

# 社員の キャリアオーナーシップを 育むために、 企業は何をすべきか

——— 奥本英宏



Hidehiro Okumoto:リクルートワークス研究所 副所長

1992年立教大学社会学部卒業。同年人事測定研究所(現・リクルートマネジメントソリューションズ)入社。採用・若手育成事業のビジネスユニット長、人材開発・組織開発事業部長を歴任。2011年10月には、リクルートソリューションカンパニー・カンパニー長、リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月よりリクルートワークス研究所に参画、現職。

## 社会変容が突きつける 日本的雇用の課題

マルチ化するキャリアは、企業に大きな課題を突きつける。  
従来型のキャリアモデル、キャリア開発では、  
社員のキャリアオーナーシップを育むことは難しい。  
企業は、何をなすべきか。  
社員との向き合い方を、どのように変革していくべきだろうか。

### 日本型雇用の入り口と出口がゆらいでいる

「日本型雇用によって失われたもの」。2015年10月に発行した機関誌『Works』132号では、日本型雇用における社員の「キャリアオーナーシップ」の喪失が大きな問題であることをレポートした。キャリアオーナーシップとは、組織への貢献を自覚し、将来的なキャリアを自分の意思で選択する態度のことだ。当時の取材では、40年以上にわたって社員の面倒をみる日本型雇用の前提は、ほかの社会システムと関わりながら、未だ強固に存在していると感じられた。

その日本型雇用がゆらいでいる。2018年9月の就活ルールの廃止にはじまり、2019年4月には「ジョブ型雇用を念頭に置いた複線的で多様な採用形態への移行」が経団連より提案された。採用を入り口とすれば、出口の定年制度も変化してきた。雇用確保措置の義務づけによって、幅広い層への選択定年制の導入や定年前後の待遇格差が広がり始めている。ここにきて、経団連各社のトップが、相次いで終身雇用への厳しい見通しを示すなど、見直しが一気に進む可能性が出てきている。

制度的な綻びを抱えつつも、日本企業はOJTと定期ローテーションによって、社員の長期的なキャリア形成を主導してきた。しかし、その前提が崩れようとする今、企業は多様な個人に向き合う、新しい施策を模索するタイミングに差しかかっている。

## マルチサイクル化のインパクト

特集レポート「マルチサイクル・デザインの時代がやってくる」が明らかにしたことは、従来キャリアを一律のモデルで語る事が難しくなった個人の現実である。

従来のキャリア論では、キャリアステージの数に違いはあっても、1つの大きなサイクルを想定することが一般的だった。しかし、今回の調査では、「キャリアの初期に領域を広げ、後半にかけて専門領域を確立して深める」という、多くの企業が標準とする従来型のキャリアサイクルは、36%程度の出現にとどまった。一方、「広げる」と「深める」を頻繁に繰り返す「マルチサイクル」タイプは、従来型よりも多い42%を占める。そして、本特集に先立つ調査<sup>\*1</sup>では、キャリア以前の問題として「自分の貢献・役割を認識していなかった」と回答した人が、30%近くもいたことが明らかになっている。

バブル崩壊、リーマンショックと、平成の時代を通じて企業人のキャリアをめぐる環境は激しくゆれ動いてきた。リストラによる転職や配置換えなどの大きな変化だけではなく、事務職から営業職への職掌転換、事業の統廃合に伴う役割変更など、想定外のキャリア断絶を強いられたケースも多い。

調査からは、環境の変化によってマルチサイクルへのシフトを余儀なくされる個人、そして、目の前の仕事に流される個人の存在が浮かび上がる。

こうしたキャリア流動化のリスクは、近年のキャリア論の多くが指摘していたことでもある。世界的な潮流をみても、社員の雇用形態はより柔軟化し、組織や事業も流動的に変化してきている。そうした不安定な環境だからこそ、将来的なプランを持ってキャリアを積み上げる必要がある。しかし、環境変化はそれを許さない。そんなキャリアジレンマが発生している。

長期雇用を前提としたモデルを定め、ローテーションと能力開発を積み重ねる。そうした従来型のキャリア開発をさらに強化しても、このジレンマから抜け出すことは難しい。社員が前向きな展望を持ってキャリアを積み上げていくために、企業にはどのような取り組みが求められるのだろうか。

有効なアプローチのカギを、本特集の調査に求めることができる。それは、「役割や仕事の意味づけ」に関わる発見である。調査では、希望して就いた仕事かどうかにかかわらず、自ら「主体的に役割を設定している人」や「仕事の意味や価値を深く内省している人」は、そうでない人に比べて高いキャリア展望を持ち、より積極的な学習行動をとることが明らかになっている。

\*1「キャリア曲線を描く調査」分析レポート(Works Report 2019)  
[https://www.works-i.com/pdf/190329\\_multicycle.pdf](https://www.works-i.com/pdf/190329_multicycle.pdf)

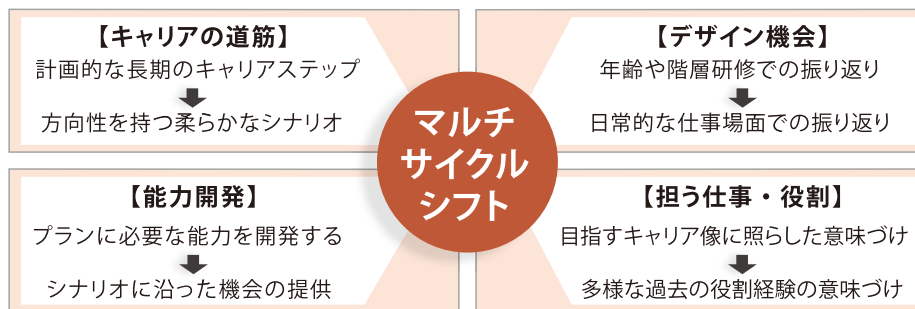
## 変化の時代のキャリア形成

自ら役割を定義づけ、仕事の意味や価値を内省する行為の積み重ねが、一人ひとりの前向きなキャリア展望を育んでいく。

こうした自分自身による「仕事や役割の意味づけ」のことを、キャリア構成理論を提唱するマーク・L・サビカスは「アイデンティティ」と呼んだ。アイデンティティは、人が仕事などを通じて経験してきた重要な出来事やエピソードといった、小さなストーリーの集積のなかから生まれてくる。小さなストーリーの集積は、さらに大きなストーリーへとつながり、そこから個人のライフストーリーが立ち上がってくる。

これは、目標を定めて計画を立て、必要とされる能力開発に取り組む従来型のキャリア開発とは、随分と異なるアプローチとなる(図表①)。

図表① マルチサイクル化に伴うキャリアの変化



新しい時代のキャリアは、年齢一律のOff-JTやカウンセリング機会だけではなく、日々の現場でデザインされる。「ストーリー」と表現されるように、個人の主体的な「語り」のなかから仕事の意味づけが生まれてくる。そこで何よりも重要となるのは、日常の仕事場面における上司の支援である。入社動機や仕事の転機、仕事の価値を実感した場面など、上司との積極的な対話を通じて、経験が再編集されていく。

特集レポート「ブランクを乗り越えた人に共通する『3つの行動』」は、出産後の仕事復帰をテーマとしている。特にこうしたキャリアの断絶場面では、上司との対話を通じた探索的なキャリアへのアプローチが重要になる。

そのときにできる仕事を試しながら、働くことへの自信を取り戻し、自分の強みや将来やりたい仕事を見出していく。「上司が定期的な話し合いの時間をとって、仕事でのやりがいや成長の実感を尋ねたり、これからやってみたい仕事を常に話し合う」ことが求められる。

そして、変化の時代のキャリア展望は、一定の方向性を持つ仮説的なシナリ

オとして表現される。その際、1つのシナリオにこだわりすぎてしまうと、そのシナリオ通りに自分を運ぼうとして失敗してしまう。時々の経験によって変化する余地を残した、いくつかの柔らかなシナリオの幅のなかに自分を置くことが望ましい。

## 企業が取り組むべきこと

マルチサイクル化の時代に企業が取り組むべきテーマが2つある。1つは社員の「キャリアの意味づけ」を促進すること、もう1つは、シナリオに沿った「良質な経験の提供」を行うことだ(図表②)。

キャリアの意味づけにおける上司の重要性は前述の通りだが、その実践のためにはメンバーとの対話の機会を増やし、対話の力を高めることが必要となる。若手社員のリテンション(人材確保)や個々に事情の異なる社員の力を生かしていくために、危機意識を持つ企業は上司を巻き込んだ「対話制度の設計」や「ジョブ・アサインメント(仕事の設計・デザイン)力の向上」に取り組みはじめている。人事制度への組み込みや新たなマネジメントスキルの獲得を通じて、日常の仕事場面を活かしたキャリアのストーリーづくりが始まっている。

ほかにも有効な施策がある。社員が会社を離れて、自分の仕事を客観的に見つめる機会をバックアップすることだ。

特集レポート「2020年を、『社員ボランティア』レガシーづくりの年に!」では、会社以外のコミュニティでの活動が、社員のキャリア展望を高め、本業にプラスの効果を生むことが報告されている。そのなかでも、ボランティア・NPO活動に携わる場合に、個人のキャリア展望は最も高い値を示す。

こうした越境の経験は、仕事やこれまでの経験の相対化を促し、一段広い社会的な文脈から仕事を捉え直す機会となる。こうした貴重な機会を逃す手はない。体験からの学びを社内で発表する場を設ける。また、体験を通じて考えたことを上司と話し合うなどの組織的な支援がキャリア展望の獲得へとつながる。

企業が取り組むべきテーマの2つ目は、良質な経験の提供である。今後さらにメジャーとなっていくマルチサイクル時代の社員は、企業に縛られることもな

図表② 2つの取り組みテーマと施策



ければ、完全に根付くこともない。自分のライフストーリーのシナリオに沿った働き方や仕事を選択するようになる。本人の意向を無視した、人事主導のローテーションは最小限に抑えられ、雇用形態の選択もさらに柔軟になっていく。

もちろん現在でも、正社員は主要な形態であり、1社で定年までキャリアを積み上げることを重視する社員も一定数存在する。しかし一方で、特集レポート「フリーランサーは、日本の市場に広がっていくか？」に描かれている通り、正規・非正規の区分にとどまらず、地域・職種の限定社員や契約社員、フリーランサーやギグ(gig、単発の仕事)ワーカー、副業社員など、多様な働き方が広く認知されてきている。

経験を積んだ40代・50代社員のプロとしての独立や、シニア社員の多様な雇用形態の選択にみられるように、ライフイベントに合わせて働き方を変える社員は増えていく。社内副業や社内兼業を認める、退職した社員と業務契約を結ぶ、出戻りの受け入れを確約するなど、過去にない仕事の選択機会を用意する企業も現れてきた。

マルチサイクル化するキャリアでは、正社員という狭い枠のなかだけで、仕事の選択機会を提供することが窮屈になり始めている。社員の多様なキャリアサイクルに応えるために、柔軟な雇用の選択機会をつくり出していくことが求められる。

## 改めて日本型雇用を考える

日本型雇用の功罪を特集した『Works』132号では、現状をみる限り、同期との相対的な差で一喜一憂する、日本人会社員のメンタリティが変わることは難しいとコメントした。しかし、社員の横並びが崩れ始めている今、社員はキャリアオーナーシップを意識せざるを得ない状況に押しやられている。一方の企業もまた、一人ひとりのキャリアに向き合う以外には、社員の主体的な仕事への取り組みを喚起し、中期的なリテンションを維持することが難しくなっている。キャリアの意味づけと良質な経験の提供という2つのテーマを起点に、制度とマネジメントを再設計する必要がある。

2019年5月に中間発表された「高年齢者雇用安定法」改正案では、70歳雇用の実現とともに、企業の努力義務が示された。そこには、他企業への再就職支援、フリーランスで働くための資金提供、起業支援、NPO活動への資金提供など、日本型雇用の前提を問い直す、これまでにはない施策案が並ぶ。既に地殻的な変化が始まっている。多様な個を活かすキャリアをめぐる取り組みから、日本型雇用の新しい形を考えていきたい。