

第37回キャリア形成支援

日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

昨今、リスキングが注目を浴びており、自治体もキャリア形成支援に積極的に取り組んでいます。私の住んでいる埼玉県には個人、企業、学校関係者向けに「埼玉キャリア形成・学び直し支援センター」が設置されていて、キャリアコンサルティングを通して一人一人に寄り添い、主体的なキャリア形成をサポートしているようです。ChatGPTをはじめとするAIの台頭により、ヒトの仕事が奪われ減っていくかもしれないこの時代、スキルアップを続けることが欠かせません。（編集部・20歳代男性）

1. はじめに

第36回目は「女性の再就職」について取り上げました。最近では、育児や介護等の特定の事由であれば、再雇用ができる制度を整備する企業も出てきており、今後も働き方の選択肢は増えてくるのではないかと感じます。そのような中で、企業側においても、育成をした優秀な従業員が転職せずに、活躍し続けられる環境づくりが今まで以上に求められているといえます。そこで、第37回は「キャリア形成支援」について取り上げます。

2. 働く人たちのキャリア意識の変化

株式会社パーソル総合研究所「働く10000人の就業・成長定点調査」では、過去6年間にわたり、全国男女15-69歳の有識者10000人を対象に就業意識の変化について調査を行っています〔図表1〕。

同調査によれば、年齢層が高くなるにしたがって、「キャリアの明確化」のイメージを持つ傾向が減少していることが明らかになっています。年齢が上がると、将来に対する不安や迷いも増え、自身の「キャリアの明確化」が難しくなっていくことが想像できます。

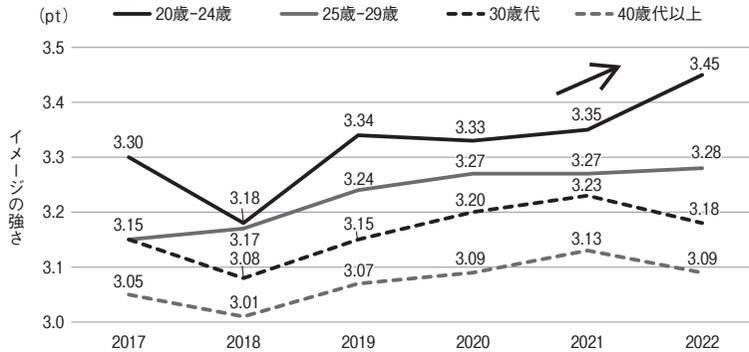
一方、20歳代正社員（20-24歳、25-29歳）においては、仕事での成長について、「キャリアの明確化」のイメージを持つ傾向が上昇傾向であることが分かります。中高年層に比べて、若手社員においては、自律的なキャリア形成に対する意識が高まっている状況がうかがえます。

20歳代前半の正社員に着目して、仕事選びの中で重視しているポイントを見てみると、上昇傾向となっていた項目は、「色々な知識やスキルが得られること」「資格や免許の取得につながる」「社会に貢献できること」「入社後の研修や教育が充実していること」であり、「休みが取れる／取りやすいこと」、「職場の人間関係がよいこと」「仕事とプライベートのバランスがとれること」「希望する収入が得られること」は減少傾向にあります〔図表2〕。

以前の若手社員のイメージとしては、ワークライフバランス支援制度が整備された企業に勤め、仕事と生活のバランスをとりながらマイペースに働きたいという印象が強かったのではないかと思います。

しかし、現在の若手社員は、若いうちから、入社した先でさまざまなことを学べ、転職も含めて、今後のより良いキャリアを築いていこうという自己成長に対する意欲が強くなっていると感じます。

〔図表1〕仕事での成長のイメージーキャリアの明確化



出所：株式会社パーソル総合研究所「働く10000人の就業・成長定点調査」

*自分の進みたいキャリアが明確になること／独立へ向けた準備ができるようになることを聴取
(数値は「5pt：とてもあてはまる～1pt：まったくあてはまらない」の5段階評価の平均)

3. 企業側のキャリア形成支援策の実態

年齢層、あるいは個人によってもキャリア意識は異なりますが、外部環境が激しく変化する昨今、企業側としても全ての従業員がより活躍できるように、キャリア形成支援を行う必要性は今まで以上に高まっていると考えます。

労働政策研究・研修機構「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題」（2023年2月）によれば、人材に関する重要テーマ・経営課題として、最も「あてはまる」の回答が多かったのは「若手社員の育成・成長」（76%）であり、「中堅社員の育成・成長」（65%）、「若手社員の職場への定着」（62%）と続いています。特に若手の育成や定着が企業にとっては重要な課題となっており、そのために、中堅社員をはじめとした管理職のマネジメント力向上などが必要とされている状況がうかがえます。

また、同調査によれば、従業員の自律的なキャリア形成のための取り組みとして、最も多いのは「OJT・現場トレーニング」（49.4%）であり、「職種別採用」（39.5%）、「経営トップやマネージャー層の理念の提示」（32.6%）と続いています。一方、「キャリア・シート」（9.4%）、「複線型人事制度」（4.7%）、「社内FA制度・社内公募制度」（4.1%）については1割以下にとど

まっています。企業側から理念や目標について情報提供を行う機会は提供されているものの、個々人の自主性を尊重した双方向のキャリア形成支援については、取り組む余地が十分に残されていると考えます。

4. 従業員の意欲向上に資するキャリア形成支援策

従業員の意欲を向上させつつ、キャリアの形成にもつなげていくためには、個々のキャリアに寄り添った相談の場の提供のほか、独自の人事制度を整備していくことも一案です。

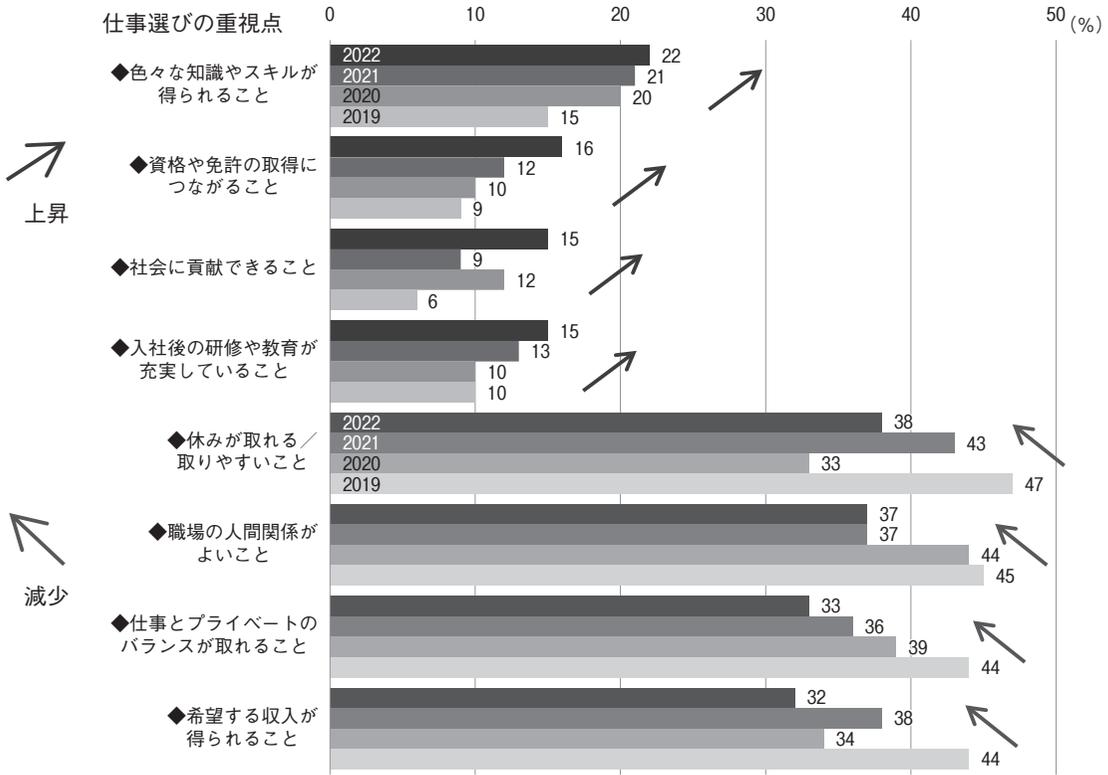
株式会社サイバーエージェントⁱでは、現部署で勤続1年以上が経つと、自ら希望する部署への異動にチャレンジできる社内異動公募制度「キャリアチャレ」や、社内転職サイト「キャリアバー」を提供しています。これらの施策を通じて、企業側としては、人材のミスマッチの解消につながります。一方、従業員側としては、個々人の志向に合わせたキャリア開発につながり、双方にとってメリットのある施策になっています。

キャリア形成支援策といったときに、正解は一つでないが故の難しさもあります。しかし、会社ごとに独自の制度を検討する際には、他社にはない、自社の創業理念や文化を今一度振り

i <https://www.cyberagent.co.jp/sustainability/info/detail/id=26692>

ii <https://www.yakult.co.jp/saiyou/newgraduate/recruit/outline.html>

〔図表2〕 20歳代前半社員の仕事選びの重視点



出典：株式会社パーソル総合研究所「働く10000人の就業・成長定点調査」を基に日本総合研究所作成

返る機会になるのではないのでしょうか。

5. 最後に

本稿では、キャリア形成支援について述べました。キャリアは予測不可能なことが多く、企業が提供する支援策は、キャリアプランの改善や見直しにはつながりますが、個々人が望む成功を確約するものではありません。「成功は“ランダム”にやってくる！ チャンスの瞬間「クリック・モーメント」のつかみ方」(フランス・

ヨハンソン (著)、池田紘子 (翻訳)、CCCメディアハウス) の中には、予測不可能な世界で勝機を得るために、行動の中にランダム性を取り入れる重要性を指摘し、「自分が何をしているかは把握していると感じつつ、偶然に対して心を開いておかなければならない」と述べられています。個々人としても、自分の身の回りに起きたことにアンテナを張り、起きた偶然をチャンスに変えられる心の余裕を持つておくことも、自分のキャリアを開くことにつながるのではないのでしょうか。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス (ESG) の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』(経営書院)、『「わたし」のための金融リテラシー』(共著・金融財政事情研究会)、『中高年男性の働き方の未来』(金融財政事情研究会)、『女性と定年』(金融財政事情研究会)、『協同労働入門』(共著・経営書院)。