

# 人材マネジメントのパラダイム転換 ～キャリア自律をどう促すか～

2023年12月6日

山田 久

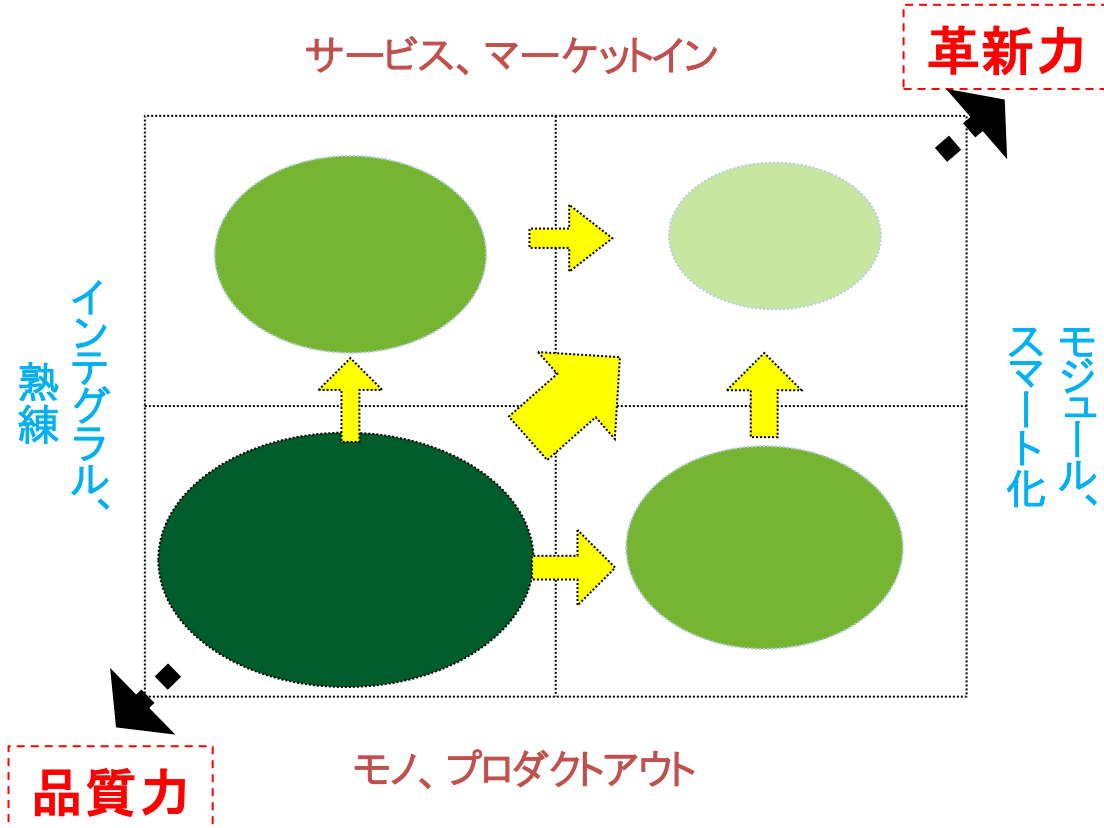
(法政大学経営大学院/日本総研)

# 1. 進行するパラダイムシフト

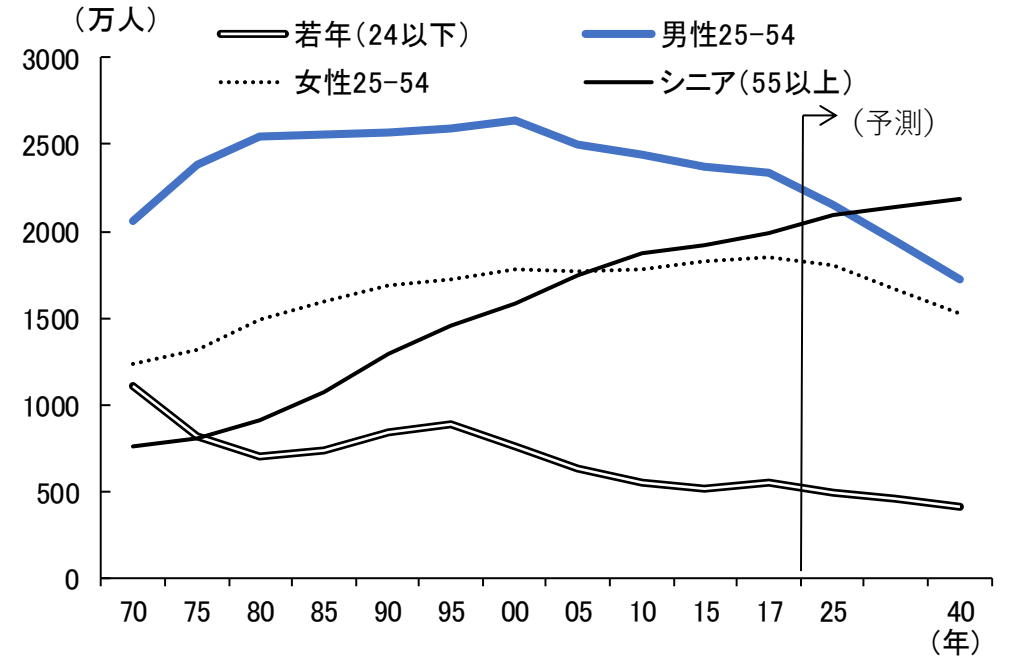
## (1) マクロの視点

- 1) 事業環境の変化…DX・GXにより既存産業の枠組みが大きく変わり、事業再編が加速し新規事業が生まれる
  - 2) 人口動態の変化…人口減少・長寿化の進展により、現役男性のみならず、女性・シニア・外国人の能力を活かす必要が高まる
- ⇒企業組織の枠を超えた事業の再編・創造につながる現場発のイノベーション活動が求められるなか、人口減少で人材が希少になるわが国では、働く全員が新しい知識・スキルを継続的・主体的に身に付けていく必要。

(図表1-1) 市場・技術構造の変化



(図表1-2) 労働力人口の属性別シェアの変化



(資料) 総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

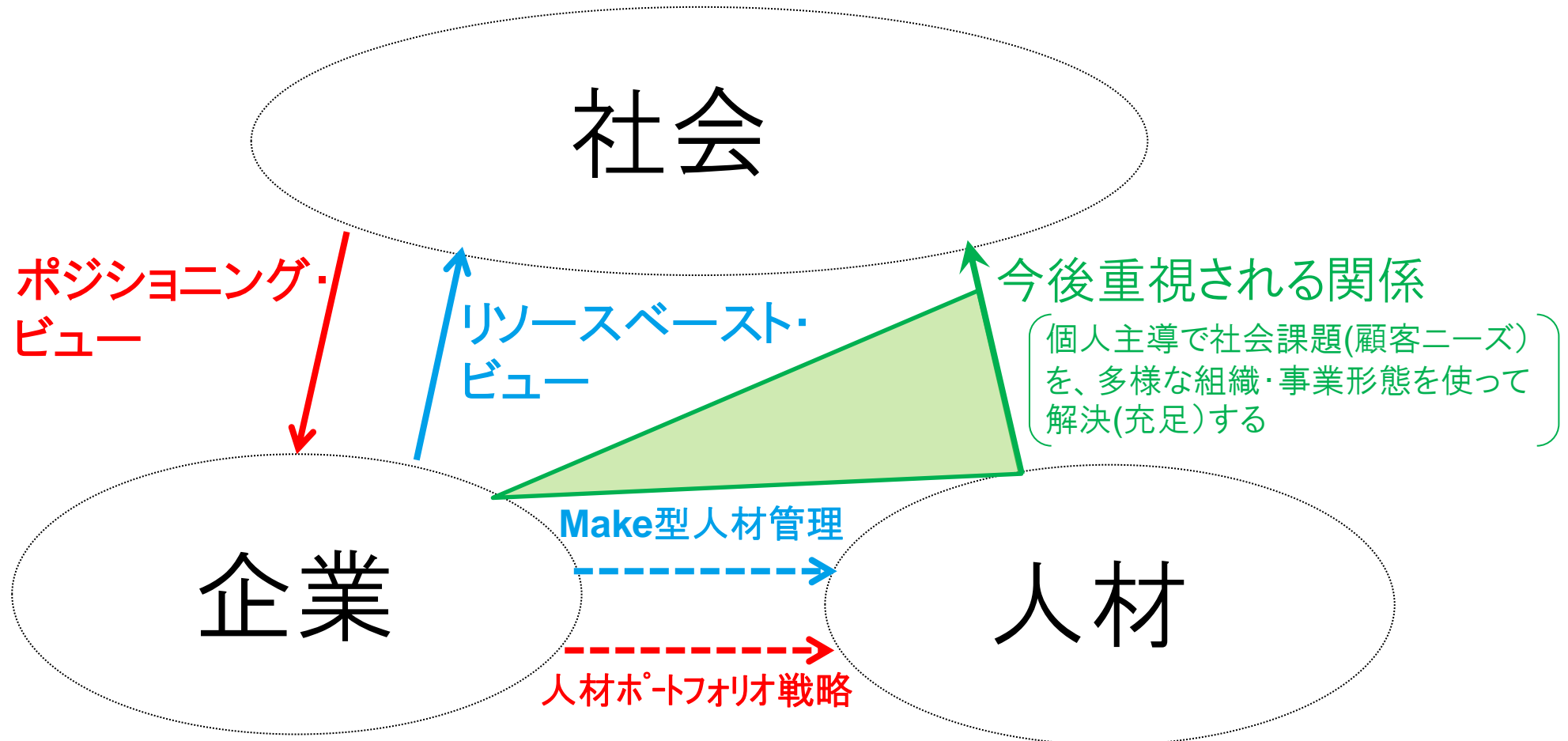
(注) 2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

## (2) 企業経営の視点

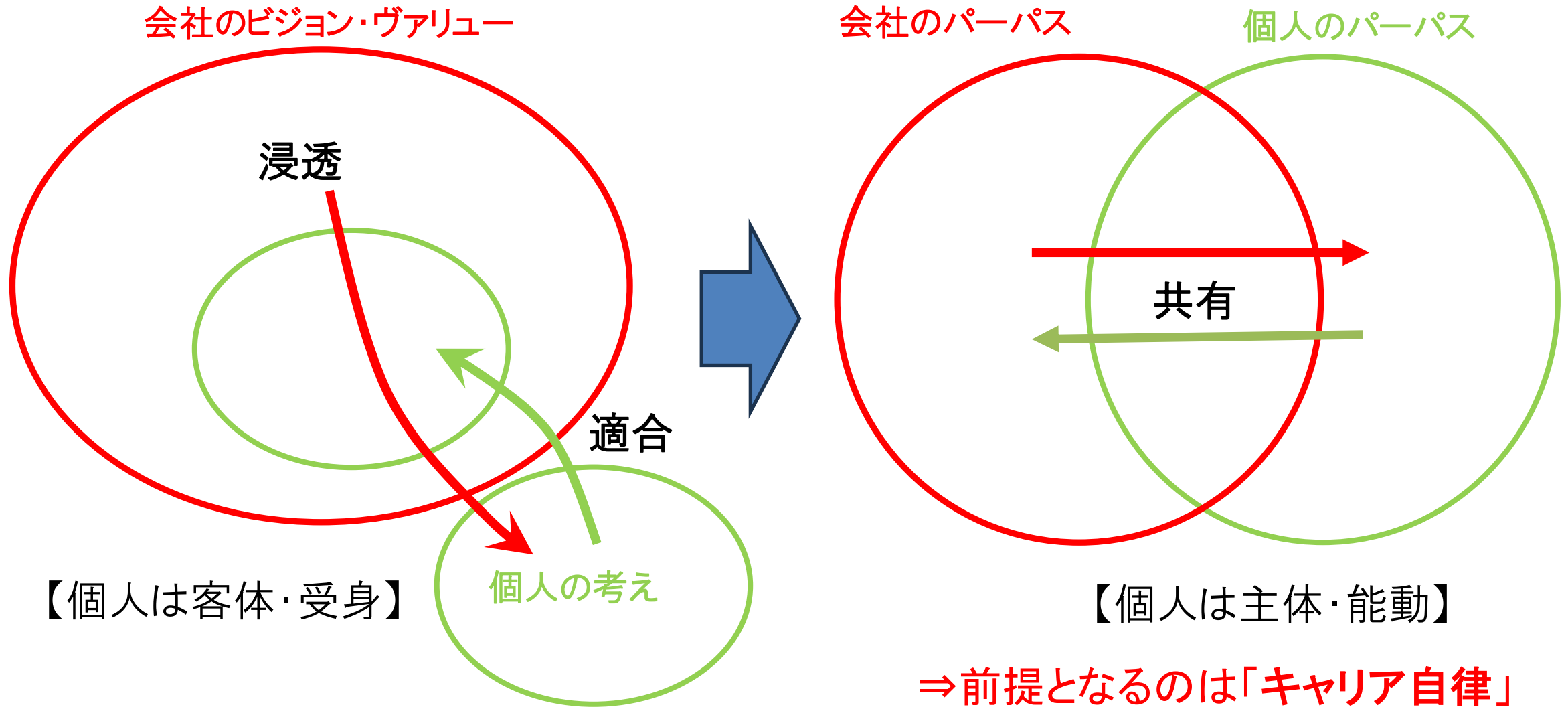
- ・VUCA(\*)の時代…経営にも分らない時代、**現場(個人)**が主体的に考えて行動する時代
- ・人材が事業環境にダイレクトに対峙し、社会課題(顧客ニーズ)を企業組織を使って解決(事業化)する。経営組織のスタイル(\*\*)も多様な形態が柔軟に選択される。

\*Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity

\*\*ハイブリッド組織、アライアンス、コークリエーション、副業等



(3) 変わる企業と個人の関係  
～ビジョン・バリューとパーパスの違い



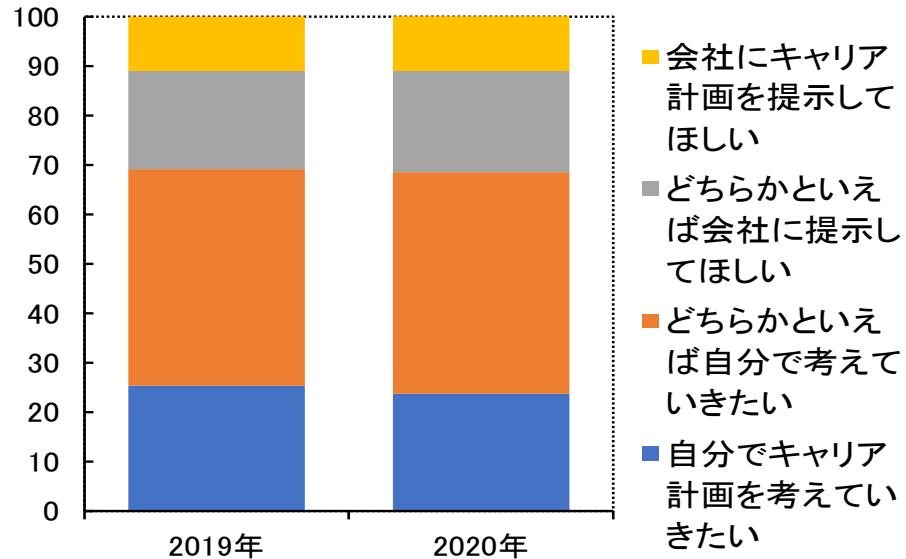
## 2. わが国の「キャリア自律」の現実

### (1) わが国のキャリア自律の現状

◆自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答。

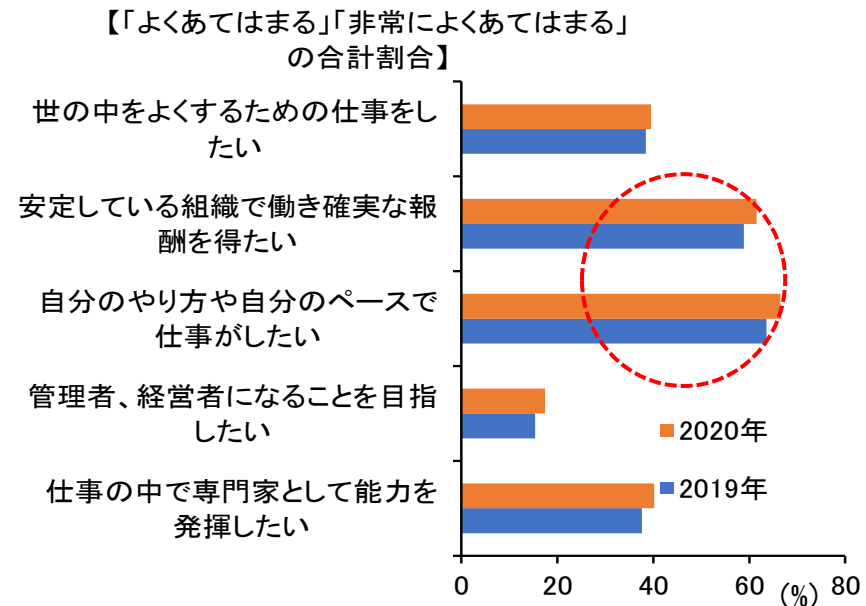
◆しかし、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、**キャリア自律の必要性を多くが認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ている人は少ない。**

(図表2-1) キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

(図表2-2) 仕事を選ぶ上のこだわり

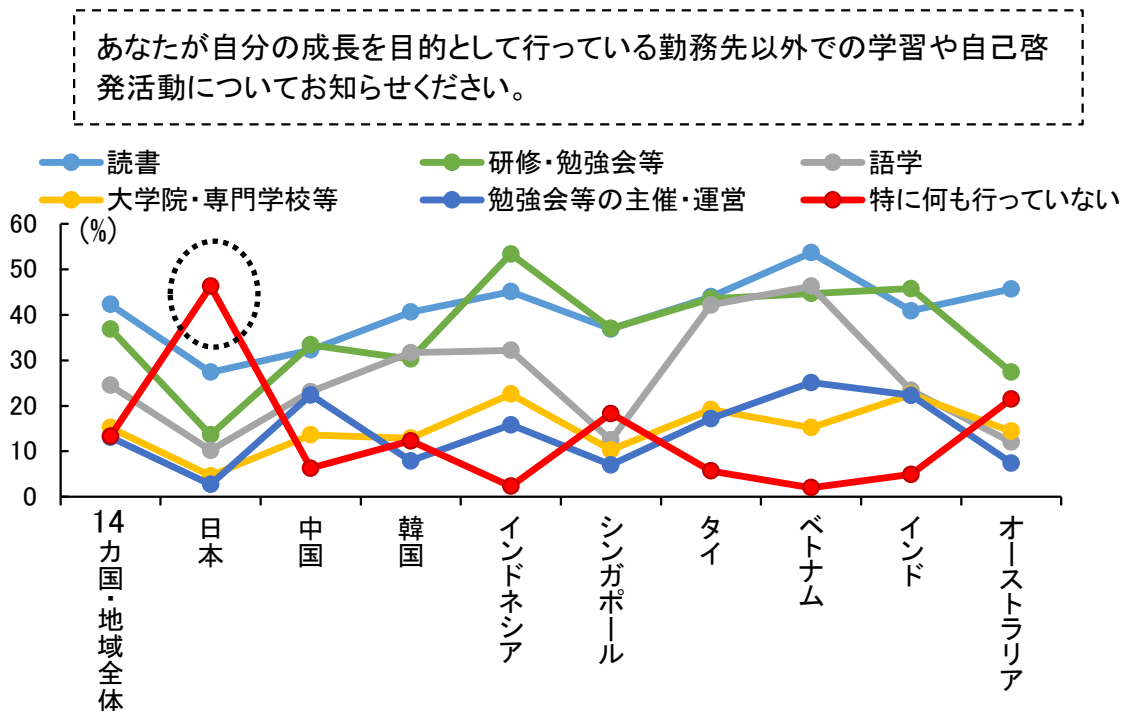


(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

◆労働者の学ぶ意欲が低いことも大きな課題

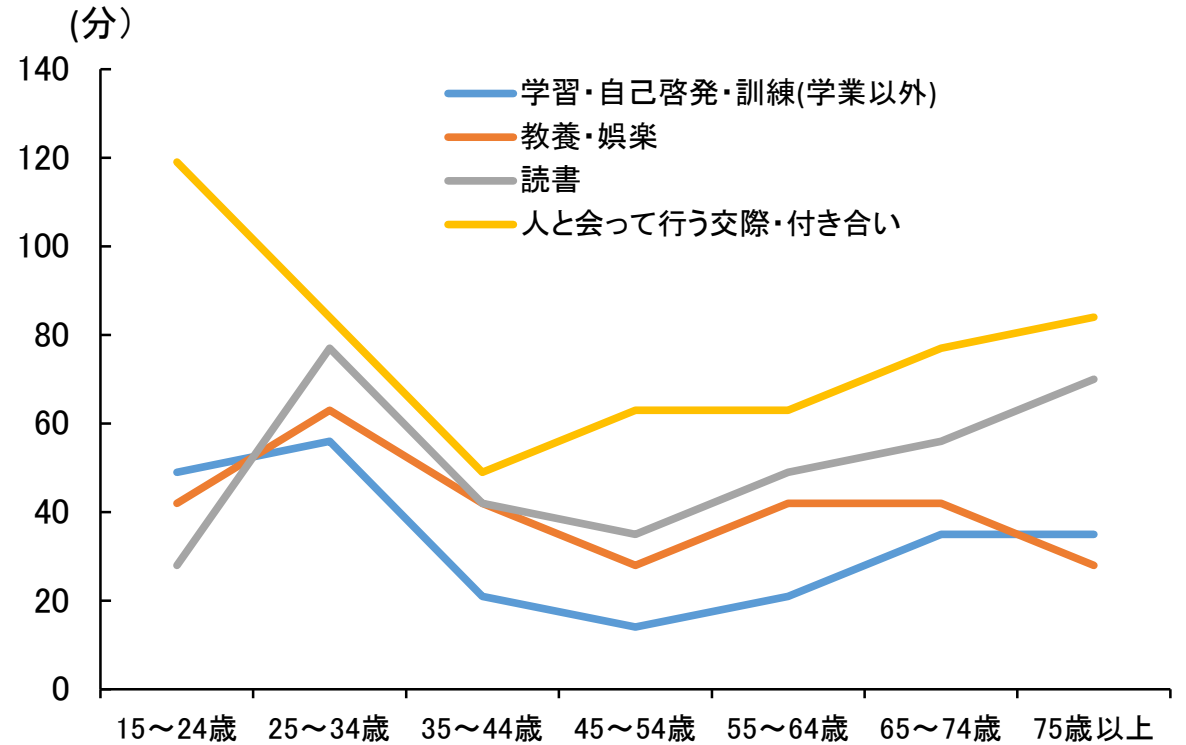
- ・国際比較の観点からは、**わが国勤労者の自己啓発意欲の低さ**が大きな懸念。
- ・とりわけ、中高年層での学びの時間が少なく、人口減少・長寿化社会を見据えたときの心配材料。

(図表2-3)アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(資料)パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」  
 (注)調査モニターを対象としたインターネット定量調査。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

(図表2-4)1週間に「学び」に費やす時間



(資料)総務省「平成28年社会生活基本調査 生活時間に関する結果」

## (2) 欧米から何を学べるか

◆欧米人のキャリア自律の背景には、教育機関が実務に直結する職業能力形成に寄与していること。米国では**10年超の勤続経験のある社会人が大学院で学ぶケースも多い。**

◆加えて、帰属意識を会社よりも職業に置き、同じ**職業に属する人々からなる「職業コミュニティ」が存在**することを見逃せず。ギルドや産別労働組合がその原型といえるが、米国の専門職団体やアルムナイ、スウェーデンのプロフェッショナル労働組合(Saco)など、様々な形が存在。

◆つまり、欧米では**キャリア自律を支える“共助”の仕組み**が存在することが重要。

(図表2-5)米国MBA学生の入学年齢

◆米国MBAのトップ25大学の学生の平均入学年齢は27～29歳。

◆スタンフォード大の場合、平均入学年齢は28歳で、平均勤続年数は53カ月。バラツキをみれば勤続年数は0年から14年まであり、最高齢は37～38歳。

◆ペンシルベニア大・ウォートン校では、勤続年数が0年から16年の学生が入学し、入学者の最高年齢は40歳前後。

(資料) JOHN A. BYRNE “Average Age & Work Experience At Top MBA Programs” NOVEMBER 27, 2019

(<https://poetsandquants.com/>)

(図表2-6)人材マネジメント協会/SHRMの概要(HPより)

SHRM(Society for Human Resource Management)：生涯を通じたキャリア・パートナー。世界で30万人以上が加盟。より良い職場とより良い世界の実現のために人事スタッフが業務遂行に鍵となるツールやリソースを提供する。

### 【メンバーの特典】

#### (1) 日常業務のサポート

- **Compliance Resources...** Stay compliant with federal, state and local regulations through policy updates and how-to guides.
- **Tools & Samples...** Save time with thousands of customizable templates, job descriptions, policies, toolkits and forms.
- **Ask an Advisor Service...** Call, chat or e-mail SHRM's certified HR Knowledge Advisors for guidance on your most pressing HR questions.

#### (2) 生涯を通じたキャリア・パートナー

- **SHRM-CP/SHRM-SCP Certifications...** Advance your HR career and be recognized as a leader in the HR field with an accredited behavioral competency-based certification.
- **Professional Development Tools...** Increase your knowledge with free, members-only presentations on trending HR topics, webcasts, resume review and career resources.
- **Competency-Based Education Programs...** Attend events, seminars and eLearning courses in person or virtually, at member-exclusive pricing, to advance your career.

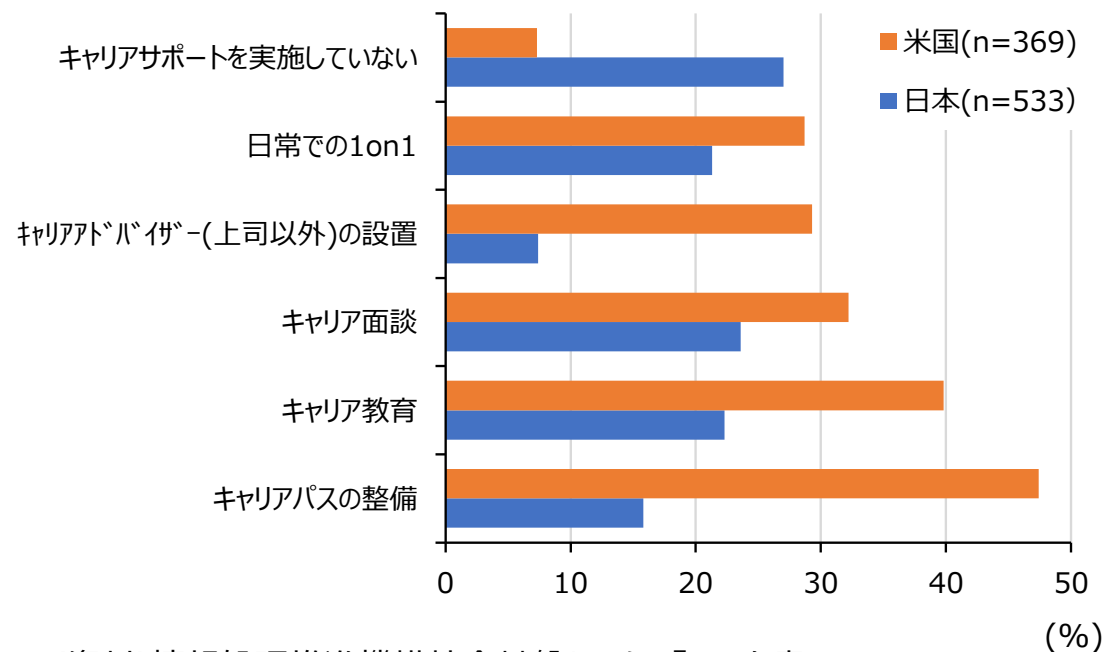
#### (3) グローバルなコミュニティへの参画と人脈形成

- **Chapters and State Councils...** Find local connections from over 607 chapters and state councils to create a network of HR professionals and companies in your community.
- **SHRM Connect...** Build your professional network and get peer-to-peer interaction through SHRM's private, members-only online community.
- **SHRM's Executive Network...** Connect with the premier network of executives and thought leaders in the field of human resources.

(資料) <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/membership.aspx>

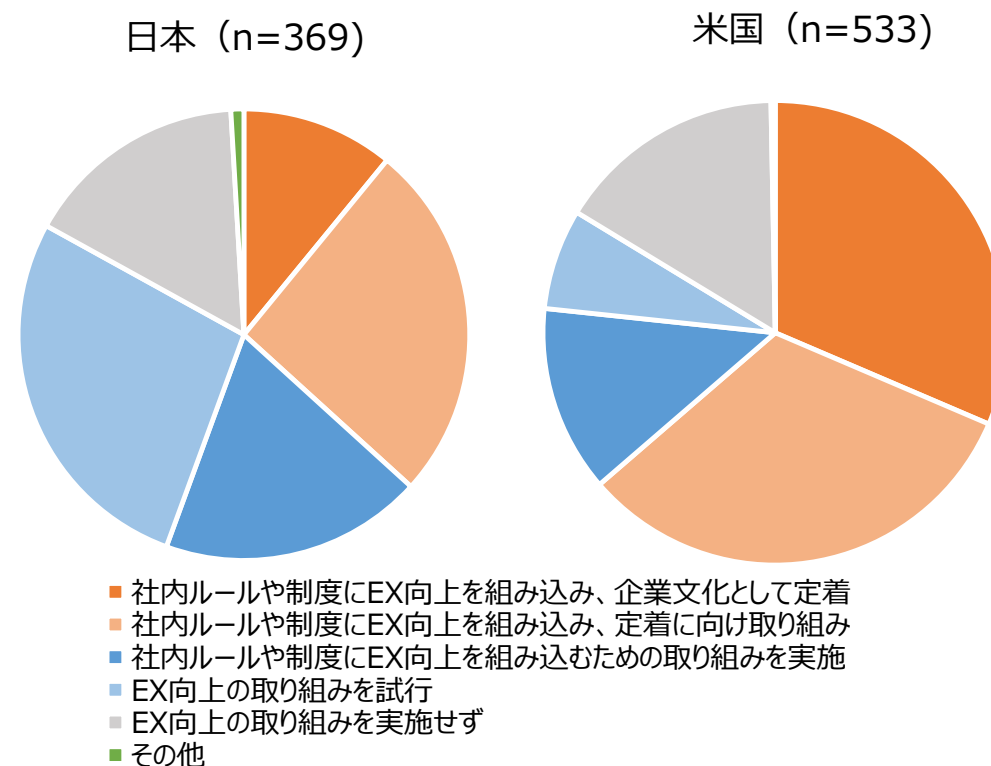
- ◆さらに企業もキャリア自律を支援。米国企業では、**従業員のキャリア形成に向けた支援策**を積極的に実施。
- ◆米国では、**エンプロイーエクスペリエンス重視姿勢**が鮮明化。新しいスキル取得の奨励や様々な挑戦の機会が積極的に提供されている。

(図表2-7) 企業変革を推進する人材のキャリアサポート(複数回答)



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

(図表2-8) 従業員体験(EX)向上



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』



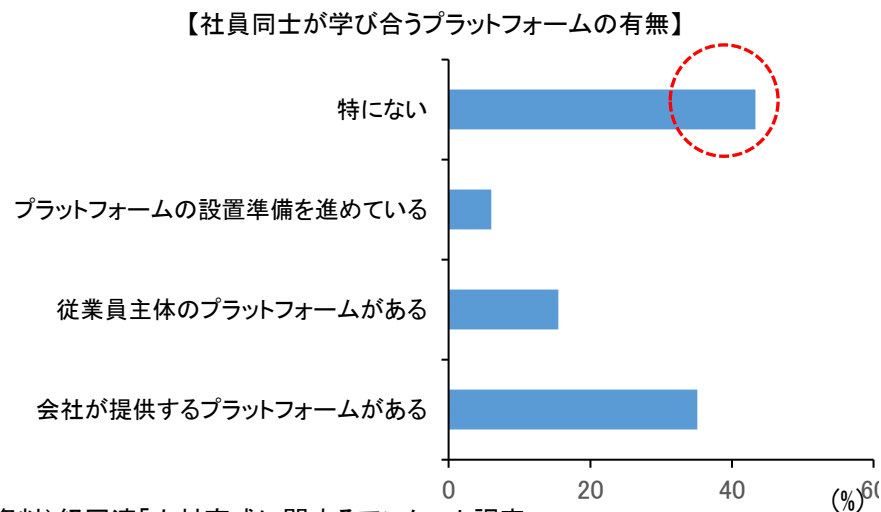
### 3. 「キャリア自律」をどう促すか

◆欧米のようなキャリア自律を促す「社会的な共助」の仕組みが未整備なわが国の現状を踏まえれば、**企業の働きかけが必要**。

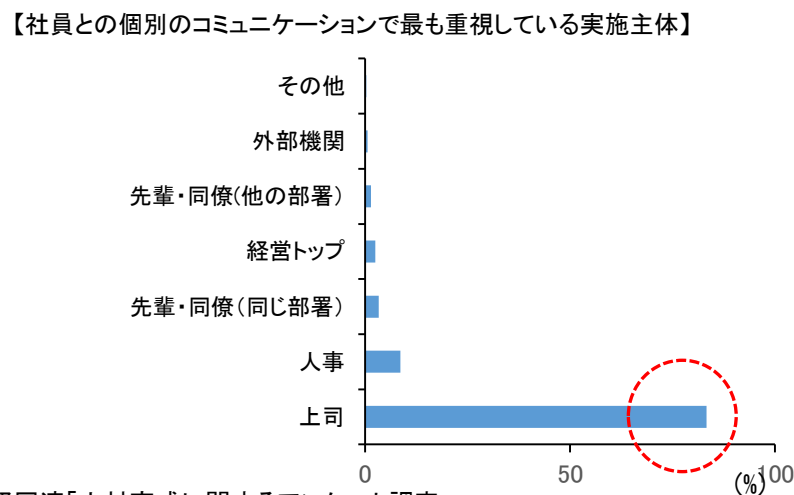
◆企業内キャリア形成を基軸としてきたわが国では、まずは現場マネージャーのキャリアアドバイザーとしての機能を重視すべき。加えて、**時代の変化に適合して能力開発が主体的・自律的に行われる仕組み**を創造するため、**各人のキャリア計画の策定支援とそれに基づいて各人が主体的に選べる選択的研修メニューの用意**が求められる。研修内容としてはeラーニングによる最新知識やスキルの習得はいうまでもなく、他社への出向機会の提供や兼業の許容、プロボノなどでの**社外経験の促進**が今後は必要。

◆キャリア自律を支える”共助“という観点からは、従業員が主体的に互いに学び合う**社内自主勉強会の活性化**も望まれる。**社員の社外での交流・学習を促し、社会人大学院や企業の枠を超えた職業コミュニティへの参加を後押しする、外に開かれた成長機会の提供を進めるべき。**

(図表3-1) 企業の社内人材育成の状況



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」  
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」  
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

企業内の人材育成は「**選別的**」かつ「**個人主体**」になる方向。

自己啓発意欲の低下を踏まえれば、わが国の強みであった「**普通の労働者**」の能力低下が懸念される。

**キャリア自律の底上げを共助**として支える、**社員同士が「学び合う」場や職場風土を醸成**することが急務。

# 富士フイルムホールディングス株式会社（日本の人事部「HRアワード2023」企業人事部門・最優秀賞）

変化を成長のチャンスに！100人100通りのストーリーを紡ぐ  
自己成長支援プログラム「+STORY」

## ＜取り組みの背景にある狙い、理念＞

富士フイルムが目指す「変化を作り出す企業」の実現には、従業員が変化を成長のチャンスと捉え、挑戦しながら個々の価値を最大限に発揮することが重要と考え、一人ひとりの挑戦意欲を醸成する成長支援プログラム「+STORY（プラスストーリー）」を展開。

## ＜取り組みの概要＞

上司と部下が互いのストーリーや価値観を共有する対話、主体的な学びを支援するアカデミー、社員が自分のストーリーを語る社内ライブなどの施策を展開。いずれも+STORYの理念に基づいて設計され、「挑戦サイクル（主体者として挑戦し、経験を振り返り意味付けし、主体的に学ぶ）」に沿って実行されている。

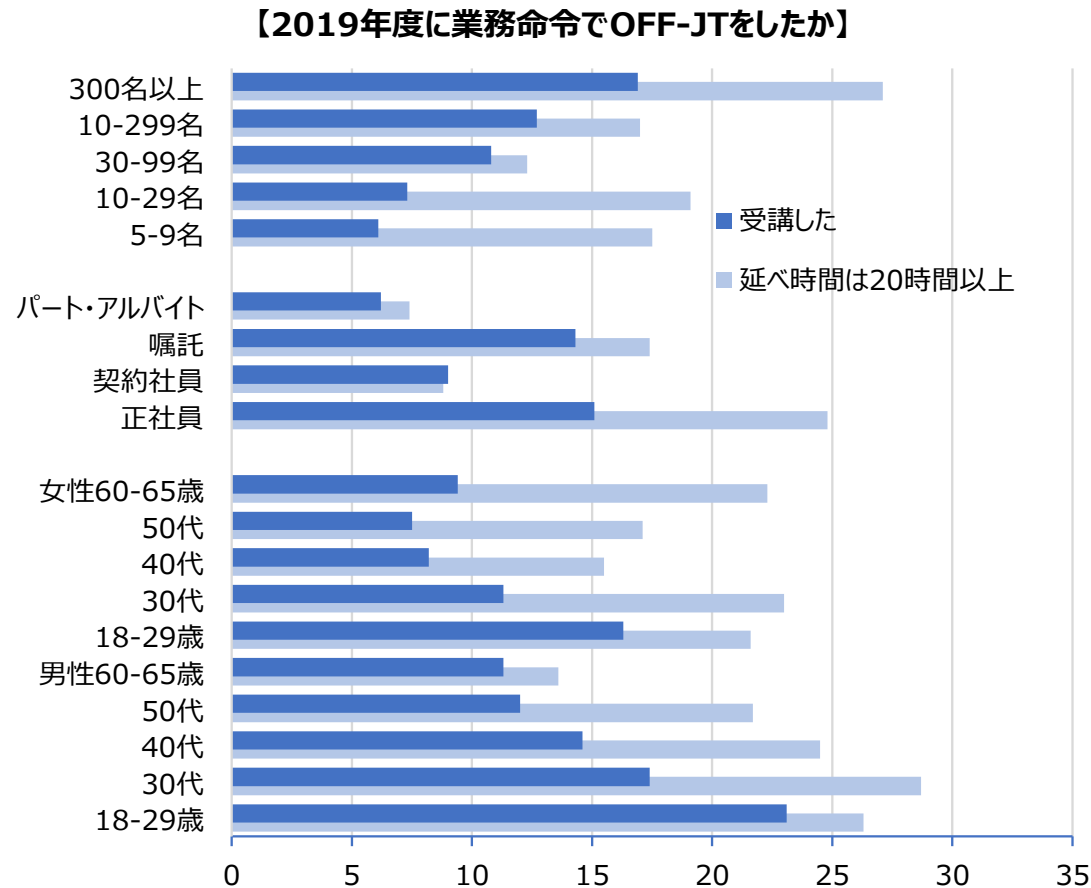
## ＜実際に得られた成果・変化＞

上司と部下の対話満足度は約90%が肯定的回答。直近の社内オンラインライブは約1500名がライブ視聴した。エンゲージメントサーベイでは+STORYで強化している「上司による成長支援」「学び支援」のスコアが基準値よりも10ポイント以上高かった。

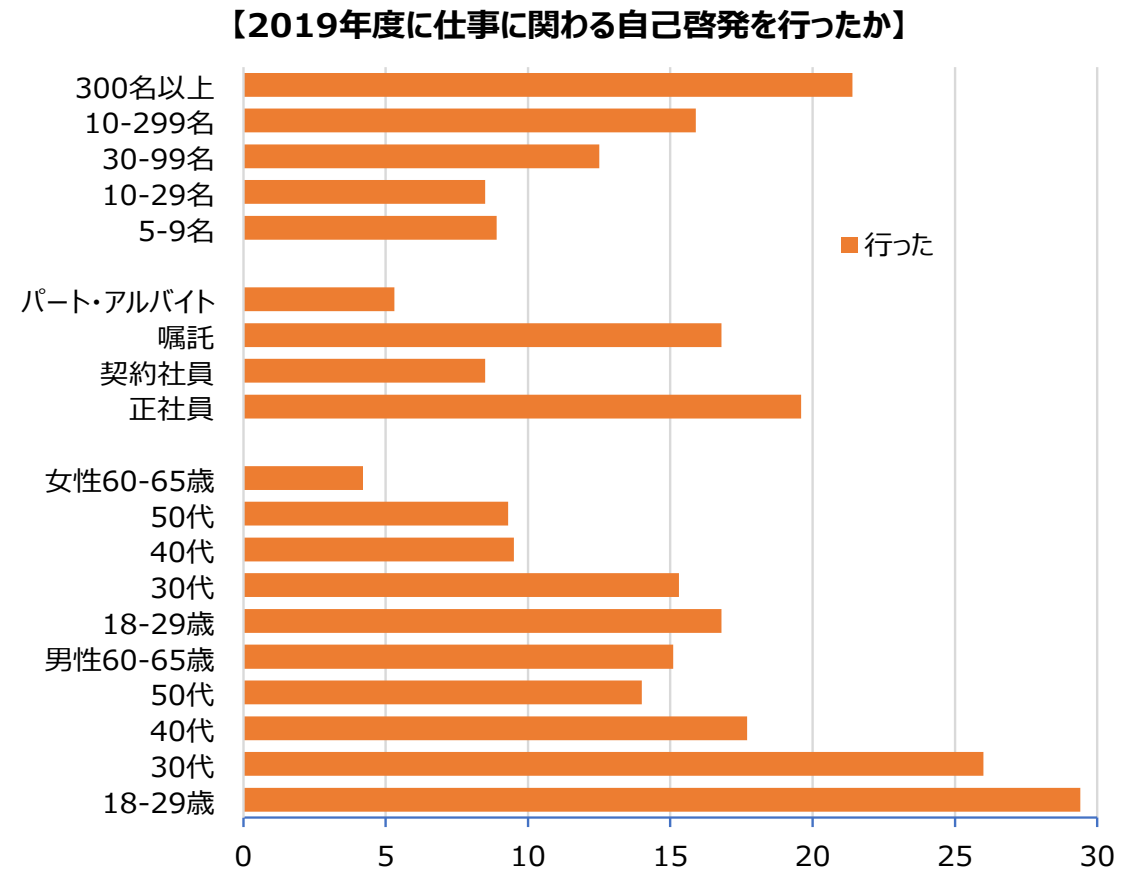
（出所）日本の人事部「HRアワード2023」

- ◆大手企業には人材投資を強化する余裕があるにしても、ミドル・シニア層への投資インセンティブは低い。中小企業には財務的な余裕がないところも多く、非正規労働者には企業には人材投資のインセンティブは働きづらい。
- ◆企業の自主性に任せるだけでは**日本全体での人材投資は大幅に不足する恐れ**。

(図表3-2) 日本企業の労働者属性別の人材投資状況



(資料) JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査) (%)



(資料) JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査) (%)

## <「キャリア自律」「人材投資」支援に向けての3つの提案>

### 1) 職務の見える化と個人スキルの見える化

◆各企業が**職務ごとの期待役割と求められるスキル**を明示すると同時に、従業員個々人の**スキルの棚卸・見える化**を進める。それにより、**求められるスキルと保有スキルのギャップ**が明確になり、**具体的な学び直しの目標が明確化**する。

◆**ジョブ・タグ(日本版O-NET)**を「職務・個人スキルの見える化」の**共通言語**となるように普及・発展させ、人材ビジネスが求人・求職情報を活用する際のフォーマットとして共有化されることを促す。これにより、企業の人材育成投資が不足しがちな、中小企業従業員、非正規労働者も含め、学び直しを促す環境が整備される。

### 2) キャリア・コンサルタントのバージョンアップ

◆個人スキルの棚卸・見える化には**キャリア・コンサルタントの支援**が有用であり、企業のキャリコン活用へのインセンティブ付与は有効。

◆有効なキャリア・コンサルティングのためには、豊富な業務経験が重要であり、職業経験や業務知識の確認を前提にした現行**キャリア・コンサルタントの上位資格**を創設し、中小企業のその活用を政府助成で促進することも一案。

### 3) 産官学連携によるデュアルシステムの創出

◆教育機関による**座学**と企業受入れによる**実務訓練**をパッケージにした、デュアルシステム型の実践的職業能力育成プログラムを創設。

◆具体的なプログラムは**産業界主導で企画**し、具体的な形は行政(その委託先)がコーディネート。

◆プログラムの運営費は公的な支援を充実。

## ＜スウェーデンのユルケスホーグルコラン＞

・スウェーデンでは、短期の労働市場訓練が縮小する一方、**職業大学制度の整備が進展**。産官学・公労使の密接な連携の下で、企業ニーズにマッチした人材を、実務訓練を重視することで育成。

(図表3-3)スウェーデンの高度職業教育制度(Yrkeshögskolan)

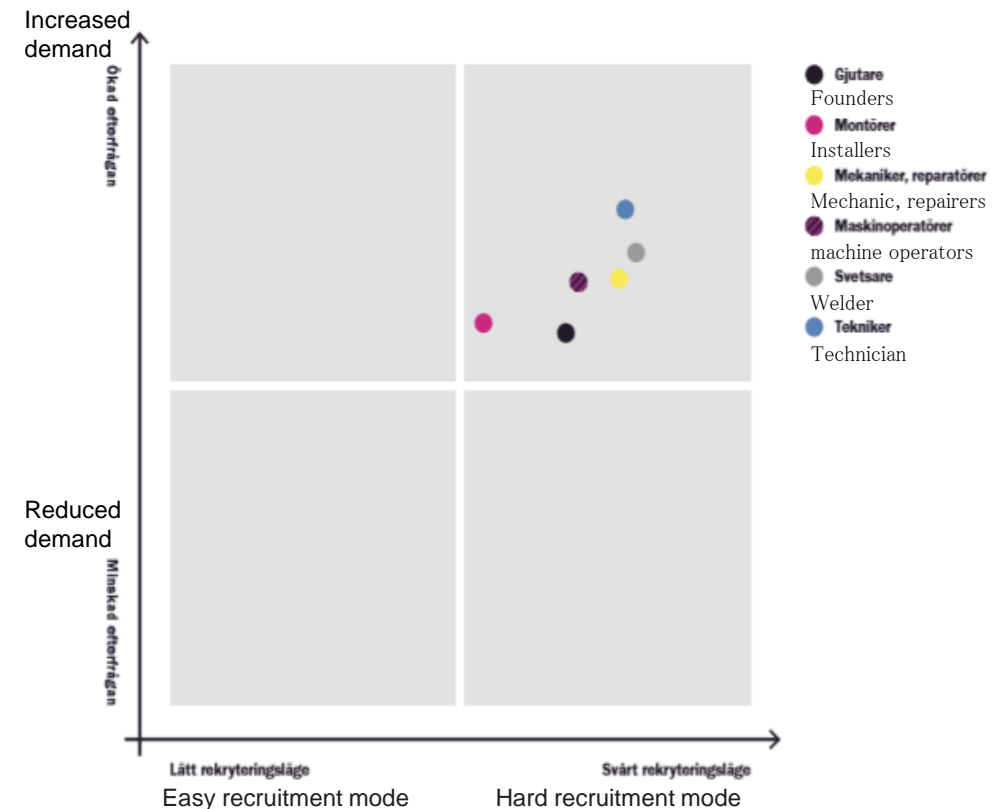
- ◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。
- ◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。
- ◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料)両角道代(2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

### 【わが国への適用のポイント】

- 産業界の積極的な関与が絶対条件。
  - ①プログラム策定
  - ②第一線の指導員の派遣
  - ③企業での実地訓練
- 有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

(図表3-4)スウェーデン・エンジニアリング産業協会による  
人材マッピング図



(資料)Teknikföretagen “Vinna eller försvinna”