

職業研究

2020

No. 1

特集 ●企業におけるキャリア形成支援の課題

企業におけるキャリア形成支援の課題

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

これからのキャリア開発とは

キャリアスケープ・コンサルティング 代表／経営人事コンサルタント 小野田博之

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

多様な人材のキャリア形成のために

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏

企業事例

キャリアコンサルタントによる キャリア面談が効果

E-kan 株式会社

セルフ・キャリアドック制度の概要と 今後の展開について

厚生労働省人材開発統括官付 キャリア形成支援室

連載

しごとインタビュー 豊職人 大倉哲治さん

わが社の人材開発 株式会社田中電気研究所

企業研修の現場から 田沼泰輔

職業能力開発の現場から 神奈川県立西部総合職業技術校
(かなテクカレッジ西部)

キャリアセンター通信 大阪国際大学

キャリア指導の現場から 千葉吉裕

スクールカウンセラー風便利 金屋光彦

キャリアカウンセリングの現場から 佐藤寿子



特集 企業におけるキャリア形成支援の課題

グローバル化、IT化の進展や企業間競争の激化、少子高齢化など、産業界や社会環境が激しく変化する中で、働く人はどのように自分のキャリア形成をし、企業はいかにその支援をしていったらよいのでしょうか。環境の変化の度合いやスピードが早ければ、それだけ課題も多いでしょう。

働き方もこれまでのままではなくなっている今、人材育成や能力開発等キャリア形成支援において何が求められ、どのような課題があるのか、そしてそれらにどのように対応していったらよいのかについて考えます。

特集

巻頭言

企業におけるキャリア形成支援の課題

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 ————— 3

これからのキャリア開発とは

小野田博之 キャリアスケープ・コンサルティング 代表／経営人事コンサルタント — 4

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
名藤大樹

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 — 6

多様な人材のキャリア形成のために

木谷 宏 県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 — 8

企業事例

キャリアコンサルタントによるキャリア面談が効果

E-kan株式会社 — 10

セルフ・キャリアドック制度の概要と今後の展開について

厚生労働省人材開発統括官付 キャリア形成支援室 — 12

連載

●しごとインタビュー

確かな技能と知識が支えるユーザーに喜ばれる畳

大倉哲治さん 畳職人 — 14

●わが社の人材開発

研修によって社員たちのモチベーションの向上を図り、
高いスキルを確保

株式会社田中電氣研究所 — 16

●企業研修の現場から 10-3

人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

(3)「個別管理」への胎動

田沼泰輔 株式会社ダイバリティ総合研究所 代表 — 17

●職業能力開発の現場から

幅広いコースを擁する国内屈指の充実した職業訓練施設

神奈川県立西部総合職業技術校(かなテクカレッジ西部) — 18

●キャリアセンター通信

全学型キャリア教育の導入と今後の最適化に向けて

大阪国際大学 — 19

●キャリア指導の現場から④

教育改革を急げ！

千葉吉裕

東洋大学経営学部 非常勤講師／公益財団法人 日本進路指導協会 理事・調査部長 — 20

●スクールカウンセラー風便り 第43回

聞くことの大切さ・秋葉原事件に思う

— 子どもたちの自己肯定感を考える その8 —

金屋光彦 東京都スクールカウンセラー (公認心理師／臨床心理士) — 21

●キャリアカウンセリングの現場から 25-3

とらわれの中から解放すること

佐藤寿子

専門学校日本デザイナー学院／日本写真芸術専門学校 学生課キャリアセンター

2級キャリアコンサルティング技能士／国家資格キャリアコンサルタント — 22



表紙写真 ●かなテクカレッジ西部の木材加工コース実習訓練。昇降丸鋸盤による加工作業に取り組む訓練生。(神奈川県立西部総合職業技術校提供)

読者アンケート＆当会発行図書プレゼント！

編集部では、今後の誌面作りに役立てるため、読者の皆様の声をお待ちしております。WEB アンケートへご協力いただいた方に、ご希望の図書を差し上げます。詳しくはこちらにてご覧ください。

<http://www.koyoerc.or.jp>

QRコードからもアクセスできます。
(一部の携帯電話は対応しておりません。ご了承ください。)





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ない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、自分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。

これからのキャリア開発とは

キャリアスケープ・コンサルティング 代表
経営人事コンサルタント

小野田博之

■あらためてキャリアとは 〜何について考えるのか

本稿では、「キャリア」を「仕事や働くこと」という観点からみた「人生展開」と捉える。

より広く人生そのものをキャリアと捉えるスタンスもあるし、より限定的に職業や生業の転変を捉えるスタンスもある。しかし、ここでは組織におけるキャリア開発支援がテーマなので、仕事や働くことに軸を置く。とはいえ、どのような仕事をするか、どのように働くかは年齢や家族構成、取り巻く社会環境も影響するので、人生そのものを視野に入れておくのは大前提である。ただ、どこに軸を据えて眺めるかといえは仕事、働くというところからである——ということである。

一方で、ことさら人生100年時代というまでもなく、働く期間はどんどん長くなっている。そして副業・兼業もようやく人事領域で日当たりのよいところに据えられるようになった。とすれば仕事、働くことを所属企業に限

定するのは現実的とは言えない。さらに言えば、「職業生活」という言葉づかいもあるが、これでは「職業を持っていること」が前提となる。しかし、何を「仕事」と呼ぶのか、「働く」とは何をすることかは人によって異なる。子どもを育てることや認知症になった親の介護も働くということなのだという人にしてみれば、これらも大切な「仕事」となる。

■いつまで取り組むのか

こう考えると、働くということとは生涯を通じて常に身近に存在していることになる。「終身雇用」とはいえけれど、キャリアはもつと長い時間軸での話である。何しろ終身雇用といっても保険でいうような終身ではないことは誰もが知るところで、ほとんどの会社は「定年」がある。

そもそも終身雇用は新卒一括採用や年功序列と同様に日本的人事の特徴と言われるが、少々怪しい。リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」(2019)によれば、45歳か

ら54歳の正規の職員・従業員のうち退職経験がない人は39%。この時点で職業に就いていない人もいるわけだから、初職からずっと同じ組織に勤めている人の割合というのは全体でみるとさらに限られる。つまり生涯一つの会社にとりキャリア展開は主たるキャリアパスではない。終身雇用とは人事制度の話ではなく、「同じ会社で長く働くのがよいことだ」という価値観、むしろ思い込みを日本の特徴として示しているに過ぎない。

そして、多くの人は何度か職業を変えているのであり、「考えたけれど辞めなかった」ことや「会社は変わらなければど事業再編で全然別の仕事になるのを受け容れた」ことも含めると何度も転機を迎え、意思決定をしてきていることになる。

■どうであれば納得できるのか 〜個人にとってのテーマ

キャリアを「仕事や働くこと」という観点からみた「人生展開」とするとき、その主体はその人生の主人公である個

人である。したがって、個人がキャリア開発に取り組む目的は、その人にとって「納得のいくキャリア」とすることであり、意思決定を積み重ねた結果としてのありようが納得できるものになっているということになる。

納得するのはその人個人なので、どうであれば納得できるのかは本人しかわからない。周りの人が「公務員は勤務時間がはつきりしていて、生活も安定しているから」というのを聞いて、なるほどと思えば公務員になったとしても納得できるかどうかはわからない。配属先はやたらと時間外が多く、それでも民間企業に勤めた同級生に比べると年収が低かったりすると、「長い目で見れば安定しているかもしれないが、今は実感できない」ので、そもそも「安定していること」は自分にとって意味があるのか、「安定して何が安定していることなんだろう」と思ったりもするのである。納得のいく意思決定のためには「何について」「どのくらい」であればよいのかという判断基準と合わせて、判断の軸そのものを自分分は重視していると腑に落ちていることが欠かせない。

ところが、ある時点で納得できていたとしても、将来もそうとは限らない。先の「安定」のように当人が重視するものの、例えば価値観はその後変わることもある。その意味では、「こんなはずでは」と思っていたが最終的には「いろいろあったけれどこれで良かった」という納得もある。過去に起きた

出来事は変わらなくても、その解釈は変わらうからである。

「キャリアを考える」ということは「自分にとって『納得する』とはどういうことなのか」について納得していくことでもある。キャリアを考え、現実に行っていくとする営みがキャリア開発だと言える。ここで必要なのは自身の価値観や考えを整理すること、そして取り組むべきことを見極めて実行することであるが、最終的に納得のいくキャリアという観点から言えば、この活動は生涯にわたることになる。就職活動で取り組む自己理解や職業理解、啓発的経験といった活動は、直面する就職にも欠かせないが、その経験過程そのものを生涯のキャリア開発のための学習素材とも位置づけられる。キャリア教育とは将来に役に立つという意味ではなく、人生を通じて取り組むという意味で生涯教育なのである。

■組織が行うキャリア開発支援の目的

一方で、組織が個人のキャリア開発を支援するのは、端的に言えば「組織のため」である。組織の生産性や創造性の鍵を握るのはそこに所属する個人であり、一人ひとりの働く意識が組織の趨勢を決めるからである。

生産性や創造性が高まるというのはどういうときか。それはそこに集う個人がそこでの仕事に関心を持っているときである。関心の持ち方は様々である。「もっとお客様の役に立つために

は」というのもあるだろうし、「よい評価を得て処遇をよくしたい」というのもある。いずれにしてもそこで過ごす時間に各人がその人なりの意味や意義を感じるから、つまり納得感をもっているから工夫を試みるのであり、それが品質の向上や新たな製品・サービスの創造を生むのである。

その際、「適材適所」であることが理想的である。そのためには、「この仕事はあの人に向いているな」という組織（管理職）の見立ても必要だが、本人の自己認識も欠かせない。上司から見れば適材だが、本人は「できるかと言われるとできるけれど、やりたくない」ということも多々あるからである。そこで必要なのが個人と組織間のやりとりである。

組織は管理職を通じて個人に、短期には当面期待する担当職務とそこにおける成果を、中長期的には将来担ってほしい役割（つまり会社からみたキャリアプラン）とその前提となる中長期経営計画や経営理念を示す。一方、個人はこうした情報を踏まえて、短期には担当職務への取り組み方を、中長期的には自身のキャリアプランを発信する。双方の要望が一致しているのが適材適所である。そこでやりとりは双方向でなければならぬ。主に当面の合意を目指すのが目標（設定・面談）であり、中長期的な合意を目指すのがキャリア面談とも言える。

合意できない場合は双方が歩み寄ることになる。妥協点を見つける方法も

あるが、部分的に認め合うということもあるし、実現する時期をずらすという方法もある。後者について言えば、個人が自身の要望はいったん脇に置いて組織の緊急課題に取り組むこともあれば、「多産児なので配偶者のためにしっかりと育児休業を取りたい」という社員の要望を酌んで組織が人員配置を決めることもあるということになる。

こうした合意は一度で成立するわけではなく、積み重ねていく息の長いものである。取り巻く環境―組織にとつてはマーケット、個人にとつては生活環境―が常に変動しているのだから期首に設定し尽くせるわけではない。刻々と変化する。目標設定面談もキャリア面談も実施時期を決めている会社が多いが、変化することを前提とするなら、それらは必要最低限ということではない。常に変化していくことを前提にすれば、近頃はやりのOne-On-Oneがその役割を担うことになる。

■前提となるキャリア開発理念の再確認

もう一つの重要なことは、組織と個人のやりとりの前提とも言えるキャリア、キャリア開発についての考え方、理念のブラッシュアップである。先に会社からはキャリアプランを示すと記したが、組織管理職の階段を上るラダー（はしご）モデルを前提としていることが多い。高度成長期の日本の人事施策は、ゼネラリスト志向の管理職

を育成し、その登用を巡って競わせ、モチベーションをかき立てるというものだった。しかし、今は成長期ではないのでポストを準備できない。割を食う人が出てしまう。一方で管理職に興味を感じない個人にしてみれば管理職のはしごの先には将来性が見えない。

また、現実の組織は管理職だけで回っているわけではない。様々な役割の人がそれぞれに責任を果たしているから成り立っている。そこにあるのは上下関係ではなく、管理職も含めて数多くの「役割」が組織という海の中に島のように点在しているフラットな関係である。キャリアはラダーを上ることではなく、これらの島（アイランド）をどのように渡っていくのかを考えることということになる（アイランドモデルの詳細は、<http://www.careerscape.co.jp/islands/>）。

会社が表示しなければならないのは、それぞれの島の職務内容と処遇条件である。それが釣り合っていればいつまで在職してもらっても構わない。定年を設ける必要もない。これが本来の終身雇用ではある。先に終身雇用は制度ではなく思い込みに近い考え方、過ぎないと記した。見直すべきなのは「制度」ではなく「考え方」なのである。組織が取り組まなければならないのは、キャリアについて、人事・人材開発についての考え方の再確認であると言える。

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心には刺さらず、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受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、どちらでもいいゆる「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

多様な人材のキャリア形成のために ―「能力の多様性」を実現する人材育成とは―

県立広島大学大学院 経営管理研究科
教授

木谷 宏

1 はじめに

経済成長の柱として打ち出された女性社員の活躍推進を皮切りに、障がい者の法定雇用率引き上げ、高齢者の継続雇用法制化、非正規雇用者に対する同一労働同一賃金の適用、労働力不足による外国人労働者の受け入れ、そして「働き方改革関連法」の施行など、近年において人材多様化に関連する政策が立て続けに打ち出されている。こういった国の動きに加え、熾烈なグローバル競争に晒されている企業においては、多様な人材の管理を意味する「ダイバーシティ・マネジメント(DM)」が重要な経営課題として注目を集めている。

ダイバーシティ・マネジメントは企業のキャリア形成においても必要な視点である。それどころか、多様な職種、多様な業務、そして多様な人材を擁する今日の企業にこそDMは不可欠とも

言えるだろう。本稿では、DMの概要を説明し、多様な人材を擁する企業におけるキャリア形成の課題について、「能力の多様性」の視点を踏まえた考察と提言を行いたい。

2 ダイバーシティ・マネジメントとは

ダイバーシティとは何か。英語では「diversity」であり、相違、変化、多種多様を意味する。対義語としては「unity」(単一性)、あるいは「convergence」(集中性)が挙げられる。「Diversity & Inclusion」(D:多様性の受容)として語られることも多いが、ここでは「人材の多様性」と定義する。そして、多様な人材を管理する手法がダイバーシティ・マネジメント(多様性のマネジメント)であり、「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できるよ

うな環境を作ること⁽¹⁾と定義される。人種、国籍、言語、性別、年齢、容姿、障害の有無などの外見上の違いだけでなく、価値観、宗教、生き方、考え方、生活、性的指向、趣味、好みといった様々な内面の違いをも受容することを意味する。

このように個人の特性を活かして能力を発揮できる組織を作るとは、個人のみならず組織にとっても大きなプラスがあり、最近の経営学においては、「変化対応能力が求められる今日において、一人ひとりの多様性を活かして、職場の創造性と個人のモチベーションを高め、多面的な思考をとりこみながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革するマネジメント手法⁽²⁾」として、成長戦略の中核に位置付けられている。

ダイバーシティ・マネジメントの目的は四つある。まずDMを行わざるを得ないという必然性である。女性、非

正規雇用者、高齢者、外国人など、職場はすでに多様な人材で占められており、従来の同質性に基づく人事管理手法は通用しない。次に危機管理及びコンプライアンスの視点である。セクシャル・ハラスメントを含めた様々な人権への対応を誤ることは、企業にとって致命傷となりかねない。三つ目は公正の視点である。男女雇用均等推進や男女共同参画といったジェンダー関連の法令や施策の推移を見るだけでも、DMが社会公正の文脈に沿っていることは明らかである。最後に成果の視点がある。全員の働きやすさや働きがい向上する、従業員のモチベーションや定着率が改善する、業務の創造性が高まる、市場に対して柔軟に対応できる、組織変革・風土改善につながる、組織の求心力を高めるなど、これからの組織経営においてDMは重要な競争戦略と捉えられている。

3 「能力の多様性」を考える

多様な人材の活用については、多様性の根拠となる個人の属性やそれぞれが抱える制約ごとに検討を行うことが一般的である⁽³⁾。しかし、一人ひとりで異なる「能力の多様性」について、企業はどのように対処してきたのだろうか。今までも企業は個人の能力に基づいて採用選考し、人事考課によって異動・昇進・昇格を行い、細かい処遇の差をつけてきたはずである。その意味では、従来も日本企業は能力の多様性に対応してきたと言える。しかし、

これは事実だろうか。もしも企業が能力を正しく定義して基準を定め、一人ひとりの能力を適切に評価して配置・処遇を行っていたのであれば、ダイバーシティ・マネジメントという概念はそもそも不要である。なぜならば、多様な人材の活用とは多様な能力の活用には他ならないからである。日本企業は多様な人材を活用する以前に、同質な人々が持つ多様な能力を十分に活用できていたのだろうか。

この点を明らかにするには、人材育成の現状を分析することが近道だろう。少し古いデータだが、筆者が企業に対して行った5年間に及ぶ調査結果がある⁽⁴⁾。約200社の日本企業に対して過去10年における人材育成の状況を聞いた質問からは、以下の課題が明らかになった。

第一は、人材育成が不十分であった背景として、①業績不振による予算不足、②成果偏重によるプロセス軽視、③不明確な人材育成方針を多くの企業が挙げたことである。バブル崩壊に始まる世界同時不況の影響は総額人件費における人材育成の予算を削減させる結果となり、さらに結果を重視する成果主義の導入によって、OJTを中心としたプロセス（能力）支援が弱体化したことが裏付けられる。第二は、そういった状況で行われた人材育成策は、短期的で散発的な研修、社員の自主性に任せた自己啓発、一部の限定された社員に対する教育が中心であった点である。法改正やリスクに対応する

場当たり的な研修や新人研修に代表される特定層への教育、あるいは幹部候補育成のための限定的な選抜教育などが人材育成の実態であった。第三に、その結果として、人材育成が行われない真空地帯が発生し、教育訓練とキャリア開発の乖離が生じ、成長や学習を支援する風土が醸成されない現状に至った点である。

育成が手薄となった真空地帯としては、管理職、高齢社員、女性社員、非正規労働者を指摘できる。日本企業における人材育成は、若年層には丁寧な育成プログラムが提供されている。また、部長以上の優秀な選抜人材に対しては手厚い育成が講じられている。しかし、30歳前後の中堅層から40代半ばのミドル層、そして従来の同質性から逸脱する高齢者、女性、非正規雇用者の育成計画は極めて脆弱である。人材育成を構成する教育訓練とキャリア開発において、教育訓練はOJTの弱体化による限定的なOff-JTと個人に丸投げされた自己啓発が中心となり、キャリアとの連動は機能しなくなっている。その結果として、組織学習が実践されていないのが日本企業の特徴の姿かもしれない。人材育成の面では、日本企業は同質性に基づく教育訓練とキャリア開発を最低限の範囲でしか行っていないことは紛れもない事実である。あるいは、従来の日本企業における「能力の多様性」とは、曖昧な基準と勤続年数に基づく「優秀な人材」と「劣った人材」の区別に過ぎ

なかったのかもしれない。

4 多様な能力にあふれた組織づくり

先ほどの調査結果には続きがある。過去10年間の取り組みに加えて、今後の取り組みの意向を併せて聞いている。今後の方向性としては、従来以上に従業員の成長や学び続ける姿勢を支援し、全社的に学び続ける企業文化を醸成し、人材力を強化したいと考える企業が圧倒的多数を占めた。自由回答欄からは、「企業は人なり」といったスローガンに留まらず、環境がめまぐるしく変化して従来以上に業務が多様化・複雑化する中、企業が成長していくためには従業員が継続的に学び、成長することが不可欠という認識が広がっていることがわかった。

性別、国籍、年齢、雇用形態などとは異なり、「能力」という基準を適用するならば、かつての日本企業の職場も十分に多様であったと言える。しかし企業はこの事実が気付かず、多様な能力にあふれた組織づくりを怠ってきたと言える。これからの企業の人材と能力は多様であり続けなければならぬ。企業が行うべきことは、多様な人材が持っている潜在能力を適切な基準と評価によって可視化し、職場を「多様な顕在能力」で満ちあふれたものに変えていくことである。

そのためには、能力評価や能力開発のツールとして一時ブームとなったコンピテンシーを見直すこと、あるいは

製造現場で培われたカイゼン活動や小集団活動をすべての職場に適用することなどが有効だろう。多様な人材のキャリア形成に向けた日本企業の取り組みは、ようやく緒に就いたばかりなのである。

- (1) 東京に本社を置く大手123社（2019年4月現在）による、東京人権啓発企業連絡会の定義による。http://www.jinken-net.com/gozouji/knowledge/302.htmlを参照。
- (2) 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント―多様性をいかす組織』白桃書房。
- (3) 例えば、女性管理職の登用推進策、65歳以降の高齢者の処遇、障がい者雇用に向けた特例子会社の設立、外国人労働者の雇用拡大、がん治療を抱える従業員の両立支援といったテーマである。
- (4) 日本生産性本部と筆者による「人事部門が抱える課題とその取り組みに関するアンケート調査」。2012年度の調査では、過去10年における、従業員の成長や学び続ける姿勢を支援する取り組みが十分であったかについて質問した。十分であったと認識している企業は4割にも満たず、十分ではなかったと認識している企業が多いことがわかった。

【参考文献】

- ・N・J・アドラー『異文化組織のマネジメント』マグローヒル社、1992年
- ・C・A・パトリック、S・ゴシヤール『地球市場時代の企業戦略―トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990年
- ・木谷宏『人事管理論―再考―多様な人材が求める社会的報酬とは』生産性出版、2016年
- ・谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント―多様性をいかす組織』白桃書房、2005年

キャリアコンサルタントによる キャリア面談が効果

ITシステム開発ソリューション、人材派遣、職業紹介などの事業を行うE-kan株式会社は、社員10名、今年の5月に5周年を迎える若い会社です。社員はすべてエンジニア職で、顧客先に常駐してシステム開発業務を行っています。

IT業界であること、社員が特徴的な業務形態をとっていることなどから、キャリア形成支援の一環としてキャリアコンサルティングを導入、2カ月に1回程度の「キャリア面談」を実施しています。

取締役で、営業及びキャリアコンサルティングを担当する河村秀典氏にその実際について聞きました。

企業におけるキャリアコンサルタントの役割 E-kan株式会社

インタビュー

E-kan株式会社
取締役
経営統括部

河村秀典氏

国家資格キャリアコンサルタント



■キャリア形成支援への取り組み

——社員のキャリア形成支援にはどのような取り組みを行っていますか。

河村 当社では2015年創業後、2017年6月から社内キャリアコンサルタント制度をスタートさせました。キャリアコンサルタントによる面談は、当初は社員からの希望があった時や、年2回（4月、12月）の評価面談時に併せて実施していましたが、2019年4月より評価面談とは区別し、「キャリア面談」と称して全社員を対象に2カ月に1回、1時間（必要な場合は時間を延長）で実施しています。

す。

キャリア面談は、①上司と部下の関係を越えた信頼関係の構築、②中長期的な視点での社員の自律的なキャリア形成の支援、③会社が社員に求めるニーズと個人のキャリア形成のニーズの調和、を目的とするものです。

面談の場面では、仕事・プライベートを問わず個人的な悩みや課題の相談を受けるとともに、本人の目標設定と振り返りをしてもらい、キャリアプラン作成のサポートをします。必要な情報提供も行います。国家資格キャリアコンサルタントである私が、担当者としてその任に当たっています。

——どのように効果が上がっていると感じていらっしゃいますか。

河村 社員と接する頻度や個別に話す時間が増えたことで、信頼関係を深める効果が出ていると感じます。

私の立場は社員から見ると評価者という一面もあるので、キャリア面談ではキャリア形成の支援者・協力者として捉えてもらえるよう心がけています。評価面談と区別をすることで、仕事・プライベートを問わず悩みや本音を話せる場として機能してきていると思いますね。仕事への影響を考えると相談しにくいかもしれない家庭の悩みなどを面談の場で話してくれることも多く、社員との間で相談の時間をじっくり持てるようになりました。

会社には評価されるためにという視点での能力開発だけではなく、エンジニアとしての中長期的なキャリアの意識

が内発的な動機付けにつながっているように感じますね。面談ではプライベートの話をすることも多いので、仕事は仕事といった割り切りではなく、人生も含めたキャリアについて考える時間になっているからかもしれません。

仕事上での課題を自律的に乗り越えていく力は、人生においてもぶつかる問題を乗り越えていく力にもつながると思います。私もそういった思いで面談に取り組んでいます。

また、会社の経営方針や制度づくりなどについての意見が出ることもあります。これまでも全体会議や社内アンケートなどで社員の意見を聞く場を設けていましたが、面談の場で意見交換しながら調和を図ることで、より浸透し、会社づくりに主体的に参加しているという思いが持てるのではないのでしょうか。それが納得感につながっていくのではないかと思います。

■ITエンジニアのキャリア形成支援の難しさ

——社員の方が顧客先に常駐してシステム開発の仕事をしているということで、キャリア支援の難しさはありますか。

河村 こうした業務形態の場合、社員の日々の仕事ぶりや本人が抱えている課題や悩みが見えにくかったり、社員同士のつながりや会社への所属意識が希薄になることが多くなりがちかと思っています。

弊社では、創業当初より次のような



2018年の社員旅行で

E-kan株式会社

- 設立 2015年
- 従業員 10名(2020年3月現在)
- 所在地 渋谷区広尾
- 主な事業 SES(システムエンジニアリングサービス)事業、人材派遣事業、職業紹介事業、キャリアコンサルティング事業

社内業務や行事を設けてきました。

・全社員対象の全体会議や社内懇親会
(毎月1回)

・社員旅行や新年会・忘年会などの会社行事

・技術勉強会

これらの実施でお互い接する機会は増えたものの、社員と個別に話すという場は主に評価面談でした。また、顧客先の業務の都合で、社員によって参加の偏りが出ることも課題でした。その対策として社内キャリアコンサルタント制度を開始し、2019年から評価面談とは区別した位置づけによるキャリア面談を開始したわけです。

ITエンジニアのキャリア形成において、日進月歩で変化する技術にいかに対応するか、技術力を向上させていくかは業界共通の課題です。技術のトレンドにアンテナを高く情報収集し、キャッチアップするための技術力を研鑽していかなければならないのです。

とはいえ、日々の業務に埋没してしまうと、たとえ情報収集したとしても、得意なことや携わっているプロジェクトに関係がある範囲しか見なくなり、視野が狭くなってしまいます。業務に必要な知識や資格を習得することも重要ですが、慣れてくると学習意欲やモチベーションが低下し目標を見失ってしまいます。

常駐しての開発業務では、携わるプロジェクトの期間が短いなどの理由で、常駐する顧客先が短期間で変わるケースもあります。常駐先ごとに開発

環境や開発方法、求められるニーズやスキルは異なってくるので、常駐先やプロジェクトごとに様々な経験ができるメリットもありますが、あまりにも短いと、一つひとつの経験やスキルがしっかり身につかないというデメリットもあります。特にまだ経験が浅いエンジニアは、常駐先特有の開発手法や業務知識と、汎用的なスキルや知識の切り分けができていないこともあり、常駐先が変わった際に苦労することもあります。

■キャリア面談を効果的に活用

——そうしたことへの対策としてキャリア面談はどのように役立っていますか。

河村 キャリア面談では現在の自分のスキルの棚卸しを行い、コアとなるスキルを把握した上で、技術のトレンドも踏まえた中長期的な目標設定を行っています。社員が携わるプロジェクトは会社主導ではなく、中長期の目標を営業とエンジニアが共有した上で、エンジニア自身が選択することを重視しています。

また、私が営業業務において情報収集した市場動向や今後どのような技術の需要が高まりそうかなどといった情報提供も行っています。

ITエンジニアのキャリア形成において、キャリア相談する相手がいなかったり、いたとしても技術や業界の動向を理解していないケースもあります。私自身、エンジニア職として顧客先常駐での開発も以前経験しているの

で、エンジニアとキャリア相談する上ではプラスになっているかもしれない。

——そのほかに何か工夫されていることはありますか。

河村 社内制度としては、セミナーや展示会への参加費用、学習教材の購入費用などを支給することで技術トレンドをキャッチアップすることを支援しています。学んだことを社内還元することにに対して評価するようにしていますね。

また、弊社ではエンジニアを対象とした勉強会を主催しており(毎月3回、参加者は多い時は20〜30名程度、コミュニティ登録メンバーは約300名)、社員が社外のエンジニアと技術交流する機会を積極的に設けています(<https://e-kan.tokyo/elabo/other/1532/>)。

——今後の課題は。

河村 これまでエンジニアのキャリアパスといえば、「PG(プログラマー)→SE(システムエンジニア)→PL(プロジェクトリーダー)→PM(プロジェクトマネジャー)」と言われてきましたが、コンサルタント、アーキテクト、スペシャリスト、フルスタックなど、非常に多様化していると感じています。

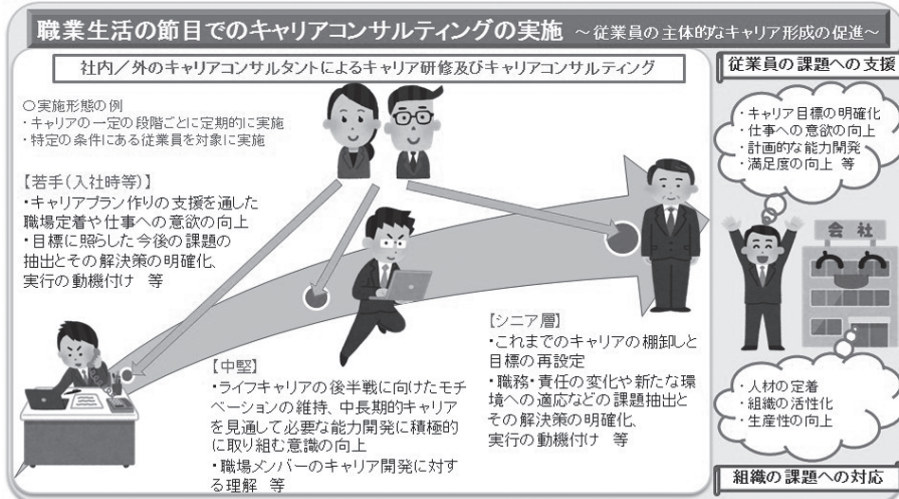
キャリア形成の支援者としても、評価者としても、こういった多様な職種ごとに求められる専門性とスキルをしっかりと理解し対応していくことが課題であると思っています。

セルフ・キャリアアドック制度の概要と 今後の展開について

厚生労働省人材開発統括官付
キャリア形成支援室

セルフ・キャリアアドックについて

○「セルフ・キャリアアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のこと。



1 セルフ・キャリアアドックとは

「セルフ・キャリアアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことです。定期的に健康診断を受け健康維持・向上のための計画を立てて

実行していくように、「キャリア」についても、定期的に見直し、以後の能力開発(自己啓発)等に取り組み契機としてもらうことが元々の意味です。従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立ち、組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。これに対して、セルフ・キャリアアドックは企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する仕組みです。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目において、自己点検やキャリア形成に向けた取組みの見直し等を行います。

2 セルフ・キャリアアドック導入の効果

セルフ・キャリアアドックの導入により、従業員にとっては自らのキャリア意識や仕事に対するモチベーションの向上とキャリア充実、企業にとっては人材の定着や活性化を通じた組織の活性化が期待されます。また、労働者の属性ごとに次のような効果も期待されます。

① 新卒採用者の定着率向上

厚生労働省では、セルフ・キャリアアドックを導入するためのマニュアル「セルフ・キャリアアドック」導入の方針と展開(平成29年度)を取りまとめ、ホームページで公開しています。

また、令和元年度においては、セルフ・キャリアアドックの導入を支援する拠点として、東京・大阪・札幌・名古屋・福岡の全国5拠点を整備し、企業に対する導入支援や個別相談等を行う「セルフ・キャリアアドック普及拡大加速化

③ 高年齢層社員の活性化

職業能力や適性といった個人が保有する多様な力への自己理解を深めることにより、ライフキャリアの後半戦に向けて、積極的な職業生活を設計していく契機になることが期待されます。また、上司や管理職として抱えている課題を明確化し、その解決に向けた支援のきっかけとすることが出来ます。

3 セルフ・キャリアアドック導入に向けた支援

新卒採用者等に対して、仕事への向き合い方・取り組む意欲などのマインドセット、キャリアパスの明示などを通じて、職場への定着や仕事への意欲を高めていくことが期待されます。

② 育児・介護休業者の職場復帰率向上

仕事と家庭の両立に関わる不安を取り除き、課題解決を支援する契機となるとともに、職場復帰プランの作成を通じ、円滑に職場復帰することができるようになることが期待されます。

●支援の主な流れ

①キャリア研修の実施

キャリアコンサルティングに先立ち、①自身のキャリアの棚卸し、②キャリア目標・アクションプランの作成などを行ってもらうために、集合型の研修(キャリア研修)を実施します。



②キャリアコンサルティング

キャリアコンサルティングにおいては、従業員のこれまでの職業経験(仕事を通して成長したこと等を含む。)、働き方で大切にしていることなどを棚卸しし、企業から求められる役割や責任、仕事に対する期待や不安などを確認します。それらを基にしたキャリアビジョンやその実現のための行動プラン(アクション)も策定します。現在の仕事に問題を抱えている場合には、その問題点を整理し、解決を支援していきます。



③組織へのフィードバック

セルフ・キャリアドックにより、組織全体・従業員個々人それぞれについて、改善・対応すべき課題が見えてきます。組織として対応すべき課題については、組織的に改善策を検討し、組織の改善に向けた働きかけを行います。従業員個々人が抱えている課題の中に、会社への要望等がある場合には、本人に同意を取った上で、人事部門や上司に伝達し、組織・上司に改善に向けた検討を促します。

事業」を実施し、仕組みの普及拡大に取り組んできました。

本事業では、キャリアコンサルタント(*)が企業を訪問し、企業の実情も踏まえた上で、セルフ・キャリアドック導入に向けた支援を行っていきま(支援の主な流れは左記のとおり)。キャリアコンサルタントによる労働者の個々のキャリアコンサルティングに留まらず、キャリアコンサルティングを通じて得られた組織の課題を企業にフィードバックし、組織的に改善が必要な事項を提案します。

(*)平成28年4月から職業選択、職業生活設計、職業能力開発に関する相談に応じ、助言指導を行う専門家として、キャリアコンサルタントが国家資格となりました(名称独占の国家資格)。

4 支援事例

「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業」による企業支援を行う

た好事例について、新たに「SELF CAREER DOCK セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業好事例集」として取りまとめました。活用いただいた企業及び労働者からは、「キャリアを考える良いきっかけになった」「モチベーションアップにつながった」などポジティブな意見が寄せられています。ので、事例をいくつかご紹介いたします。

事例1 食料製造業務(従業員180人)

■導入目的

若手社員・中途社員の職場定着に課題があるため、キャリア形成支援策が必要。

■具体的な取組み

管理職・若手社員計21名を対象にガイダンスセミナー、キャリアコンサルティング面談を実施。
■取組みの効果

若手社員一人ひとりが自身のキャリアを考えるようになり、今の業務をさらに高めていくことに気持ち切り替わったなどの効果。管理職職員については、自分のキャリアと部下のキャリアを考える必要性があるという意識が醸成された。

事例2 建設業(従業員3900人)

■導入目的

ミドル層へのキャリア開発支援の機会拡大・活性化のため。

■具体的な取組み

49歳から51歳社員の中から優先的に選抜しキャリア研修を実施。キャリアコンサルティングを有益な場とするためにガイダンスセミナー実施後、研修受講者15名を対象にキャリアコンサルティング面談を実施。
■取組みの効果

個人のモチベーションアップにつながる良い機会となった。受講者からポジティブな反応も多かったため、継続した実施により、取組みを浸透させていきたい。継続することで、組織変革のための大きな推進力となるものと期待。

事例3 卸売業(従業員405人)

■導入目的

上司とのキャリア面談が効果的なものではなかったことから、キャリアのプロへも相談できる環境の整備を検討するため。

■具体的な取組み

各部門の若手・中堅層を中心とした様々な年代の参加希望者に、事前ガイダンス、上司向け事前ガイダンス、キャリアコンサルティング面談を実施。

■取組みの効果

面談参加者全員が満足した。上司向けガイダンスでも、部下指導に係る日頃の疑問を話せて良かったという声が多くあった。継続することで、社員が生き生きする職場風土づくりに資するものと期待。

5 キャリア形成サポートセンターにおけるセルフ・キャリアドックの推進

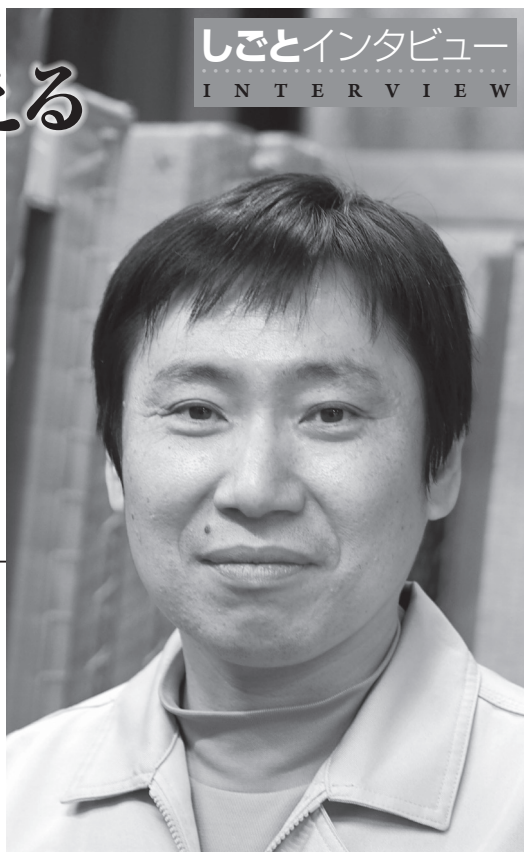
令和2年度から新たに「キャリア形成サポートセンター」を整備し、全国でサービスを提供します。これは、セルフ・キャリアドックの更なる普及とジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングのより一層の活用促進を図り、労働者等と企業に対し、キャリアコンサルティングを中心とした総合的な支援を実施する拠点となるものです。

キャリア形成サポートセンターでは、労働者等に対しては、特に中高年齢層等を対象にジョブ・カードを活用しながらキャリアの棚卸しや高年齢期を見据えたキャリアプラン再設計支援を行います。また、企業に対してはセルフ・キャリアドックの導入等を支援することとしています。セルフ・キャリアドックを支援する拠点はこれまでの5カ所から全国11カ所に拡充し、更なる普及・導入促進を図ります。セルフ・キャリアドックの導入をご検討の際は、是非キャリア形成サポートセンターにご相談ください(詳細は、キャリア形成サポートセンターHP(www.carisapo.jp)をご覧ください)。

確かな技能と知識が支える ユーザーに喜ばれる畳

父親の跡を継いだ大倉さんは、和室に欠かせない畳を作る1級技能士の職人です。喜ばれる畳を提供するために、自らの技能だけでなく素材などに関する知識やお客様への接し方、わかりやすい説明なども重視しています。とくに働く奥様の果たす役割も小さくないようです。

畳職人 大倉哲治さん



おおくら・てつじ ●1969年東京生まれ。都立荒川工業高校電気科を卒業後、電気関係の企業に就職。その後畳の職業訓練校で畳製造を基礎から修得する。実家の畳店で仕事を始め、現在二代目として東京足立区で大倉畳店を営む（ホームページ：<https://tatami-ookura.com/>）。1級畳製作技能士、職業訓練指導員。

畳の道へ

——このお仕事に就かれるまでの経緯を教えてくださいませんか。

大倉 親がここで畳の仕事をしていた、私も小学生の頃から何かと手伝っていましたね。家族みんなで助け合うといううちでした。

私はもともと計算などが好きで、工業高校の電気科に進みました。電気というのは基礎を学ぶのに数式を解いたりますので、すごく楽しかったですね。

卒業して電気関係の会社に勤めましたが、その頃父に「もし畳屋をやりたいのであれば、3年のうちに考えろ」と言われたのです。親が高齢になってきていて、団地の4〜5階の現場などは大変なので手伝ったりしていました。が、仕事として意識していたわけではありませんでした。

畳の仕事の流れ

それで、ずっと続けていくとしたら何がいかと自分で考えました。若い時は地味な気がしていたんですけど、「自分の腕」「技能」「伝統」ということがいいなと思った。やりたいという気持ちになったのです。就職して3年、21歳で会社を辞め、湯島にある畳の職業訓練校に3年間通って実技、学科を学びました。

——お仕事は実際どのような流れなのでしょう。

大倉 畳は、畳床、畳表、畳縁という構造になっています。畳床は畳の中身で芯材の部分、畳表はイグサでできた畳の表面、畳縁は畳の長辺のフチに付けられる装飾的な布のことです。

いわゆる畳の張り替えという場合、

①裏返し②表替え③新畳の3種類があります。

①裏返し

既存の畳の表面にある畳表を表面だけ剥がして裏にひっくり返すものです。安く仕上がりますが、3年くらいが目安です。

②表替え

表面の畳表を剥がして新しいものを付け、縁も替えます。朝、お客様の部屋の家具、荷物の移動をして畳をすべて剥がして引き揚げます。当店に持ち帰り、天日干しをして畳の表面の凸凹や隙間の補修などをし、出来上がったものをお客様のところにお持ちして敷き直す、という流れです。

③新畳

畳床の芯材は20〜30年経つと腰がなくなってくるので、新畳になります。畳の芯材は部屋に合わせて形を加工します。新畳の場合は部屋の寸法取りの作業が必要です。杖を壁に当てて長さ、歪みを確認しながらレーザーによる寸法取り器を使って測ります。部屋全体の歪みに合わせて1枚1枚割り寸していった加工し、1週間ほどかけて出来上がったものを古い畳と入れ替える、という手順になります。

縫う工程は、当店内で、框（畳の短い辺）を巻く框巻き機、縁をつける両用機を使って行います。框縫いをした後、両用機に載せて縁を縫っていく（平差し）。そして縫った縁を巻き返す（返し縫い）。作業は妻と二人で行っています。

いかにお客様に喜んでいただくか

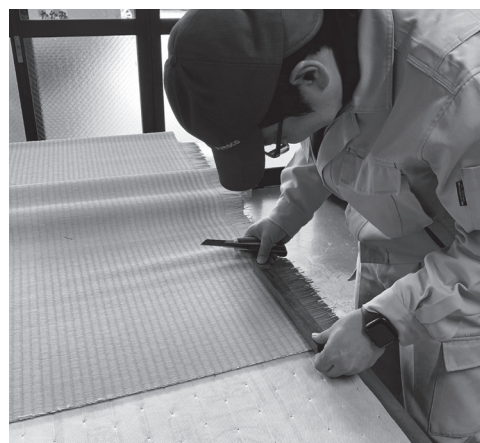
——個人のお客様が中心ですか。

大倉 半分以上が一般のお客様からの直接の注文です。常にその日はそのお客様だけのために作業をする。そのお客様の紹介で次の注文の連絡をいただいたりします。畳屋というのは家の中に入りやすく、変な人に入っているとほしくない。うちの場合は妻と一緒にいくので安心される面もあると思います。私が気づかない目配りもすごく喜ばれます。

いかに「また頼みたい」と思ってもらえるか、わかりやすく説明できるか、という接し方の部分も大切だと思って



畳表の原料イグサの生産農家（熊本県八代市）で刈り取りのお手伝いをした時の様子。



畳表の表面は山・谷・山・谷と織り込まれており、畳縁を縫い付けた際に谷がちょうど見えなくなるように目押し定規を使って畳表の切り位置を確認し（写真右）、畳表の上前（うわまえ：畳同士がつながるほう）を畳の大きさに合わせて長い6尺定規でまっすぐ切り落とす（写真左）。

私は、売上をどんどん伸ばしたいとは思っていません。自分の技術には自信を持っていますし、仕事を楽しんで

ますが、それをクリアすれば嬉しい。嫌だ、行きたくないという時こそ、すぐに行ったほうがいい。話を聞き、きちんと説明すればだいたい納得していただけます。

——お仕事のやりがいとはどのようなところでしょうか。
大倉 サラリーマンと違い、畳屋はエンドユーザーのところに行って直接接するわけです。「きれいにしてくれてありがとう」と喜んでもらえる。自分のやったこと、自分の腕によってお客様に喜んでもらえるのは気持ちいいし、やりがいになります。

ユーザーと直接触れ合うことの喜び

また、寸法取りの方法は標準と簡易とがあつて、最近は荷物があるからと簡易でやることもあるんですが、私は標準寸法取りで細かく測りたいんです。標準寸法取りだと、畳を剥がしてみると寄せの厚さが場所によって違うところがあるのがわかるんです。

——作業の上で気をつけていることは何でしょうか。
大倉 イ筋というイグサの筋があるんですが、必ず真っ直ぐになるように張ることを意識しています。畳の基本的な勉強をした職人なら大抵そうしていますね。

——お仕事の厳しい面はどういったところですか。
大倉 一番辛かったのは、バブルがはじけてデフレスパイラルになった頃ですね。それまでの価格帯が通用しなくなった。お客様のところに見積りを持っていったら、「チラシで宣伝しているこっちは業者はこんな安い」と言われる。畳職人ではない人が作る安い業者が広がって、数字だけで見られる。価格に見合ったものを提供していることをどうすればわかってもらえるかというのを考えましたし、勉強しましたね。

イグサ産地の熊本の農家さんのところに直接行って、何が畳にとって本当によいのかということも学びました。それまでは近くの間屋さんから、なるべく安く仕入れたものをお客様に安く提供することを考えていたんですが、やっぱりいいものはいいし、価格も高いけどそれだけの価値がある。そうしたことを学ぶと、お客様に対して説得

価格に見合ったものを提供する

やっています。
お金を稼ぐためだけにやると苦痛になってしまい、それが態度、対応に出てくる。お客様を不快な思いにさせてしまうことなく、喜んでもらえる対応、接し方ができればいいと思っています。不動産屋さん、内装屋さん、工務店さんなども顧客ですが、一般の個人宅のお客様が一番多いですし、これからはメインになるでしょうね。

大倉 人生は山登りのようなもので、山頂に向かって登っていく途中に大きな岩が必ずある。嫌だから避けて続けていると、歳をとっても同じところにいるままです。乗り越えることで新しい世界が見えてくるし、成長していく。自分が今できることをこつこつ、一つひとつやっていくうちに、いつのまにか上のほうに行けるのではないのでしょうか。

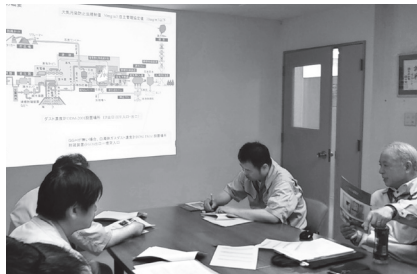
——若い人へのメッセージをお願いします。
大倉 人生は山登りのようなもので、山頂に向かって登っていく途中に大きな岩が必ずある。嫌だから避けて続けていると、歳をとっても同じところにいるままです。乗り越えることで新しい世界が見えてくるし、成長していく。自分が今できることをこつこつ、一つひとつやっていくうちに、いつのまにか上のほうに行けるのではないのでしょうか。

——畳に興味を持っている若い人に何か伝えたいことはありますか。
大倉 今風の新しい畳もたくさん出ていますし、素材もいろいろあります。畳の厚さは60ミリが基本で、そのくらいあると上で跳ねてもあまりうるさくないですし、クッション性があつて安全でもあります。スリッパは脱いで上がるので清潔感があり、湿気も吸います。畳のこうしたよい点をもっとアピールできればいいと思いますね。

若い人へのメッセージ

力のある説明ができます。

研修によって社員たちのモチベーションの向上を図り、高いスキルを確保



高い精度の製品を生み出すための工夫

田中電気研究所は、当時の電気試験研究所・大阪所長を務めた田中貢氏（田中敏文代表取締役の祖父。工学博士）が、1949年に発足させた研究所が母体です。電気関係の検定装置や計器類などを開発し、多くの特許を取得しています。これらの装置や機器は、主に電気試験所に納入されました。1963年に株式会社に移行し、放射線測定器やダスト濃度計の製造も手掛けるようになり、業務を拡大していきました。

またOEM事業として、様々な大手企業の電子機器の設計や製造なども担っています。そこにあるのは、事業を多様化することでリスクの分散を図る「狡兎三窟経営」という基本方針です。

同社は、1978年に製造部門として栃木県那須烏山市に烏山工場を設立しました。ここでは設立当初から、新規従業員はすべて現地出身者から採用し、その採用活動はハローワークや市が主催する合同面接会を活用しています。

選考は面接を中心に行い、しっかりと話すことができるかどうか、採否のポイントとなり、経験者であるかどうかを重視していません。

この方針について田中代表取締役は、「他社で覚えたやり方では、同じ作業であっても、高い精度が求めら

れる弊社の製品に対応できないことがあります。むしろゼロから教育したほうが、私たちが求める高い技能を確保できます」と語ります。

基本作業をしつかりこなすため、社員たちは、主要取引先である富士電機株式会社が認定する「重要基本作業技能認定証」の取得を目指します。

「富士電機は高い精度を求めることで知られており、『重要基本作業技能認定証』の取得は、会社としての技能の高さを裏付けるものとなります」（田中代表取締役）。

田中電気研究所は人材育成においてもユニークな取り組みを行っており、「令和元年度東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞」で優秀賞を受賞しています。

人材育成において力を入れていることのひとつが、「電子機器組立て技能士」の資格取得です。

パート従業員も含め入社3年を経過した社員を対象に同資格の取得を義務化し、検定合格を目指した講習会が開かれています。この講習会では、一級以上の資格をもつ社員が講師となり、教育プログラムに基づいた講義実習が行われます。練習キットの購入や受験費用など、資格取得に関わる費用はすべて会社が負担します。

また、社員たちのモチベーションの向上に結び付くように、資格取得者には技能手当が付きま

す。「資格を取得することで自信が生まれ、それが仕事にも生かされます」（田

中代表取締役）。

経営方針に基づくテーマを掲げた能力向上への取り組み

田中電気研究所では、経営方針を深掘したテーマをトップ自身が掲げ、それに基づいて研修が行われています。これまでのテーマには「粗利益の確保」や「現場力の向上」などがあります。

この研修では外部講師を活用し、選抜された社員を対象に隔月で行われ、1年間続きます。受講する社員たちは、研修成果に責任をもつという内容の誓約書を提出し、緊張感をもって研修に臨みます。

研修の最後には、受講者は研修内容を踏まえたプレゼンテーションを行います。そこには田中代表取締役のほか取引先、ときには県など行政機関の産業部門の担当者も出席します。このプレゼンテーションについて田中代表取締役は「研修内容が、どれだけ自分のものになっているかを確認するよい機会です」と話します。

製造業の仕事は、とすると同じ作業の連続でマンネリ化しやすく、従業員のモチベーションの低下につながりやすい面があります。

同社では、一人で三役以上の作業を担うことを原則としており、社員のモチベーションを保ち、長期に働くための工夫もなされています。これができるのも、社員たちが自分のスキルを高めるために用意された資格取得制度があるからこそです。

人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

(3)「個別管理」への胎動



田沼泰輔

株式会社ダイハチリキ総合研究所
代表

たぬま・たいすけ●2005年、企業内大学「博報堂大学」（通称）創設メンバーの一員として初代キャリア開発部長就任。同社の人材育成・キャリア開発に携わる。2012年、株式会社博報堂DYアイ・オー代表取締役社長に就き障害者雇用を推進。2019年5月株式会社ダイハチリキ総合研究所を創業。米国CCE Inc.認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー・全国重度障害者雇用事業所協会理事・事業構想修士（専門職）。

今後、組織における人材マネジメントが、個別管理型へとシフトしていくことは明らかである。

組織で働く人々が多様化し、働き方や組織との関わり方も多様化していく潮流の中で、人材を一括りにして一律的な枠組みで管理していくことに、もはや無理が生じている。半世紀以上この国を支えてきた人事管理システムに関する一本の大きな柱が、ギシギシと音を立てて軋んでいるかのようだ。一方、組織で働く個人もまた、主体的能動的に自らのキャリアに向き合うことが求められている。組織と個人双方に働くことにまつわる基本的態度が問われ直される必要に迫られている。昨年末、経団連は「新卒一括採用・年功序列終身雇用をセツトとする従来の日本型雇用システムでは（これからの変化に）対応できる人材は育ちにくい」として、新たなかつ多様な雇用形態の組み合わせの必要性を示唆した。

そういう現状にあつて、例えばパフォーマンスマネジメントに表象される人材の個別管理に向けたマネジメント手法など、これまでとは異なる新たなアプローチが注目を集めている。いくつかの企業での先進的な取り組みが事例として紹介される機会も増えてきた。ただ、私感ではあるが、まだまだ試行錯誤が続いている段階なのではないかと思う。

大広という総合広告会社大手の事例を紹介する。同社は、新しい中期経営計画の一環で、昨年、人事体系、人材開発体系の大規模な改革を行った。デジタル化の流れの中で、広告業界もまた世界レベルで新たなビジネスモデルへの転換が迫られるようになって久し

い。その中で同社は、オンリーワンの確固たるポジションを確立すべく新たなベクトルを定めた。人事人材開発領域の改革は、大きな柱の一つとして位置づけられる。その基本方針は、組織内での自律的キャリア形成促進である。特徴的な取り組みの一つは「ブランドアクティベーション人材開発局」を新設し、しかも経営管理分野ではなくブランドアクティベーション統括本部という同社の現業事業組織の傘下に置いたこと。人材の成長促進を担う組織は、変化著しい現場の動きを直接肌身で感じ取れる場に置くべきとの意図が働いている。

二つめは、全部門にそれぞれ人材マネジメントを取り仕切る「マネジメント補佐」というポジションを設けたこと。このポストは、部門長の補佐として組織と人材双方のマネジメントの総括的役割を専任で従事する、いわば部門の大番頭と言えよう。組織運営に関する諸事について部門長を補佐しつつ、要員計画から労務管理、目標管理、人材開発、キャリア開発等々、およそ部門内人材に関わるすべての責務を担う重要な役割である。最終的な責任は部門長が負うものの、こと人材に関しマネジメント補佐が司ること、きめ細かい目配りをしようとしている。マネジメント補佐が一堂に会し、全社の人材マネジメント課題を共有する場として、月例で「人材マネジメント会議」と称する定例会議を開催している。単なる情報共有のための連絡会に留まらず、ユニークな取り組みも行っている。

例えば、マネジメント補佐のスーパービジョン。自社の中で起きている人材に関わる具体的な諸案件を、事前にケース記録化し提出してもらい、会議参加者全員でその対応方法を話し合う。また、配下の社員との面談機会が多いことから、面談スキル向上のための実践的な継続学習も実施する。さらには、新しい育成プログラムの導入に関する評価なども行う。人材の個別管理に向けた問題解決、および管理者自身の意識啓発や能力向上、加えて社内

の緊密な横連携を目的としている。社員一人ひとりの人材開発にまつわる情報をリアルタイムに共有し、適材適所の配置や成長促進につなげていくとするものである。

ブランドアクティベーション人材開発局は、この人材マネジメント会議事務局のほか、社員のキャリアにまつわる個別情報を管理するハブの役割を担う。社員の能力開発、キャリア開発に向けた様々な育成施策の企画開発と運営、予算管理を取り仕切る。また、人事とも連携を取り、従業員を縦横斜めから立体的に見ていく仕組みを創っている。

このような事例は、HRMにおけるパーソンセンタードな志向が、今や、企業の経営革新にとって重大な生命線となつている一つの証と言えよう。逆説的な言い方だが、組織人材の個性が高まるがゆえに、経営は従来に増して組織をグリップする力、すなわち求心力をより強固なものにしていく必要がある。そのために個別管理に軸足を置いた戦略的な人材マネジメントが肝要となつていく。

今回は筆者の連載最終回ということで、研修を始め、組織人材を育てるプロセスに関する筆者の持論を述べ、まとめとしたい。



神奈川県立西部総合職業技術校
(かなテクカレッジ西部)

設置・運営 ● 神奈川県

所在地 ● 神奈川県秦野市桜町2-1-3

訓練課程 ●

○ 工業技術分野

・ 普通課程: 精密加工エンジニア、機械CADシステム、電気、ICTエンジニア、自動車整備
・ 短期課程: チャレンジプロダクト、セレクトプロダクト、溶接・板金

○ 建築技術分野

・ 普通課程: 室内設計施工、木材加工
・ 短期課程: 建築CAD、庭園エクステリア施工、ビルメンテナンス

○ 社会サービス分野

・ 短期課程: ケアワーカー、介護調理

訓練期間 ●

○ 普通課程 基本1年、自動車整備は2年

○ 短期課程 基本6ヶ月、チャレンジプロダクト・セレクトプロダクトは1年



平成25年4月に開校

神奈川県立の公共職業能力開発施設は、大規模総合型の東部総合職業技術校(本誌2018年No.1掲載)と西部総合職業技術校(以下西部校)および産業技術短期大学校(2011年春季号掲載)、神奈川障害者職業能力開発校(2012年春季号掲載)の4校体制である。

西部校は以前あった県立職業技術校が統合されて平成25年4月に開校。小田急線秦野駅徒歩15分、秦野市役所に隣接した広大な県立高校跡地にあり、富士山が望める好立地の環境である。

西部校の理念

「本校では、『手に、職。』が未来を変える。』をキャッチフレーズに3分野15コースで訓練を実施しています(木下公太郎校長)。西部校では、工業技術、建築技術、社会サービスの各分野の訓練15コースすべてを1校で実施している。

それは、広大な敷地と訓練に必要な最新の設備を備えているからこそ可能となっている。

また、在職者訓練にも力を入れており、工業技術・継承課長の井上秀夫氏は「在職者訓

練では、企業・団体からご希望の多い講座について日程を設定して開催するメニュー型スキルアップセミナーと、ご希望に応じて企画するオーダー型スキルアップセミナーを用意しています。特に高度な熟練技能者が講師となつて、中堅や若手の技術・技能者に熟練の技術・技能を伝授する『かながわものづくり継承塾』がある。

「卓越技能者や現代の名工に講師をお願いしているので、個々の企業や事業主の努力のみでは難しい熟練の技術・技能の習得が可能になります(井上課長)」

教育訓練の特長と技術校を支える組織、取得できる資格

西部校には「神奈川県西部職業能力開発推進協議会」という強力なバックアップ組織がある。事業所相互間の連携を図るとともに、企業内訓練及び公共職業訓練の推進を図り、職業能力開発の充実に努めることを目的としている。会員は令和元年5月31日現在で362社。「本校と連携して研修会・見学会や会員交流会の実施、そして就職説明会の開催による会員企業の求人活動に対する情報提供を行っている(藤井孝一建築技術課長)」

また、西部校では積極的にキャリア教育支援にも取り組んでいる。

「本校では、中学生向けのキャリア教育支援として、『ものづくり体験プログラム』と名づけたイベントを行っています。現在13職種を用意しています。学年やクラス単位で受け入れており、ものづくりの大切さ・楽しさを中学生の段階から知っていただければと思っています(藤井課長)」

西部校で取得できる資格は、普通課程の訓練は修了(技能照査試験合格)により技能士補が与えられ、いくつかのコースで2級技能検定試験の学科試験が免除となるなど、15コースごとに様々な資格取得が可能となる。

訓練生のメッセージ

「私は、友人から西部校のことを教えてもらいました。もともと工作が好きで、自分で棚などを作ったりしていましたが、ここでは教科書だけでなく先生の実体験を交えた授業で実践的に学べます。基礎知識から工具や木工機械の取り扱い、木工塗装など幅広い技能と知識が身につくと思います。最初はついていけない不安でしたが、先生の丁寧な指導のおかげで学んでいく自信ができました。同期の仲間達と切磋琢磨し、自分が成長していることを実感しています(木材加工コース訓練生)」

西部校の使命

木下校長は、「本校はまだまだ知名度・認知度が高いとは言えません。現在、ホームページによる情報発信はもちろん、本校の訓練を修了して就職した方の声を載せた『夢かなったテク通信』を発信しており、それを読んだ方の入校希望も増えています。今後も教育訓練を充実させ、世の中に優れた技能者を送り出すという使命を果たしていこうと思っています。優れた技能者を目指している方は、オープンキャンパスや体験入校を積極的に開催していますので、ぜひ本校にご来校いただき私たちの校舎、設備と教育・訓練風景をご覧になってください。本校は必ずご期待に応えられると思います」と語られた。

全学型キャリア教育の導入と今後の最適化に向けて

大阪国際大学
基幹教育機構／キャリアサポートセンター 講師
森本康太郎



1 大学の概要

大阪国際大学は、1929年に創立された帝国高等女学校を母体とし、2019年に学園創立90周年を迎えた。現在、経営経済学部（経営学科、経済学科）、人間科学部（心理コミュニケーション学科、人間健康科学科、スポーツ行動学科）、国際教養学部（国際コミュニケーション学科、国際観光学科）の3学部と、大学院、短期大学部ならびに留学生別科を設置している。

本学は、キャリア教育科目の企画調整を担うキャリア教育センターと、就職支援業務を担う就職部を統合し、学生のキャリア形成支援を総合的に担当する部門として、2019年にキャリアサポートセンターを設置した。

また、教学組織として、教養教育を主管する基幹教育機構のもとにキャリア教育部会が置かれ、キャリアサポートセンター所属の教員と各学部学科所属の教員の協業のもと、キャリア教育科目ならびにインターンシップ科目等の教材開発、運営管理等を担っている。全学委員会としては、各学部学科から選出された教員とキャリアサポートセンター教職員で構成される就職委員会が設けられ、学生の進路就職状況の情報共有や、キャリア形成支援に関する意見交換が行われている。

2 本学におけるキャリア教育

本学におけるキャリア教育は、2017年度の人間科学部入学生より新教育課程に再編して展開している。各学部の改組に伴い、2018年度より経営経済学部、2019年度より国際教養学部の新入生に展開し、現在すべての学部学科で新教育課程でのキャリア教育科目が導入されている。

特徴としては、第一にキャリア基礎Ⅰ・Ⅱ、キャリアデザインⅠ・Ⅱの4科目が共通基礎科目として必修化されている点、第二にキャリア基礎Ⅰ・Ⅱでは各学部学科所属の教員がキャリアサポートセンター所属の教員と協働して科目を担当する点、第三にキャリアデザインⅠ・Ⅱではキャリアサポートセンター所属の職員が非常勤講師として一部科目を担当する点、が挙げられる。また、2019年度より基幹教育機構にキャリアサポートセンター所属の専任教員が配置され、キャリア教育科目のさらなる内容充実や教育効果の検証に取り組んでいる。

3 本学におけるキャリア支援

各学部学科でのセミナーごとに、キャリアサポートセンター職員の担当を配置しているため、学生は毎回固定した担当職員に支援を受けることができ、個別支援では、自己分析をはじめ、

求人情報、業界・企業情報、卒業生の受験情報の提供、応募書類の添削、模擬面接などをきめ細かく行っている。

また、各種対策講座（履歴書、SPI、業界・企業研究、グループディスカッション、集団面接）を実施して具体的な就職活動スキルの獲得を後押しするほか、オンキャンパスでの合同業界説明会・単独企業説明会を企画運営し、職業理解と応募行動の促進を図っている。

4 キャリア教育の今後の展開

前述のように必修科目として全学展開するキャリア教育については、さらなる最適化に向けたカリキュラム改革も視野に入る。

例えば、低年次のキャリア教育に求められる内容・機能と、初年次教育との関連を検討する余地がある。また、実際の社会課題に触れることで大学での学びを社会と結び付けて考えるために、プロジェクト型学習（Project-Based Learning: PBL）の教育手法や、産学連携による教育資源の活用も視野に入る。これについては現在、試験的導入に向けて準備を進めている。

所属や職種の垣根を超えた協働による全学型のキャリア教育としての到達点を踏まえたうえで、学生一人ひとりの希望を実現できるよう、キャリア教育・支援を充実させていきたい。

教育改革を急げ！

東洋大学経営学部 非常勤講師

公益財団法人 日本進路指導協会 理事・調査部長

千葉吉裕

平成28年12月21日に文部科学省中央教育審議会から答申された「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」にも記された「子供たちの65%は将来、今は存在していない職業に就く」という予測は、学校関係者には、かなり浸透している。この有名な予測は、2011年8月7日のニューヨークタイムズ紙上で、「Education Needs a Digital-Age Upgrade」の見出しのキャシー・デビッドソン氏へのインタビューの中に記されたものだ。

アメリカでは9月に新学期が始まるので、入学直前に小学校の新入生に向けた予想だった。あれから9年、その子供たちは、日本で言えば中学校を卒業し、高校に入学する世代だ。

2011年という年は、2007年に発売されたスマートフォンが世界中に広まり、「Twitter&Facebook」といったSNSが広く利用されるようになった頃だった。日本では、東日本大震災が起こり、多くの人がSNSを介して様々な情報を入手していたことが思い出される。また、世界では、アラブ諸国に体制崩壊の連鎖を引き起こした「アラブの春」が起こり、SNSがこの出来事で大きな役割を担っていたことが話題になった。そんな時代背景の中で、この予想が語られた。

あれから9年、予測は現実に近い

うとしている。

2014年、大前研一氏が、バルト三国の一つエストニアで公認会計士や税理士という職業がなくなったと紹介した。エストニアでは電子政府によって税金は自動計算され、納税申告が必要なくなり、公認会計士や税理士の業務が全く変わってしまった。同じ2014年、ソフトバンクからヒューマノイドロボット「Pepper」が発売され、2015年から駅や銀行、病院などPepperが活躍するようになった。

2017年には、ゴールドマン・サックスのニューヨーク本社で、2000年時点で600人いたトレーダーがわずか2名になってしまったという衝撃的な事実が報道された。日本でも、第一生命の本社で、RPA (Robotic Process Automation: ロボットによる業務の自動化) によって、300人分の作業を自動化したという報道が話題になったのもこの年である。RPAの進化は凄まじく、金融業、製造業、不動産業、行政と様々な業界で活用事例が次々に紹介されている。

2018年には、インサイドセールスシステム「ベルフェイス株式会社」が、営業は足で稼ぐものとヒラメ筋を自慢する営業社員を「It's OLD 営業」と揶揄するコマーシャルを流した。就業者数の多い営業職が今後激減するとも言われている。

そして、世界に先駆けアメリカで第

5世代移動通信システム(5G)の運用が始まったのも2018年である。日本では今年、本格的に5Gが運用されるようになる。5Gは、超高速、大容量化、超多数端末接続、超低遅延を実現、社会のシステムを大きく変えていくことになる。

変化は直線的ではなく、「非連続」と称されるほど激変すると予想されている。この9年を振り返っても、様々な職業で就業者数が減少、賃金が大幅に低下、非正規雇用への移行など、変化が起きているが、非連続というほどではない。しかし、5Gの運用開始は、激変のきっかけになるかもしれない。

この変化の要因は明らかで、情報技術の進歩である。キャシー・デビッドソン氏は教育改革の必要性を示すために「子供たちの65%は将来、今は存在していない職業に就く」という予測を示したことを忘れてはならない。デジタル時代を生き抜くためには教育を変えなければならぬと訴えたものだ。この9年間、日本の教育は議論を重ね、大学改革・高校改革・大学入試改革の三位一体での高大接続改革、新学習指導要領と改革を進めている。しかし、全国民に教育改革が理解されているとは言いがたく、揺り戻しが起きている。変化は待つてはくれない。未来社会を展望し、急ぎ改革を実行してほしいものだ。

東京都スクールカウンセラー（公認心理師／臨床心理士）

金屋光彦

聞くことの大切さ・秋葉原事件に思う

— 子どもたちの自己肯定感を考える その8 —

1 人間のコミュニケーション

人は皆、口は一つで耳は二つある。なぜだろうか？それは自分が話す2倍人の話を聞く必要がある、そう神様が考えたからだろう。現に鎌倉の大仏様も奈良の大仏様も、耳が大きく口は小さい。

しかし、同調圧力がはびこり、何より効率が優先される今、私たちはどれだけの相手の話を、日々聞いているのだろうか？相手の話をきちんと聞くことは、相手を尊重することと同義である。「わかってもらえた」と感じる程聞いてもらえたら、ずいぶんと心も軽くなる。これが続けば相手との理解と信頼も深まり、自己肯定感や安心感も増していくだろう。

2 今を生きる私たちの中心欲求は？

人は誰もが欲求をベースに生きているが、米国心理学者マズローによれば、それは五段階に分かれる。第1段階は食欲等の生理的欲求で、第2が衣食住が安定して確保できる安全の欲求、第3が親和欲求（人と交わりたい）で、第4が認められ尊敬されたいとの尊重の欲求、そして第5が自己実現（自分らしく生きる）である。

我々が生きる豊かな日本社会では、主に第3、4、5が首座欲求といえる。その中で最も強い欲求は、第4の「認められ尊敬されたい尊重の欲求」ではないだろうか？

この尊重欲求には、自分で自分を尊重するセルフエスティームと他者からの承認との二つに分かれる。フェイスブックでの「いいね」の流行も、この第4欲求が中心になっている証といえるだろう。

3 若者の尊重欲求の構造

しかし、この二つ、自分からの承認と人からの承認とは、全く別もので基盤が異なる。前者は、自己肯定感であり、生きる原動力ともいえる重要なものだ。後者は他人からの評価である。他者評価は誰もが気になるものだが、自己肯定感が脆弱な人は、この他者からの評価に過度に依存する。この他者評価をもってこの尊重欲求を満たそうとするのだ。その生き方は危く、他者の言動に左右されやすく、傷つきやすい。日本の若者の傷つきやすさも、そこにある。彼らと接していると、身近な人たちからの承認を常に求めつつ、互いに傷つけないよう、そして自分の評価を下げないよう異常なくらい気を遣う。

全体の年間自殺者数がここ10年で3万人台から2万人前後になった一方、10代の自殺者数は逆に微増している。その背景には、この自己肯定感が低く、他者評価に過度

に依存する生き方があると推察される。そして、この生き方は、時として大きな破綻を招く。それは12年前の東京で発生した。

4 秋葉原無差別殺傷事件

2008年6月、秋葉原の歩行者天国に、一台のトラックが突っ込んだ。その後、ナイフで人を切りつけた結果、男女7人の尊い命が不条理に奪われた。犯人加藤智大（当時25歳）は、その後死刑が確定する。

加藤死刑囚は虐待気味の環境で育ち、自動車関連の短大へ進んだ。卒業後は転職を繰り返す中、就労の不安定さ、容姿コンプレックス等、悩みを携帯サイトの掲示板に書き込むようになる。その数は千回を超え、不特定多数の者から言葉をかけてもらう中で、そこが唯一彼の居場所となった。「現実とは建前、掲示板は本音」と語った彼は、この掲示板での承認を支えに生きていたのだ。

5 彼の状況と心理風景

2010年の東京地裁初公判では、「掲示板に強く依存した生活が事件の原因」と加藤は自己分析した。「すべての空白を掲示板で埋めようとする使い方だった」とも語る。この掲示板を、なりすましに荒らされた結果、掲示板からの反応がなくなり、孤立感を深めることになる。「ネットでも孤独になった。ネットの人間たちに自分の存在を気付かせてやろうと事件を考えた。どうせやるならでっかい事件をと考えた」とも供述した。

事件2日前「やりたいこと⇒殺人、夢⇒ワイドショー独占」と掲示板に書き込む。非建設的でゆがんだ承認欲求が、ここに垣間見える。また「（ナイフ購入店の）店員さんいい人だった、人間と話すのっていいね」と書き込んだのも同じ日のことだった。

逮捕後の取り調べには、「嘘はつきたくない」と素直に応じた。「現実の世界から逃避し、ネットの世界にのめり込んだ」、「事件当時は、ネットと現実の境界があいまいになっていた」とも述べた。そして、こう象徴的な言葉を、取調官に吐くのである。

「初めて自分の話をきちんと聞いてくれる人ができた」

彼のリアルな身近に、彼の話をきちんと聞いてくれる人が一人でもいたら、秋葉原事件はなかったのではないだろうか？12年が経った今も、職場や地域や家庭で、相手を裁かず、脇役になって聞き役に徹する心が、ますます求められているといえるだろう。

とらわれの中から解き放つこと



佐藤寿子

専門学校日本デザイナー学院／日本写真芸術専門学校 学生課キャリアセンター
2級キャリアコンサルティング技能士
国家資格キャリアコンサルタント

「とらわれ」という言葉はクリエイティブと対極な表現ではありますが、面談でよくこの影響を感じることがあります。

■とらわれからジャンプしたCさん

「女の子はアルバイトでいい」

ある日、卒業後の進路について尋ねた際の返答でした。私が今でも衝撃を覚えるフレーズの一つです。明るいCさんから出てきた言葉でしたので、かつて印象的でした。家庭で交わされる何気ないセリフだったようで、深い意味はなかったのかもしれませんが。

その後には「私は勉強苦手だし…」と続き、就職活動全体に対してネガティブな固定観念にとらわれている様子でした。当たり前ですが、「勉強ができる、できない」がこれからの評価にすべてつながることはありません。

私はCさんに自分の良さを振り返って話をしてもらうことや、ファイナンシャルプランという視点も含めて働くことの意味を掘り下げ、一緒に考えることを心掛けていきました。

その後、彼女は少しずつ自分を見つめながら就職活動を始め、一般企業の内定を獲得しました。

専門学校で一般職に就職するのは、王道ではないと見られることがあります。好きなことを仕事にする場合、専門職が一般的ではありますが、学びや気づきを深める中で考えて出した選択、ご本人の納得がいく選択こそ、「正

解」ではないのでしょうか。

ただ、その結果に至るまでのプロセスで消化できない気持ちや、選択した際にためらいを覚えているのなら、そこを解消していくこともカウンセリングの意義の一つだと感じています。

就職先でも彼女の持つ明るさや仕事に対する姿勢への評価が高く、半年後には企業内で使用する映像の作画を任されることになりました。持ち前のイラストセンスを生かして高評価をいただいたようです。

この映像が完成した際に、報告も兼ねて久しぶりにCさんが来校しました。笑顔で説明してくれる彼女の顔を見て、専門領域ではない企業でもクリエイティブなセンスは生きていること、自らの得意分野を生かして企業に貢献できることの素晴らしさを改めて知り、とても尊いと感じました。

■自分らしさを就職につなげたDさん

夜間部のDさんは、イラストレーションもデザインも得意な学生でした。作品展を通じて企業からの接触を望まれて話したことが出会いのきっかけでした。

夜間部の学生は昼間部以上に学び直し層が多く、社会人や大卒学生など背景も多岐にわたります。彼女は、以前いた学校で経験した就職活動の思い出が辛い様子でした。そこまで追い込まれてする就職活動とは何なのでしょうか…。

私は寄り添いながら、ポートフォリオのチェックや自己PRの確認をしていきました。

Dさんは在学中もフリーランスで仕事を受けていましたが、先述の作品展を通じてつながった企業の先で出会った方にスカウトされ、今では、キャラクター制作からグッズのデザインまで幅広く展開している企業でメインデザイナーとして活躍しています。また、個人のプロジェクトも本格的に動き始め、公私共にとても自分らしいキャリアに邁進しています。描いたイラストや一人のクリエイターとして発表した作品がどんどん世に出ていく様を見て、頼もしく感じています。

この活躍を通じて、就職活動の波に乗り切れなくても、実力とチャンス次第で、どんな羽を広げて加速度的に夢を叶えていく姿に心を動かされました。

■様々なとらわれと多様性

「多様性」というと留学生や障がい学生など、特徴がはっきりしている方をイメージするかと思いますが、私は広く捉えており、日本人学生の中にも大いにあると感じています。加えて、直線的な生き方ではなく、幅広い生き方を知り、認めることも多様性を理解する一つになるかと思っています。

違いを踏まえて、どう支援していくか。何度もやり直すことができる、ご自分らしい人生への一助となるように取り組んでいきます。

キャリアコンサルティングに必須のアセスメント・ツールの有効活用をマスターする

キャリア・コンサルティング セミナー

個人主導のキャリア形成が求められる中、それを支援するキャリアコンサルティングの重要性は、社会でも広く認められつつあります。それとともにキャリアコンサルティングに不可欠なアセスメント・ツールも一層効果的な活用が期待されています。雇用問題研究会では、当研究会で発行している各種アセスメント・ツール、心理(適性)検査を効果的にご活用いただくために、セミナーを開催しております。各種ツール、心理検査等の理論・実施方法・活用方法を解説いたします。

基礎理論コース

対 象	●中学校・高等学校の進路指導・キャリア教育担当者、スクールカウンセラー ●大学・短大・専門学校のキャリア支援・就職指導担当者 ●職業安定・職業能力開発機関の担当者 ●職業相談・就業支援・教育相談機関等の担当者 ●キャリアコンサルタント、キャリア・カウンセラー、産業カウンセラー及びそれらを目指している方
コース	内 容
キャリア・インサイト	キャリア・インサイトは、利用者自身がコンピュータを使いながら、職業選択に役立つ適性評価、適性に合致した職業リストの参照、職業情報の検索、キャリアプランニングなどを実施できる総合的なキャリアガイダンスシステム(CACGs)です。その機能と活用について、実際にPCを操作しながら習得します。
KN式クレペリン	KN式クレペリン作業性格検査は、2数の加算を行うことによって得られる作業量や作業曲線、作業の質などの結果から、個人の性格面にかかわる特性を総合的にとらえようとするものです。この検査を実習し、コンピュータ判定結果の読み方等を説明します。また、各種の性格検査について概説し、個性理解について考えます。
VRT	職業レディネス・テスト(VRT)は、「自己理解を通じて職業探索へ、職業探索を通じて自己理解へ」という理念のもと、若者(中学・高校生をはじめ、大学生、社会人など)の職業への興味・自信の方向性をキャリア発達の観点から捉えようとするものです。ホルランドの職業選択理論を踏まえて、その実施と活用について説明します。
GATB	厚生労働省編 一般職業適性検査(GATB)は、多様な職業分野で仕事をする上で必要とされる代表的な9種の能力(適性)を測定することにより、自己理解や適職領域の探索等、望ましい職業選択を行うための情報を提供します。その実施方法と採点の方法を説明します。また、職業適性の理念や結果の解釈について説明します。
キャリア・コンサルティング	アセスメント・ツールを活用したキャリア・コンサルティングの考え方や進め方について説明します。また、各ツール(VRT、GATB)の結果の解釈について、事例研究を通して学びます。受講生によるグループワークを取り入れたコースとなっています。 ●「VRTコース」及び「GATBコース」を修了された方が対象です。

※ご希望のコースを自由に組みあわせて受講できます。ただしキャリア・コンサルティングは、「VRT」及び「GATB」コースを受講された方に限ります。

●開催日程、コース、会場等、詳しくはホームページでお知らせいたします。お申込みもサイト内専用フォームからできます。
<http://www.koyoerc.or.jp>

一般社団法人 雇用問題研究会 <http://www.koyoerc.or.jp> 〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 ●電話 03-5651-7072

好評
配信中

【CCA】キャリアコンサルタント向け知識講習（Web）

1対1の対人支援にとどまらず、組織開発・組織活性化、人事との協業といったテーマを真正面から見据えたWeb学習(厚労大臣指定キャリアコンサルタント更新講習)です。実践に基づいた講師陣の知見や豊富な事例が、実際のキャリア支援の現場で役立てられることを強く意図しています。

講師：慶應義塾大学名誉教授 花田光世先生 武蔵大学客員教授 北浦正行先生 ほか



詳細・その他学習情報は学習専用サイト **CCAラーニング&トレーニング** で検索

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 研修担当 Tel 03-3591-3569

CCAは、「プロ(専門家)のキャリアカウンセラー/キャリアコンサルタント」の養成、スキル向上、指導者養成までを、体系的に行っている専門機関です。



改訂版
発刊

5訂版 キャリアデザイン概論

本間啓二・金屋光彦・山本公子 共著

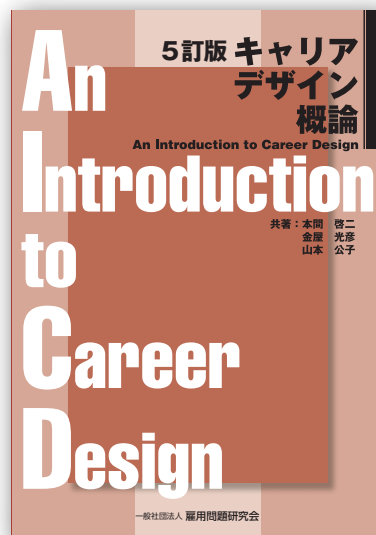
A5判 208ページ／定価 1,870円 (本体 1,700円)／ISBN978-4-87563-270-2

学生、若者のキャリアガイダンス、就職支援、
大学等でのキャリアデザインの授業に最適！

若者のキャリア形成を支援するため、職業を通して社会参加していく意義や職業に対する意識を高め、自らの職業適性に合わせたキャリアデザインができるようにサポートするガイダンス・ブック。

働く意義、自己理解の理論と方法、職業適性の理論と方法、職業世界の情報、キャリアデザインの考え方と方法、具体的な就職活動への臨み方などをまとめた、大学・短大、専門学校でのキャリアデザインの授業に最適な一冊。学生や若者のキャリア支援、就職支援に関わるキャリアコンサルタント、カウンセラーにも役立つ理論と実践の書。

5訂版では、最近の状況を踏まえて内容を更新。



もくじ

第1章 人はなぜ働くのか

- 第1節 人はなぜ働くのか
- 第2節 働く意味
- 第3節 働き方のさまざまな働く未来
- 第4節 若者の働く問題

第2章 自分を知る

- 第1節 自分を知る
- 第2節 自己理解の方法
- 第3節 チャレンジ自己分析

第3章 適性とキャリア選択

- 第1節 適性の考え方と職業適性
- 第2節 厚生労働省編一般職業適性検査 (GATB) の考え方と見方
- 第3節 職業レディネス・テスト (VRT) の考え方と見方
- 第4節 VPI職業興味検査の考え方と見方
- 第5節 KN式クレベリン作業性格検査の考え方と見方
- 第6節 キャリア・インサイトの内容と見方

第4章 職業世界を知る

- 第1節 産業と職業の情報
- 第2節 免許・資格の必要な職業
- 第3節 職業を知るには
- 第4節 職業の分析
- 第5節 業界研究・企業研究

第5章 キャリアデザイン

- 第1節 キャリアデザインとは
- 第2節 キャリアデザインの考え方と手法

第6章 就職活動に臨む

- 第1節 企業の採用活動と求められる人材像
- 第2節 就職活動に臨む
- 第3節 就職活動の流れ
- 第4節 採用選考
- 第5節 メンタルヘルスとストレスマネジメント
- 第6節 働くときに知っておきたい法律・制度

発行

一般社団法人 雇用問題研究会

〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 日本橋Kビル2階

●電話 03-5651-7071 ●FAX 03-5651-7077

●ホームページ <http://www.koyoerc.or.jp>

●お申込みは、ホームページ、FAX、お電話で。一般の書店での取り寄せ、Amazon等のネット書店でのご注文もできます。