

今後の日本において企業人向け キャリア開発支援を誰が担うのか

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング人材開発室長

名藤大樹

1 多様化と流動化で実施意義 が問われる「企業によるキャリア 開発支援」

日本企業の雇用・労働市場は徐々に、しかし、確実に変化を続けている。新卒定期一括採用やメンバーシップ型の雇用など、日本型雇用の根幹部分には依然根強いものがある。しかし、2010年代を通じて雇用の多様化や人材の流動化は着実に進展した。大きくは「長い好況」と「労働力人口」の減少がその背景にあった。

こうした変化の結果、企業（組織）が提供するキャリア開発支援は、現在、非常に難しい状況に追い込まれているのではないだろうか。

過去を振り返ると、2006年、日本経団連は「主体的なキャリア形成の必要性和支援のあり方」組織と個人の視点のマッチング」と題した報告書の中で、「『一律的なキャリア形成』か

ら個人に焦点を当てた『主体的なキャリア形成』支援の仕組みへと転換すること」を訴えた。

それから10年強を経た2018年度の「能力開発基本調査（厚生労働省発表）」の結果を見てみよう。正社員に対する能力開発の責任主体について、「企業主体で決定」（25・1％）またはそれに近い（52・3％）とする企業は合計77・4％と依然として多くを占めている。なお、「労働者個人主体で決定」（4・2％）またはそれに近い（17・1％）とする企業は21・3％である。

企業は能力開発の責任を放棄せず、踏みとどまっているとも見える。しかし、能力開発の中でも「キャリア開発支援」という領域では相当に提供内容は減ったのではないかと筆者は推測する。（注：ここでいう「キャリア開発支援」とは、個人が職業人として、スキルや充実感を高めながら、中長期的に働いていくために必要な知識・態度を教えたり、相談に乗ること

を指す）

第一に、企業はキャリア開発支援の内容を一律に定めることが難しくなった。なぜなら、対象となる社員層の多様化・分化が数年前に比べてもより一層進展したからである。同じ企業内であってもキャリア開発支援を万人に通じる内容で語ることが意外に難しくなっている。正社員という集団であつてすら「当社で能力を伸ばしながら長く頑張ってください」という教育を皆に一律にするのは困難になった。多様化した従業員の中には刺さらず、どこかピンとがずれた内容になってしまふことが予想される。

第二に、企業がキャリア開発支援を実施したとしても「その費用を回収しづらい」時代になっている。従来、企業がこの支援を行う場合には、その狙いの中に自社の事業展開に都合のよい、有能な社員を育成したいという気持ちがあった。しかし、雇用流動化が

進展するこれからの世の中では、この考え方は通用しづらいものになっていく。お金を掛けて支援をしたところで、結果として転職されてしまうのであれば、企業にとって功利的な意味はない。こう考えると、企業はこの取り組みを放棄し、最低限度しかやらない、という考え方が合理的とも言えるだろう。あまり語られることのない極端な考え方もかもしれない。しかし、そのくらい突き詰めて考えてみることも必要な時代である。

2 誰が普通の企業人のキャリア 開発支援を担うのか

高校生や大学生に対して学校が提供するキャリア教育はこれからも残るであろう。一方で、社会人に対する支援はどうなっていくだろうか？ 今後の日本では60歳定年の慣習が崩壊し、より長い年月働くことが当たり前になるだろう。また、AI脅威論を引くまでもなく、テクノロジーが雇用のあり方を変えていくことも間違いがなさそうだ。こうした環境の中、多くの企業人が適切なキャリア開発支援（キャリア形成の考え方、財産形成、健康形成、生き甲斐形成など）を受けられる環境が整えられることは大きな社会課題とも言えよう。

企業がこの領域から「非効率」という理由で撤退してしまった場合、その代わりの実施主体はあるのだろうか、という点を筆者は以前から懸念してきた。

大都市圏のホワイトカラー、特に意欲と年収の高い層に対しては日本型のビジネススクールが台頭してきた。こうしたスクールでは実務スキルのみならず「キャリア形成」についても情報提供や議論の機会が提供されている。一方で、こうしたサービスを享受できる層はごく限られているのも事実だ。普通の企業人へのキャリア開発支援を誰が引き受けるのか、という点には答えが出ていない。

現状、この層のキャリアに対する関心事の受け皿はいわゆる「自己啓発ビジネス書」やWeb上の各種情報になっていると筆者は見ている。しかし、いろいろな面で懸念はある。もちろん、有益な情報もあるのだろうが、教育機関と違って、最低限の質の担保もされず、自身への利益誘導を目的とした一方的な言説も多いのではないだろうか。

公的機関や労働組合などが企業人向けキャリア開発支援の担い手になっていく可能性はあるかもしれない。しかし、どちらもいわゆる「ビジネスの市場原理」とはやや異なる原理で動いている（という現実がある。それ故に、どちらも重要な役割を担っている）ために、キャリア支援の担い手としてぴったりの存在になっていくかには楽観的な展望は持てない。

もう一つの可能性は「職能」別の団体や集団がその担い手になる方向性だ。例えばマーケティング職・人事職といった切り口での「キャリア開発」

は語りやすく実感も伴うため、可能性を感じる。しかし、まだまだメンバーシップ型の正社員雇用が強固な日本において主流になるには時間がかかりそうだ。

3 キャリア開発支援を企業の社会的責任として再定義する可能性

日本社会を少し大きな視野で見た場合、戦後の日本では社会における福祉の大きな部分を「企業」セクターが担ってきた、ということが多くの研究者によって指摘されている（例：小熊英二『日本社会の仕組み』講談社新書、2019）。この構造は変わりつつあるとされるが、しかし、依然として社会の安定化に企業が果たす役割は、と日本においては大きいものがある。

近年、企業セクターでも注目されている国際的なムーブメントに「SDGs」がある。これは持続可能な開発目標（英語：Sustainable Development Goals: SDGs（エスディー・ジーズ））の意味であり、17のグローバル目標と169のターゲット（達成基準）から成る国連が主導する運動である。特にグローバル展開を考えている大企業はこれにコミットしていくことが必須の条件のようになっていく。17の目標の中には、いくつか雇用・キャリアに関連のあるものが含まれている。具体的には、図表1に掲載した目標だ。

企業が、これらゴールを社会が達成することにコミットするのであれば、

図表1 持続可能な開発目標 (SDGs)

キャリア開発支援に関係しうるのものを筆者が抜粋

- 4.すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
- 5.ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う
- 8.包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
- 9.強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る
- 10.国内及び各国間の不平等を是正する

短期的な経済的な費用回収のみに目を向けず「キャリア開発支援」を幅広い社員に提供することは社会的責任の一つとして位置付けられるかもしれない。

過去、日本企業は、人々の共有資産である「地球環境」を守るために、短期的な経済性を乗り越えて環境問題に取り組んできた歴史がある。これからは、社会を守るために、短期的な経済性を乗り越えて企業がキャリア開発支援を実施していく、という考え方はできないものだろうか。

また、図表1のゴールの中には、今後行うべき教育内容のヒントがあるようにも思える。包摂とは何か？ ジェンダー平等とは何か？ イノベーションとは何か？ 人間らしい働き方・生活を守るとは何か？ といったところがコンテンツに含まれてくる将来像も想像できる。

ただし、SDGsという考え方は、

厳しく言えば舶来の流行に過ぎない、とも言える。また、景気動向によっては、むき出しの利益至上主義が社会を席捲する可能性もあるだろう。キーワードの消費にとどまらない思考が必要だ。

4 おわりに

変わりゆく日本型雇用の中で、働く人々の多くが充実した職業人生を歩むために必要なキャリア開発支援を誰が担うのか。現実には誰が担えるのか。本稿が多くの人に考えを深めてもらうきっかけになれば幸いである。

【参考文献】

・SDGsに関する記載はグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのWebサイトを参考にした。http://ungcn.org/index.html