

キャリア自律の 過去、現在、未来

企業人事の視点

新日鉄住金ソリューションズ 中澤二郎氏

キャリアカウンセラーの視点

キャリア研修センター代表 田中春秋氏

研究者の視点

慶應義塾大学 教授 花田光世氏

同志社大学 教授 太田肇氏

法政大学 教授 武石恵美子氏



〔経営者育成のグランドセオリー〕

セブン&アイ・フードシステムズ
代表取締役社長

大久保恒夫氏

特集

キャリア自律の 過去、現在、未来

Part 1

視点

**企業の生死を左右するキャリア自律
居場所を作れる人をどう増やすか** 03

花田光世氏 慶應義塾大学 総合政策学部 教授 SFC 研究所 キャリアリソースラボラトリー 代表

**「個の時代」に企業が用意すべき
仕事自律と青天井のキャリア** 07

太田 肇氏 同志社大学 政策学部 教授

**ライフを大切にする人ほど
じつはキャリアも自律している** 10

武石恵美子氏 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

**あるべき社会像から考える
それが本当のキャリア論だ** 13

中澤二朗氏 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 人事部 部長

**従業員の自律を通じた成長のために
マネジャー以外の専門家と分業を** 16

田中春秋氏 キャリア研修センター 代表



【表紙の話】

3人の足元には、それぞれに重ねられたキャリア・経験の層が。一人ひとりが、これまで積み重ねてきたものを見つめ、これからの自分を考えること、それがキャリア自律の始まりかもしれません。

Part 2
調査報告

企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響

～企業人事と若手社員に対する2つの調査より～ 19

総括

「キャリア自律」は水面下で進行 やがて大きなうねりに 25

連載

経営者育成のグランドセオリー

志さえあればリーダーシップなくともリーダーになれる 27

大久保恒夫氏 株式会社セブン&アイ・フードシステムズ 代表取締役社長

展望

名古屋大学大学院 経済学研究科 経済学部 准教授 博士(経済学) 星野崇宏氏

統計学と人間行動のメカニズム 31

ソリューションガイド

従業員の“キャリア自律”を促進するキャリアカウンセリングサービス 33

Information 35

バブル崩壊後、企業と個人の新しい関係性として
「キャリア自律」という概念が標榜されてきた。

しかし、現段階においてその取り組み具合は各社さまざまであり、
「キャリア自律」の促進に、頭を悩ませている企業もあるようだ。



特集

キャリア 自律の

そして今、少子高齢化、年金財源の逼迫、グローバル化、ICTの発展など、
さまざまな要因の影響を受け、
企業と個人の関係性も、改めて見つめ直すときを迎えている。

そのようななか、企業は改めて、どのように人材マネジメントポリシーを考え、
従業員の「キャリア自律」とどのように向き合っていけばよいのか。

本特集では、5人の識者の視点から、
「キャリア自律」の過去から現在までを振り返り、未来のあり方について考えたい。

研究者の視点 >>>



花田光世氏

慶應義塾大学 総合政策学部 教授 SFC 研究所 キャリアリソースラボラトリー 代表



太田 肇氏

同志社大学 政策学部 教授



武石恵美子氏

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

過去、現在、未来

企業人事の視点 >>>



中澤二郎氏

新日鉄住金ソリューションズ株式会社 人事部部長

キャリアカウンセラーの視点 >>>



田中春秋氏

キャリア研修センター 代表

企業の生死を左右するキャリア自律 居場所を作れる人をどう増やすか

花田光世氏

慶應義塾大学 総合政策学部 教授 SFC研究所 キャリアリソースラボラトリー 代表

いわゆる“ぶら下がり社員”の問題が深刻化するなか、キャリア自律の必要性が従来にも増して高まっている。キャリア自律は個人ばかりではなく、企業の生死を左右する重要なテーマだ。自分で自分の居場所を作るとはどういうことか、また、そのために企業がすることは何か、について慶應義塾大学の花田光世教授に伺った。

戦後日本企業の人事制度を振り返ると、大きく3つの段階に分けられる。その詳しい区分については、図表に示したとおりである。1973年のオイルショックが起きるまで、企業はその成長に合わせて人員を拡大し、採用した人材を引きつけておくために年功賃金や福利厚生などさまざまな制度を整えていった。これを、仮に「労務・人事管理」の時代とすれば、それ以降バブル崩壊までは「人的資源管理」の時代だった。さらに、経済成長率が1%前後やマイナス成長の時代になってからは、「人的資源管理」の時代に突入している。「資源」は磨く必要があるが、「資産」はそのままで富を生み出すことができる。つまり、日本企業の人事はバブル経済の崩壊を1つの区切りに、育成重視から即戦力を求める流れへと変化した。

このとき、企業が次々と導入したのが成果主義だ。成果主義とは、それまでの職務や職能ではなく、成果を出す行動を評価する人事制度である。これが2004年頃に行き詰まり、「新成果主義」の流れが出てきた。短期的な成果と行動を結びつけるだけでなく、もう少し中長期的な視点をもってプロセス評価や貢献評価も入れていこう、とする考え方へと舵を切り始めた。ところが、その新成果主義が完成する前にリーマンショックが起こってしまい、それに対応した人事の仕組みづくりは、中途半端なままに終わっているのが現状だ。

キャリアシートを作成したり、キャリア面談を実施するなど個人向けにキャリア自律を促す研修や教育プログラムはいくつか登場したものの、人的資源管理の時代に人事・人材開発の中心に位置づけられるキャリア自律の仕組みが、確立した人事の制度として完成することはなく、多くの企業においては模索の段階で終わってしまっているともいえよう。

○「登山の論理」から「ハイキングの論理」へ 職務満足のあり方を大きく変えていく

では、自律的なキャリアとは、具体的にどのようなことを指すのだろうか。私はこれを分かりやすく、「登山の論理からハイキングの論理へ」という言葉で説明している。これまで、多くのビジネスパーソンは



図表 人材活用を促進する人事・人材開発の仕組みの変化

参考：花田光世（2003）「これからの組織における人事・人材開発の課題—ヒューマンキャピタルアプローチの登場」に加筆『総合政策学の最先端 II—インターネット社会・組織革新・SFC教育』、慶應義塾大学出版会、2003年

人材を活用する仕組みの進化		主たる対象	考え方
1950年代～1960年代前半	労務・人事管理 スキルの獲得と現場活用を重視した職務中心主義	具体的なスキルや生産の向上に関わる諸手法	戦後復興を可能にする現場の再構築
～1970年代前半	人材開発 大量の社員の長期安定雇用のための年功・職能主義	各種階層別・職能別、長期安定雇用を可能にする職能の序列化と評価の仕組み	パイの拡大路線と底上げ型人事、長期勤務がプラスになる年功型職能中心
～1980年代半ば	人的資源管理 経営人事の登場と将来方向を軸にした人的資源への有効投資 人的資源開発 変革・革新を促す重要資源の徹底的な開発	企業の成長にとってアクティブな貢献をしてくれる重要な人材の活性化、職能とコンビタンシーの統合	人材は組織の重要資源、企業の方向に対応する重要資源への視点のシフト
～1990年頃		有意な人材の活性化・能力・意識の高い人材の個の力を組織の視点を中心に開発・活用	組織のさらなる安定成長と変化を可能にする資源への長期投資
～2005年頃	人的資源管理 個の視点に立った力・行動の発揮による成果を重視 人的資源開発 個の成長を組織活性化につなげる資産価値の拡大に向けた組織支援	人的資産の視点から資産価値の連続的・継続的発揮、特に個人の成果を重視	企業の生き残りをかけ、成果を出す社員への特化、成果主義中心
～現在 ※リーマンショックで遅延している		キャリアコンビタンシー・人間力成長実感などがポイント	多様な成果を生み出す力と投資としての日常活動の工夫と活用、成長をベースにした資産価値の拡大を促す新成果主義に向けて
徐々に関係性資産・ソーシャルキャピタルへ			

昇進、昇格、昇給など外的キャリアを強く意識し、決められたコースを上っていくことによってキャリアもアップさせていく、という考え方をもっていた。これはいわば「登山型」の論理であり、上昇することを通して満足度の向上がキャリアデザイン論の基本になっていた。しかし、これだと、ポストが限られ、人事処遇が難しくなっている現代ではなかなか個人の職務満足度を向上させることができず、組織も活性化しない。そこで、今求められているのは、むしろ、なだらかな平地に行くハイキングのように、目の前にひらけていく景色の変化を楽しみながら、前向きに業務に取り組むことによって、多様なライフスタイルの構築や自分らしさを発揮できるキャリアを能動的に

自ら切り拓いていく意欲、働く姿勢である。その場合、外的キャリアに依存した職務満足のあり方ではなく、自分の仕事の多面的な意義や役割、社会的責任なども含んだ個人の人間的な成長を働く喜びや愉しみにつなげていく、意識の変革が必要となる。

この際、重要なのは、「ブランドハプンスタンス（計画的偶発性理論）」をもう一度理解しなおすことだと考える。これは、スタンフォード大学のジョン・D・クランボルツ教授が提唱した概念で、「個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される」ことを指摘している。しかし、それは受け身的に偶然を待つことでは決してない。よく誤解されているのは、自分ではコントロールできない変化に直面

した際、それに臨機応変に適応することだけがブランドハプンスタンスと捉えられている傾向であろう。これはブランドハプンスタンスの部分的な理解にすぎない。「こうなりたい」と願ったら、それに向かって綿密な計画を立てて進んでいくのがこれまでのキャリアデザインのあり方だったとしたら、「こうなりたい」という思いを1つのきっかけにして、まず動いてみるのがブランドハプンスタンスの第一段階の考えだ。動いた結果、何が起るか分からないし、予測することは難しい。動いた結果、予測できなかった展開が生まれることはしばしばである。それがハプンスタンスの第二段階。自分が起こした能動的な一步の踏み出しとその結果に対して自分の心をオープンにし、結果を受け止め、それを活用し、次の行動につなげることがブランドハプンスタンスのもう1つの重要なポイントであると私は考えている。何が起るか分からないが、自分の行動と一步の踏み出しを恐れず、新しく生み出される「価値」を大切に、その結果や価値に基づいて、当初設定した目標やプロセスを変更していく、これがブランドハプンスタンスの行動原則であると考え。ブランドハプンスタンスは、起きてしまった変化に振り回されるのではなく、自分自らが行動を起こし、どのような展開になろうとも、その結果に対して能動的に責任をもって対処・活用していくという姿勢が重要となる。

○企業にとって深刻なシニア問題 “ぶら下がり”をどう回避するか

企業が社員のキャリア自律に真剣に向き合わなくてはならなくなった背景の1つに、シニア問題が挙げられる。多くの企業は今、本人が希望すれば、いったん定年退職したシニアを65歳まで再雇用する制度を選択している。この場合、人事としてはおそらく、2つの点を考えるだろう。まず、「残ってほしくない社員がいた場合、そのぶら下がり回避のためにどうすればいいか」、そして、「ポストオフしてもシニアのモチベーションを維持するにはどうすればいいか」

だ。これら2つの課題では、シニア社員の自律と能動的な行動に向けた意識の変革が重要にならざるを得ない。

キャリア自律が必要だと考えるもう1つの理由としては、職位や賃金カーブの正規分布がすでに成立しなくなっている、という点が挙げられる。ABC評価で言えば、以前は例えば3:4:3、あるいは2:6:2くらいで分布していたものが、現在ではBとCが1つにまとまり、極端な場合では、1:9くらいの割合に変化してきている。大卒であっても、定年まで管理職になれない社員がマジョリティの時代になってきている。その場合、彼らを単なるぶら下がり社員として抱えておくのか、それとも自分自身の居場所は自分で作る自律的な社員として能動的な行動を期待し活用するのかが、企業の生死に関わる重要な問題だ。

○企業視点の人事を相互補完する 個人視点のキャリアサポートセンターを

キャリア自律の推進とそのフォローに前向きな企業では、社員が自律してキャリアを構築していくためのキャリアアドバイザー制度を構築し、運用している。キャリアアドバイザーは自律的に個々の社員が自身のキャリアを構築していくことを支援する役割であるのだが、現実には前向きに自ら一步踏み出すキャリア相談よりも悩み事・不安の聞き役で終わってしまっているケースが多いようだ。私は、企業のなかにライフキャリアサポートセンターを設け、その仕組みのなかでキャリア自律を支援するキャリアアドバイザーの役割を構築し、むしろ元気の支援、一步の踏み出しの支援を行うことが重要であり、人事ともある程度の協働歩調をとり、人事戦略を補完できる役割を果たすことが重要と考えている。すなわち、キャリアアドバイザーは個人の視点に立ってその自律をサポートするばかりではなく、同時に、組織開発など全体の活性化に必要な戦略的アドバイスも実践する役割であるといえる。

通常の教育・研修では、今必要とされている職務

に付随するスキルをどのように形成するかが重要となっている。それに対して、キャリアアドバイザーが見るべきはむしろ、特定のスキルの習得支援という考え方よりも、新しい事態や、チャレンジしたい仕事に対して、自分がもっていながら、まだ発揮できていないコンピタンスや多様な力をどう発揮するかという支援が重要となる。その考え方の基には、人間はもともと多様なスキルや能力をもっているが、必ずしもそのすべてを発揮しているわけではない、という発想がある。アドバイザーは本人と一緒に、それを発揮するためのきっかけを探していくのである。

従来、人事の仕組みにおいては、自己申告制度や、フィードバック面談という機会に、自分のもっている力やコンピタンスの発揮が現状の仕事のなかで検討されてきた。それは主として現状の仕事に必要なスキルをベースに、どうしたらそのスキルを3年程度の間に身につけていくことができるかという発想であった。しかし、多くの局面でキャリアアドバイザーが直面する課題は、この現状の仕事をベースとしたスキルの獲得、自分のもっている力やコンピタンスを、むしろ主体的に発揮していくというマインドセットの支援が重要となるという側面を有している。

この視点の相違をやや違う角度から見てみよう。従来の自己申告では、現状の仕事をさらに深めていくにはどのようなスキルの獲得が必要となるかが常

に論議される。それに対して、キャリアアドバイザーが実践するキャリア面談では、30代前半の社員に対して、35歳でどのようなスキルを身につけるかを話すのではなく、40歳になったとき、50歳になったとき、どのような働き方をしたいのか、どのようなライフスタイルを反映したキャリアを実践していたのかを中心テーマにし、それに向かった35歳時点での力の発揮が面談の中心となってこよう。それは、よりライフキャリアと、自分なりの生き方を念頭に置いた、キャリアや仕事の仕方へのアプローチである。このようなアプローチにより、組織視点でモチベーションを管理するというよりは、個人視点で自己のモチベーションを開発するという点を中心にキャリア自律を促し、それをもとにした組織の活性化が検討されるのであるが、キャリア自律が自動的に組織の活性化を促すわけではない、むしろキャリア自律をベースにした新たな組織活性化の仕組みづくりが人事とキャリアアドバイザーの共同作業で図られることが重要となると考えている。まとめると、不安に寄り添うだけでなく、元気や一歩の踏み出しに向けた第一次支援、キャリア自律によるモチベーション開発を促す第二次支援、そしてキャリア自律をベースとする組織活性化に向けた第三次支援がキャリア自律の時代の新たなキャリアアドバイザーの役割として重要となると考える。

花田光世 (はなだみつよ)

● 1971年、慶應義塾大学文学部心理学科卒業。1978年、南カリフォルニア大学大学院で社会学博士号を取得。産業能率大学経営情報学部教授、同大学国際経営研究所所長などを経て、1999年より現職。専門は人的資源開発論・キャリア論。民間企業の社外取締役、報酬委員会にも従事。近著に『新ヒューマンキャピタル経営—エグゼクティブCHOと人財開発の最前線』(日経BP社)、『「働く居場所」の作り方—あなたのキャリア相談室』(日本経済新聞出版社)がある。



「個の時代」に企業が用意すべき 仕事自律と青天井のキャリア

太田 肇氏

同志社大学 政策学部 教授

キャリア自律の議論を行うと、必然的に個と組織の関係に行き着く。1996年に『個人尊重の組織論』（中公新書）を著して以来、一貫して「企業と人の新しい関係」を探り続ける同志社大学の太田肇氏に、以後、両者の関係がどう変わってきたか、これから何が変わらなければならないかを尋ねた。

1996年に上梓した『個人尊重の組織論』は、手前味噌だが、よく売れた。主張が斬新で、市場価値があったからだろう。同じようなタイトルの本を出しても今は売れないかもしれない。「個の力を前面に押し出す」という主張が社会の了解事項になってきたからである。強い個を基盤とした組織でなければ戦いに勝てない。経営だけではなく、スポーツの世界でもこのことはもはや常識になりつつある。

日本企業は高度成長期に大きな成功を収めた。その要因はいくつも考えられるが、私は当時が工業化社会の時代だったことが大きいと考えている。工業化社会は少品種大量生産型の能率志向社会だから、個を抑制してまでも全体の調和や統制を図る方が都合が良かった。個よりも組織が強くて何も問題がなかったのだ。

○個の尊重という考えは普及したが 企業の現実がそうっていない

その後、情報化社会となり、急速に進んだのが経済のソフト化、IT化である。多品種少量生産が主流になると能率向上だけでは企業は付加価値を生み出すことはできなくなった。しかも、単純作業や定型的な仕事は機械が人間に取って代わった。そこで重要になってきたのが、創造性や独創性、勘やひらめきといった人間の捉えどころのない能力であった。

そうした能力は上からの命令や強制によっては十全に発揮されない。ある意味、作家や芸術家が備える能力だからだ。必然的に、個人のやる気を自発的に引き出す仕掛けが必要になる。個人尊重の経営が必須となる所以である。果たして今の企業がそうになっているだろうか。

個人の尊重という考え方は普及したが、残念ながら、現実には過渡期にあるといわざるを得ない。山でたとえるとまだ二合目くらいだろう。もちろん業種や企業規模、さらには職種によって濃淡があるが、基本的に工業化社会の残滓が、組織はもちろん、人々の思考や社会の隅々に未だ残っているからである。

ある企業が工業化社会の段階にとどまっているか、情報化社会に適合しているかを見分ける簡単な方法がある。オフィス環境を見ることだ。管理職の席が部下の後ろに位置し、彼らを監視しているようだったら、それは組織優先の工業化社会のそれだ。そういう環境下ではクリエイティブな仕事は望んでも無理だ。物思いにふけったり、歩き回ったり、居眠りしたり、そういうことが邪魔されない環境こそ、個人重視の情報化社会にあるべきオフィスの姿である。

なぜ日本企業は個の重視に移行できないのか。まず障壁となっているのが、中央集権の人事システムである。人事の権限が非常に強く、配属や昇進を人事が決めていく。「キャリアが大切だ」といっても、社内



に閉じたキャリアしか考慮しない。副業などもってのほか。キャリア自律といっても人事が考えた「箱のなかの自律」であって、これでは個人尊重とは決していえない。

個々の管理職にも統制意識が抜けていない。管理職になったら誰でも嬉しい。だから張り切る。その心の奥には将棋の持ち駒のように動かせる配下をもちたい、という気持ちがあるはずだ。これがある限り、部下にとって上司は抑圧になる。個の尊重などんでもない。

○人事の権限を弱めよ 管理職は「管理」するな

結局は、経営トップの意識が変わっていないのだ。では、トップは何をすればいいか。

まずは、人事部の人事権を弱めるべきだ。例えばアメリカ企業では当然の、人事異動は最終的に本人の了解を必須とし、手挙げ制のジョブポスティング制度にすればいい。私の感触では、人事の権限が強い組織ほど、社員はのびのび仕事をしていないようである。別の言い方をすると、仕事の成果が不明確な組織ほど人事が強い。お役所がその典型である。お役所的企業が業績を伸ばせるわけがない。

管理職の意識と行動も変えるべきだ。本来の彼らの仕事は自部門の業務を円滑に遂行し、業績を上げ

ることである。部下の管理はそれを行うためにやるべき手段なのであり、間違っても「管理ありき」ではない。管理職と部下というのは役割の違いだけであって、そこには人間に関する序列は介在しない。管理職にはその大前提をしっかりと共有させるべきである。ある意味、管理という日本語が強すぎるのだろう。管理ではなく、助言、支援、導き。そういった意識で部下に接するようにさせたら事態は随分、変わるはずだ。

私がこう言うと、欧米の真似をすればいいのか、と言う人がいる。確かに、欧米企業の人事の権限は弱く、管理職といっても役割にすぎず、人間的な序列は関係ないことが徹底していそうだが、そこまでは考えない。日本企業とは違い、ジョブがかっちり決められ、それに応じて評価と処遇がなされるという欧米流にわざわざ変えなくても、一人ひとりの仕事の貢献度を「見える化」したら、社員のやる気は大きく変わるはずだからだ。報酬の多寡とは関係なく、「他人から認められたい」という承認欲求が人間にはある。それを上手に使えばいい。

○やる気の天井を破る強い個がなければ 企業が存続できない時代に

もう1つ重要なのがやる気である。工業化社会においては、「やる気の天井」があっても、そこそこの力をみんなが平均して発揮すればそれなりの仕事ができ

た。しかし情報化社会になると、創造性など人間の知恵が要となるから、天井を誰かがぶち破らなければブレークスルーは起きなくなった。工業化社会と違い、それでは企業はつぶれてしまう。

天井をぶち破る力は、多大な報酬がもらえたり出世や抜擢がかなうといった個人的野心が働いたり、周囲からの無条件の尊敬や承認がなければ、生まれてこない。

特にそうした力が生まれやすいのが、「青天井のキャリア」が保証されている場合である。ある会社に定年までいると決めた人は天井をなかなか破れない。破ったところで意味はないし、万一、失敗でもしたら、逆に出世に響いてしまうかもしれないからだ。ところが、この仕事を乗り越えたら、将来独立できるかもしれない、自分の会社を興せるかもしれない、と自分のキャリアがどこまでも伸びていく実感をもつ人は仕事へのモチベーションが極大化するはずだ。そんな青天井が保証されている企業はまだまだ少数派だが、私としてはそういう企業がいくつも生まれてくるのを期待している。

個を重視するには、それだけの心構えが本人になければならない。つまり、自分のキャリアは自分で決めるという「キャリア自律」が不可欠なのだ。それに加え、組織は社員に「仕事自律」を保証する必要もあるのではないかと。目標と納期だけは決めるけれど、何をどうやるかは本人に決めさせる。成果も本人の名前と共に発表する。仕事の自己裁量を最大限に認めるやり方である。

個の重視を推進すると、日本企業のお家芸であるチームワークが壊れるのではないかと、という人がいる。杞憂である。これまでの日本企業のチームワークは同質性を基本としていた。学歴や考え方が同じ、金太郎飴のような人材が一条乱れず仕事するのは人海戦術的な仕事においては力を発揮するだろう。ところが、時代は変わった。求められるのは、さまざまな異能が集まる異質なチームワークである。差異こそが力となるから、むしろ、個の重視が良いチームワークが成立する基本条件になるのだ。

つくづく思うのだが、今の日本企業は「コース」という名前の、いろいろな制度を作りすぎているのではないだろうか。組織の理想はジャングルのように混沌としていることだ。そこを、社員それぞれが自分の個性と能力を生かし、それこそ獣道をうまくたどっていけばいいのに、人事が整備した舗装された道ばかりが広がり、社員は結局そこを歩くだけだ。主体性も何もなくなり、本当の「自律」が果たせなくなっているのだと感じている。

太田 肇 (おおたはじめ)

● 1954年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。京都大学経済学博士。三重大学人文学部助教授、滋賀大学経済学部教授などを経て現職。専門は組織論、モチベーション論。『「外向きサラリーマン」のすすめ』（朝日新聞社）、『公務員革命』（ちくま新書）、『組織を強くする人材活用戦略』（日経文庫）、『子どもが伸びる ほめる子育て』（ちくま新書）など著書多数。



ライフを大切にする人ほど じつはキャリアも自律している

武石恵美子氏 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

自らのライフをデザインすることとキャリア自律は、どのような関係にあるのだろうか。また、社員のキャリアを自律させることと「ダイバーシティ・マネジメント」や「ワーク・ライフ・バランス」はどう結びつけて考えるべきなのか。女性の就労や両立支援を中心に、長くこの問題を研究してきた法政大学キャリアデザイン学部教授の武石恵美子氏に聞いた。

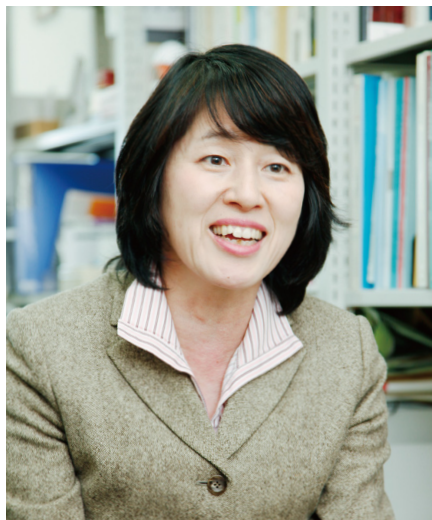
私が大学生だった頃、「四年制大学を卒業した女子には就職口がない」といわれていた。短大を卒業したら大企業に勤め、そこで補助的な業務に従事し、結婚退社するのが女性の「幸せな生き方」のスタンダードだった時代である。私自身は、大学卒業後、旧労働省に勤務し、女性就労に関する2つの重要な法律が制定されるのを身近に見ていた。1つは男女雇用機会均等法、もう1つは育児休業法である。

今改めてこの2つの法律ができる前後を比較すると、働く人の環境は変化していることが分かる。第一に、民間企業で働く女性の数が増えた。少なくとも、

表立って「女性を採用しない」「育児休業をとらせない」などという企業はなくなった。また共働き世帯が増加するにつれ、男性のなかにも育児休業を取得する人が出てきた。「介護休業」や「短時間勤務」、「再雇用制度」などは、管理職層やシニア層にとっても、必要な制度になってきている。

一方で、まったく変わらない現実もある。それを象徴するのが、世界経済フォーラムが毎年公表している「ジェンダーギャップ指数」だろう。これは、経済参加、教育、健康、政治参加の4つの項目に関して男女の格差を指数化したものだが、2013年、日本の順位は136カ国中105位と、OECD加盟国のなかで韓国と並んで低い。特に経済・政治参加の低さが顕著だが、なぜ、女性の経済・政治分野での参加が進まないのだろうか。

それは、男性を含めたビジネスパーソン全体の「働き方」が変わっていないからだ、と考えている。「働き方」は、個々人がどう働きたいか、さらにはどんな生活を送りたいか、という自己選択が前提にあり、その意味でキャリア自律との関連が深い。男女雇用機会均等法は「ダイバーシティ・マネジメント」、育児休業法は「ワーク・ライフ・バランス」に関係しているわけだが、今回は、ライフの責任を担いつつも多様な人材が活躍できる組織構築について、キャリア自律の観点から整理してみたい。



○育児休業などの制度を 単なる「福祉施策」と捉えていないか

企業サイドの視点から女性就労の現状を考えると、女性のキャリア形成を支援するメニューは充実しているにもかかわらず、現状が大きく変わらないのは、「働く側の意識に問題があるからだ」という見方がある。これは、結婚や育児を理由に離職する、あるいは出産後に仕事への意欲が変化する女性が減らない現状から、繰り返し語られてきたことである。しかし、企業の側も、ここでもう一步踏み込んで考えるべきことがある。それは、多様な働き方を支援するメニューを、単なる従業員福祉施策の一環のように捉えていないか、という点だ。

本来であれば、個々の企業には経営戦略に基づく人事戦略があるはずで、社員の働き方をサポートする制度も、そうした戦略に基づいて導入されるはずだ。しかし、両立支援などのメニューは、明確な戦略から落とし込まれて作られてはいないことも多い。法律があるから導入した、という企業も多いだろう。つまり、制度はあっても「なぜ、そのような制度が必要なのか」という目的の部分が、企業の側からすると曖昧になってしまっているのだ。

目的が腑に落ちないままでは、いくら制度を作っても、現場にはその意味が理解できず、十分な効果が挙

がるはずもない。もしも、企業側が制度を単なる福利厚生のようにしか考えていないのであれば、働く側もまた「せっかくある制度を利用しないのは損だ」という考え方になる。しかし、子育てや介護をしながらも社員が能力を発揮できる環境を整備するという法律の趣旨に照らし合わせて考えるならば、制度は必要に応じて活用すべきものであり、利用しなくても済むくらいの方がよいのかもしれない。

○フランス・オランダ型かスウェーデン型かは 個々の企業の人事戦略による

例えば、女性の社会進出が比較的進んでいるフランスやオランダでは、育児休業制度があっても、それを利用しないまま社会復帰する女性が多い。なぜそのようなことが可能かといえば、残業も少なく柔軟な働き方が定着し、保育サービスも整備されているからである。育児以外にもさまざまな理由から多様な勤務形態で働く社員も多いため、育児を理由に働き方を変えても職場やキャリアへの影響は小さい。一方で、子どもが満1歳になるまでは親が育児をすべきだという考え方のスウェーデンでは、1歳未満の児童を預ける保育所の整備ではなく育児休業の充実化を進めてきた。

フランス・オランダ型と、スウェーデン型のどちらがよいかは一概に言えるものではないだろう。どのよ

武石恵美子（たけいしえみこ）

● 労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授などを経て、2007年より現職。2001年お茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。専門は人的資源管理論、女性労働論。著書に、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）、『人を活かす企業が伸びる―人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共編著、勁草書房）、『女性の働きかた』（編著、ミネルヴァ書房）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共著、日経文庫）、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（共編著、勁草書房）、『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』（編著、ミネルヴァ書房）など。



うな制度が必要か、また、個人がその制度を利用するかどうかは、社会全体の価値観や普段の働き方と密接に関わる問題である。企業にとってどのような制度のあり方が理想かというのは、個々の企業が置かれた環境の下、どのような認識で人事戦略を立てて制度化を行うか、という戦略の問題となる。

働く環境はこの20年ほどで大きく変化し、経済環境が厳しくなるにつれ労働の非正規化が進むなど、社員自身が働くことを自律的に考えなくてはならない状況に直面することが増えてきた。企業としても、社員一人ひとりの意識を変えて、キャリア自律を促していくことが、人材戦略上重要になってきている。人材の多様化が進み、同時に時間制約のある社員が増え、ワーク・ライフ・バランスを実現しつつ多様な社員の持ち味を生かす人事施策のあり方を検討することが必要になっている。

○ライフを充実させようとする人ほど じつはキャリアも自律している

その点で、参考にしたい事例がある。最近、イギリスでフレキシブル・ワークのインタビュー調査を実施した際、ある企業の人事マネージャーが、「うちは働き方のパターンが200種類くらいあります」と言っていた。その企業では、短時間勤務を選択している社員もいれば、在宅勤務を組み合わせる働く社員も多い。子どもが夏休みの間は勤務時間を短縮して働く、などの選択も可能だ。そうした多様な働き方を前提にすると、ニーズに合わせて制度を一つひとつ整備しようとしたら、とても追いつかなくなってしまう。したがって、制度はむしろシンプルにして、運用はある程度現場に任せた方が効率的だ、という判断を、その企業はしていた。

日本の場合、時間制約のある社員が増加するなかで、働き方の裁量度を高めることによる多様化を進めないまま、制約のある社員のための就労支援の制度導入が先行して整備されていったために、企業にとってのメリットが見えにくくなってしまったという問題

が指摘できる。本来はまず、社員の側に明確なキャリアプランがあり、その上で時間制約が生じた場合にその時々で可能な働き方を考えて制度を利用するか否かの選択をするのがあるべき姿だ。ところが、キャリアプランが明確でないままに「制度があるから利用する」社員が増えると、制度を充実させればさせるほど企業の負担も大きくなってしまい、何のための制度なのか分からなくなってくる。

企業が社員の働き方に関する支援を行うことのメリットを数値化するのは難しいが、行わない場合のデメリットは明確だ。私は数年前、ワーク・ライフ・バランス研究の一環で「定時退社」の取り組みをある金融機関で実施した。そのとき、いつも深夜まで残業していた総合職の男性が、こんな風に語ったのが印象的だった。「定時に帰るようになって、どの仕事をどんな順番で片付けるか、毎朝、考えるようになりました」。この言葉からも分かるように、じつは、ワーク・ワーク社員ほど非効率的な働き方をしている可能性が高い。ライフを充実させようとする人ほど、効率的に働かし、じつは自分のキャリアについても、自覚的になる。育児休業を選択した男性にインタビューすると明らかだが、彼らは自らのキャリアに対して自律的に考え、夫婦で仕事や育児のことに向き合った結果として育児休業を選択している。

企業が望んでいるのがそのような自律した社員を増やすことだとすれば、今ある働き方に関わる施策について、もう一度、キャリア自律という観点から整理し直す必要があるのかもしれない。まずは制度の目的を明確にし、どのような人事戦略の下で施策を展開しているのか、社員には何を期待しているのかを、明確な言葉で社員に伝えていくことだろう。制度利用が個々人のキャリアにどのような影響を及ぼす可能性があるのか、プラス面・マイナス面も含めて説明することも重要であり、それを含めて社員が働き方を選べばよい。仕事と生活の調和を図りつつ多様な人材が活躍できる組織は、社員のキャリア自律が前提にあるはずである。

あるべき社会像から考える それが本当のキャリア論だ

中澤二郎氏 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 人事部 部長

キャリアとは、仕事を通じて考える自己イメージや職歴そのものをいう。当然のことながら、それは働くことや仕事、さらには職業観と密接に関係している。30年にわたって人事を経験し、2013年10月に2冊目の著作『働く。なぜ?』（講談社現代新書）を上梓した現役の人事パーソン、中澤二郎氏にそれぞれの関係を解きほぐしてもらった。

バブル崩壊から20余年、人事や雇用の分野において急速に浸透したのが「キャリア」という言葉である。私の見立てではキャリアには3つの側面がある。働くために最低限必要な知識や技量の獲得というのが1つ目、仕事に向き合う姿勢をそれに加えたものが2つ目、「キャリア=車の轍」のたとえがあるように、ある仕事から別の仕事への移行プロセスが3つ目である。このキャリア、最近では教育分野でも引っ張りだこなのはご承知のとおりだ。

そんな華やかなスポットライトを浴びているようなキャリアに対して、日陰者のようにしてしまった言葉がある。職業観である。個人が職業生活に対してとる包括的な態度や見方のことだが、職業の個人的側面だけではなく、社会的側面も重視する点が重要だ。キャリアが1本の樹木だとしたら、職業観はその土台となる大地である。普段はあまり意識しないが、地味の肥えた大地がなければいかなる木も大きく成長できない。

○仕事嫌い、企業嫌い、勤労否定…… 職業観の形成に失敗した日本

職業観とは単純にいってしまえば、「仕事に対する態度」である。それは前向きであることが望ましい。なぜ前向きになれるか。目の前の仕事が社会の利益につながっていること、自分は社会の一員として意

味ある役割を担っていると実感できるからだ。職業観のキーワードははずばり、「社会」である。

戦後日本はその大切な職業観の形成に失敗してしまったのではないか。2012年の『労働経済白書』によれば、当の大学が実感している、卒業しても就職しない若者が増えている最大の理由は、「学生の職業観、職業意識の欠如」だという。こうした仕事嫌い、企業嫌い、勤労否定の風潮は当の企業人にも及んでいる。1994年と2005年を比較すると、電機連合傘下の技術者の「仕事・企業への思い」が急速に冷めているという調査結果がある。

この問題に関しては、若者に責を負わせるのは酷だろう。企業は利潤を追求するだけの金儲けマシンであり、われわれはその一部分を担う歯車にすぎない……働く5000万人がそうした負の職業観をもって日々働いていたら、後に続く者たちが前向きになれるわけがない。職業観が希薄な若者が多数存在している責任の一端は、われわれ企業人にある。

職業観の形成は本来ならば仕事に就く前に行われるべきだが、日本の場合は新卒一括採用で、学校と職場が連続しているから、職業観なき若者でも容易に卒業、就職できた。しかも「就職」ではなく「就社」社会だから、企業側もむしろ地頭や学^じぶ力^{あた}を重視して採用してきた。ところが昨今は、学校と職場の連続性が弱くなりつつある。その隙間を埋めるものとして教



育現場に導入されたのがキャリア教育だが、残念ながら、それをもってしても健全な職業観の形成までには至っていないようだ。

○日本にますます必要な 問題解決と変化対応に長けた人材

個人のキャリア云々は、もちろん大切な話である。しかしその前に、われわれは肝心の議論を忘れていないだろうか。すなわち、デフレと少子高齢化に悩まされ、経済成長という面ではアジアの新興国の後塵を拝するようになってしまったこの国をもう一度、生き返らせるために、日々激しさを増す国際競争でこの国や企業が生き残るために、われわれはどんな人材を必要としているのか、という議論である。

その問いに対する答えは、存外簡単である。小池和男先生の言葉を援用すると、「高度な問題解決と変化対応に長けた人材」である。その育成は何も難しいことではない。というのも戦後、焼け野原になった日本で、それこそ、われわれの先輩がやってきたことだからだ。それを可能にしたのが長期観察・長期育成・長期雇用の日本型雇用システムであった。

その人が何者であるかを長期観察で明らかにし、育成する。そのためには雇用の不安を取り除くことが必要で、必然的に雇用は長期となるというわけだ。

戦後日本を作ってきたこのシステムもだいぶガタ

がきている。今の時代に応じて作り変える必要はあるだろうが、時代遅れだから、とすべてを放り投げるのはもったいない。洋の東西を問わず、歴史の長い優良企業の雇用は大概、長期である。「長期雇用は時代遅れ」という論調を最近見かけるが、とんでもない。現実をきちんと見てから、ものを言うべきだ。

さて、プラットフォームは微修正で済むとしても、難しいのはインセンティブシステムの設計である。昔の日本は貧しかったが、今の日本はその面影もないほど豊かだ。貧しい国には「豊かになる」という希望があったが、満ち足りた今の日本では希望が見つけにくい。働く上での希望とは、例えば昇進である。昔の日本ではみんなが管理職になりたがった。給料上がるのが何よりうれしかったからだ。今はお金も物も足りている。苦労が増えるだけだからわざわざ管理職にはなりたくない。こういう反応を若手の多くが示すようになった。そうした人たちに、それこそ前向きに、大きな生きがいをもって働いてもらうには相当の工夫が必要だ。

○5000万人が議論し始めたら この国は一気に活気づく

いや、むしろキャリアの問題は「良き人材像」ではなく、「良き社会像」から考えるべきではないか。われわれは日本をどんな社会にしたいのか。そのために

企業はどうあるべきか。この2つの問いがあって、初めて、良き人材像に関する議論が成立する。そこからさらに、そういう企業人を育てるにはどうしたらよいか、あるいは自分がそういう人材になるにはどうしたらよいか、というのがあるべき話の順番だと思う。

昨今のキャリア論がどこか浅薄に思えてしまうのは、その、あるべき社会像を捨象し、自己というミクロのレベルで議論が完結してしまいがちなことだ。われわれはキャリア＝轍を作ろうとして走っているのではない。われわれは生き残るために走っている。人生80年のこの時代、健康で文化的な生活を送り、より充実した生を味わうために働いている。そういう目的を明確にしないまま、轍ばかりを気にしていたら、それこそ、後ろ向きの職業観しか生まれてこないのは当然でもある。

先ほどの4つの問い、つまり、①良き社会とはどんな社会か、②良き企業とはどんな企業か、③良き企業人はどういう人か、④良き企業人にはどうしたらなれるか、は、じつは私が新入社員のとき以来、抱いてきたものである。この問いに対する自分なりの答えを見つけないかと思って書いたのが処女作、『「働くこと」を企業と大人にたずねたい』だった。この問いは特に

人事にとっては普遍的な内容だと私は思っている。これに対する答えを導き出すべく、5000万人の企業人が職場のあちこちで議論し始めたら、オセロゲームのように、この国は変わる。一気に活気づくのではないだろうか。

このうち、最も回答が難しいのは①「良き社会像」だろう。が、難しく考える必要はない。例えば、家庭が幸福な社会。これでいい。祖父母、両親、それに自分、そして兄弟がいる。全員が生涯をまっとうして幸福に暮らすとなると、本人が80年生きるとして、それプラス本人と重なる祖父母の人生が30年、両親の人生が30年で、合計140年ほどの歳月がそれに関わる。

その間、肝心なことはいくつもある。衣食住に事欠かない、大きな病気や事故にあわない、戦争が起きない、働き手は失業しない、などである。三世代にまたがる家族が140年間、平穏無事に暮らし続ける社会を実現するために何が必要か。企業の役割は何か。そこで働く人はどんな能力を備えていなければならないか。そういう企業で必要とされる人材になるにはどうしたらいいか、今から何を学ばいいか。これが本当のキャリア論だと思う。



中澤二朗（なかざわじろう）

● 1975年新日本製鐵（現新日鐵住金）入社。鉄鋼輸出、生産管理、労働部門などを経て1988年にIT分野の人事部門に異動。2001年、新日鉄ソリューションズ（現新日鐵住金ソリューションズ）発足に伴い初代人事部長に。2011年より高知大学客員教授。

従業員の自律を通じた成長のために マネジャー以外の専門家と分業を

田中春秋氏 キャリア研修センター 代表

キャリアカウンセリングの普及と、その担い手であるカウンセラーの技術向上などを目的とし、キャリアカウンセリング協会が設立されたのが2003年のこと。同協会の設立に関わり、現在はキャリアカウンセラーあるいは研修講師として活動を続ける田中春秋氏に、キャリアおよびキャリアカウンセリングをとりまく、ここ10年の変化と今後について尋ねた。

キャリアカウンセリング協会を立ち上げる前の2001年に、200社ほどの大企業の人事部を回り、キャリアという言葉に関する感触を聞いたことがある。とある企業で、「キャリア自律を促進し、個人の可能性を広げた方がいいのではないか」という話をしたところ、「いやいや、下手にキャリアなどと言って、自分のやりたい仕事に手を挙げさせてもしたら、誰も希望しない仕事が出てしまう。それでは会社がつぶれます」といふもなかった。またある企業では、「うちは単一事業だから希望しても他へ移れない。キャリアなんて考えさせても無駄で不幸になるだけ」と、これまた冷たい言葉が返ってきた。当時はことほどさように、企業人事のキャリアに対する意識は低かった。「下手に強調しようものなら、社員が辞めていく口実になってしまう」というのが一部の先進企業を除く大方の反応で、「触らぬ神に祟りなし」といった扱いだった。

それが今はどうか。企業はもちろん、自治体の職員や教師にまでキャリアの重要性が叫ばれ、そのための研修が提供されるまでになっている。学校現場では大学の就職課が軒並みキャリアセンターに名前を変えた。実際の授業でもキャリア教育が深く入り込んでいる。キャリアという概念はすでに市民権を得たといっていいただろう。「自分の職業生活は自分で設計していくべきだ」というキャリア自律の考え方は、少なくとも各組織の人事レベルでは定着しつつある。



では当事者である社員たちはどうかというと、5年ほど前から、キャリアの意味を理解し、キャリア自律の重要性を認識する段階までは来たのではないだろうか。不況が長引き、人材の過剰感に悩んだ会社側がキャリア自律の重要性を口酸っぱく説いてきたこと、実際に多くの企業でリストラが行われていること、定年延長の問題が取り沙汰され、いやでも応でもわがこととして考えざるを得なくなったことが大きい。問題は、そうやって理屈としては理解したものの、どうやったらキャリア自律が可能になるか、という方法論が分からず、立ち止まってしまう人が大多数、というのが現実ということだ。

○企業が重視しているのは 「キャリア」より「自律」

それを解決するために、最近はマネジャーが取り組む業務のなかにメンバーのキャリア自律の促進を含める企業が増えている。何をやるかというと、1つは面談である。毎期の目標設定および査定フィードバックの際に、メンバーのキャリア面談を同時に行わせるのである。

もう1つは、キャリア研修である。各マネジャーに、上からの命令によってではなく、高いモチベーションをもって自律的に動ける部下を育てるために上司は何をすべきか、を考えさせる研修を課す企業が増えた。「わざわざキャリアと銘打たずとも、一般のマネジャー研修と同じではないか」と思われるかもしれない。その指摘はある意味正しい。掲げる看板は「コーチングスキルを磨く」でも、「サーバントリーダーシップを学ぶ」でもいいのだ。要は自分の将来をしっかりと考えて自律的に行動できる人材の育成を、企業が真剣に考えるようになったのである。

といっても、企業は、自分に合った仕事や会社を求めて主体的に動いてほしい、と思っているわけではない。自分の将来を考えることを通じて、仕事に対するやる気と能力を高めてほしい。それが企業の本音だ。そういう意味では、キャリア自律といっても、企業の意識は「キャリア」ではなく、「自律」の方に向いている。

私に依頼されるマネジャー向けキャリア研修の中身もここ10年でだいぶ変わってきている。以前は「マネジャーにキャリア概念とキャリア自律の重要性を教育してほしい」というニーズが多かったが、最近ではさらに、「それぞれのメンバーのキャリアに関する自己理解を促進させるため、マネジャーが日々どのように彼らに接していけばいいのか、を教えてほしい」という要望が加わった。それに応じて研修プログラムが進化している。概念普及の段階は過ぎ去り、自分からメンバーへ、扱う問題自体もどんどん個別化、具体

化しているのだ。

○部下のキャリア自律支援は 普通の上司でもできるか

さて、ここまで10年の変化を見てきたが、約10年前に協会を立ち上げた身からすると、変化のなかの“停滞”も見えてくる。それは何か。

個々人に、自らのキャリアを考えさせるのは中長期の育成に関わる事項とっていい。一方、目の前の業績を最大化するための短期の育成はマネジャーの重要な役割であり、道理にかなっている。ところが長期育成の大きな鍵を握るメンバーのキャリアに関するあれこれまで、マネジャーの役割に含めるのが良いことなのか、疑問を抱かざるを得ない。

理由は2つある。1つはマネジャーがメンバーのキャリア自律を支援したところで、その“成果”が表れるのはかなりの時間が経過した後であり、そのマネジャーが行った支援の巧拙をその時点で評価することが難しいという点である。評価されないことを成果主義で疲弊しているマネジャーの大半が実行することを期待できるだろうか。しかも、メンバーが成長したことを評価できたとしても、それは本人の絶対的な成長であり、毎期の査定という相対評価の対象には馴染まないという問題もある。

もう1つ、上司は部下のキャリアに関して中立的立場にないという根本的な問題がある。人事権を持っているからだ。部下が優秀であればあるほど、上司は手放さない。つまり、キャリアに関する部下の希望を上司が邪魔するリスクが大きいのだ。

前述したように、企業もキャリア自律が重要なのは分かっている。優秀層に対しては次世代リーダー候補に選び、キャリア自律にもつながる徹底的な能力育成を施しているが、問題は一般社員だ。費用対効果の問題も含め、その自律をどう促進すべきか、見当がつかない。それだったらとりあえず、マネジャーにその役割を押し付けてしまおう。言葉を選ばずに言えば、そうやって頼かむりしているようにも思える。

○傾聴から問題解決、能力伸張へ キャリアカウンセラーの役割も進化する

この問題を解決するには、社員の長期のキャリアに関しては、キャリアカウンセラーという専門家に任せる方が現実的ではないか、と私は考える。一部の優秀な上司以外は実施できないものを会社の基盤の仕組みにするのは無謀ではないか。問題は、企業のニーズである、ジョブストレッチなどにより能力伸張させるレベルに応えられる専門家の数が圧倒的に不足していることだ。ニーズに応えられないから、具体的市場が育たない。具体的市場が育たないから、専門家が育たない。そんな悪循環があるように思う。

キャリアカウンセラーに求められる資質もこの10年で大きく変化してきた。10年前は相談者に寄り添い、その言葉を傾聴し気持ちを楽にするのがカウンセラーの役割だと一般には思われていたが、最近はそれだけでは不十分で、相談者の行動が変化し、問題解決や能力伸張につながるところまで必要だと理解され、要求されるようになってきた。繰り返すが、残念ながら、そこまでできる専門家がなかなか育っていないというのが現実だ。

そうしたキャリアカウンセラーを社内に置く企業もあるが、うまく活用されてはいないようだ。理由は何か。1つは先述したとおり、カウンセラーの能力不足という問題である。もう1つ、これは決定的ともいえる問題だが、その人の社内におけるポジション如何で、「相談したい」と思う人の数が大きく増減することだ。人は相談する人を選ぶ。社内で一目置かれるほどの人でなければ誰も相談しようとは思わないだろう。しかも、社内で出世コースに乗っている人はカウンセラーにはまずならない。こういうジレンマが存在する。

私の考える理想形は、全マネジャーがキャリア自律支援できる力をつけ、日々仕事を通して成長させること。しかしその場合、マネジャーの資質と長い学習期間の問題があり、普通の企業での実現は難しい。現実的理想形は、マネジャーの負担を減らすという意味でも、メンバーの長期育成、つまりキャリア自律の問題はマネジャーのミッションから外して内外の専門家に任せる企業が増えることだ。そうなることが個人も企業も強くする。そのためにはもちろん、われわれカウンセラーも努力と研鑽を惜しまないことをお約束したい。



田中春秋 (たなかはるあき)

● 大手人材系企業にて企画、営業、新規事業立ち上げなどを経験。その後、同企業内で、キャリアセンター、キャリアカウンセラー養成事業を立ち上げる。2003年、キャリアアカウンセリング協会設立。事務局長、キャリアアカウンセラー養成トレーナー、厚生労働省のキャリア関連の委員会委員（キャリアコンサルタントの資質確保委員会他）を務める。2007年、キャリア研修センターを立ち上げ、現在に至る。

企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響

企業人事と若手社員に対する2つの調査より

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

研究員 荒井理江

はじめに

企業の置かれる環境が変化し、さらに今後も不確実性が高まるなかで、働く個人は自分自身のキャリアを自律的に考え、企業に依存することなく能動的なアクションを起こしていくことが求められているといわれている。

では現在、日本の企業は、社員が自律的にキャリアを考え行動していくことについてどのように考えているのか。また、個人はキャリア自律*についてどのよ

うに受け止めているのだろうか。そして、企業からどのようなメッセージを受け取ることで自分のキャリアを自律的に考え、今担当する仕事に対しても、意欲高く取り組めるのだろうか。

ここでは、企業の次代を担う若手社員（25～34歳）に着目し、キャリア自律の認識や実態について、企業と個人に行った2つの調査結果から考察する。

企業は若手社員のキャリア自律を求めている

まず、弊社が企業の人事を対

象に行った「人材マネジメント実態調査2013」のうち、若手社員のキャリア自律に対する企業の認識について報告する。調査概要は図表1のとおりである。

この調査によると、若手社員（25～34歳）のキャリア自律について、「強く求める」「やや求める」「あまり求めない」「全く求めない」の4段階で確認したところ、「強く求める」(42.3%)と、「やや求める」(40.5%)を合わせ、実に8割以上の企業が若手社員に対してキャリア自律を求めると回答した(図表2)。

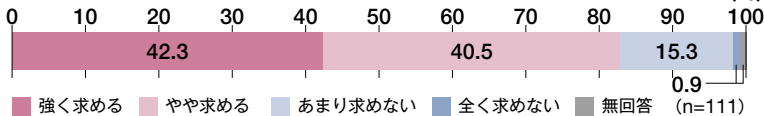
この10年でキャリア自律の重要度は高まる

さらに、過去10年間のキャリア自律の重要度の変化を確認したところ、「高くなった」(46.8%)、「変わらない」(44.1%)の選択率が高く、「低くなった」と回答した企業はわずか1.8%であった(図表3)。キャリア自律の重要度

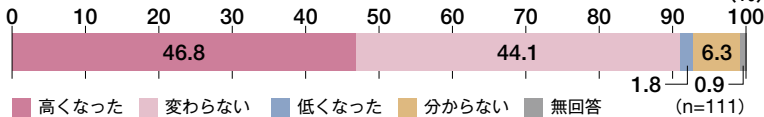
図表1 人材マネジメント実態調査 2013 調査概要

調査対象	従業員 300 名以上の企業 今後の人材マネジメントのあり方に関心のある人事部門
調査方法	郵送調査法（一部持参）
調査内容	今後の人材マネジメントの見通し 人事制度や人事管理上の仕組み・慣行 キャリア自律の実態 中高年社員の活用の実態
実施期間	2013年5月～6月
有効回答数	124 社 ※うち、今回は従業員 500 名以上の企業 111 社を抽出 (業種：メーカー／メーカー以外がおおよそ 1:1) (従業員規模：1000 名～ 3000 名が約 3 割)

図表2 若手社員に求める「キャリア自律」の程度



図表3 過去10年間で若手社員の「キャリア自律」の重要度の変化

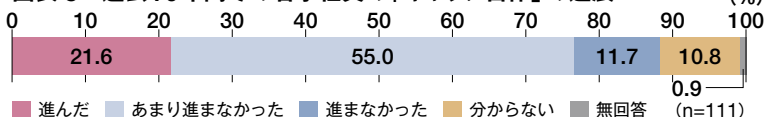


図表4 若手社員の「キャリア自律」の影響

		(%)
ポジティブな影響	社員の成長を促す	85.6
	社員のモチベーションアップにつながる	83.8
	組織が活性化する	68.5
	社員の専門性が高まる	62.2
	社内での適材適所が促進される	50.5
	優秀な社員の会社へのコミットメントが高まる	48.6
	社員の労働市場での市場価値が高まる	28.8
	社員の会社に対する依存度が下がる	23.4
	社員の人員調整ができる	6.3
ネガティブな影響	自分自身のキャリアにつながらない仕事への意欲が低下する	18.9
	優秀な社員の離職につながる	13.5
	人事が計画した組閣、配属・異動の妨げになる	7.2
	組織と社員の心理的な距離感が広がる	3.6
	組織の結束が弱まる	2.7
その他		2.7

※複数回答

図表5 過去10年間で若手社員の「キャリア自律」の進展



は高く、この10年でますます高まっていることがうかがえる。

若手のキャリア自律は成長と意欲向上に影響

では、若手社員のキャリア自律は企業にどのような影響をもたらすと認識されているのか。本調査では、「社員の成長を促す」

(85.6%)、「社員のモチベーションアップにつながる」(83.8%)、次いで「組織が活性化する」(68.5%)、「専門性が高まる」(62.2%)といった項目の選択率が高かった。一部には「自分自身のキャリアにつながらない仕事への意欲が低下する」(18.9%)、

「優秀な社員の離職につながる」(13.5%)などの懸念も見られるが、全体として、ネガティブな影響よりもポジティブな影響の方が選択率が高かった(図表4)。

キャリア自律によって、社員の成長が促され、また社員のモチベーションが高まったり組織が活性化するものと捉えられているようである。

キャリア自律は進んでいないという認識

最後に、この10年間で若手社員のキャリア自律は進んだのだろうか。この質問に対して、「進んだ」と回答したのは21.6%にすぎず、「あまり進まなかった」および「進まなかった」と回答した割合を合わせると66.7%となった(図表5)。

この10年、多くの企業がキャリア自律支援の施策を導入し、キャリア自律を進めようとしてきたが、企業としては、まだまだ道半ばの印象のようである。

では、企業において、キャリア自律はどのように進めていけばよいのだろうか。続いて、企業で働く個人を対象に行った調査の結果を紹介しながら、企業から社員へのキャリア自律のメッセージの捉え方と、実際のキャリア開発行動や働く意欲との関連を見ることとする。

個人の視点から捉えたキャリア自律の実態

調査は、2012年12月にイン

ターネット上のアンケートで実施した。対象者は国内の従業員500名以上の民間企業に就労する大卒・大学院卒のホワイトカラー男性社員である(図表6)。

キャリアへの企業の姿勢 認知の4タイプ群

まず、社員のキャリアに対する企業の姿勢を、社員自身はどのように認知しているのか。会社が社員に示す姿勢として、今回は特に自律と支援の観点に着目し、その認知について以下2つの項目で確認した。

自律: 社員のキャリアについては、社員自身で責任をもって決めるべきという雰囲気がある

支援: 個人のキャリアをできる限り支援しようという雰囲気がある

それぞれに対して、肯定群(+) (「とてもあてはまる」「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」を選択)と否定群(-) (「ど

らかといえばあてはまらない」「あてはまらない」「全くあてはまらない」を選択)に分類し、掛け合わせて4つの群を作った。各群の人数は図表7のとおりである。

自律と支援、双方を認知している群が最も多かったが、自律のみで支援を認知していない群、支援を認知しているものの、自律の姿勢を認知していない群、両方を認知していない群も、一定人数確認された。

4つのタイプ群における 会社風土の認知とは

この4つのタイプ群に対して、それぞれが認知する会社の組織風土を確認した結果が図表8である。結果をまとめると、以下のような特徴が浮かび上がる。

■自律(+）・支援(+)

共創自律 自分のキャリアは自分で考えなければならないが、会社は自分のキャリアについて、できる限り支援してくれる雰囲気

を感じている。仕事では目の前の仕事の成果へのコミットだけではなく、新しいチャレンジも求められている。職場は協働を重視し、風通しも良く、切磋琢磨し合う風土があると感じている。

■自律(+）・支援(-)

殺伐自律 キャリアは自分で考えなければならないが、会社は自分のキャリアを支援してくれないと感じている。日々の仕事に最大限の努力を求められており、一度失敗するとやり直しにいくと感じている。職場で切磋琢磨し合う風土もあまり感じられていない。

■自律(-）・支援(+)

安心安定 自分のキャリアを自分で考えていかなければならないとは感じておらず、会社が支援してくれる印象をもっている。人材育成を重視しているとも感じている。目先の仕事には最大限の努力を求められるものの、業績にのみ着目されるという印象は弱い。組織は協調的で、風通しも良い。

■自律(-）・支援(-)

無関心 自分のキャリアに対して、自分自身で考えるべきという雰囲気もなく、会社が自分のキャリアを極力支援しようという雰囲気も感じていない。人材育成も重視していない印象がある。仕事では、新しいチャレンジは求められていないと認識している。職場は切磋琢磨し合うよう

図表 6 若手ホワイトカラー男性のキャリア意識 調査概要

調査対象	従業員 500 名以上のホワイトカラー一般男性社員 (転職経験なし)
調査方法	インターネット調査
調査内容	自身の働く上でのキャリアの考え方、展望 現在働いている組織や、担っている仕事に対する意識 自身の性格特性 他
実施期間	2012 年 12 月
有効回答数	624 名 ※うち、今回は 25 歳～ 34 歳の 415 名を抽出 (職種：研究開発が 37.6%、営業が 24.8%) (従業員規模：1000 名～ 3000 名、10000 名以上がそれぞれ 31.1%)

図表 7 自律×支援の分布

		自律認知	
		否定 (-)	肯定 (+)
支援認知	否定 (-)	104	102
	肯定 (+)	41	168

図表8 認知している会社の組織風土

(%)

		仕事・業績					人・組織			
		仕事に対して、 常に最大限の努力を 求められる	日々、常に新しい チャレンジを 求められる	組織は、社員に対して 業績にのみ 関心がある	一度失敗すると、 評判を取り戻すのが 難しい	チームやグループでの 職務遂行や協調関係を 特に重視している	職場の 風通しが良い	切磋琢磨する 雰囲気がある	人材育成を 特に重視している	
自律（＋）・支援（＋） 共創自律	168	86.9	82.1	59.5	60.1	82.1	78.0	69.6	83.3	
自律（＋）・支援（－） 殺伐自律	102	76.5	52.0	57.8	64.7	58.8	46.1	38.2	42.2	
自律（－）・支援（＋） 安心安定	41	73.2	53.7	26.8	43.9	75.6	61.0	58.5	82.9	
自律（－）・支援（－） 無関心	104	41.3	29.8	43.3	53.8	42.3	34.6	18.3	30.8	
全体	415	71.6	58.8	51.8	58.1	65.8	57.6	48.0	60.0	

■ 80%以上 ■ 70%以上 ■ 60%以上 ■ 40%以下 ■ 30%以下 ■ 20%以下

な風土はなく、風通しが良くないと感じている。

キャリア開発行動を起こしている群とは

では、この4つの群において、キャリア開発に対する意識や行動に違いはあるのだろうか。

調査結果によると、4群とも共通して、「自分のキャリアのために何かしなければ」と感じている割合は高いことが分かった(図表9、76.9～94.0%)。一方で、具体的にどのような行動をとっているかについては、4群において以下のような違いが見られた。

●「安心安定」群は最も

アクションプランが明確

まず、図表10のとおり、具体的なアクションプランがあるかという設問に対して、「あてはまる」と回答した比率が最も高かったのは、自律（－）・支援（＋）の「安心安定」群であり(73.2%)、ついで自律（＋）・支援（＋）の「共創自

律」群であった(64.9%)。

●「安心安定」「共創自律」群は

スキル・能力開発行動が活発

自分のスキル・能力開発のための自己投資については、「安心安定」群と「共創自律」群が、特に「あてはまる」と回答していた(図表11、それぞれ65.9%、65.5%)。

●両群はさらに、新しい

ネットワークづくりも活発

また、新しいネットワークづくりに常に取り組んでいるかという項目に対して「あてはまる」と回答した比率は、4群のなかでは「共創自律」群が最も高く、ついで「安心安定」群が高い結果となった(図表12、それぞれ、56.0%、51.2%)。

●「無関心」「殺伐自律」群はキャリア開発のアクションが弱い

一方の自律（－）・支援（－）の「無関心」群と自律（＋）・支援（－）の「殺伐自律」群は、共通してキャリアのアクションプランが他2

群よりも明確ではなく、スキル・能力開発や新しいネットワーキング行動などの活動を行っている比率も低い結果となった。

つまり、個人のキャリアを会社が支援する姿勢が感じられている群の方が、感じられていない群よりもキャリア開発行動を活発に行っているようである。

どの風土が、最も働く意欲を高めているか

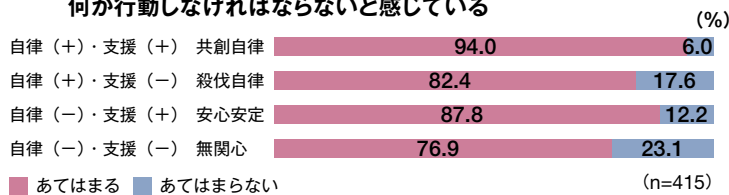
1つ目の企業調査では、キャリア自律を高めることは「社員のモチベーションアップにつながる」と回答した企業が約8割に上った。しかし、本当に企業のキャリアに対する考え方は、個人の働く意欲に影響を及ぼすのか。

●「共創自律」群は

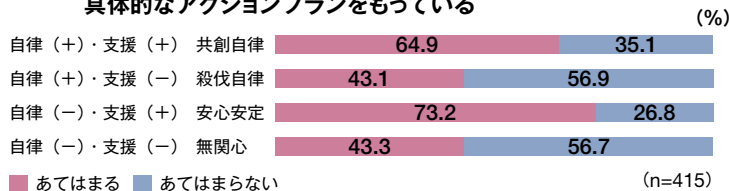
最も働く意欲が高まっている

社員のキャリアに関する、会社の考え方は、自分の働く意欲を高めているかという設問に対する回答を見てみると、最も肯

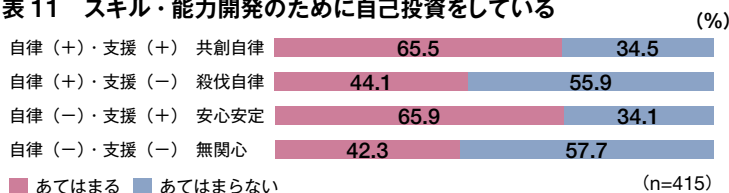
図表 9 自分は今後のキャリアのために、何か行動しなければならないと感じている



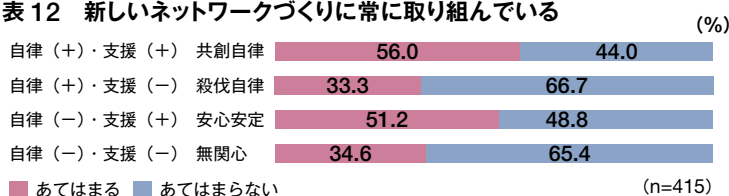
図表 10 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている



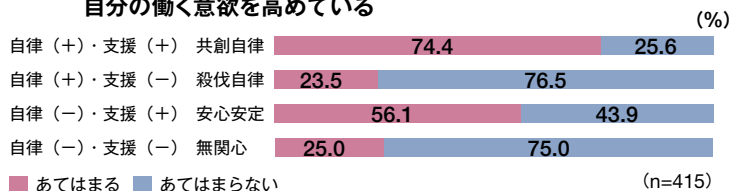
図表 11 スキル・能力開発のために自己投資をしている



図表 12 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる



図表 13 社員のキャリアに関する、会社の考え方は、自分の働く意欲を高めている



定回答率が高かったのは「共創自律」群(74.4%)であり、次いで、「安心安定」群(56.1%)が高い結果となった(図表13)。

●「無関心」「殺伐自律」群は意欲が高まっていない

一方で、自律と支援、どちらのメッセージも感じていない「無関

心」群だけでなく、自律すべきという雰囲気を感じているが、支援の姿勢を感じていない「殺伐自律」群は、企業のキャリアに対する考え方が、社員個人のモチベーションを高めてはいなかった(それぞれ25.0%、23.5%)。

企業のキャリアに関する考え方によって働くモチベーションを高めるには、「できる限り支援する」という姿勢を示すことが重要であることが、この調査からうかがえる。また、「共創自律」群の方が「安心安定」群よりもさらに意欲が高まる比率が高かったことは、単に支援するだけではなく、自律と支援、両方の姿勢を感じている方が、働く意欲が高まっていく可能性が高いことを示唆している。

キャリア施策は自律へのメッセージとなるか

最後に、キャリア開発施策の実施度合いとの関連を見てみることにする。

図表14によれば、各キャリア開発施策の導入率が全体的に最も高いのは「安心安定」群であった。各キャリア開発施策は、キャリアに対してできる限り支援しようという会社の姿勢の認知につながっているようである。

一方で、施策を数多く行うことだけが、必ずしも自律のメッセージを伝えることにはならない可能性がある。

図表 14 個人が認知する自社のキャリア自律支援制度

(%)

		1 キャリア開発研修（自己分析、キャリアの棚卸など）の実施	2 社内キャリアカウンセラーがいてキャリア相談ができる制度	3 社外のキャリアカウンセラーにキャリア相談ができる制度	4 社内公募・社内FA（フリーエージェント）制度など、自己申告制度	5 独立、開業支援制度	6 早期退職制度	7 派遣制度	8 社外のスクーリングへの支援・補助制度	9 人事評価結果のフィードバック	10 MBO（目標管理制度）	11 個人の成長や能力発揮を考慮	12 配置や異動において、頻繁に実施	13 部門を越えた人事異動を頻繁に実施	14 機会や仕組み	15 必要なとき、必要な知識・スキルを学べる	16 仕組・制度はない	キャリアについて支援する
	n																	
自律（＋）・支援（＋）共創自律	168	64.9	12.5	6.5	39.9	1.8	22.0	12.5	8.3	47.6	22.0	25.6	24.4	22.0				4.8
自律（＋）・支援（－）殺伐自律	102	50.0	3.9	2.0	24.5	0.0	20.6	9.8	10.8	43.1	23.5	18.6	31.4	16.7				10.8
自律（－）・支援（＋）安心安定	41	63.4	7.3	9.8	41.5	4.9	22.0	17.1	14.6	56.1	26.8	36.6	36.6	43.9				4.9
自律（－）・支援（－）無関心	104	40.4	6.7	1.9	21.2	1.9	15.4	11.5	8.7	35.6	24.0	9.6	6.7	7.7				13.5
全体	415	54.9	8.4	4.6	31.6	1.7	20.0	12.0	9.6	44.3	23.4	21.0	22.9	19.3				8.4

■ 最も選択率が高い群 ■ 2番目に選択率が高い群

※複数回答

おわりに

●自律と支援の両立

データの母数が限られた調査結果ではあったが、社員に対し、積極的な支援の姿勢を示していくことによって、キャリア開発行動を促し、働く意欲を高めることにつながることを示唆された。加えて、支援と自律の双方を両立させている組織は、特に働く意欲が高まるようである。

一方、少なくとも企業が社員のキャリアに対して無関心で、支援の姿勢が感じられなければ、社員にとってキャリア開発行動を起こしたり、またはモチベーション高く働こうという気持ちにはなりにくいようだ。

●自律のメッセージと

意欲の関係

しかし、自律のメッセージが、本当に個人の働く意欲を高める

かどうかは、慎重に議論すべきであろう。今回は誌面が限られ、触れることができなかったが、働く意欲については本人の志向との関連性も重要な検討要素である。例えば、自律を好まない志向をもつ個人も一定数存在すると仮定すると、彼らに無理に自律することを求めた場合に、本当に働く意欲が高まるかは、疑問が残る。ただし、個人にキャリアの自律を求めず、企業が責任をもつというポリシーを企業側が貫き通すことも、この変化の激しい時代においては現実的でない場合もあるだろう。自律を望まない個人が、その現実を受け入れた上で、いかにポジティブに働いていけるかは、今後も慎重な検討が必要である。

また、企業や事業、職種や業務の特性の影響も大いに受けることが想像される。そういった個

別特性を踏まえた上で、各企業が長期的にパフォーマンスを高め続けていくために、若手社員が具体的にどのようなキャリア意識・行動をもっていくことがよいのか、丁寧に議論する必要がある。

●ハードとソフト、 両面からのアプローチを

しかし少なくとも、キャリア自律支援の施策を多く導入することだけでは、社員に自律のメッセージを伝えることにならない可能性がある、とはいえるだろう。もし社員に自律的なキャリア意識や行動を求めるならば、人事制度・施策などのハード面を整えるだけでなく、その施策の内容面の吟味・運用や、キャリアに関する一貫したメッセージの伝達、風土の醸成など、ソフト面のアプローチも併せて行っていく必要があるだろう。

総括

「キャリア自律」は水面下で進行 やがて大きなうねりに

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

これからの時代、企業が長期間での繁栄を予測することは難しく、長期雇用を保障することは現実的ではない。つまり、1つの企業に依存したキャリアは描きにくい時代である。出産、育児、介護のようなライフイベント、キャリアを継続していくための学び直しという観点でも、自分のキャリアを考え続ける時代になってきている。そのような時代の「キャリア自律」について考えてみたい。

「キャリア」というキーワードで、新聞記事の検索をすると、過去20年間の掲載件数は増えていっている。1990年代初頭、年間約1000件であったものが、2013年では4000件を超えている。「キャリア」に関する社会的関心は高まっているといえる。

2000年代初めに、大学就職部はキャリアを冠した呼称に次々と変わっていった。キャリアコンサルタントという資格をもつ人が今では約7万人になった。そうすることが掲載件数増加に貢献していると思われるが、その根底には、「1つの会社に入って定年まで勤め上げる」モデルが機能しなくなってきたことがある。

近世以前の身分が固定されている時代であれば、職業や自分の職業人生を考える余地がない。その仕事に向いている、向いていないにかかわらず、親の仕事を継ぎ、食べるために働く。高度成長期、会社が右肩上がりに成長しているときには、会社の命令に従い、会社に奉仕しておけばその行為が報われる。そのような時代には、会社が個人のキャリアを考え、個人は、自分の職業人生を考える必要はなかった。

成長が難しくなると、報酬の原資やポストが限定され、年功序列、終身雇用が行いにくくなってくる。そのため、2000年前後に、多くの企業は成果主義人事制度を導入し、早期退職促進を行っていった。一方で、非正規社員の比率を高め、人件費の変動費化を

図っていった。社員のキャリアに関して、「自分のキャリアを自分で考えること」を勧め、会社は、キャリアデザイン研修やキャリアカウンセラー制度などの施策を行い、「自分で考える」環境を整えていった。

やる気の源泉として、 「キャリア自律」は必然

実際に、自分のキャリアを自分で考える「キャリア自律」は、企業人事にどれほど求められているのだろうか。企業人事に対して調査を行った結果、8割の企業が、若手社員・中年社員どちらに対しても、キャリア自律を求めていることが分かった^{*1}。また、「キャリア自律」がもたらす影響に関しても、「社員の成長(83.9%)」や「モチベーションアップ(82.3%)」のようなポジティブな影響の選択率が高く、「結束が弱まる(2.4%)」や「組織と社員の心理的な距離が広がる(3.2%)」といった組織に対するコミットメントへのネガティブな影響の選択率は低かった^{*2}。

花田氏は、企業がキャリア自律に真剣に向き合う背景として、シニア問題を挙げている。65歳までの雇用責任のなか、中高年は企業にぶら下がるのではなく、活躍し続けてほしいと願っている。自分のキャリアを真剣に見つめ、自らの居場所(貢献領域)を作り続ける社員でなければ、企業はぶら下がり人材を抱え込む状況になってしまう。そのような状況を回

避するためにも、個人のキャリア自律が必要になってきている。

太田氏の視点は、脱工業化社会からの発想である。より創造的なもの、感情に訴えるものへ価値の源泉がシフトしていくなか、個人の自発的なやる気、制限がない「青天井のキャリア」が企業の競争優位性になってくると説いている。そういう観点からの「キャリア自律」である。

「キャリア自律」施策は行っているが、意識は変わっていない

「働く人の環境は変化している」と武石氏は語っている。男女雇用機会均等法ならびに育児休業法は、女性の働き方だけでなく男性の働き方や多様な働き方にも影響を及ぼしてきた。「キャリア自律」を促進していけば、個人は多様な働き方を志向していき、企業は多様な価値観を受け入れる準備が必要になってくる。そのような、多様な価値観を受け入れていくことがやる気の源泉になってくると企業人事が予測していることが、弊社の調査でも明らかになった*3。

女性活躍支援の制度も増え、多様な勤務形態の議論もなされ、男性の育児休暇、介護休暇、ボランティア休暇なども制度化され、働き方の多様化は促進されている。自分の働き方を考えるためのキャリアデザイン研修やキャリアカウンセラー制度も充実してきている。「人事自身の認識も変わってきた」と田中氏も語っている。

しかし、社員の「キャリア自律」意識は十分に醸成されていない。実際、「キャリア自律」が過去10年間進展したかという問いに対して、「進んだ」と答えた企業はわずか2割であった*4。

「キャリア自律」は重要で、社員に求めているが、実際には進んでいないというのが企業人事の認識である。この矛盾をどう説明すればいいのだろうか。

実際、たくさんの社員に話を聞いてみると、総じて自分のキャリアをしっかりと考えている。しっかりと考えた結果、安定した企業を選択し、そのような企業の外

に飛び出すリスクを避けている。そのことをもって、「キャリア自律」が進んでいないと映るのではないかと推測される。社会心理学者のE. フロムは、『自由からの逃走』のなかで、人は自由を感じると、その自由が重荷になり、自由から逃げるように、何か大きな価値観に依存するようになることに言及している。同様に、現代日本において、自らのキャリアを考えたとき、多くの人は大きな会社に依存するのがいいと考えるのではないか。

「キャリア自律」の根本解決は中高年の流動化である

「キャリア自律」が必要な時代において、「キャリア自律」が進展していないことは不健全である。企業内で、やる気がない中高年が滞留し、それを明日は我が身と思っている若者がいるとしたら、明るい未来は描けない。解決する方向の1つとして、中高年の流動化が挙げられる。ある会社でうまく活用できていない「中高年の知識やスキルや人脈」は他社で十分に活かせる可能性を秘めている。それを活用することができれば、中高年、送り出す企業、受け入れる企業の三者にとっていいだけでなく、若い世代もキャリア形成のあり方を考える突破口になると思われる。

つまり、中高年において社外で通用する力を意識することで、若い世代のキャリア形成のあり方も変わっていき、そのことにより、「キャリア自律」意識はより高まると考えられる。その際に、自らの職業人生の意味合いや働くことの意味について考え、議論し始めるとしたら、中澤氏が言うように、この国は変わり、新たな活気が生まれてくると思われる。

*1「人材マネジメント実態調査 2013」 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 (2013年) より

*2「貴社にとって、若手社員のキャリア自律が高まることはどのような影響があると思いますか」という設問への回答。数字は選択率。なお、中年社員のキャリア自律の影響について確認した設問も、同様の傾向が見られた。

*3「従業員を動機づけるために重要なものは何だと思いますか」という設問に対して、「多様な働き方の選択」の選択率が3.2% (現在) から48.4% (2025年頃) と飛躍的に高まる結果となっている。「人材マネジメント実態調査 2013」 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 (2013年) より

*4「人材マネジメント実態調査 2013」 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 (2013年) より

志さえあればリーダーシップなくとも リーダーになれる

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ 代表取締役社長

大久保恒夫氏

なりたい自分と現実の自分。そのギャップを認識したとき、人は成長の鍵を手に入れる。ドラッグイレブン、成城石井の企業再生に相次いで成功、現在はセブン&アイ・フードシステムズの社長をつとめる大久保恒夫氏もそうだった。1980年、イトーヨーカ堂に新卒で入った2年目のことである。大久保氏はその鍵をどのように使っていったのか。

子どもの頃から「社長になりたい」という夢をもっていた。ところが現実はどうだ。茅ヶ崎店の売り場主任として早朝から深夜まで、連日、肉体労働。仕事は面白かったので売り場の工夫を怠らず、全店舗でトップクラスの成績だったが、目の前の仕事を頑張るだけでは、夢がかなうとは思えなかった。

もともと第一志望で入った会社ではなかった。新卒時の志望企業の条件は単純で、自分を鍛えてくれる、仕事がハードな会社。コンピュータメーカーなどをいくつも受け、いずれも面接では好感触だったが、成績証明書を出した途端、担当者の表情が曇り、結局不合格に。元は理系志望だったが、志望校に落ち、たまたま受かった法学部に通ったものの、法律に興味が湧かなかったため、優がほとんどなかったからだ。同じように仕事がハードだからという理由で、当時、破竹の勢いで伸びていたイトーヨーカ堂（以下、ヨーカ堂）に入社を決めた。

夢に近づくために毎夜、濫読 眠気を払うために部屋で立ち読みも

一歩でも夢に近づくためにはどうしたらいいか。大久保氏が振り返る。「本箱を3つ買ってきて、それが一杯になるまで本を読みまくりました」。戦略、財務といった経営書はもちろん、人生哲学、歴史、ベストセラー、とにかく濫読した。仕事で手を抜くわけにはいかないから、特に平日は睡眠時間を削って夜読むしかない。当然、眠気が襲う。それを払うために部屋のなかを歩き回りながら読んだ。

こうした生活が2年も続いた頃、転機がやってきた。ヨーカ堂グループ全体の経営戦略を担当する部署が新しく立ち上がることになり、そこで働く候補の1人として大久保氏の名前がリストアップされたという。入社2年目でありながら、現場で確かな実績を挙げていたことが評価されたのだ。

面接は本社で行われた。ある面接官がこんな質問をしてきた。「日頃、本を読んでいますか」。読んでいるところではない。最近読んだ本の書名を次々に並べ、「感銘を受けた本」として、アルビン・トフラーの『第三の波』を挙げ、中身を詳しく説明した。面接官は仰天した。こんなに勉強熱心な社員を見たことがなかったからだ。結局、その面接官が「20代半ばの社員が担当する仕事ではない」という周囲の反対を押



大久保恒夫（おおくぼつねお）

● 1956年生まれ。早稲田大学法学部卒業。1979年、イトーヨーカ堂入社。1981年、同社経営政策室 経営開発部に異動。1989年、同社を退社、1990年にリテイルサイエンスの社長に就任。2003年にドラッグイレブン、2007年に成城石井の社長にそれぞれ就任、企業再生を成功させる。2011年より現職。

し切って当時の創業社長、伊藤雅俊氏（現セブン&アイ・ホールディングス名誉会長）にかけ合ったところ、伊藤氏の「若いやつにやらせてみる」という一声が決め手となった。経営政策室 経営開発部への異動が決まったのである。

経営開発部のメンバーは大久保氏を含め、8名ほどで、その上に、伊藤氏や当時は専務だった鈴木敏文氏（現セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長兼CEO）がいた。「この2人の薫陶を受けたことが非常に大きな財産となりました。こうやりなさいと教えてくれたわけではないのですが、この人はなぜこんなことを考えられるのだろう、といつも思っていました」（大久保氏）

2人の先達から教わった 業革の思想と手法

2人が共通して評価してくれたことがあった。大久保氏のもつ、会議内容を文章にまとめる力である。

ヨーカ堂の業績が頭打ちとなった1982年、鈴木氏をリーダーとする業務改革（業革）が始動する。売り手側の都合ではなく、お客様目線で、今までのやり方を徹底的に洗い直す。その事務局を経営開発部が担当することになり、大久保氏が毎週開かれる業革委員会（業革）の議事録係に任命されたのだ。

慣例に従うことなく、会話の内容をそのまま記す

のはやめた。順番も考えながら、箇条書きで要点のみを記し、時には図表も使って、全体を極力少ない枚数に収めた。鈴木氏からは「読みやすい。君は私の言いたいことをよく理解している」と賛辞をもらい、伊藤氏は訪問客があると、大久保氏を書記として同席させたほどだ。

ただ、会の決定事項を大久保氏がどんなにうまくまとめても、現場で実行してもらわなければ絵に描いた餅となる。伊藤氏、鈴木氏の2人から異口同音に言われた。「現場での実行が重要だ」。委員会で話し合われたことを現場に分かりやすく説明すること、逆に現場の状況を委員会に持ち帰ること。大久保氏は店舗に足を運んで、その2つを忠実に励行した。

業革の例を紹介しよう。例えば「刺身の鮮度改善」である。刺身の鮮度を良くするには店で魚を解凍すべきだが、既存の解凍機は大きすぎる。これを解決するために、小さなサイズの解凍機を調達した。包丁でさばく人材がいけないことも問題となった。これもパートを教育する仕組みを作って解決した。

販売する時間帯も重要だ。朝10時に切りたてを並べても、大半の客は午後に来店するからすぐに鮮度が落ちてしまう。そこで、刺身目当ての客数が最も多い夕方6時に商品が最も多く並ぶことを目標にした。同時に、本部からの指示を各店舗で具体的に実行することが課題となった。「鍵を握るのが本社と店舗の

間に立つスーパーバイザーです。優秀なスーパーバイザーがいる地域の店舗は売上が伸びていきますが、そうでない地域は逆に下がっていく。このスーパーバイザーという仕組みが入ったのも業革がきっかけでした。仮説と検証を繰り返し、常に現場から変えていく。この業革の思想と手法を叩きこまれたことも、ヨーカ堂時代の私の大きな財産でした」

なってみなければ分らない 社長という仕事の醍醐味

経営開発部には8年在籍した。傍から見れば順調なサラリーマン生活のように思えるが、1989年に同社を退社する。「一国一城の主になる」という夢が捨てきれなかったのだ。1990年に流通専門のコンサルティング会社を設立、念願だった社長となった。1998年にはファーストリテイリング、2002年には良品計画の経営改革に、いずれもコンサルタントとして取り組み、成果を挙げた。「両社で実践したことの基本はヨーカ堂における業革なんです。そのとおりにやったら本当にうまく行きました」

そうやって社長になったものの、「違和感もあった」という。コンサルティング会社の社長は、あくまでもコンサルタントであり、「自らの意思決定で組織を動かす」という、通常の社長のイメージとはかけ離れていた。そんな折、投資ファンドから、ドラッグストア

チェーン、ドラッグイレブンの社長にならないか、という依頼が舞い込む。引き受けることにした。2003年のことである。

“本当の”社長になってみてどうだったか。「コンサルタントとも、もちろん企画職ともまったく違って全部自分で決められる。格段に面白かったですね」。そう答える大久保氏だが、じつは資金繰りに赤信号が灯る難物の案件だった。キャッシュフローが極端に少なく、たった1億円。全チェーンの日販と同程度であり、天候不順が3日も続くと倒産してもおかしくなかった。

大久保氏は早速、「打てる限りの手を打った」。売れない商品はすぐに返品させた。社長就任が10月。風邪薬の大量入荷時期だった。月末締め翌月末払いだったから、11月のキャッシュが枯渇するのが明らかだ。そこで大手薬品メーカーに出向き、代金の3分割払いを認めてもらった。

“応急処置”はこれでいい。次は攻めの施策だ。粗利が高く、キャッシュを稼げる商品はないか。大久保氏は栄養ドリンクに目を付けた。風邪薬は症状を緩和するもので、ウィルスを殺すには栄養をとり、しっかり睡眠をとる必要がある。そこで、「風邪薬併売ドリンク」と銘打ち、カフェイン抜き、栄養ドリンクを風邪薬とセットで売った。全店で販売目標を設定して互いに競わせ、売り込むためのセールストックも励

キャッシュ不足でもひるまなかった メーカーに分割払いを認めさせる POSが使えなければ正の字で勝負

行させた。POSデータ（販売時点情報管理）が整備されておらず、販売数量の確認が難しかったが、大久保氏は各店にこう指示した。「レジの販売員が正の字でメモしろ。本部は1日3回、全店舗に電話して数を聞け」。この策がみごと当たった。3カ月後には20億円のキャッシュがたまり、その年、同社は最高益を達成した。

こうした手腕が買われ、2007年にはスーパーの成城石井の社長となり同社の立て直しに取り組む。2011年、22年ぶりに古巣のヨーカ堂グループに社長として戻ってきた。

リーダーシップは人それぞれ 「協調性あるリーダー」もあり

「社長になりたい」という志をみごと実現した大久保氏。なぜ社長なのか。「子どもの頃から、俺についてこい、というタイプではなく、先生からも協調性はあるけれど、リーダーシップはない、と言われていたんです。でもじつは自分なりの意見も、やりたいこともあった。社長になったら、他人を押しつけることなく、自分のやりたいことができると思った。他の人が異議を唱えても、最終決裁者は私ですから。その分、責任も重いですが、社長になって良かったとつくづく思っています」

その志があったからこそ、読書に身が入った。その

読書が思わぬ人事に、そして文章力に結実し、2人のスーパー経営者からの薫陶へと導いた。その状況に甘んずることなく起業も経験、自分の力が外で通用するかも試している。そして周囲は、そういう人材を常に放っておかなかった。意志あるところに道はあるのだ。



【経営者育成のグランドセオリー ～大久保氏の場合～】

3つの 経験

1. 現場経験を積みながら、多忙を極めるなかでも書籍を幅広く濫読
2. 経営開発部への抜擢。名経営者の薫陶を受けながら、「業革」の思想と手法を習得
3. ドラッグイレブンの社長となり経営を立て直す。一國一城の主として「全部自分で決める」醍醐味を味わう

3つの 資質

1. 「志のために努力し続ける力」
2. 「現場を動かすアイデア創出」
3. 「分かりやすくまとめ、伝える力」

ビジネスの世界では以前からさまざまな場面で統計が使われてきたが、「ビッグデータ」「データサイエンティスト」の流行により、今改めて、統計学がスポットライトを浴びている。そこで、統計学やビッグデータの現状と未来について、またそれが企業のビジネスおよび人事に及ぼす影響について、星野崇宏准教授に話を伺った。

星野崇宏氏

名古屋大学大学院 経済学研究科 経済学部 准教授 博士（経済学）

データを扱う際は、統計学と同じくらい 社会心理学や人間行動論が重要です



因果効果を推定することで、 データの見方が一変することがある

——星野先生が特に力を入れて研究されているのは統計学のなかのどのような分野でしょうか。

私は以前から、「因果効果」の研究を行っています。因果効果とは、あるデータから導くことのできる、原因が結果に及ぼす影響の強さです。因果効果を見るときは、当然ながら他の要因の影響を除去する必要があります。そうしないと、原因の結果に対する純粋な影響力は分かりません。そこで私は他の要因を除去する「因果効果の推定」に取り組み、その方法をさまざまな分野に応用しています。

正しい方法で因果効果を計算することで、従来の見方が一変する場合がしばしばあります。例えば、アメリカで10代の若者を30年以上追跡する大規模な調査研究をもとにした分析では、単純に解析をすると「仕事上の能力（例えば給与の高さ）は、IQで測ることのできる『認知能力』にとっても強く影響を受け、忍耐力、自制心や社会的スキルなどの『非認知能力』にはそれほど影響を受けない」という結果が得られます。しかし、このデータに対して、IQの高い人は高学歴になり（アメリカでは）給料の良いサービス業に就職するという職業を選ぶ段階での「選択バイアス」を加味した上で因果効果を推定すると、サービス

業では認知能力よりも非認知能力の影響の方が強いことが分かったのです。

同様の手法で、SNSの広告効果に関する研究を行いました。SNSを経由して企業サイトを訪問する人は長くそのサイトを見るという結果は一貫して見られ、SNSは効果があるように見えます。しかしそもそも、SNSをよく使う人とそうでない人ではネット利用時間なども大きく違うので、単に「よく見てくれる人が実際よく見る」だけのこともかもしれません。実際にそういった要因を差し引いて因果効果を見ると、騒がれているほどSNSの効果はないことが分かります。既存顧客にSNSは有効としても、潜在顧客にアピールする際には通常の広告も必要かもしれません。

人的資源管理などの分野で、 因果効果を推定したデータが増加中

——そのなかで、何か人事に役立ちそうな研究はないでしょうか。

今、人的資源管理などの分野で、因果効果の推定を行った研究が増えてきています。例えば、ジョブローテーションが一般的でない国で、企業が試験的にジョブローテーションを行ったときの効果を推定した結果が報告されています。ただしジョブローテーションを経験したのは会社が抜擢した比較的優

秀な方々ですので、選抜に起因するバイアスを取り除いた純粋な因果効果（同じ人が特定の処遇を受けた場合と受けなかった場合の差）を計算し、ポジティブな効果があることが報告されました。また、大学では教授になると“上がり”なのでそれ以降動機がなくなり論文などの生産性が落ちる、という説があるのですが、この因果効果をフランスの学者が推定しています。やはり教授にまでなる人は、ならない人に比べて総じて能力が高いですから、そのバイアスを取り除いたところ、教授になっても特に生産性は下らないという推定結果になりました。これらの話は企業の人事昇進にも参考になりそうな研究ではないでしょうか。昇任や昇給、特別な待遇の効果と選抜の効果を実験などで事前に分けることは困難ですから、選抜の効果を排除する因果効果の推定は人事の方々にも十分に役立つ方法です。ぜひ活用していただけたらと思います。

データの見方を工夫しなければ、ビッグデータも宝の持ち腐れ

——最近「ビッグデータ」が花盛りです。先生もビッグデータと関わる機会があると思うのですが、この流行についてはどのように感じていますか。

私は応用としてマーケティングの研究もしており、企業からもよく依頼が来ますし、実際何十テラという膨大な量のデータも扱っています。近年ではビッグデータが蓄積されたから何か分析したいというニーズがあるようですが、残念ながら国内ではデータの分析がパッケージ化したやり方（汎用的な機械学習）で行われているようで、人間行動の背後にあるメカニズムを視野に入れたアプローチが弱いと感じられるケースが散見されます。ビッグデータはビジネスの意思決定に使えないという感想を企業の方々からよく耳にするのは、そのためかもしれません。

私が派遣されていたアメリカのビジネススクールでは、マーケターたちに社会心理学・人間行動論・消費者行動論などの理論を踏まえて、データの背後にどのような人間行動があるか、あるいは経済学の理論から企業間で（値下げなど）どのような戦略の読み合いがあるかを考えてモデルを立てさせるという

点を徹底的に教えています。いくら膨大なデータがあってもデータの背後にあるメカニズムを考えずに分析すると、企業の意思決定に寄与する知見は出てはきません。

しかし、それではもったいない。ビッグデータという言葉に振り回されず、データを見るときには、その裏にある人間行動のメカニズムや個人の多様性への理解こそが重要なのだということを、ぜひ多くの方に理解していただきたい。それから、データサイエンティストを目指す人には、統計学や機械学習だけでなく、早いうちから心理学や経済学、社会学などをしっかりと学んでいただけたらと思います。

社会人から統計を始めるなら、OJTで効果と魅力を感じるのが近道

——人事の方々ほとんどが文系で、統計学やデータサイエンスに触れていません。彼らが今から統計を学ぶにはどうしたらよいでしょうか。

「統計は役に立つ」「統計は面白い」と自ら実感しない限り、多忙な社会人の方々のモチベーションはなかなか上がらないのではないかと思います。その意味で、働きながら教科書を一から学ぶのは、モチベーションを考えても、時間効率を考えても難しいでしょう。それよりも、まずは業務や関心に基づいて実際に必要な作業に挑戦し、その結果を報告したり意思決定に生かしフィードバックを得るOJTで力をつけていくのが一番の近道だと思います。その過程で、統計学の有用性と魅力を感じることができれば、きっとさらなる学習に進んで乗り出されるのではないのでしょうか。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

ほしのたかひろ

● 1975年生まれ。2004年東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。情報・システム研究機構統計数理研究所、東京大学教養学部を経て、2008年より名古屋大学大学院経済学研究科准教授。著書に『調査観察データの統計科学—因果推論・選択バイアス・データ融合』（岩波書店）、共著に『入門統計解析』（新世社）などがある。

従業員の“キャリア自律”を促進するキャリアカウンセリングサービス

企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、環境変化に柔軟に対応できる自律型人材を育成すべく、従業員の自律的なキャリア開発を促すための施策が求められてきています。今回は、従業員の自律的なキャリア開発を支援すべく、弊社が提供しているキャリアカウンセリングサービスについてご紹介いたします。

キャリアカウンセリングサービスの概要

キャリアカウンセリングサービスとは

従業員個人もしくは従業員のキャリア開発を支援する窓口に対して、専門的な知見・技能を提供することで、従業員の自律的なキャリア開発を支援するサービスです。



さまざまなニーズに対応

- 今後のキャリアについて、従業員にしっかり考えさせたい
- 社内のキャリアカウンセラーのスキルをアップさせたい
- 社内のキャリア相談機能を強化したい
- キャリア相談の窓口を設立したい

多様なサービスをご用意

キャリア カウンセリング

「組織からの期待役割」と「自らの意思」を統合し、
一人ひとりのキャリア自律を支援するカウンセリング

社内カウンセラー養成

社内カウンセラーを養成するプログラムの設計・提供

社内カウンセラー向け スーパービジョン

カウンセリング実践現場での課題を解決していくための手法を、
状況に合わせて設計・提供

キャリア相談窓口 設立支援

「キャリア相談窓口」の設立に向けたポイントを整理し、
運営に必要なツール、ルール、マニュアル、規定類の整備を支援

キャリア相談機能 改善支援

キャリア相談機能のさらなる向上のために、効果検証、課題の洗い出し、
次に向けての施策検討を支援

キャリアカウンセリングサービスの特長

実績

さまざまな経歴・資格をもったカウンセラー

- 厚生労働省認定キャリアカウンセラー資格GCDF-Japanに加え、臨床心理士、ファイナンシャルプランナーなどの資格を保有
- 新人から経営層まで、クライアントのプロフィール、相談内容によって適切なカウンセラーをアサインすることが可能

セッションやキャリア窓口支援に関する豊富な実績

- 年間2,000名のキャリアカウンセリングセッションを実施
- 従業員規模3,000～10,000名以上の大手企業におけるキャリア相談窓口設立支援やキャリア相談機能改善支援の実績

知見・技術

経験と学習に裏打ちされた高度な専門性

- 企業人に対する豊富なカウンセリング経験に加え、キャリア発達論に基づいたアプローチに周辺領域（組織行動論、メンタルヘルスなど）を重ね合わせることで、継続的にキャリアカウンセリング技術を開発
- GCDF-Japan トレーニングプログラムの開発実績

効果的な現状認識・課題発見のための精緻なアセスメントツール

- 利用者の現状や課題に合わせた最適なアセスメントツールを活用することで、個人の自己理解、内省、決断を支援
- 30年以上のデータ蓄積と高度な心理統計技術に基づいて、キャリアカウンセリング用のアセスメントツールを開発

サポート品質

高品質なカウンセリングサポート体制

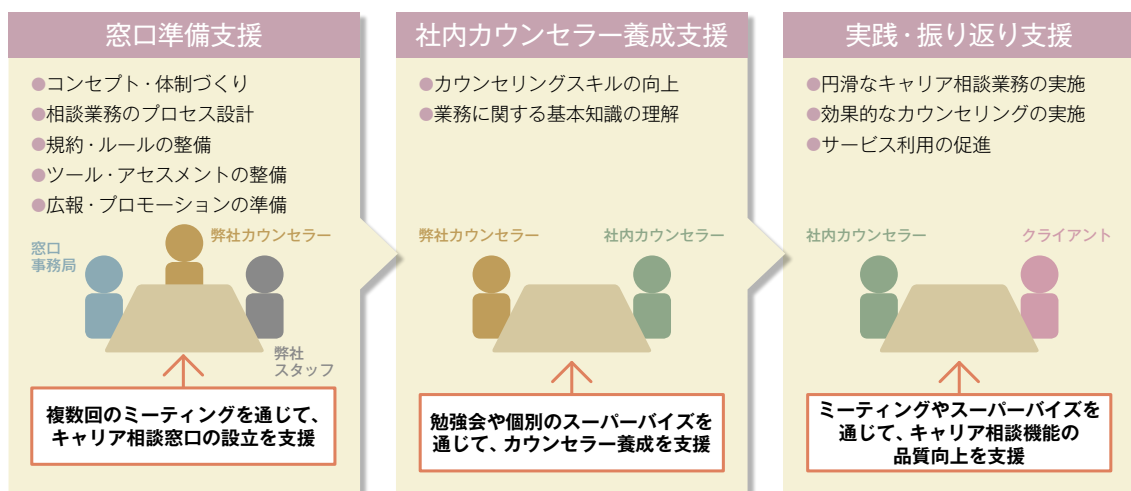
- GCDF-Japan有資格者の専任スタッフが予約受付、およびカウンセリング前後でフォローを実施

専用の予約受付システム

- 個人の予約をスピーディに正確に受付することができる予約システムを活用

カウンセリングサービス 支援例

キャリア相談窓口設立支援の流れ（4カ月～8カ月）



組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

「2030年の『働く』を考える」特設サイトを開設しました。
私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、
「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、
これからの「働く」を発信していきます。
本号とも連動しておりますので、併せてご覧ください。



facebook ファンページ

リアルタイムで更新情報をお知らせします。

<https://www.facebook.com/2030wsp>

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



調査報告

RMS Research

「新人・若手の意識と学習・キャリアに関する調査 2013」

2013年度の新人と若手(4年目、7年目)の意識と、
学習の状況、キャリアに関する実態について調査しました。
2010年度のデータとの経年比較、タイプ別の特徴を捉えご報告します。

- 【コンテンツ】
- 「仕事の中心性」「管理職志向」「終身雇用」「年功主義」「海外志向」「将来の見通し」などに関する意識について
 - 「学習のテーマ」「学習の目的」など学習の実態
 - 「キャリア自律」に対する考え方や実態

2014年
2月発行



ホームページのご案内

■研究レポート ■研究者訪問 ■調査 ■書籍・論文 ■機関誌『RMSmessage』
バックナンバーを定期的に発信しています

【組織行動研究所 ホームページ】 <http://www.recruit-ms.co.jp/research/>

毎月
第4水曜日
更新中

■ 機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMSResearch』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします

【Eメール】 message@recruit-ms.co.jp ※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。

【サービスセンター】 ☎ 0120-878-300 (受付時間:月～金 8:30～18:00)

■RMSmessage バックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年4回（2月、5月、8月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。



【33号】
**強い
営業組織づくり**
(2013年11月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】藤森義明氏（LIXILグループ）【事例】日本アイ・ビー・エム／リクルートホールディングス／リクルート住まいカンパニー【視点】高嶋克義氏（神戸大学経営学研究科教授）／嶋口充輝氏（慶應義塾大学名誉教授）／早瀬幸彦（リクルートマネジメントソリューションズ）【研究報告】社会人における学習・実践の促進要因研究 他



【32号】
**「専門」正社員と
「自由」正社員**
(2013年8月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】緒方大助氏（らでいっしゅぽーや）【事例】三友堂病院／タカラミー／ファンケル【視点】佐藤博樹氏（東京大学大学院情報学環教授）／今野浩一郎氏（学習院大学経済学部経営学科教授）【研究報告】プロ経営者の育ち方 他



【31号】
**コーチングの
効能**
(2013年5月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】井原勝美氏（ソニーフィナンシャルホールディングス）【事例】TOTO【視点】5人のプロ・コーチからの示唆【調査報告】コーチングに関する実態調査 他

>>>【30号】
グローバル競争力再考
現地マネジメントの
視点から

【29号】
経営理念の実学

【28号】
経営人材育成
三種の神器

【27号】
今、人事に
求められているもの

【26号】
マネジメントに生かす
「組織開発」

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html>

RMSmessage

2014年2月発行 vol.34

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
ズ〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏

編集人／古野庸一

編集部／荒井理江 瀧本麗子 藤村直子 町田圭子

執筆／荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー／伊藤誠 平山諭 柳川栄子

イラストレーター／サダヒロカズノリ

デザイン・DTP制作／株式会社コンセント

印刷／株式会社文星閣

次号予告

2014年5月中旬発行予定

RMSmessage 35

次号はミドルマネジメントに関する特集をお届けする予定です



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80273420