

第3回 キャリアは誰が決めるの？

初学ちゃん
が行く



第2回では、“今の人事管理”では、高齢社員に「定年前からキャリアを主体的に考えてもらう」ことが非常に重要だと教えてもらった。でもキャリアを考えてもらうってどうすればいいの？そもそも、なぜ、キャリアを主体的に考えることが必要になってきたの？日本企業のキャリア管理はどのように行われているの？課題は？今後の方向は？
大木先生、教えてください！

初学ちゃん (以下、初学) 今日は、“これからの企業のキャリア管理”について教えていただきたく、伺いました。前は、藤波先生に高齢社員の人事管理について教えていただきました。「定年前からキャリアを主体的に考えてもらう」ことが高齢社員の人事管理において、非常に重要になると仰っていました。ただ、キャリアを主体的に考えてもらうために、私たち人事担当者がどんな視点で、従来の仕組みから何を変えるべきか、わかりません。何がポイントになるのでしょうか。

大木先生 (以下、大木) キャリアは、その人の人生そのものだから壮大なテーマになるんだよ。社会人（正社員）としてのキャリアに限定してみると、キャリアの入口は「会社に入社すること」、キャリアの出口は「会社から退職すること」にあたる。じゃあなぜ、高齢者雇用の重要なポイントとしてキャリアという

キーワードが出てくるのか。それは、キャリアの出口部分が変化してきているからなんだ。

初学 「出口部分の変化」ですか。

大木 2004年に高年齢者雇用安定法が改正され、定年後に非正社員としての再雇用（多くは65歳までの雇用）を選択する企業が増えたよね。それ以前は、多くの企業（とくに、大企業）で「定年＝社会人としてのキャリアの終了」を意味していたんだ。

初学 従来は定年が社会人としてのキャリアの出口だったわけですね。

大木 そう。だけど、法改正により、定年後も役割を変えて働く人が増えてきた。とくに、その傾向は管理職経験者に多くみられる。だから、定年は「キャリアの終了」から「キャリアの節目（キャリア・チェンジ）」に意味が変化してきているんだね。

初学 働く期間が長くなったことで定年を境に役割が変わるようになった。じゃあ、定年後は新たな気持ちで働いてもらう必要があるんですね。

大木 そうだね。これまで、企業は60歳までのキャリアを考え、キャリア形成（モチベーションの向上を含む）や人材育成などを行ってきた。だから、社員も60歳までのキャリアを企業に委ねていたんだよね。でも、法改正で65歳までの雇用が義務化された。ここで問題になったことは、企業も社員も65歳までのキャリアを意識して、キャリア形成をしてこなかったことなんだ。

初学 60歳で終わることを想定してキャリア形成してきたわけですからね。企業は、急に60歳以降の働き方（仕事内容を含む）を用意する必要に迫られ、戸惑ってしまったんですね。

大木 とくに、職業経験が長い高齢社員は個人差が大きく、企業としては定年を越えてもなおキャリアに大きな責任を負えない。社員にも、主体的にキャリアを考えて欲しいと考えた。一方、社員としては60歳まで企業に委ねてきたキャリアを定年後に急に考えることは難しい。だから、“定年前から”キャリアを主体的に考えることが重要になるんだ。

初学 はい。

大木 でもね。今は、高齢社員に限らず、若手社員もキャリアを主体的に考えることは重要になっているんだよ。企業は若手社員も含めた社員全員のキャリア形成・管理を考えていくことが重要だよ。今日は、その話をしよう。

初学 お願いします！

これまでの企業のキャリア管理の主流は「企業主導型」

初学 日本の企業ではどのようなキャリア管理が主流なのでしょうか。

大木 これまでの主流は、「企業主導型」だよ。「企業主導型」は、簡単に言うと、社員の希望は聞くけど、最終的には企業が社員の仕事や勤務地を決めるキャリア管理のことなんだ。キャリア管理の責任は企業にあるということだよ。

初学 「企業の言うことは聞かないと！」という感じですね。働く側はとっても大変そうです。でも、なぜそのようなキャリア管理が主流になったのですか。

大木 時代背景から説明しよう。「企業主導型」が「よい仕組み」と考えられていた時代があったんだ。高度経済成長期だよ。この時期は組織が拡大し、多くの新しい仕事が増え、管理職のポストも増え、給与も大幅

に上がった。管理職になることが企業のキャリア管理の方針であり、管理職になるためには幅広く様々な仕事を経験する必要があった。つまり、企業の人材育成は管理職への昇進を前提に、戦略が立てられていたんだ。

初学 働く側にはどのような利点があったんですか？

大木 管理職になれば、仕事の裁量も大きくなり、自分のやりたいことができる。バブル崩壊までは、管理職であれば、リスクを気にせず新しいことにどんどんチャレンジしても良いという雰囲気がどの会社でもあった。また、管理職になれば給与も当然上がった。そのため、管理職になるために必要な様々な経験をするために、基本的には仕事の変更も勤務地の変更も会

社の指示通り受け入れ、経験を積んでいたわけだね。当時は企業も年々大きくなっていったから、管理職のポスト不足にも悩まされることはなかった。企業の指示に従っていれば収入も増え、スキルも高まり、“良い”職業生活がおくれていたんだ。

初学 今でも、企業内では、社員がどのような仕事をするのか、どこで働くのかを会社が決めていますね。

大木 日本だとそうだよ。でも、外国に目を向けると、決してそれが一般的ではないんだよ。

初学 そうなんですか？

大木 日本企業のキャリア管理の行方を考えるためにも、企業主導型と対極にある「自己責任型（自己主導型）」のキャリア管理を見ることにしよう。

企業主導型と自己責任型（自己主導型）

初学 「自己責任型（自己主導型）」…名前からして厳しそうです。

大木 アメリカのホワイトカラーのキャリア管理に代表されるのが、自己責任型（自己主導型）。工場労働者の場合は若干違うから、ホワイトカラーに限った話ということに注意してね。企業の雇用契約は一人ずつ個別に結ぶんだ。契約締結時に、仕事内容や勤務地、報酬などもすべて細かく決めている。異動が必要とな

る場合には、雇用契約を結びなおさないといけない。

初学 原則、異動はないんですね。仕事も変わらない。

大木 そうだね。異動ありきで雇用契約は結んでいない。ただ、社内での異動（仕事を変えること）という点でいえば、社内公募制で行われる。たとえば、課長のポストが空席になった場合、日本企業では、そのポストの条件にあった社員の中から、企業がそのポストに就く社員を決めるよね。でも、アメリカ企業では、

社員がそのポストに応募して、会社が該当者と面談し、そのポストの雇用条件などを該当者と話し合っ
て決め、もう一度、雇用契約を結び直すことが一般的なん
だよ。

初学 じゃあ、日本のような“新卒一括採用”も無いん
ですね。

大木 そうだね。社外に募集をかけるのは社内での人
員が足りなくなった時(欠員補充あるいは新規事業の
ための人材募集など)だから、日本流に言えば、中途
採用に近いね。働く側も、入社時点で高い専門能力が
問われる。だからこそ、アメリカでは専門スキルは大学
で修得する。専門スキルが不十分だと(履修した科目
の成績が悪いと)採用してもらえないため、アメリカ
の大学生は勉強するんだよ。さらに、大学を休学あ
るいは卒業後に半年から1年くらいのインターンを行
い、それを通して実践的な能力を身につけて、募集が
かかるポストに応募する。

初学 最近、日本でも「1 day インターン」
なんていうのがありますよね。

大木 ははは。あれは全く別物だよ。職
場見学だよ。

大木栄一 氏
玉川大学経営学部 教授

初学 アメリカのホワイトカラーの採用の場合、専門
能力(テクニカルスキル)のある人を採用する。とい
うことは、採用後の社員教育は行わないんですか。

大木 アメリカでは専門能力(テクニカルスキル)は
働く側が自分で磨くことが基本になっている。だから、
企業が行う社内教育は「マネジメント教育」が中心と
なっているよ。たとえば、管理職向けのマネジメント
教育は、アメリカ企業(とくに、大企業)は日本企業
よりも充実している。多様な価値観を持った部下(社
員)に高いパフォーマンスを上げてもらうためには、
リーダーシップ、コミュニケーション、動機付けなど
のマネジメントスキルが重要になってくるから。若手
社員については、チームワークに関する研修などの
“協働して働く”ということ(例えば、経営学的にみる
と、組織市民行動など)に力を入れていると言われて
いる。



初学 企業の教育訓練のやり方も日米では異なるんですね。

大木 そうだね。あとは働く側からみると、キャリア形成も異なるよ。企業主導型の日本企業では、専門能力がない人材を採用し、仕事を通じて育成する方法を採用している。だから、人材育成のためにも、次の仕事は会社が用意する必要があるよね。また、配置した仕事が合わなかったら他の仕事（部署・業務）に配置換えをすることもある。例えば、営業部門に配置した新入社員がその仕事に向いてなかったら、経理部門に異動させるとかね。

初学 配置転換を前提にするわけですね。でも、アメリカのホワイトカラーの場合、契約した仕事が自分に合わないと感じたら、働く側はどうするんですか？

大木 転職するよ。とくに、35歳頃までの転職は多いね。でも、その年齢を過ぎると転職する者は減って

くるよ。つまり、その年齢までに、自分の知識や能力（スキル）にあった適職を見つける者が多いから。

初学 そうなんですね。

大木 アメリカのホワイトカラーは自分のキャリアは自分で考えることが当たり前だから。働く側は、社内外のより良い仕事やポストを見つけて、キャリアを積むことを考えているんだ。

初学 日本の場合には、会社が社員の配置転換などを行い、仕事の幅を広げ、仕事のレベルを高めてくれる。でも、アメリカでは働く側が自分で動かないと、変われないんですね。仕事ができないまま、契約した目標を達成できず（成果を出せず）に会社に残っていたら解雇されてしまうし。契約の社会ですね。

大木 そう。でもね、最近、日本企業のキャリア管理も企業主導型から自己（主導）責任型の方向へと模索しているんだよ。

変わりつつある日本のキャリア管理

初学 えー！じゃあ、仕事ができなかったら即解雇！なんてことになるんですか…

大木 そんなことにはならないと思うよ！ただ、企業が一方的に指示をして、それに社員が従うようなキャリア管理では、もう難しくなっている。だから、

今までよりも“自己責任（主導）の要素”を組み込んだ「調整型のキャリア管理」を模索しているんだ。

初学 なぜそういう変化が起こっているんですか？

大木 その理由は2つある。1つは、経営環境の変化に伴い、組織を柔軟に変化させる必要があるため、

多くの社員に管理職ポストを用意することができなくなったから。もう1つは、企業が、すべての社員の会社以外の生活について配慮せざるを得なくなっているから。企業の人事管理の課題として、ワーク・ライフ・バランスが重要になってきているからだよ。

初学 なぜ、人事が会社以外のことについて配慮しないといけないんですか？

大木 社員には、採用後に時間やおカネをかけて十分な企業内教育(とくに、専門能力など)をするわけだ。でも、訓練費用を回収できずに、辞められてしまうと、会社が投資した訓練費用が無駄になってしまう。

初学 教育も投資だから、回収することも必要ですね。辞める理由が会社以外の生活にある場合が多いのでしょうか。

大木 「企業主導型」のキャリア管理では、基本的に、働く側の個別事情をあまり配慮しないよね。だから、結婚・出産、育児、介護等のキャリアイベントを機に離職せざるを得なくなってしまう人がいるんだ。

初学 そういった人を増やさないためにも調整型が大事なんですね。

大木 その人たちの中には非常に優秀な人も多く含まれるからね。優秀な人がやめてしまえば、企業にとっても大きな損失になる。だから、企業は個人の要望を聞いて調整する“調整型”というキャリア管理にシ

フトするようになるんだね。

初学 企業としては、調整せずに優秀な人材に辞められてしまうより、少し大変でも調整して残ってくれたほうが良いですもんね。

大木 調整型のキャリア管理は離職防止だけでなく、優秀な人材を発掘し、企業の競争力を高める上でも重要なんだよ。

初学 どういうことですか。

大木 IT などの新技術に対応する人材の調達には社内公募制をとる企業もあるんだ。社内公募制も、企業の期待役割と社員の要望や能力を調整する方法の一つといえるよね。社内公募制は、技術や新しい分野に取り組む企業(特にエンジニア)において有効な方法と考えられているんだよ。

初学 アメリカとは少し違う意味合いで、社内公募制をおこなうわけですね。

大木 そうだね。日本企業の社内公募制は他にも、職場の上司に納得してもらうという意味合いもある。高いスキルを持っている社員が異動したら部署の業績は下がってしまうよね。だから、上司は手放したくない。でも本人が手を挙げたならしょうがないか、会社全体のことを考えればしょうがないか、ってね。

初学 上司を納得させることも重要なんですね。

大木 キャリアは本人の希望や専門能力だけで決まるわけではないからね。

初学 でも、IT などの新技術ではない分野ではそういった調整はできないのでしょうか。

大木 社内公募制という形をとるのは難しい場合もあるかもしれないけど、多様な職種が多く働いている大企業だと、個人がどういう仕事をしているのか、どういう事情があり、どういう希望があるのかを十分に把握できていない場合が多い。事業環境の急激な変化に対応するために必要な知識やスキルを持った人材が社内にいるかどうかの情報がたりないんだ。だから、優秀な人材を社内から発掘するという視点は非常に重要なんだよ。また、「優秀な人材」の「優秀」は状況により変わるからね。

初学 全員を対象に調整型のキャリア管理をするのは非常にコストがかかりそうですね。

大木 その場合には、対象者を選抜して調整することになるね。

初学 選抜すると、不公平感が生まれそう。

大木 不公平感が生まれないように調整することが重要になってくるね。その場合、誰を、どの程度調整するのかを考えることが大事だね。よく言われるのは、下位一割、上位一割。上位一割というのは、一方的に会社の命令でどこでも行ける人だね。調整がなくても

十分対応できる人。下位は、様々な制約があるために調整しないと十分に活躍が見込めない人。この人たちは、丁寧に調整する必要があるよね。問題は、残り8割。この中間層をどの程度調整するのかは、多くの企業が試行錯誤しているんだ。

初学 中間層の中でも、キャリアステージによって調整の程度も変わりそうですね。

大木 そうだね。まずは、働く側の希望と能力を「知る仕組み」と、企業として社員にどのように活躍してほしいのかを「知らせる仕組み」を整えることが大事なんだよね。資料シリーズ1*の調査結果では、企業は知らせる仕組みをもっと強化した方がよいと考えていたよ。この仕組みづくりが、第一歩かな。

初学 では、企業は具体的にどのようにしているのでしょうか。

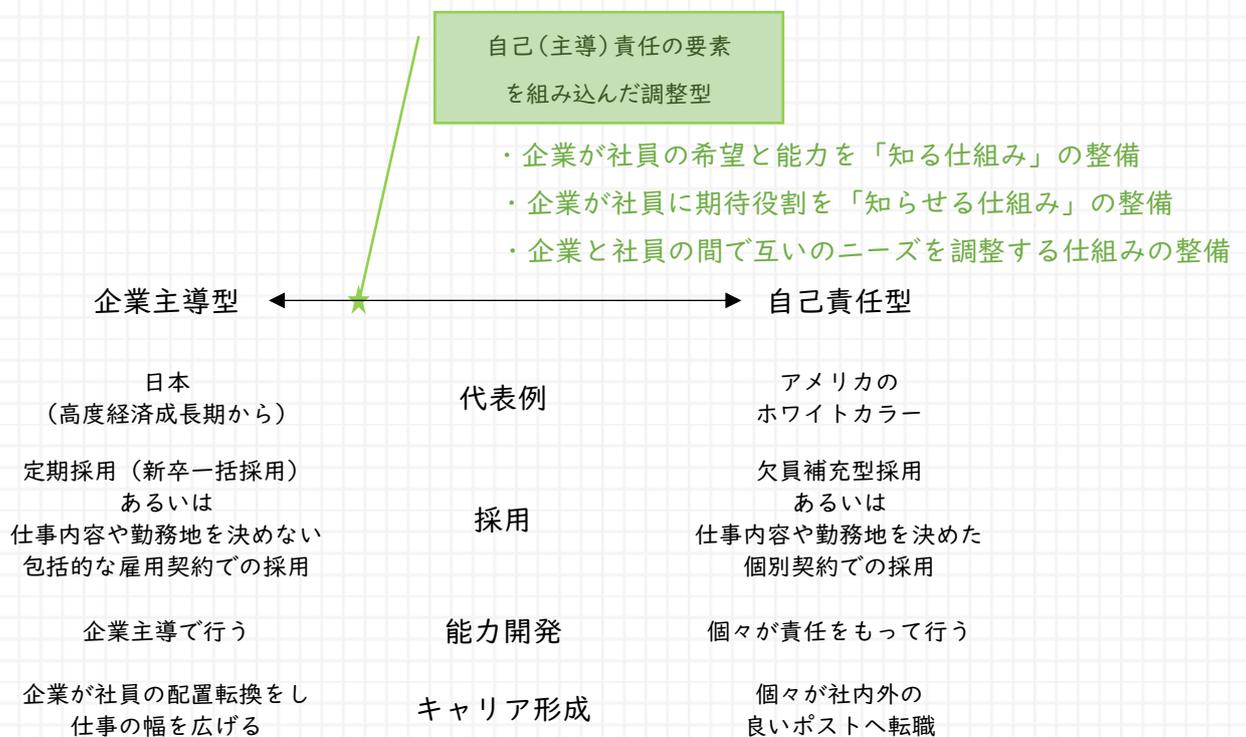
大木 それは企業の人事担当の方に聞くのが良いと思うよ。良い人を紹介するから取材に行ってください。

初学 はい！ありがとうございます！

*資料シリーズ1 調整型キャリア形成の現状と課題

初学ちゃんが学んだことメモ

- ・日本の従来のキャリア管理は企業が責任をもつ“企業主導型”。対極にあるのは米国ホワイトカラーのキャリア管理に代表される“自己責任（主導）型”。
- ・定年を境に期待役割が変わる企業が多くなった中で、定年後も企業がキャリア形成の責任を負うことは難しくなっている。
- ・現役であっても、様々なライフイベントで離職せざるを得ない社員の個別事情を配慮し、キャリア形成を調整する必要がでてきている。
- ・そのため、キャリア管理は企業主導型から“自己責任の要素”を組み込んだ調整型への移行を模索している。
- ・調整型では、まず働く側の希望と能力を「知る仕組み」、企業が社員にどう活躍してほしいのかを「知らせる仕組み」を整えることが大事。



参考図書

- ・海老原嗣生 (2016) 『お祈りメール来た、日本死ぬ「日本型新卒一括採用」を考える』(文春新書) 文藝春秋
- ・海老原嗣生 (2013) 「日本で働くのは本当に損なのか 日本型キャリア VS 欧米型キャリア」PHP研究所.
- ・田中萬年・大木栄一編 (2005) 『働く人の「学習」論—生涯職業能力開発論』学文社.
- ・清家篤 (2000) 「定年破壊」講談社.
- ・森戸英幸 (2009) 『「エイジフリー」の罨 いつでもクビ切り社会』文芸春秋.