジョセフヘッドコーチは、選手たちに考えることを求めた。そして、ベスト8という結果を残した。

いま、多くの人たちは、考える習慣を持っていない。働き方改革が進行しているものの、業務負荷は大きく、

とりあえず案件を処理して次に送るという働き方をしている。本来は、仲間と議論し、個々の業務の意味を考えながら働くことが望ましいが、そのような余裕がないのが実状である。

考えるという行為は、多くのエネルギーを必要とする。人間は、通常の楽な方法を取りたがるので、考えることを避けようとする。若手社員がマニュアルをほしがるのは、失敗して批判されたくないという気持ちとともに、考えなくてもよい道を求めているからだと言える。しかし、考えることをしなくなると、発想が貧困になり、価値の高い仕事ができなくなる。考えることは、キャリア形成という側面だけでなく、現在の仕事の価値を上げていくためにも重要である。

考える習慣を身につけるための第一歩は、職場で議論することである。議論するには、相手の発言の真意を理解し、それにどう対応するかを考え、自らの発言を組み立てなければならぬ。考えることなしに議論は成り立たない。最初は慣れていないので大変である。何をどうすればよいのか途方に暮れる。しかし、繰り返し議論の場に参加し、上司や先輩、同僚の発言を聴きながら学んでいく。すると、議論することがおもしろくなり、考えることが苦にならなくなる。キャリア形成支援には、職場での活発な議論が最も有効だと言える。