

我が国産業における人材力強化に向けた研究会

必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（第2回）

議事概要

■日 時：平成29年11月9日（木） 13:00～15:00

■場 所：経済産業省 第2・第3共用会議室

■テーマ：「社会や世界で活躍する人材に必要な要件」や「企業／個人両面から、経験を後押しするために必要な仕組み」について

■概 要：

- 自分らしいキャリア形成のためには、①目標より習慣、②普遍性の高い学びの能力、③健全な仕事観、の3つの要件が必要。
- キャリアは、計画的に形成はできない。良い「習慣」が、自分らしいキャリアに導く。
- 自分の価値観やポリシーをもって主体的に仕事に取り組む姿勢が重要。
- 自分らしいキャリアを形成してきた人に共通する行動は、①「主体的ジョブデザイン行動」（＝自分の価値観やポリシーを持って主体的・積極的に仕事に取り組む）、②「ネットワーキング行動」（＝新しいネットワークづくりに常に取り組む）、③「スキル開発行動」（＝具体的なアクションプランをもってスキル開発や自己投資を行う）の3つ。これらはいずれも、キャリア評価の指標との相関が強い。
- キャリア自律推進のために、企業としては、①トップコミットメントの伝達、②個人のマインドセットへの働きかけ、③キャリア形成のための多様な機会提供などを行なっていくべき。キャリア自律は離職率低下に効果がある。
- 日本のリカレント教育の課題は、自己啓発や自己研鑽に対する意識が希薄であること。その背景には、社会や会社が学位や学び直しを評価しない、という実情が影響している。
- 資格制度が正解主義なので、テクニックで乗り切るという発想が強く、身に着く深い学びにならない。
- 日本企業の人材投は最低レベル。さらに、タテ型のOJTに頼りすぎてきた。（欧州のように）公的資金も用いて、社会としてリカレント教育に投資すべきではないか。
- キャリアコンサルタントが相談者との面談だけでは解決できない場合には、上司や同僚、社内外の専門家あるいは家族等、相談者を支援できるリソースを活用することが重要。さ

らに、仕組みを継続的に続けていくためには、仕組みづくりの責任者・担当者と、それを活用する社員に信頼関係を築くことが重要。

- それまでキャリア形成に対する意識が低かった人でも、キャリアコンサルタントとの面談を通して多くの気づきを得られるケースが多い。(職場環境に恵まれていたことに気づいた、上司に恵まれていた事に気付いた、自分は〇〇がしたかったんだとわかった、等)
- キャリア自律のプロセスは、個々の業務へのスキル習熟ではなく、自分が成功するときのパターン発見・自覚化による「働く人としての成長プロセス」。これを基点にして、自分にとっての成長原則を自覚し、主体的に発達させることが、個人のキャリア形成能力や学び続ける力の獲得力を上げるのではないか。
- 仕事を通して、人として成長し、「なりえるものになる経験」を重ねることが、しなやかで強い環境適応力を養う。
- (こうした能力開発を支援するために)企業は、「キャリア自律と個人一人ひとりによるモチベーション開発に軸足を置いた人事制度」を考えることはできないか。例えば、①目標管理制度の中へキャリア自律の視点の組み込み、②上司のマネジメント能力評価の基準の中へキャリア自立支援の項目の組み込み、③「個人の成長・発達」という視点からのキャリア研修の再編集、といったことができないか。
- 計画的なキャリア形成を指導するよりも、個人がキャリア形成の好循環を生むためのマインドセットを持つように支援することが重要ではないか。
- 日本に漂う「閉塞感」や「危機感」に対し、自分に何か出来ることはないか、との問題意識から、「ニッポンの将来を担う若者」と「新しい時代のロールモデルとなる人」の両者を結びつける「出会いと学びの場」をつくる事業を開始。現在では、中学生・高校生向けのキャリア教育や、高校生・大学性・若手社会人が集う「JSBN未来塾」の開講、さらに、トップリーダーを囲んだ「ラウンドテーブルカンファレンス」などの活動を行っている。
- 目指す人物像は、どこに行っても、何が起きても、イキイキと生きていける「知恵」と「強さ」と「しなやかさ」をもつ人。組織に隷属せず、高い志を持ち、ピンで立てる人。また、チャレンジする姿勢や感謝する気持ちも必要。
- 持つべき志は、「自分の夢実現のため」「世界と日本のため」「後輩と仲間のため」の3つ。これらの実現のために学び、考え、行動できる人材の育成が重要。
- 「夢がない」という学生が多い。また、「夢がある」という学生ですら、医者や弁護士といった職業名を答える学生が多く、「それになって何がしたいのか」というビジョンを持っていない学生が多いという事実。

- 社会と教育界が壁で隔絶されてしまっているのではないか。大人の役割は、学生たちのためにその壁を取り払ってあげることではないか。
- 輝いている大人の3要件は、「圧倒的努力を楽しんでいる」「好奇心旺盛で引き出し多い」「職業の先にあるものが見えている」こと。
- 「時代は変わり、国も企業も自分を守ってくれない」という危機感を持つべき。
- 自己投資をしない意識やカルチャーが、まさに日本型雇用形態の弊害。キャリアを変える事に対する意識や、常に学ぶことへの意識が非常に低い。
- 自社で行なっている課長研修で学ばせているのは、個別の業務スキルではなく、この先の10年20年の人生をどう生きていくか、世界のトップたちを相手にどう仕事をしていくか、といった事に対する「気付き」を与える事。海外の短期ビジネススクールに新任課長全員を派遣しているが、キャリアや仕事への取り組みに対する個人の意識を変える、という観点から言えば、高額な研修費用は安いもの。
- 学ぶという観点からすると、「何をする」ではなく「誰とする」かが、個人の意識にとって非常に重要なポイントになる。
- 組織長の役割をきちんと理解できている組織長が少ないのが事実。まずは部下に関心をもつことが重要。最近の組織長に求められているのは、夢を語り、部下の声に耳を傾け、新規ビジネスを構築し、・・・ということだが、これら全てができる完璧な組織長はそうそういない。組織長として重要なことは、「部下に関心を持つ」ということであり、「部下が本当に困っている時は徹底して助けてやれ」ということ。
- 「思考の自律」（＝自ら考え自ら動く）が重要。
- 個人の成長や満足度向上だけでなく、同時に、「企業競争力をあげる」という観点も重要。
- 「この職場ではチャレンジできない」という理由で退職する若い社員が多くなった。背景には、丁寧に時間をかけて基礎を学ばせるという日本企業の育成方法と彼らの「キャリアのスピード感」が合わないことにある。最近では、「忍耐」や「我慢」ができない若手社員が多くなっている。
- 公平・公正な評価がなされないと、個人のモチベーションは低下する。しかし、今の日本企業の制度には、「会社に貢献した人を評価する」という制度がなく、チャレンジするための制度も文化もないのが事実。チャレンジできる評価制度（減点主義でなく加点主義）からまず変えることが何よりも大切。
- 「山登り型」のキャリア形成は難しい。今の時代は、多くの仕事がなくなり、新しい仕事次々と生まれていく時代。これからの個人は、主体的に動き、多様な人たち多くの繋がりを作っていくことが重要。

- 仕事人生を会社に預けるといふ仕事観を引きづってはいけないう。「研修は受けるもの」といふ受け身の姿勢が染み付いてしまっており、こうした姿勢を正していくことが必要。
- なぜ自己啓発をしないのかといふば、そのための時間がない、あるいは、こうなりたいうビジョンがないから。スマートワークによつて時間は創出できるため、その時間を使つて大学に通つたり、自己啓発をしていくべきではないか。まずは自己啓発のための時間を作っていくことが必要ではないか。
- 会社側の機会提供ももちろんだが、兼業・複業によつて、個人が社外での機会を模索することも重要ではないか。
- 鍵を握つているのは中間管理職。むかしは「管理」が仕事だったが、今のマネージャーの役割は部下のモニタリングとメンテナンス。それができない管理職が多い背景には、受け身の研修やOJTしか受けていない人が多いからではないか。研修やOJTのあり方も変えていくべき。
- 人が変わるためには「共感」が重要であり、そのキーは中間管理職。ある事例では、部長が部下に対し、トップダウンとしての働きかけと同時に、自身のモチベーションの原体験を語ることで、部下のモチベーション向上やパフォーマンス向上が見られた。中間管理職が「空気」を作ることが重要。また、中間管理職自身が自己啓発や社外活動を自ら行い、部下に姿勢を示すことが重要ではないか。こうした中間管理職を含めた自己啓発に対する投資への支援を、国としても行なっていくことが必要ではないか。
- 人生100年時代では、キャリア形成を人ごとではなく自分ごととして考えられる姿勢を持つことが重要。
- （障害者雇用での例のよう）「全社員数の一定割合を出向させなければならない」といふようなルールを設置すべきではないか。
- （自社のプロ人材事業において）正式にプロ登録に至らないような人材に対しても、活躍のチャンスが提供できるような、門戸を開くような施策を国として実施してもらいたい。
- 大企業では大きな変革を起こすのは難しいが、まずは第1歩として、新しい出向モデルを作るなどしてはどうか。新しい出向ルートを作る、といったレベルのことであっても、個人が受ける影響は大きい。また、兼業・副業を推進することでも、同様の効果が期待できるのではないか。
- 役職定年手前の職員に対し、会社主導で、出向をポジティブに後押しすると良いのではないか。
- 日本のサラリーマンのマインドセットを変えていくためには、個人にキャリア意識を持たせることが重要。バブル景気以降と以前の人材（45歳くらいが境界）では、キャリア形

成や家族に対する意識が違っている。45歳以上に自己肯定感が低い人が多い。そこを改善していくことが、キャリア形成意識を持たせるには重要ではないか。

- 一方、若い人はキャリア自律観を誤解している人が多い。そうした人たちには、実際に社会に出てから、「ああこういうことなんだ」と気付かせるための支援を、社会がすべきではないか。
- 自己啓発に対するイメージが良くない。これを払拭するための施策が必要。
- 有給休暇の取得に対する意識を変革させるような施策も必要。
- 個人のプライバシー保護も重要。上司や会社に関わってはいけない部下の個人情報も明確にしていくことが必要ではないか。その部分は専門家の第三者の支援が必要ではないか。
- 自己肯定感が低いのが原因というのは確かにある。例えば、実際に能力が高かったり、博士を持っていても、自称しない人が多い。過小評価しており自分は潰しが効かないと思いつている方も多い（一方で過大評価している方もいる）。企業が個人の能力や資格を評価できるようにならないといけない。これには客観視が必要である。
- 先の読めない時代・変化を乗り越えるには、自分のプリンシプルを持つことが重要。先例は通用しない。変化を受け身でとらえるのではなく、変化を自らつくり出す、というくらいの姿勢が必要。
- やはり、「マインド」が大きい課題。「何をしたいか」「どうすべきか」を考えながら仕事をしないといけない。
- 企業としては、社員にそうしたマインドを持たせる、あるいは自身の意識に気づかせるための機会提供を行うことが必要ではないか。
- やはり、「マインド」が大きい課題。「何をしたいか」「どうすべきか」を考えながら仕事をしないといけない。
- 企業としては、社員にそうしたマインドを持たせる、あるいは自身の意識に気づかせるための機会提供を行うことが必要ではないか。
- 65歳で定年に至る前であっても、定年後に向けて「自分なりに主体的にキャリア形成をすることは可能である」ということを認識できている人が少ないのではないか。
- リカレント教育が進まない本当の理由は、周囲の理解や応援がないのが原因ではないか。社員が大学に通ったり学び直したりすることに理解を示さない会社はまだまだあり、企業が理解を示すことが重要ではないか。自分が社会人大学院を観察してきた4半世紀以上にわたって、問題はずっと変化していない。社会のシステムが変わらず、会社の理解や応援がない、昇進昇格にほとんど寄与しない、といったような実情が継続してしまっているのではないか。

- 日本の人事システムは、辞令によって突然仕事が変わるため、社員は将来に向けて事前に具体的に何を学べば良いのかがわからない、という問題がある。その結果、個人が自分のキャリアに主体性を持ってないのではないか。そこを見直すべきではないか。

以 上

■問い合わせ先：

経済産業政策局 産業人材政策室

電話： 03-3501-2259

FAX： 03-3501-0382