

研究員の主張

大きな転換期に、職業能力開発

～自律的なキャリア形成の必要性～

荘銀総合研究所
主任研究員
吉田 靖

グローバル化の進展、急速な技術進歩、経済成長率の低下などを背景に、企業間の競争が一層激化するなど企業経営を取り巻く環境は厳しさを増している。このため、企業は経営環境の急速な変化に対応して、これまでの雇用慣行の見直しを急ピッチで進めている。

職業能力開発を巡る大きな転換期

企業では競争力を高めるために、旧来の高コスト体質からの脱却を目指し、終身雇用や年功序列制度を放棄し始めている。過剰雇用を解消し、人件費を削減したいという気持ちが高まっているため、人員削減、年功型賃金から成果・実績型賃金体系への移行が進展している。また、職業能力開発においては、労働者に自己啓発を求める傾向が強まっている。

労働者の職業能力開発の在り方は大きな転換期を迎えている。これまで職業生活のあり方は基本的に企業まかせが当然視されてきた。従来の終身雇用・年功序列という日本の経営の下で、労働者は入社から定年までの働き方と働くポストが保障されてきた。企業が

敷いたレールの上で、教育を受け、与えられた仕事をしていくことで、着実に役職・給与が上がっていった。

ところが、こうした日本の経営は、過去のものとなりつつある。近年、企業間競争が激化し、大企業といえども倒産のリスクを避けられず、誰しも突然失業する可能性が生じている。また、技術革新が急激に進む、必要とされる専門知識が多岐にわたる、以前は十分通用していた技能が急速に陳腐化する、製品のライフスタイルが短期化するなど多様な環境変化によって求められる能力が高度化・専門化・広範化し、そして急速に陳腐化している。技術革新の急激な進展やニーズの変化により、労働者が長年にわたって蓄積してきた職業能力が無になる可能性も生じてきている。

企業が求める人材像の変化

企業が求める人材像にも変化が見られる。右肩上がりの経済成長期に、企業で必要とされた人材は、飛び抜けた能力や個性、独創的な発想や行動力の持ち主ではなく、与えられ

た課題を間違いなく果たすことのできる「平均的・均質的な能力」の持ち主であり、周りとうまく仕事を進めていける「協調性」に富む、そして十分な「体力」を装備した人材であった。ところが、高度情報化社会・知識創造型社会といわれる時代への転換とともに必要とされるようになった人材は、従来までの平均的・均質的な没個性の人材ではなく、自らの問題意識と創意工夫によって新しい価値を生み出していく付加価値創造型人材である。

技術革新の急激な進展や需要・顧客ニーズの変化等に伴い、労働者に求められる能力は、あらかじめ割り当てられた特定業務への習熟から高度な専門的技術・知識、変化への対応や問題発見・解決能力が重視される傾向にある。もはや与えられた業務を迅速に正確にこなせば会社員が勤まる時代ではなくなっている。

自律的なキャリア形成の必要性

労働者の職業能力開発に対する企業側の要求は高まる一方であるが、逆に、労働者に対する企業側の支援は縮小する傾向にある。す

なわち、職業能力開発については、職場内訓練(On the Job Training、以下「OJT」)等の企業主導の職業能力開発から、個人の選択による自己啓発を中心とした職業能力開発に重点が移っており、労働者にとっては自らの職業能力開発は自らが解決する方向に向かわざるを得ない状況にある。

近年、労働市場の変化や労働者の職業意識の変化に伴い、「キャリア」や「キャリア形成」等の言葉が個人の職業生活を論ずる場合のキーワードの一つになっている。

厚生労働省が平成十四年七月に発表した「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書によれば、「キャリア」とは、一般に「経歴」、「経験」、「発展」さらには、「関連した職務の連鎖」等と表現され、時間的持続性ないし継続性を持った概念として捉えられる。また、「キャリア形成」とは、このような「キャリア」の概念を前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、「関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」ととらえられることが適当と考えられる。

職業生活が大きな変化に見舞われる中で、個人が自立して適切に自らのキャリアを形成するためには、企業任せにせずに、労働者一人ひとりが一定期間ごとにキャリアを棚卸ししつつ、今後の在り方を考えたり、勉強したりする機会を職業生活の中に組み入れていくことがますます必要になっている。

しかし、各種調査によれば、「自己啓発を行うための時間確保の困難さ、金銭面の問題、情報の少なさ、特に、企業の求める人材要件や能力を修得した後の処遇が明確でないこと

などが、自己投資として職業能力開発に向かうことをためらわせている」とされている。

職業能力開発の自己責任化

労働者は、企業内教育の限界を知ることも大切である。従来は決められた成功の定式に従うことで何もかもうまくいっていたので、自分が取り組むべき課題は企業が与えてくれた。しかし、それが通用しなくなつた今、取り組むべき課題を自分で探し、そして決めるという自立した思考が労働者に求められている。

「労働者にとって唯一の財産は職業能力である」という大原則に立ち返れば、結局、時代の流れに合わせて知識を深め技能を磨く努力を行うことしか解決策は見当たらない。

労働者もこれまでと同じように企業からの指示をそのまま受け入れ、与えられた仕事をこなすのではなく、今の仕事を一生懸命するのと同時に、日頃から自分の行っている仕事の基本的な構造を理論的に整理し、それをベースに配置転換など職場環境が変わっても自分の経験で得た知識をどのように生かせるかを考え、変化に対応できる柔軟性を積極的に身につけておくことが求められる。

また、自分に対して投資するという視点からの自己啓発の重要性を改めて認識する必要がある。

企業と労働者の新たな関係づくり

企業の利益の源泉となる付加価値を高めるには、イノベーションが必要といわれている

が、労働者のイノベーションがあつてこそ企業のイノベーションも可能になる。

人をコストとして見ることは企業である以上必要であるが、同時に、人は大切な資産であり、企業の競争優位の源泉である。企業の将来を考えた場合、人的資源こそが唯一潜在能力を有する経営資源であり、これが企業の経営目的に貢献すべく最大限発現するよう導かなければ、企業経営の持続、発展はない。今後、企業経営を取り巻く環境が厳しくなればなるほど、「人的資源の差異」が「企業の差異」となってくるものと思われる。

経済・市場環境が目まぐるしく変化し、事業環境の先行きに対する不確実性が一層高まる中で、企業が求めている付加価値創造型の人材を育成するには、OJT等既存の職業能力開発体系だけでは限界があるのも事実である。こうした状況下、企業における今後の労働者の職業能力開発の基本は、「教育訓練」ではなく、労働者一人ひとりの適性や意欲等に合わせた「成長支援」と考える。企業の義務は従業員に能力開発の機会・情報等を提供することであり、従業員の義務はその能力開発の機会・情報等を生かしていくことと考える。

現状、企業にとってゆとりが少なくなっているのは事実であるが、発想を変えてみれば、労使が危機感を共有している今は、人材開発に関するさまざまな制度等を見直し、再構築するのにも最も適した時期ともいえる。

自らの夢に向かってフロンティアを切り開く能力のある労働者、それを支援する企業といった図式を期待したい。