

キャリア自律を支援する人事システム：

なぜ日本企業における自律的なキャリア開発は浸透しないか〜その課題と提言

慶應義塾大学政策・メディア研究科助教授

小杉 俊哉

1. キャリア自律のとらえ方の変化

1.1 キャリア自律概念の背景

これからは社員が自らの意思で主体的に判断し、キャリア形成するようにならなければならない。企業はそのために必要な支援をし、環境を用意しなければならない。今から遡ること4年ほど前から、筆者が属する現在の慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボラトリーのメンバーは、このようなキャリア自律の考え方と重要性について様々な形で説いてきた。また、米国カリフォルニア州にある非営利法人 Career Action Center と提携し、キャリア自律研修 (Career Self-Reliance) を紹介してきた。当初、その話を聞いた企業の経営者や人事責任者の一般的な反応は、「そんなことをしたら社員が辞めてしまうじゃないか!？」であった。わずか4年ほど前のことだ。

いまでも、もちろん同じような反応をする経営者や人事責任者はいる。しかし、多くの大企業が、社員のキャリア自律を支援する人事システム、仕組みを導入し、あるいはまだ導入はしていない企業も現在導入のために熱心に取り組んでいる。また、人事関連の雑誌には頻繁に、キャリア開発、キャリア自律の特集が生まれ、さまざまな企業のケースが紹介されている。これらをテーマとした書籍の刊行も盛んに行われている。現在は、経営者や人事部門の方と、社員のキャリア開発やキャリア自律の話をして怪訝な顔をされることはほとんどないと言ってよい。まさに、隔世の感がある。いかに猛スピードで社員の「キャリア自律」という概念が日本企業に浸透したかと思うと非常に感慨深い。

1.2 なぜ会社が社員の自律を支援するようになったのか？

さて、なぜそのようなきわめて短期間に「キャリア自律」の発想が受け入れられ、企業がそれに沿った形での制度や施策を導入するようになったかを考えていきたい。

企業を取り巻く環境が激変する中で、従来のビジネスモデル（儲ける仕組み）ではこの先、減収減益の傾向をくい止めることは出来ない、競争優位性を保つことが出来ない、企業の存続さえも立ちゆかなくなる可能性すらある。このような状況は短期的に解決される見通しは全くたらず、景気回復の兆しささえも見えない状態が続いている。そのような中で、新しいビジネスモデルを一刻も早く立ち上げ、確立することが多くの企業にとって最優先課題である。新しいビジネスモデ

ルにとっては、従来の成功体験はマイナスの要素でしかなく、いかに1) 成功体験を **Unlearning** するか、2) 創造性を働かせリスクをとるベンチャー思考を持つか、3) 過去の延長線上にない非連続の未来にジャンプし着地するか、以上の3点が企業に突きつけられているのである。

そのような条件下、今までのビジネスモデルが使えなくなると、以下ようになる。

① 少なくともビジネスモデルに関して、経営トップや上司が部下や新入社員に教えられることが何もなくなる。本人にとっても、上司から教えてもらうことはもはや期待できない。

② 今まで経験をしたことのないビジネスで成果をあげるために、従来のように経営トップや人事部門がすべての社員の適正な配属配置をし、当てはめをすることは出来なくなる。したがって、個人、企業それぞれの以下のような立場に立たざるをえなくなった。

<個人>自分のキャリアは自分で考え、必要な学習をし、自分で責任を取る。すなわち自律しなければならない。

<企業>社員には自身のキャリアは自分の意思で判断、選択してもらわなければならない。会社はそのために必要な支援を行う。

このような中で、会社と個人の関係は、一旦入社したら原則的には一生面倒を見る・見られる関係となる、筆者の表現では、上下関係である『親分・子分型』から、双方が独立し、組織と個人が対等関係にある『大人同士の関係型』へと変化するのである。『大人同士の関係型』には相互依存はない。したがって、もし社員の提供する **Value** に対して **Return** が多すぎる場合は、会社が社員の現在の職を解き別の職務につける、給与を下げる、場合によっては辞めてもらう方向にプレッシャーが掛かることになる。一方で、もし社員の提供する **Value** に対して **Return** が少なければ社員が辞める方向にプレッシャーが働くことになる。ただし、**Return** については必ずしも報酬、地位にとどまらず、その組織に所属することにより得られる学習、成長の機会なども含まれることに注意すべきである。

社員からすると、組織に「帰属する」ことが自己目的化している従来の意識から、会社という場、器を使って（利用して）、何を実現するか、その実現のために今の会社にいることを「選択する」という形に、意識の転換が求められるのである。そのような、いわばプロとしての自律的な意識を持つことによって、初めて会社と対等のスタンスになるのである。会社にとっては、そのようなプロとしての自律意識を持った社員にしか、新しいビジネスモデルの創造は期待できない。

したがって、社員のキャリアの自律は本人にとってのニーズである前に、会社側として緊急に取り組むべき人材配置・育成上の課題であることに多くの企業は気が付いたのである。

さて、このような背景が企業がキャリア自律を受け入れ、社員のキャリア開発のための人事施策を行うようになった理由であるが、これだけでは、なぜ、このように“猛スピード”で企業が取り組みを行い、行っているかということを十分に説明し尽くしていない。もう一つの背景として、「成果主義」の導入と浸透がある。

賢明な読者の方々はすでにお気づきのように、上記の企業がキャリア自律支援する人事システムを導入するようになった背景の説明は、正に成果主義に基づく人事制度を導入するに至った理

由そのものでもあるのだ。すなわち、多くの日本企業が、従来の職能資格や職能給をベースとし、社歴、経験の長い社員がより厚遇される能力主義から、成果に見合った評価と処遇を行う成果主義の導入と移行を急いでいる背景を説明しているということだ。そして、このような考え方は目の前の最大の課題のひとつである、中高年を中心とする余剰人員への処遇を考える際に理論的なフレームワークとしても極めて馴染みやすいのである。

必ずしもすべての企業が本来の意味で成果主義を実現するための人事制度を取り入れているとは言い難く、ともすると成果主義本来の目的を失った「結果主義」になってしまっているが、本論では残念ながらそこに触れる余地はないので、成果主義が本来目指すべきものについてのみ若干触れさせていただく。一言でいうと、「新たなビジネスシステムを創出できる人材を一人でも多く生み出す」、ということが究極の目的に他ならない。成果主義は、「既存の枠組みや従来の延長線上にあることを決められたとおり効率よく、効果的に、確実にこなしていく人材」ではなく、「自分で考え、既存のものをうち破り、あらたな商品、製品、サービス、ビジネスを創造する人材」をどんどん評価していく、ということなのである。ちなみに、人の上に立つポジションに関して考えてみると、前者が「マネジャー」を、後者が「リーダー」の定義としてもそのまま当てはまる。

したがって、キャリアの自律を支援する人事システムと成果主義に基づく人事制度は同じバックボーンをもつ車の両輪であるということが言えよう。このことが、そのように意識していたか否かに関わらず企業が社員の自律的キャリア形成への制度、施策作りを行うことを加速させたと言えよう。

2. キャリア自律を支援する人事システムの実際

2.1 キャリア自律を支援する人事施策

それでは、企業はキャリア自律を支援するために、具体的にどのような仕組みをもち、施策を行っているのだろうか。大きくはほぼ以下のようなもので代表される。

1) キャリアデザイン研修

社員に自律意識をもたせ、自らのキャリアを設計させる。自己理解、役割理解などからキャリアビジョン、目標、アクションを導き出すのが通常。オープン公募による実施方式と、特定の年齢層、または階層に対する原則全員参加を義務付ける方式がある。

2) 公募制度

社内で人材ニーズがある職務、ポジションについての役制定義、必要なスキルレベルなどの情報をイントラネットで公開し、それに対し応募を受け付ける。募集部門と応募者は、応募者所属部門に断ることなく面接をし、合格すれば、所属部門に拒否権なく一定の期間後に移動する、という仕組みが通常。「抜かれた方が悪い、悔しかったぬき返せ」方式と、抜かれた部門に当該者の賃金の半分程度を補填するなどの「トレード・マネー」方式がある。

3) フリー・エージェント(FA)制度

自身の経歴、スキル、興味分野などの情報をイントラネット上で公開し、部門からのスカウトを受ける機会を設ける。

4) ポジション・エントリー制度

自身が付きたい仕事、ポジションに対して自ら手を挙げて、チャレンジする制度。理論的には、自分が就いているポジションも、もっと優秀な人間に取って代わられる可能性が常にある。ただ、現在職者を置き換えてまで応募者を配置することになるため成立するための難易度が高い。

5) 社内インターンシップ

期間を限定して、希望により他部門を経験する制度。期間終了後、原則的には従来の部門に戻るが、本人と受け入れ部門が合意すればそのまま異動する選択もある。

6) キャリア・カウンセラー設置

自身のキャリア形成に迷う人、職場に問題を抱える人、将来に不安を持つ人などに対してカウンセリング、アドバイスを行う。本来社員のキャリアに限定して相談に乗ることを前提にしているが、一人の人間としてプライベートの問題を含むライフプランまでカバーすることとなる。また、メンタルケアが必要なケースの窓口ともなる。キャリア・カウンセラーがキャリア研修のファシリテーターや、ライン部門に対するキャリア自律推進のためのコンサルティングを行うことを役割とする場合もある。

キャリアの自律に取り組む先進企業の中で何か特別な施策をしているところは見あたらない。どの施策に重点を置くかという差、着手時期による導入の速度の差こそあれ、どの企業も一様に、キャリア自律研修を行い、社内公募制度やフリーエージェント制度を持ち、キャリア・カウンセラーを置いて社員の相談を受けている。あるいはそのようなカウンセラーを養成中、等々ほとんど考えられる手は打っている。

しかし、そのような先進的な取り組みをしている企業の人事部門担当者の多くは、その運用実態について質問されると、これも判で押したようにこう答えるのだ。「キャリア自律のための制度や仕組みは一応あるのですが、公募やFAで異動する人数もごくわずかですし、カウンセリングを受けにくる人数も知れたものです。まだ仕組みが機能しているなんてとても言えるような状態ではありません。」と。

2.2 キャリアの自律支援策はなぜ機能しないのか？

では、なぜ社員のキャリア自律を支援する仕組みや制度を作り上げても、それが機能していないのだろうか？ひとつには大方の企業がこのような仕組み、制度を作ってからまだ日が浅いということがある。4、5年を経れば定着し、機能するという見方もある。しかし、上述の通り社員のキャリア自律が急務という状況下、そのような悠長なことは言っていられないはずだ。ここ1、2年のうちにしっかり機能させなければならぬという状況なのではないだろうか。

社員の視点からするとどのように見えるのであろうか。いくつかの企業の社員の生の声を合成すると以下のようなになる。

例えば<公募制度>について

「イントラネット上に、さまざまな職務が出ており、要件の記載も詳しく出ている。自身の興味のある職務もある。今のところは現在の仕事に不満はないが、このままやっていっても将来がある技術、製品ではなく、中長期的には先細りすることは目に見えている。一方、今の仕事で長く積み重ねて来た経験とスキル・知識はある。それを投げ打ってまで、別の仕事に手を挙げて、採用されるだろうか？首尾良く採用されても、自分より年下ではあってもその分野での経験年数も長い社員もいて、果たしてそこで活躍出来るという保証はない。今の部署との人間関係が崩れるのも気になる。現在の拒否権はないので、先方の部署から採用されれば2ヶ月以内に自動的に異動になる。しかし、先日隣の部署から移っていった人は、上司からさんざん嫌みを言われ、一緒にやってきた同僚からも冷たい視線を浴びた。同じ社内にながら、元の部署の人とはいまだに言葉も交わさないようで、本人もそのことを苦しめている。そのような様子を見ているので、自分から手を挙げることには躊躇がある。」

この背景を考えるとこうなる。人事部門は公募制度をきちんと用意したし、企業トップもそのような方向性にコミットしている。しかし、中間管理職層はまったくそのような流れを理解していない、ということだ。いくら、本人がその気になっても彼らの上司の理解、意識変化がない限りは、本人達に行動を促すのは酷だということだ。

例えばキャリア<開発研修>について

「3日間の研修は大変楽しく、かつためになった。いままで自身の、価値観や性格、スキルなど意識はしていたが、あのようにまとまった形で自分自身を見つめる機会はなかった。しかし、いまひとつ腑に落ちないところもある。これからは、会社と個人が対等である、自分のやりたいことを自身で自由に選択し、責任をとるのだ、ということは頭では理解できる。ただ、それはきれいな事のような気がする。いくら、自由に、といっても職場に戻れば、上司が日々細かいことまで指示し、自分の自由度など非常に限られている。自分で発想し、自分の考えをどんどん表現していったときに、どうなるか想像してみると、上司や罰点を付けられて、将来の出世の道が閉ざされてしまうのではないかと感じる。創造的な仕事の仕方をしていく人間を、今の人事制度は正しく評価してくれるとは考えにくい。もし、そのように評価することになったとしても、またいつ人事の方針が変わるかもしれないと思ってしまう。」

この意見を考えると次のようになる。人事は世の中がやっているからキャリア自律をウチもやらなければ乗り遅れるとおもってやっているだけではないか。このような研修を真に受けて動いても馬鹿を見るだけではないか。すなわち、人事部門が社員から信用されていない、ということを反映しているようではない。

これらは特定の企業の特定の個人の意見ではなく、あくまでそれらを合成したものではある。しかし、読者の会社の社員が同じような意見をもっていないだろうか？その前に、もし読者が経営層や人事部門に所属するのであれば、敢えて問いたい。「社員がどのよう受け止めているか、本音を聞く努力をしていますか？」と。もし社員がこのように考えているとしたらどうであろう。キャリア自律を支援する仕組み機会はよほど勇気をもった社員か、何らかの理由でどうしても今の部署にいたくない社員しか利用できないことになる。

もし、多くの社員が本音のところでこのように感じていたとしたら、公募による年間異動実績が、数千人規模の企業で数名、数万人規模の企業で数十名というのも宜ないことである。

3. 新しい人事システムを導入する際の課題

3.1 人事の役割と優良先進大企業のジレンマ

1990年代の初めより半ばにかけて、先進的な日本企業は米国企業にならった給与・評価制度を導入した。従来の年功序列を前提とする職能給制度から職務給、年俸制への移行である。ファーストムーバーは業界でもトップかトップグループの優良先進大企業である。その結果、これらファーストムーバーの多くが、社員からの反発、社内の混乱、企業によっては優秀な社員の相次ぐ流出を招いた。業界トップ企業ほど、現在の制度では早晚立ち行かないという危機感を持ち、また改革に実行するためにコンサルティング会社に費用を払う財務的な余裕があった。しかし、そのような成功してきた企業ほど、従来の成功してきたモデルを否定することは経営トップ層にも、そしてなにより、そこではたらく社員にとっても抵抗が大きい、というのがジレンマである。

また、ある企業で成果主義に基づく人事制度を導入した後に行った社員意識調査の結果が非常に興味深い。若手社員は基本的に歓迎。中高年齢層は意外にもそのまま受け入れている。しかし、35-40歳の中堅層が非常にネガティブに受け止めているという、結果であった。その背景の調査は行っていない、ということだが、筆者はこのように考える。この年齢層は丁度マネジャーに登用される層である。「いままで上司の指示の下自分がマネジャーになるまでは、とがんばってやってきた。漸く自分がその立場になり、管理職として少しは楽ができると思っていた矢先に、非常に悪いタイミングで成果主義へ移行することになった。結果、自身の役割の遂行が厳しく問われ、従来自分の上司がやっていたようにはもうやっていけないだろう。若い奴らはこれからどんどん成果を出していけばいい。でも、上のようないい思いもできなく、また下からの突き上げも受けることになり、一番割りを食ったのは自分たちだ。」と。

3.2 人材マネジメント・バリューチェーンからの視点

なぜそのような先進的取り組みが上手く機能しなかったのか？それは、人材マネジメント・バリューチェーンの分断に因る、と筆者は拙著「人材マネジメント戦略」（1999年、日本実業出版社刊、P79～）で指摘した。要約すると以下のようなものである。

企業がその活動によって価値を生み出していくプロセスであるバリューチェーンは、人材マネジメントに関しても存在している。企業活動のバリューチェーン、サプライチェーンが盛んに論じられ、ビジネス・プロセスマネジメントの再構築が行われたのに比して、人材マネジメントについては未だに語られることがほとんどないのは不思議なことだ。

まず、企業を取り巻く経営環境があり、そのなかで企業の方向性、ビジョンが設定される。次いで、リーダーシップのあり方、発揮の仕方があり、それに応じた組織・人事の戦略がある。これに沿った形で人事制度なり人事の施策が運用されて、社員に適用されている。その一連の価値

連鎖の最終段階に位置する社員が、市場や、顧客にそれに沿う形でバリューを提供しているのだ。
(図表 1) 市場・顧客にどのような価値を提供出来ているかが、まさに企業の競争優位性を規定する。

このように説明すると、以下のように反論する人が必ずいる。「当社は、明確なビジョンも規定されていないし、トップのリーダーシップも感じたことはない。また、自社の組織や人事に「戦略」と呼べるようなものはない。」と。しかし、ビジョンがはっきり示されていないという場合は、社から推測できたり、先輩社員の行動様式から学んだ暗黙知としてのそれが存在するという場合は多い。トップからのリーダーシップが、はっきりと示されていない、という企業は、例えば2期4年の任期を大過なく全うするというトップであれば、それはそれでそういうリーダーシップのあり方が存在している。また、戦略はなくとも、ある程度以上の規模と歴史をもつ企業であれば、少なくとも何らかの人事施策上の方針はあるはずだ。それらのすべての要素が、その企業の企業風土や文化を形成しているのだ。いままでその企業が世の中に受け入れられて存続してきた、ということはすなわち、そのマネジメント・バリューチェーンが機能していたという査証に他ならない。

さて、昨今の急激な環境変化によってこの人材マネジメント・バリューチェーンはどう変化するのか。企業の目的や、存在意義、価値観を現している基本理念、経営理念は不変であっても、経営環境が変化すれば、その変化に対応するには当然そのビジョンも変えなければならない。(たとえば、『ビジョナリー・カンパニー』ジェームス・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、P.133他) それにともない、トップがそのビジョンにコミットし、そのビジョンを共有ビジョンにすべくあらゆる機会を捉えて社内外にコミュニケーションし、意思決定をそのビジョンと同じベクトルにする必要がある。

ちなみに、トップダウン型などのリーダーシップ発揮仕方はトップのスタイルに関するものであり、別の次元の問題である。リーダーシップとは経営トップのビジョンへのコミットメント(腹を括っているかどうか)である、というように捉えてよい。そして、そのリーダーシップに合った形の組織形態と人事戦略を必要とする。平たく言えば、どのような人材像を求め、彼らがどのような成果を上げることを期待するか、ということとなる。そのような組織・人事戦略を具現化するための人事制度・施策によって、人材を引きつけ、最大限力を発揮することを可能にする。そのように動機付けされた社員が市場、顧客を開拓、獲得していくことを可能にする。人材マネジメントは、このように連鎖しており、各要素が順番に連鎖し、同じベクトルを持つ必要がある。また、市場や顧客の指向性、動行の変化が起点になって経営環境に変化を引き起こす。このように考えると、人材マネジメント・バリューチェーンも循環していることが分かる。人材マネジメントに関する最大の課題は、いかに好循環を作っていくか、ということに他ならない。

拙著で警告したのは、このようなバリューチェーンが存在するにもかかわらず、ビジョンやリーダーシップは何も変えず、ビジョンを実現するための組織のあり方、人材像も明確にしないまま、いきなり人事制度・施策だけを取り出し米国的なものに変更する企業が後を絶たなかったことだ。しかも、人事コンサルティング会社丸投げをすることが殆どであった。なぜなら、日本企業の人事制度は長らく不変であったために、社内に人事制度を制定したり、変更したりする経験やスキルのある人材がいなかったからだ。しかし、いくら優秀なコンサルタントがインタビュー

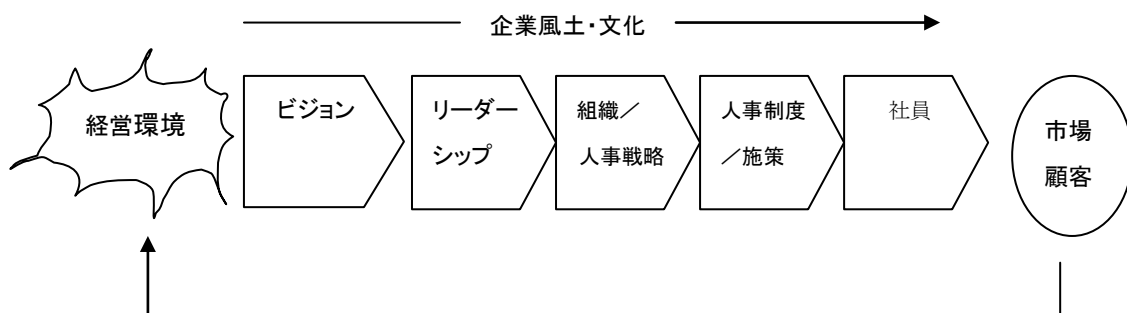
一や職務分析を行ったとしても、その企業に最適な改革案を提供できるとは限らない。外部の間だけで、その企業のバリューチェーンを理解した上で最適な改革を提案することは非常に難しい。万が一可能であったとしても、その改革を実行し、社内に定着させることまでは出来ない。それは、社内の企業トップと人事部門そして、その意を受けたライン部門（長）にしかできないからだ。

そのような形で、バリューチェーンを考慮せず、人事制度改革を実行して、上手くいった例も中にはあるかも知れない。正確には上手く行ったように見える例、であろう。変革は抵抗を伴うが、同時に新しいものへの期待感もふくらむ。それに上手く乗って一瞬人事制度改革を成し遂げたように見えても、経営者や人事部門の自己満足で終わり、その後、優秀な社員の相次ぐ退社、経営の混乱に陥る例も多かった。「やっと自身の実力が評価されるようになるのかと思ったら、上司がまったく従来通りのやり方で鉛筆を舐め舐め、印象で評価を決めている。」「経営トップがなんら方向性を示さない。あたらしい人材マネジメントのあり方に対してコミットしているようにはその言動からとても思えない。」外資系企業を中心に転職して行った彼らは一様にこのように語るのであった。

バリューチェーンを通して変革を行っていくことは、たとえばジョギングで心肺機能を高め、ストレッチにより柔軟性をもたせ、サプリメントを補給して身体を作っていくのに対し、栄養ドリンクに頼り一時的に元気を回復するようなものだからだ。栄養ドリンクを多用して無理をしたツケは、その後強い虚脱感として現れてくる。

ちなみに、期待していた成果を上げられなかった企業も、その後再度改革、修正を行った。そのような改革、修正には、現在は人事制度改革に取り組んだ経験のある担当者が当たっている。また、1990年代後半以降に人事制度改革に着手した企業は、他企業の失敗例をから学習し、必ず人事担当者が外部コンサルタントとチームを作り一体となり改革に当たるようになっている。

【図表 1】Human Resource Management Value Chain



さて、長々と人材マネジメント・バリューチェーンについて説明をしてきたが、それは次のような理由からだ。人材マネジメント・バリューチェーンの価値連鎖はなにも給与・評価制度だけに該当するものではなく、すべての人材マネジメントに関わることに同様に当てはまる。したがって、当然本論の主題であるキャリア自律を支援する人事システムにも当てはまる。さて、にもかかわらずもし企業がキャリア自律を促す仕組みや施策を導入し、会社の方向性を示さず、今ま

での組織形態で、同様のマネジメントを続けていたらどうなるであろうか？かつて、給与・評価制度だけを移植して、優秀な社員を流出し社内を混乱させてこととまったく同じことが起こるリスクを負うことになる。これは、4年前に、社員のキャリア自律と聞いて、「そんなことをしたら社員が辞めてしまうじゃないか！？」と発した経営者、人事部門責任者の危惧そのものではないか。

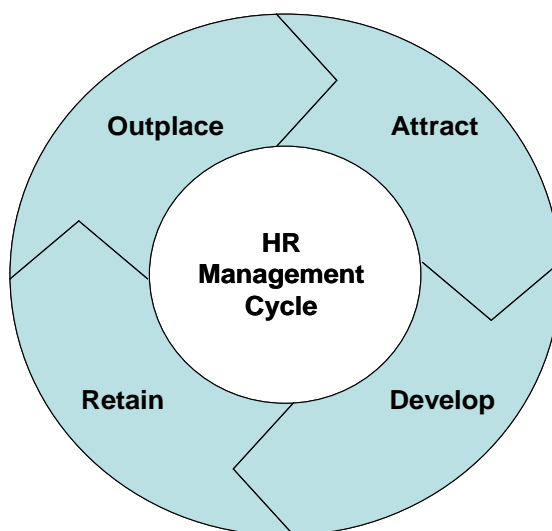
しつこいかも知れないが、今一度強調したい。いかなる“ドリンク剂的施策”もそのときは一瞬活性化したように見えて、その後、「結局何も変わらない」、と社員を感じる落胆は、すぐに退社というアクションには結びつかなくとも、ボディーブローのように応え、中長期的には組織をボロボロにするほど疲弊させるのだ。

4. 社内流動化の観点

4.1. 人材マネジメント・サイクルからの視点

上述の人材マネジメント・バリューチェーンに以外に、前掲拙著（P.36）では人材マネジメント・サイクルというコンセプトを紹介している。これからは、人材をストックではなく、フローと捉えアトラクト、デベロップ、リテイン、そしてアウトプレースするというサイクルで回していく必要があると提唱したものだ。（図表2）

【図表2】 Human Resource Management Cycle



簡単に各フェーズについて解説する。

<アトラクト> 通年採用、中途採用がますます増えていけば、いかに優秀な人材を惹きつけ、採用するかが企業にとっての至上命題になる。

<デベロップ> 社員の自立的なキャリア開発の機会を継続的に提供し、育成を行い会社への貢献を求める。

<リテン> 中途採用をするということは途中で退職することと表裏の関係であり、会社も人材市場のまっただ中にあることを絶えず意識する必要がある。いかに企業が必要とする優秀な社員を惹きつけるか、ということである。

<アウトプレース> いわゆるリストラの一環としてではなく恒常的なプロセスとして、アウトプレースというフェーズがなければアトラクトということに繋がらない。過去の実績や、年齢ではなく、絶えずそのポジションに最適な人材を供給することが以前にもまして重要であることを否定する人は今や皆無であろう。

ただし、アウトプレースはかならずしも、社外への転出を促すということばかりではない。会社の規模、ビジネス環境の変化によってある社員（特に部下を持つポジション）がそのポジションで十分に機能しなくなった場合、また他にもっと適した人材がいる場合、そのポジションからははずれてもらうだけであり、社内で別の職務についてもらう（インプレース）可能性はもちろんある。実際に、これを促進する施策がジョブ・エントリー制度であり、社内流動化のための重要な位置づけになりつつある。

このように最近ではアウトプレース、インプレースということが特殊なものでなく企業の人事施策として行われるようになり、また「アトラクト&リテンション」というのが人材に対するキーワードとして企業でも日常的に使われるようになったことは非常に喜ばしいことだ。新卒を主に採用ソースとして、彼らを終身雇用する従来の囲い込みを前提としてやってきたほとんどの日本企業の人事担当者が、わずか4年前、この人材マネジメント・サイクルという考え方に対して、怪訝な様子を浮かべることが圧倒的に多かったことを考えると、まさに隔世の感がある。

4.2 米国企業の取り組み

ヒューレット・パカードは、1980年代後半の経営悪化により終身雇用政策を打ちきった。しかし、90年代に入り業績が好転したのを契機に再び雇用の保証を復活させた。当時の社長兼CEOであるルー・プラットは、このように宣言した「雇用は守る、しかしJobの保証はしない」。すなわち、雇用は保障しても、不採算事業など事業の閉鎖などにより現在の職務が将来も保証されるわけではないので、各自が自らの責任においてキャリア形成を行うことを求めたのだ。このトップのビジョンを実現すべく、同社はワールドワイドですべてのポジションの役割と定義を行い、オープンポジションを常時開示しだれでも応募できる体制を作り上げた。一方、webにて自己理解と社内で自身に適した職務を探ることができるJob Matchingの仕組みを多大な投資をして築き上げたのだ。

サンマイクロシステムズ社は、Career Action Centerにキャリア自律研修とカウンセリングを委託し実施した。2001年までに社員の40%が同センターを利用。人事担当者によると、同センターを利用した社員と利用していない社員を比較すると、利用した社員の退職率は約1/2になったという。これは、キャリア自律研修とカウンセリングサービスによる支援を徹底したことと同時に、社内のジョブ・ポスティングを徹底し、社内人材流動化を促進した結果、転職するのではなく社内の別のポジションに移っていったためである、ということだ。米国では元来会社は変わってもJobが変わるという発想がないため、当初は抵抗感があつたが、会社ビジョンをトップ

が繰り返しコミュニケーションしたことジョブ・チェンジを支援するテクニカル研修などの支援を徹底したということである。キャリアサービスの提供が優秀な社員のリテンションの手段という位置付けである。同社では、キャリア競争力のある社員は満足して働いている社員であり、その従業員満足度が企業の生産性を高めていると考えている（Competitive Workforce=Satisfied Employees）。

両社の例が示すところは、会社のビジョンを明確に示し、キャリア自律を支援する施策を人材のリテンションのためという明確な位置づけの下に、相当の費用と時間をかけて徹底している、ということだ。

5. キャリア自律の実現に向けて

5.1 キャリア自律を実現している企業

では、社員がキャリア自律している企業とはどのようなところであろうか。まず、真っ先に名前が挙がるのがリクルートとソニーであろう。

リクルートは人材輩出企業と言われるように、退社後キラ星のような人材が起業し、また多くの企業の中心でドライバーとなっている。在職中も、業務を全うするということよりも、いかに新しい事業を企画し、実現するかという基本行動を各人が持って行動している。このためどのプロジェクトも非常に活性化している。

ソニーでは、おそらく日本でもっとも歴史の古い公募制度を持ち、年間数千名の人材が公募で異動するといわれている。人事部門の話では、むしろ、自分の仕事を自分で選ぶのが当然と社員は考えているので、会社が人事異動をさせようとしても社員が拒否するのが頭痛の種のようなのだ。そして、もっと大きな問題は、魅力のないリーダーでないと社員が集まらないという事実だという。したがって、人事部門としてはいかにして強いリーダーを育てるかが最大の課題の一つであるという。

さて、リクルートやソニーを他企業はどう見ているだろうか？人事部門の担当者に聞いてみると、「あそこはそもそも DNA が違う！」という言葉でかたづけられてしまう。参考にもなにもならないというのだ。確かに創業以来それぞれ脈々と受け継がれてきた、創造性、進取の精神、挑戦、リスクテイクなどの風土は多くの他社の環境では望むべくもないかもしれない。

また、外資系企業に目を転じてみると、どうであろう。特に筆者が以前に所属した IT 系の外資系企業では、社員の平均滞留年数が 2 年程度であり社員の入れ替わりが非常に激しい。このような環境では、社員に自律意識をもたせようとするまでもなく、自らのキャリア形成に自ら責任を持ち、いかに自身のやりたいことを実現するか、いかに自身のエンプロイアビリティを高めるかを常に念頭に過ごすのは当然と言える。IT 系でなく、またもっと平均滞留年数が長い企業であっても、社員のそのような思考は同様である。

コンサルティング会社などのいわゆるプロフェッショナル・ファームどうであろうか？例えば、コンサルティング会社では、昇格するかさもなければ退社せざるを得ない、という“Up or Out”

という人材マネジメントが基本となっており、社員は絶えずこの会社に残れるのかどうか、そして残れる場合も残るべきかどうか、という選択をしているのである。したがって、彼らもまたキャリア自律意識を持たざるを得ない環境にあると言える。

このように、日本企業の中でも非常に特異な社風をもっているところや、外資系企業、プロフェッショナル・ファームなどは、普通の日本企業がキャリア自律の実現に向けては環境が全く異なるためにあまり参考にならない。

5.2 キャリア自律を支援する「仕組みがある」状態から、「機能している」にするためには何が必要か？

そのように、「DNA が異なる企業」ではなく、一般の企業に目を向けてみよう。その中で、キャリア自律を支援する仕組みが機能している企業にはどのようなところがあるだろうか。筆者がヒアリングを行った企業のうちのいくつかを紹介したい。

□伊藤忠商事

- 社長が主体的キャリア開発の重要性を認識しており、社内外のさまざまな発信の機会を捉えてはその重要性をコミュニケーションしている。キャリア・カウンセリング室の動きを直接バックアップしている。
- キャリア・カウンセリング室のカウンセラーは数名だが、使命感をもち、意欲的に取り組む。キャリアのみならず、相談に来た人のライフへの積極的な関わり。メンタルケアにも積極的に取り組む。一人を救えば、本人だけでなくその組織も救え、活かすこともできるという信念で動いている。また、組織長に理解をしてもらうことが重要と考え、この一年で100名ほどの50代の管理職層と話をしている。

□富士通

- 公募による異動社員数：年間 800-1000 人
- キャリア・アドバイザーが特徴的。所属は人事・総務サービスセンターであり、人事とは別組織。人事部門と相談に来た社員の情報のやりとりは行わない。キャリア・アドバイザーはフルタイムで現在、10名おり半数を公募により残りの半数は元々人事・サービスセンターに所属するスタッフと、センターより指名して異動。公募は当初3人の募集に対し50人以上が応募してきた。バックグラウンドは、社内のなるべく基幹業務の経験者、例えばSEなどのライン部門出身者、それも30、40、50代と意図的に年齢層もばらつかせかつ複数の女性カウンセラーも配し、多様な相談者が相談しやすいように配慮した。
- 2001年10月より相談を開始し、一年半で180件の相談を受けている。キャリア・アドバイザーはキャリア自律研修のファシリテーターも行っており、毎月同研修を実施している。今後はもう一つの役割であるラインマネジメントに対する支援機能を積極的に推進していく。
- 人事部門担当役員が完全にコミットし、サポートおり、定期的にキャリア・アドバイザーとのミーティングを行い、活動の報告を受け、またそのたキャリア自律支援策を打っている。

□NEC

- 公募による異動社員数：年間 700-1000 名（全異動の約 1/4）
- 2002 年 2 月よりキャリア・アドバイザー10 名を配置し、現在までに 200 件以上の相談を受けている。
- いままでの受身の人材像、人材マネジメントでは競争に勝てないことをトップ層に人事部門が説いて回った。業績悪化という差し迫った要素が後押しし、トップ層も漸くそのことに気が付いた。人事担当役員も全面的に人材マネジメント変革の動きを支援。
- 新しい人材像が明確になってきたことにより、社内にいなければ社外に求めるような姿勢に変わってきた。実際、部長クラスから転職した人材を再び招き入れ、関連会社社長に据えるなど従来では考えられないほどトップ層の意識は変わってきている。
- 2002 年 4 月より、12,000 人の全管理職を廃止し、役割グレード制へ移行した。また、年収の 40%が変動報酬となった。
- 成果主義に基づく給与・評価制度変革と社内の流動化は両輪と位置づけ同時に推進。誰のせいにも出来ない人事制度となり、社員、ライン長を崖淵に立たせ、一方で人事部門がどちらも側面支援するというやりかたをしている。

□積水ハウス

- 人事制度改革と社員の自律的キャリア開発は両面から推進しなければ意味をなさない、という発想から、まずは入社 10 年目の社員約 400 名全員に自律的キャリア開発研修の受講を義務づけ今年から実施。
- キャリア自律の重要性を認識しこれからの研修の中心に据えるべく、社長室、人事部が一体となってプログラム化を計る。昨年数回に亘り実施した、パイロット研修では 3 日間担当者だけでなく両部門責任者も張り付き、プログラム内容の検討を行った。両部門の担当役員も強い関心を持ってパイロット研修をオブザーブした。

伊藤忠商事はキャリア・カウンセリング室の使命感・熱意とトップのサポート、富士通はキャリア・アドバイザー部隊の充実と独立性の確保、人事担当役員のコミットメント、NEC は人事部門の人事システム変革への熱意と経営層のインボルブメント、積水ハウスは社長室、人事部門の連携と両部門責任者、役員のコミットメントが特徴として挙げられる。

5.3. 真のキャリア自律を実現するために

社員が自律的にキャリア形成を行うことを実現するために、人事部門が行うべきこととして、キャリア自律支援のための施策を行うことは、それだけではおそらく必要条件すら満たさない。人材マネジメント・バリューチェーンの中で、上位の段階からすべてのベクトルを合わせる中でそのような施策を行うこと、これが必要条件だ。

そして、経営トップ、少なくとも人事部門役員がそのような施策に対して全面的にコミットすること、人事部門やキャリア自律支援を推進する立場のキャリア・カウンセラーが熱い思いを持ち、そのよう社員のキャリア自律をかならず実現するという使命感をもって日々邁進しているこ

と、これが十分条件である。たまたまであるかも知れないが、キャリア自律を実現に向けて着実に推進している企業は、共通して業績の悪化が背景にあるように思われる。そのことが、社員や経営トップの危機感をより強く感じることに相関があるのではないだろうか。もし、そうであるとするなら、企業の業績の悪化は、キャリア自律に向けての社内の意思統一がしやすい絶好の機会と捉えることが出来る。

よくトップがリーダーシップを発揮してくれない、本気になってくれないと嘆く声が人事部門から聞こえるが、トップが本気になるように煽り、焚きつけることはまさに人事部門の役割そのものであると考える。トッパーラインー社員をつなぐ変革の触媒、推進役(Change Agent/Change Management)になることができるのは人事部門だけであることの自覚を人事部門に関わる方々に促したい。また、人事部門は外資系においては、人材マネジメントに関する企画立案・運用、ライン部門に対する支援を行う立場であることと同時に、社員の立場を代表する社員の「チャンピオン」であることが求められている(前掲拙著 P.109)。日本企業も今後は、その複合的な視点を持つことがますます求められるようになる。特に、社員の視点で、何を求め、どのように感じているかを理解することなくして、キャリア自律に限らず、いかなる人事制度、施策も機能する筈がないことを肝に銘じていただきたいと心から願う次第。