

# 人材育成学会第15回年次大会シンポジウム

## “働き方と人材育成”

2017年12月10日に、法政大学市ヶ谷キャンパス新一口校舎にて、人材育成学会第15回年次大会が開催されました。今回は、「働き方と人材育成」を大会テーマとして、「シンポジウム1：生涯にわたって活躍できる働き方を考える」及び「シンポジウム2：65歳以降の高齢者雇用」の2本のシンポジウムが企画されました。

シンポジウム1では、年次大会実行委員長の石山恒貴先生のコーディネートで、株式会社日本総合研究所の山田久先生、経済産業省の伊藤禎則先生、一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会の平田麻莉先生、そして慶應義塾大学の花田光世先生にご登壇いただきました。

また、シンポジウム2では、産業能率大学の城戸康彰先生のコーディネートで、独立行政法人労働政策研究・研修機構の藤本真先生、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の浅野浩美先生、そしてサトーホールディングス株式会社の江上茂樹先生にご登壇いただきました。当日のシンポジウム内容をお届けします。

### シンポジウム1：-生涯にわたって活躍できる働き方を考える-

講演者：

山田 久 氏	株式会社日本総合研究所 理事
伊藤 禎則 氏	経済産業省産業人材政策室 参事官
平田 麻莉 氏	一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会 代表理事
花田 光世 氏	慶應義塾大学 名誉教授

コーディネーター：

石山 恒貴 氏	法政大学大学院 政策創造研究科 教授 (大会実行委員長)
---------	------------------------------

石山：

それでは、お時間になりましたので、これからシンポジウムを開催させていただきます。今回の大会実行委員長をつとめさせていただいております法政大の石山でございます。

本日のシンポジウムのテーマは「生涯にわたって活躍できる働き方を考える」です。働き方改革は、まさに2017年のホットイシューであったと思います。しかし、それほど注目されていると同時に、その本質が何であるのか、この点については捉え方が様々であると思います。そこで本日は、働き方改革の本質を考えるにあたり、各分野でこれ以上はないと言っても過言ではない専門家にパ

(敬称略)

ネラーとしてご登壇いただきます。エコノミスト、国、フリーランス協会、研究者、それぞれの立場から議論に切り込んでいただければと思います。とりわけフリーランス協会の平田さんですが、働き方といっても「雇用による働き方」に限定されずに議論を進めていきたいので、ご登壇いただきました。

それでは、早速ですけれども、山田さんのほうから、まずお話しいただきたいと思います。

山田：

日本総研の山田です。私のほうから露払いということで、マクロ的な観点から少しお話をさせて

いただきます。

働き方改革というのが今大きなテーマになっているわけですが、改めてマクロの環境から見たときに、働き方改革がどういう文脈から必要とされているのかという話です。まず、一番底辺にあるのは、やはり人口動態の変化なのだろうと思います。働き方改革とは、これまでの日本的な働き方を変えていくということですが、いわゆる日本的な雇用の在り方というのは、男性の現役世代を中心に、ともかく徹底的に働く一方、女性やシニアは生活のほうを中心に位置づける、というのが基本的な仕組みだったと思うのですが、それが客観的に維持できなくなっているというのが、まず出発点にあると思います。

これ（図表）を見てみますと、働くタイプを4つのパターンに分けています。一番上が男性の25歳から54歳ですが、これがぐっと減ります。一方で女性の25歳から54歳が、増えてきています。一番減っているのが、24歳までの若い人たちです。実はこれから一番増えていくのが、55歳以上の男性・女性ということです。今の段階では、まだ25歳から54歳がメジャーなのですが、実は10年たつともうメジャーではなくなって、一番のメジャーは55歳以上となります。50歳代後半になってきますと、特に大手ですと、ポストオフで第一線から外れるケースも出てくるので、そういう人たちがメジャーになるということです。要はこれまで考えられていた人たちが、むしろマイナーになっていくということで、働き方を根本的に変えていかざるを得ないという事実があります。そうすると、過重労働の話もありますが、労働時間を減らす根本的な理由は別のところにもあると思います。女性が本当に本格的に働くためには、はっきり言いますと、男性もしっかり家事と育児をやって、同じ条件で働くということが必要になります。シニアになってきますと、親の介護の問題も出てきて、1週間も働き詰めというわけにもいかないわけです。あるいは体力的にも難しい。私もそうですが、週の前半を飛ばすと後半はだいたい風邪をひいてしまいますので（笑）、ある程度時間をコントロールしないと駄目だということで、これがやはり根本的な話なのだろうなと思います。そうすると、

まさにダイバーシティという話になり、いろいろな制約のある人を前提に、能力を発揮できる仕組みを作り変えていくというのが、働き方改革の根本にあるのだと思います。

企業サイドから見ると、それだけではない。日本の生産性というのが、今は大きなテーマになっているわけですが、日本の生産性というのは、世界的に見ると変なですね。何が変かといいますと、ここの図表が示している通り、生産性には実質と名目という概念があるのですね。実質というのは、分かりずらいですが、要は自動車でいいますと、1つの工場が1日に何台造るか、どのぐらい品質のいいものを造るか、これが実質なのです。実は日本は結構国際的に見ても、その水準というのは高いと思います。実際実質生産性で、見ていただくと、その伸び率は、アメリカと日本とヨーロッパを比較しますと、アメリカはものすごく高いですが、ヨーロッパには全然負けていないですね。ところが、一番右側のほうを見ていきますと、付加価値生産性というのが載っていますが、先ほどの自動車の例でいいますと、どれぐらい儲かるかという話ですね。日本の場合には、いい製品をたくさん作っているのですが、単価が安いものですから、儲からないのです。それが日本の問題です。ヨーロッパは、あまり大した物を作っていないけれども、結構しっかりブランドを作っているということで、結構儲かっているということがあります。「いいものを安く」ではなくて、「いいものだったらいかに高く売るか」という、そういう話なのだと思います。

いいものを安く売るものですから、たくさん売らないと駄目なので、労働時間を長くせざるを得ないのです。いわゆる過剰供給・過剰サービス・過剰品質といいますけれども、お客さんは求めていないのだけれども過剰になってしまうのです。この資料も、いっぱい文章を書いているので、過剰かもしれません（笑）。そういう意味では、私も変えないと駄目なのですが、だいたいアメリカとかヨーロッパの人は、発表資料に図表をバンと載せているだけです。ともかく生産性を、いかにお客さんやユーザーに訴えていくということから発想していかないと駄目だということで

す。そういう意味では、無駄な仕事をなくしていく。無駄というか、勝手に自分が重要だと思っている仕事を、もう1回ユーザーサイドから見直していくということが必要になってきます。

それからもう1つは、働くサイドから見たときに、先ほどもちょっと言いましたように、男性もやはり家事・育児をこれからやっていかなければ駄目です。あるいは、地域社会のことを考えていかなないと駄目です。それから、年金がなくなるといのは嘘だと思うのですが、徐々に支給額が切り下げられていくというのが実態なのではないかと思えます。年金の支給年齢は、今日本は65歳ですけれども、ヨーロッパを見ますと67歳というのが増えているのですね。日本はもっとドラスチックに人口動態が変わっていきます。個人サイドからみると、健康寿命が伸びていますから、65歳以降何もしないと、だいたい暇で面白くないですね。やはり可能な限りしっかり活躍していかないと。自分がどういうふうやっていくのかということ、キャリアとしてしっかり考えていくことが必要です。そういう意味でも、従来は企業が基本的に仕事やキャリアを決めていたのですが、自分で仕事やキャリアを主体的に考えていかないと駄目だという、そういう時代になっているということです。時間の関係で割愛しますが、リンダ・グラットンさんの考え方、後の議論のところでも少し使うかもしれませんが、資料をちょっと用意しております。

そういうことで言いますと、日本のまさに雇用の仕組みというのは、縦軸に技能とか賃金レベル、右側と左側で職務の明確化の有無をとった、ポートフォリオでいいますと、職務が限定されていない、よく無限定と言われますが、しっかり雇用保障するから言うとおりに働け、というタイプが基本です。欧米は違うわけです。「自分でこの職種をやります」というふうに決めるわけです。その代わり仕事なくなったら解雇されますという、そういう世界です。日本は基本的には、違ったのです。これはこれで従来は良かったのですが、先ほど言いましたように、働く期間が伸びてくるとか、前提として男性の現役世代だけが必死で働いて、それ以外はそうではないというのが前提だっ

たのですが、そうではなくなっています。端的に言いますと、こちら（職務限定）の世界の人たちを増やしていく、どう増やしていくのかということになってくるわけです。ただ、これは後ほどの議論にもなってくると思いますが、一気にそちらのほうに行けるかといったときに、日本のいいところもあると思うのですね。後ほど多分議論に出てくると思いますが、プロとスペシャリストの違いというのがあると思います。キャリア自律といったときに、自分の好きなことをやっても、キャリア自律はできないですね。やはりデマンドサイド、世の中に何を求められているかということに対して、自分の技能を合わせて開発していくという作業が必要になります。その意味で、私は個人的には、日本の大手が最初に嫌な仕事をいろいろさせるということは、ものすごく重要なのではないかと考えています。自分の勝手な思いではなくて、どんどん新しい仕事を与えていって、視野を広げてあげることが重要です。でも、そのやり方をずっとやり続けると、自分の専門性が身に付きませんから、途中でやはりシフトしていくのですね。そういうのが必要なのではないかなと思います。後ほどこの議論も、もしかしたら出てくるかもしれません。

ところが、それには、やはりいろいろな仕組みが変わる必要があって、特に今日は法政大学でやっていますから、やはり大学の役割というものが大事ではないかと思うのですね。キャリア自律をいろいろな形で支援していくということです。あるいは、社会保障の仕組みなども、ここに書いてあるような問題があると思います。あるいは、雇用ですね、例えば後ほど多分議論が出てくると思いますが、伊藤さんがおっしゃると思いますけれども、副業やパラレルキャリアなど、あるいは雇われない働き方といったときに、やはりルールを変えていかないと駄目です。

最後に一点だけ申し上げたいのは、キャリア自律というと、1人で立っているようなイメージですが、実は違うわけです。やはり先ほどのリンダ・グラットンのところでもありましたけれども、でも、そういう働く人たちのやはりお互いに切磋琢磨していくようなコミュニティ、この人材育成

学会もその1つだと思うのですが。こういうものを重層的に日本でつくっていくというのが、キャリア自立に必要なのではないかと思います。大変駆け足ですが、以上で問題提起ということにさせていただきます。

**石山：**

どうもありがとうございました。多様性を軸として変化していかなければいけないのですが、そのためには実は日本の過剰な無駄ということもあったということですね。プロとは何かということで、本当のプロというものをどう考えていくかというのは、実に重要な問題であると思います。それについては、この後も議論が出てくるかもしれませんが。では、伊藤さん、引き続きお願いします。

**伊藤：**

ご紹介いただきました、経済産業省で人材政策の責任者をしている伊藤と申します。よろしくお願ひします。今政府で「働き方改革」、そして、「人づくり革命」という、そういうことで政策を担当しています。長い期間、経済政策と産業政策の主たる関心分野は、資金の円滑な調達・配分でした。歴史的には「傾斜生産方式」から近年のベンチャー支援に至るまで、資金をどう基本的に上げて回していくかということでした。もちろん政府の介入が正当化される場合とそうでない場合とあるわけですが、今やそうではありません。圧倒的に経済政策の関心は、「人材」です。量的な確保、そして、イノベーションにつながる人材育成ということで、今回皆さんがご関心の分野が政策的にも大変重要な分野になってくるということです。山田理事のお話を受ける形で、私からは、働き方改革はどのような問題意識でやっていて、そして、現状はどこにいて、どこに向かおうとしているのか、概観だけお話を申し上げて、あとはパネルの中でご紹介できればと思います。

とりわけ2つの大きな環境変化に着目しています。1つは、やはり理事から今お話がありました人口動態と人口減少、そして、人生100年時代と

言われる高齢化です。そして、もう1つは何といても第4次産業革命と呼ばれる急激な産業構造の変化、これらによって働き方が変わろうとしているという問題意識です。私自身は、「働き方改革」という言葉は実はあまり好きではありません。改革する、変えるというよりは、変わろうとしている、あるいは変わらざるを得ないということではないかと思っています。今回の議論の特徴として、何か日本型がもう駄目だからアメリカ型に変えようとか、ヨーロッパ型に変えようという議論は、実はほとんど見られないというのが特徴です。政府の中でもそういう議論をしている人は、実はあんまりいません。ただ、旧来の日本型雇用システムと総称されるさまざまな要素の中で、さすがに幾つかが、サステナブルでなくなっている、維持できなくなっているのではないかと、こういう問題意識です。

3つ上げさせていただきますと、1つは今、山田理事からも話がありました「職務の無限定性」です。上司から「これをやっておいて」と言われた仕事が自分の仕事と、私もそうやって仕事をしてまいりましたが、やはりチームとして仕事をするという、もう1つの日本型の特徴と相まって、どうしても労働時間が長くなりやすい、仕事に人が張り付けられるというよりは、人に仕事が張り付けられると、どんどん集中してくる、誰かが残っていると帰りにくいということです。当然これには良さがあったわけであり、まさにこの学会でも言及されてきたと思います。さまざまな分野を経験し、いわばものづくりの多能工的な仕事のやり方が、ホワイトカラーにも一般的に見られるということです。ただ、歴史的な事実として、男性が正社員、そして、奥さまが専業主婦で子どもが1人・2人と、こういう旧来の世帯像が想定されているような制度・政策、そして、企業慣行が成立したのは事実だと思います。もう1つの歴史の事実として、この20~30年、今申し上げたこととは全く違う変化がありました。女性の社会進出が進み、そして、昨今何といても介護の問題で、残業が当たり前、土日出勤が当たり前という仕事のスタイルが維持できなくなっています。

一億総活躍ならぬ一億総制約、何かしらの形で

いろいろな制約を抱えながら、みんなが働くことに向き合っているという中では、長時間労働の是正というものが、やはり働き方改革の一丁目一番地ということになります。

ただ、話はここで終わりませんで、新卒採用から終身雇用、年功、これはもちろん良さがあります。ヨーロッパと比べて若年の失業率が大変低く抑えられてきました。ただ、これもメンバーシップ型雇用システムと総称されるわけですが、メンバーシップに入れた人はいいのです。入れない方、端的には非正規労働の問題です。今日本の労働市場の4割が非正規という中で、特に日本の場合には賃金格差が非常に大きい、これをどう考えるか、格差の問題ですね。さらに言えば、正規の中でも、生産性の低い分野から生産性の高い分野に、本来起こる労働移動がなかなか起きない、全体としてイノベーションが阻害される、こういったことをどう考えるかという労働市場の問題があります。そして、それとまさに密接に関連する教育の問題です。人材教育とえば、これは何といてもOJTでありました。それ自体は、その有効性は多分変わらないと思うのです。他方で自動車産業は、日本型雇用システムのチャンピオンである、今でも日本型雇用システムが一番であることは、多分そうなのでしょう。ただ、その自動車産業ですら、自動運転の分野では、自社の中でスキルをトランスファーすることは、どだい不可能になっているということで、アメリカにリサーチインスティテュートを作っています。これを国全体としてどう考えるか、OJTを補完する教育システムというものの在り方、まさに先ほどもお話に出ましたように、「大学」というものの役割をどう考えるか、こういうこともひっくるめて働き方改革という議論が始まっています。

昨年の9月から今年の3月まで、働き方改革実現会議のフェーズで9個のアジェンダ、その中には人材育成も含まれます。しかしながら、その時に電通事件がきっかけとなって働き方改革の第一ステージの議論の9割以上は、「労働時間」の問題にフォーカスをしました。70年前に成立した労働基準法、労働基準法36条に基づく36協定、日本では労使が合意をすれば、組合がオーケーをすれば、

残業時間は青天井であり、無制限に設定することが法的に可能です。今でもそうです。これが変わります。労使合意でも年間720時間、つまり月に60時間、どんなに繁忙期でも単月で100時間未満といった罰則付きの上限規制が導入されることとなります。これは大変大きな変化だと思います。しかしながら、ボウリングの絵を描かせていただいたように、労働時間を短くすること自体が、別に狙うべきストライクではありません。ファーストピン、センターピンかもしれないけれども、それを倒して何を倒すか、恐らく目指すべきことは生産性の向上、そして、それを支える働く人一人一人のエンゲージメントであるとか、モチベーションであるとか、働く喜びであるとか、そういったことではないかと考えています。

私どもは、この4月から、いわば「働き方改革第二章」に入ったということを言っていて、いよいよ本質的にその働き方改革において、何がこれから追求されなければいけないのかというフェーズに移行してきたというふうに考えています。

ポイントは3つ、1つはやはり何といても何時間働いた、何年会社に在籍しているといったことではなくて、やはり本当の意味での成果と、それを支えるスキルで評価をしていくということです。そして、2点目として働く人のニーズ、そして、価値観というのは、思った以上に多様化をしています。先ほどの出産・育児、介護、そして、人生100年時代の中で、20歳代、30歳代での働き方と、50歳代、60歳代、70歳代での働き方は、おのずから変わってきます。そういう中でテレワーク、フリーランス、後ほど平田さんからもお話がございます、兼業・副業、限定正社員、さまざまな働き方が出てきています。そして、企業の人事は、それに正面から向き合う必要が出てきています。そして、3点目、これが一番重要なわけですが。この人生100年時代の中で、まさに人材投資・教育をどう考えるか、それこそ「一億総学び」ということで、先ほどの働き方改革実現会議を3月にいったん閉めたわけです。これを受ける形で、政府によってこの9月から、「人生100年時代構想会議」という新しい会議体をスタートしています。

特徴的なこととして、LIFE SHIFT (ライフ・シフト)、書店に平積みになっていますけれども、リンダ・グラットンさんにも委員として参画をいただいて、正面からリカレント教育、社会人の学びというものを、政府の審議会で今議論をしているところです。ちなみにこの会議体のメンバーをご紹介しますと、右側の下から2人目の方は慶応大学の大学2年生のベンチャーの社長です。その下の若宮さんは、今82歳でいらっしゃいますが、高校卒業後銀行に勤務されて、定年後初めてパソコンを習って、そして、82歳でiphoneのアプリを開発されました。それで、ティム・クックがそれを聞いて感激をして、ぜひ会いたいということでした。私も若宮さんとは親しいのですが、この間アメリカに行ってティム・クックに会って、感激でハグされたとおっしゃっていました。何歳になっても学びはできるということですね。ちなみにグラットン教授の著書には、統計で2007年以降に日本で生まれた子どもの50%以上は、107歳まで生きると書かれています。この写真のお医者さんの日野原重明先生ですが、今年亡くなられました。7月に亡くなられましたが、105歳でした。最後の最後まで現役だったということです。わが国の場合には、小学校1年生から6・3・3・4と、16年間の学校教育を経て、1つの会社に勤め上げて、定年、そして、年金生活と、こういう3つのステージというものがあつた時代もあつたわけですが、これからはそうではなくて、働くということと学ぶということが、かなりの程度混然一体となってくると、こういう命題だというふうに考えています。

その中で後ほどパネルの中でもご紹介できればと思いますけれども、ある種「人生100年時代の大人の学び」というコンセプトを、実は10年前に「社会人基礎力」という概念を、経産省は提示しました。これは大学生向けに、どうやって社会に適応するかということです。今必要なのは、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代、それぞれの世代に応じた社会人基礎力であり社会人スキルということで、何を学ぶか、どう学ぶか、そして、学んだ上で、その後どう活躍につなげていくか、こういったことを正面から議論をさせていただいていると

ころです。

経産省といえば、報道されたのでご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、「次官・若手プロジェクト」、前の事務次官と若手で提言を出したことがあります。私は若手ではないのでメンバーではないのですが、メンターとして勉強会には出ていました。私の後輩が訴えたことの1つとして、「昭和の人生すごろく」という表現を使っています。当たり前のことですが、家族観も仕事観もかなり変わってくるということです。そういう中で、やや比喩的に申し上げれば、もちろん今でも「キャリアラダー」という概念は大変重要なわけですが、ラダー、はしごを登るというよりはGPSと、「人生すごろく」というサイコロを1個・2個進めて最後にあがりというよりは、まさに最近のはやりでいうポケモンGoのように、いろいろな世界や、いろいろなステージに出かけて行って、ポケモンをゲットする、つまり「持ち札」を増やすということかなと思います。そういう意味では、リカレント教育の重要性、そして副業、あるいはさまざまな出向・実践、そういったことを通じて自らのキャリアをどう作っていくか、こういったことがかつてよりもかなり重要になってきていると、こういうことではないかと考えています。

最後に今日申し上げた3点として、1つはやはり労働時間の問題が、1つの大きなwake-up callになるということで、生産性、そして、働き方に関心が集まるということです。何時間働いた、何年働いたかではなくて、成果と生産性とスキルで勝負するということです。そして、場所・時間を選ばない働き方、こういうことがどんどん選択肢として増えてきます。ただ、選択肢の拡大は、責任を伴います。その責任は、この3点目にありますように、それぞれの働く人の立場に応じてプロフェッショナルであるということです。しかも人生100年時代に、大学時代の22歳、23歳で学びは終わりではなくて、生涯を通じてそのスキルをどうアップデートしていくかということです。そして、企業はその現実に正面から向き合いつつ、特に「人手不足」という状況の中では、人材投資に躊躇をすると、「人が辞めてしまうから人材投資

をしない」と言った瞬間に、企業の競争力は著しく棄損をするということになっています。発想を転換して、まさに人手不足だからこそ、流動化だからこそ、人材投資、リテンションというものの重視をするということではないかと思っています。後ほどパネルの中で、詳しくお話をしようと思います。ご清聴ありがとうございました。

石山：

どうもありがとうございました。まさに国の政策課題としては、人材育成ということが一番テーマになっているということです。その中において、全ての働く人には制約があると、その制約ということをご前提として考えていかなければいけないということですね。実は働き方改革の第一章が長時間労働だったのだけれども、第二章は生産性とエンゲージメントというふうに、もうちょっと本質的なものに変ってきているということです。そうなってくると、人生100年時代に、主体性を持って、生涯学び続ける必要がある、つまり人材育成なのかなというところが強調されたお話だったと思います。では、平田さん、よろしくお願いします。

平田：

本日は、貴重な機会を頂戴しまして、ありがとうございます。まず、私は新参者ですので、お前は誰なのだということもあるかと思ひまして、自己紹介をさせていただければと思います。私は今、フリーランス、パラレルワーク、そして、リモートワークという働き方をして7年目になります。娘が今1歳なのですが、去年は待機児童だったので、カンガルーワークと勝手に名乗って、1年間子連れで仕事をしていたこともあり、いわゆる先進的な働き方のような形で言っただけで機会があります。もともと20歳代は会社員として、ずっと広報のコンサルをしていて、その後、慶應のビジネススクールを修了しました。そのまま、博士課程に進学しようとする、慶應から職員として広報や国際連携の仕事をしてほしいと言われて、業務委託で学生と職員の二足のわらじを履いていました。そういったところから成り行きで、フリー

ランス、かつパラレルキャリアになったという経緯です。今日は学会も久々なので、緊張していますが、よろしく申し上げます。

具体的にどういうことをしているのか、このような働き方もあるというご参考で紹介させていただきます。まず、このフリーランス協会は今年1月に立ち上げましたが、どちらかというとライフワークというか、非営利のプロボノで運営しています。本業のライスワークとしては、PRプランナーということで、スタートアップを中心に業務委託の形でお仕事をしていたり、あとは自分では季節労働と言っていますが、ケースライターとして企業の人材育成の教材を作るようなお仕事や、あとは依頼ベースで本の翻訳や執筆などをやったりもしています。花田先生は、私が学部生でSFCの頃からスター教授でいらっしゃったので、今日はご一緒をさせていただけて、とても光栄に思っています。

この1,122万人という数字、何の数字かお分かりでしょうか？ これは現在国内にいるフリーランスの人口といわれています。もともといろいろな課題や機会があって、多様な働き方が求められている時代なのですが、労働人材不足はもちろんそうですし、そこから来ている一億層活躍ですとか、オープンイノベーションの必要性、地方創生といった課題があります。あとはITが進展して、場所や時間にとらわれず仕事ができるようになる、いろいろなマッチングプラットフォームが出てきたことで、簡単にフリーランスとして、個人で仕事を受けられるようになる、SNSでセルフプロモーションやブランディングできるとか、そういった機会のところで徐々に増えてきている背景があります。そして、既に今日何度も名前が出ていますが、LIFE SHIFTのビットで、ミドル・シニアの方々も、やはりセカンドキャリアを模索して、副業・兼業を始めている人が増えています。企業側も65歳以降は面倒を見切れないですと、さらには役職定年とかそういうこともありまして、アウトプレイメントが課題になっているので、早めに自立してほしい、そういった思惑も出てきているかなと思います。

いつも言っているのですが、65歳以上は全員フ

リーランスとして90歳まで稼がなければいけない、そういう背景の中でどんどん増えています。実際に企業側の活用としては、米国とかですと、かなり外部人材活用は当たり前になっていますので、今後日本でもそういった傾向が進んでいくことは間違いないかなと思っています。

この1,122万人の内訳ですが、パラレルキャリア、いわゆる副業の方々が65%以上でして、あとは法人化、法人成りと言われたりしますけれども、独り法人にしている方、個人事業主、開業届を出さず個人で仕事をしている方も含めていらっしゃいます。就労形態も、今申し上げたようにグラデーション化しているのですが、職種も非常に多様化しています。これまでフリーランスというと、割とこの黄色い部分のエンジニアとか、ライター、デザイナー、カメラマンとか、そういうクリエイティブな方を想起される方が多かったと思うのですが、今はこのピンクの、いわゆるインディペンデントコントラクターという、私も含めてビジネス系のフリーランスが増えています。また、シェアリング・エコノミーのようなサービスが登場していることで、C to Cで働く職人系のハウスキーパーとか講師業の方とか、そういう方もたくさん増えているような状況です。こうしてフリーランスになる敷居が下がって、かつ柔軟な働き方を望む方が増えていますが、いろいろな課題があるので、続けられない、踏み出せないという方もいます。われわれはこのフリーランスの声を1つにして解決していこうということで立ち上がりました。今メルマガを購読してくださっている会員が3,700人と、あと有料のベネフィットプランを提供させていただいている方が400名を超えて、あと賛助企業64社にご協力をいただきながら運営しています<sup>(注1)</sup>。設立記者発表の時には、伊藤参事官にもいらしていただいて、それ以降、非常にお世話になっております。

われわれのビジョンですけれども、「誰もが自律的なキャリアを築ける社会の実現」ということで、必ずしもフリーランスを増やしたいと思っているわけではなくて、選択肢を増やしていく、整えていく、そういうところを主眼に置いています。なぜ自律的に働くということが大事と考えている

かということですが、先月 GE の人事の谷本さんとの対話が、メディアで紹介されました。私の、ちょっと服装も相まって、「人事にキャリアを丸投げしていない？」というブルゾンちえみ的な表現がタイトルに採用されました。まさにこれが私の問題意識なのです。日本人というのは、だいたい大卒で一斉就社して、その後自分の人生というのは、人事に丸投げで託してしまいますよね。異動もそうですし、転勤もそうですし、人事が決めてくれたことに従ってそのとおりの定年まで過ごすというのが、これまでだったのですが、やはり今日既に何度も指摘されているように、自律的なキャリア形成というのが必要だろうと思っています。

具体的に言いますと、これまでの企業と個人の関係というのは、割とパターンリズムというか、それが日本的な「カイシャ」の良さとして研究もされ、副業禁止なども一般的だと思うのですが、今後はやはり個人がプロフェッショナルとしての専門性を確立して、企業と主従関係ではなく、対等な契約関係としてパートナーシップを結んでいく、そういうことが必要なのではないかなと思っています。あとは雇用形態レベルの流動性というのも、どんどん高めていきたいと思っています。今は会社員からフリーランスとして独立すると、「独立おめでとう」という形や「会社員としてやっていけなかったのだね」というような、いずれにしても、また会社員に戻るということは、考えにくい状況ではあるのですが、本来は、子育てや介護といったライフイベントや自分のキャリアステージによって、最適な就業形態を一人一人が行ったり来たりで選択できる、そういうことが大事なのではないかと思っています。

そして、企業側も、先ほど申し上げたような労働人口不足ですとか、経営環境変化のスピードアップで経営課題もどんどん変わっていきますし、そのために結果を求められるスピード感も上がっていますので、必要な課題を解決するプロ人材を、どんどんチームとかプロジェクトで組成していく人材調達スタイルが増えていくのではないかと、そういう形で組織の壁というのは融解していくのではないかと、そのように考えているのが



私のベースの問題意識としてあります。

われわれ協会の役割ですけれども、働き手が主役の相互扶助コミュニティということで、3本柱で活動しています。第一は、互助の場づくりとして、いろいろイベントをやったり、セミナーをやったりしています。2つ目は共助の仕組みづくりということで、社会保障に代わるベネフィットプラン、福利厚生をインフラとして提供しています。3つ目は公助への働き掛けということで、現在いろいろ法制度が動いている中で、フリーランスやパラレルワーカーの実態というものをきちんとお届けしていくことをやっています。共助の仕組みですけれども、われわれフリーランスは、やはり社会保障の部分でいろいろセーフティーネットからもれている部分がありますので、われわれのベネフィットプランとして、賠償責任保険ですとか、ウェルボックスという福利厚生のサービスですとか、あとは万が一のときの所得補償とか、そういったものを提供しています。その他にもいろいろフリーランスが使う確定申告ツールですとか、コワーキングスペースですとか、そういったものの優待も含めて、みんなで支え合っていこうと、そういう趣旨の団体です。賛助企業も本当に幅広く、いろいろな企業様に参加をいただいています。

今日の本題は人材育成ということですが、フリーランスのキャリア形成における課題にはどのようなものがあるのだろうかということも、参考までにお話しさせていただければと思います。

1つ目が、やはり間接スキルの取得です。専門性が高くて、やはり事業を継続的に営んでいくとなりますと、契約法務のスキルや会計もそうですし、営業、交渉、タスク管理、いろいろなスキルが必要になってきます。この部分をやはり会社の中で身に付ける機会のないまま独立される方がたくさんいらっしゃいますので、そういったところのサポートを、われわれもいろいろと勉強会を開催したりしながらやっていきたいと思っていますところなんです。

2つ目は、同じくスキルの部分で、専門スキルのほうも、やはり継続的なアップデートが必要です。これは経産省の伊藤参事官が去年やってい

らっしゃった雇用関係の働き方研究会の調査結果ですが、これまで有用だったスキルというのは、やはり前職でのOJTなのですね。しかし、スキルアップの自己投資をしていないという方が、かなり大多数いらっしゃいまして、こういった部分に関しても、その手段の提供はもちろんですが、そういう自己投資や自己啓発が必要なのだということのメッセージングや、そのために必要な資金のサポート、そういったところをわれわれも訴求していきたいですし、政府・自治体などには訴えていきたいと思っている部分です。

それと関連しますけれども、今フリーランスというのは、自己責任でキャリアアップしていかなければいけないという背景として、今は政府の中でも、あらゆる社会保障や教育投資が雇用保険で賄われているのですね。職業訓練給付金にしてもそうですし、あと先週、専門職大学院に通うと助成が出るというのがニュースになっていましたけれども、あれも雇用保険で賄われるというお話があります。われわれのようなフリーランスは、雇用保険には加入できず、全て自己資金でやらなければいけないわけです。だから、先ほどのなかなか仕事ができないという課題にもつながっているのだと思うのですけれども。この辺りを、雇用形態に関係なく、すべての働く人を中立的にキャリア形成支援していく仕組みにシフトしていくことが必要なのではないかなと、そのように考えています。

また、OJTの担い手のインセンティブという問題もありまして、結局今の日本の多くの高等教育では、やはり専門スキル、いわゆる職業的な専門スキルを身に付けるというのは困難なのが事実だと思うのですね。われわれの調査でも、96%以上の方が、どこかの会社で培った経験を基にフリーランスとしてお仕事をしていますけれども。先ほど申し上げたような、雇用形態レベルの流動性がどんどん高まっていくということを考えますと、このOJTを誰が担うのか、企業がせっかく育ててもどうせ外に行ってしまうのだったら、育てる意味がないのではないかと、そういうふうにならないとも限らないなと思っています。そこで企業にインセンティブを与えることも考えなければ

ばいけないのでしょうか、それ以外の師弟関係なのか、マッチングプラットフォームなのか、訓練機会をどういうふうに考えていくのか、そういったところを課題に考えています。

以上駆け足にはなりましたが、やはり今後は、フリーランスの人材やパラレルキャリアの人材をどんどん獲得して、労働人口減少の中で高度専門人材を確保していかなければいけないというのは、どの企業にとっても重点課題になってくると思います。その人材プールをどういうふうにレベルアップしていくかということ、ぜひ皆さんも一緒に考えていただければうれしいなと、そういうふうに考えています。以上駆け足でしたが、ありがとうございました。

石山：

どうもありがとうございました。働き方ということを考えるにあたって、企業の雇用ということに焦点がなりがちですけれども、それだけではないということで、このメンバーにぜひ平田さんに加わっていただきたいと思って、入っていただきました。やはり65歳以降は全員フリーランスだとか、あるいは人事にキャリアを丸投げなのではないかというようなお話もありましたけれども、とりわけ興味深いのが、キャリア形成というか、能力開発といいますか、その部分です。専門スキルと間接スキル、間接スキルというのはジェネリックスキルのようなものなのかもしれませんが、そのバランスの問題とか、それから専門スキルは常にアップデートしていかないといけないとか、これは山田さんと伊藤さんのお話の中にもありました。また能力開発においてOJTというものをどう考えるかということで、やはりこのあたりの問題にかなり焦点が当たっているのかなということ、改めて思いました。ありがとうございました。では、花田先生、お願いします。

花田：

花田です。ただ今、平田さんから、キャリアが人事に丸投げされているという、その人事の立場から、少しお話をさせていただきたいと思います。でも、もうちょっと言うと、丸投げされるように

仕組んでいた人事から、丸投げを返上するという視点でお話をさせていただきます。まず働き方改革ですが、私は働き方改革の本質には価値創造型の働き方の実現があり、それに向けて、1人ひとりの社員の方々が当事者意識と責任を持って、自分なりの貢献の仕方で、会社の成長、あるいは組織の活性化に努力する、これが働き方改革だというふうに思っています。ところが、残念ながら働き方改革の第一章は、いろいろ不幸な事件があり、働き方改革というよりは、働かせ改革に留まってしまっていて、それでは人事に丸投げされたキャリア問題を、1人ひとりの社員の皆さんにお返しすることには至りませんでした。むしろ働き方改革の第二章において、キャリアを1人ひとりの社員の方にお返しする方策を検討するべきで、それには何をすべきだろうかということをお話できたらと思います。

働き方改革には色々な目標がありますが、そのうちのひとつは、GDP600兆円を目指すということなのですね。これは何なのかというと、ドイツが今だいたい1人当たり500万円、それでGDP635兆円になっており、この水準に日本も持っていくということ。そうすると、現実的に26%アップが必要になります。それを可能にしようというのが働き方改革の目標のひとつなのですが、では、この26%アップに何年かかるかというと、単純複利で計算しますと、1%成長だと、600兆円には23年かかります。2%成長で10年かかります。でも、10年かけて600兆円になったときに、ドイツはどこに行っているか、あるいはシンガポールや、タイや、インドネシアはどうなっているか、国際競争を視野においた経済の活性化がきわめて重要となってきたのです。今まで以上に経済の活性化にもっと積極的にということになっていくと、会社がどうのこうのというよりも、一人一人の個人が本気になって働き方を変え、付加価値生産性に貢献するような働き方改革を指向し、組織もそれに対して本気に取り組んでいかなければならないのです。ところが、現状の少子高齢化は経済の成長に深刻な影響をもたらします。年金を支払う生産者人口と、年金を受け取る65歳以上の人口の比率は2025年には2人に1人を割り込み、1.95人に

1人という比率になります。1.95人で1人の年金を支える比率構成はかなり厳しく、65歳からの年金受給は実質的に機能しなくなる可能性が高いと言えます。先ほどフリーランスで65歳以上というお話だったわけですが、多分企業も75歳までの雇用延長、年金の選択開始年齢を75歳に引き上げることが現実的な対応となってくるのではないのでしょうか。少子高齢化と生産者人口の減少、GDP2%の成長の難しさ、600兆円のGDP達成に到達する年数、いずれも私たちの将来に対しては困難な状況が待ち構えています。各国が日本の対応に注目しているのだけれども、対応はなかなか難しい。これからは、付加価値創造型のオールジャパンの働き手の戦力化が必要不可欠となってきます。シニアだ、若者だ、女性だ、外国人だといっていたすべての層の戦力化です。大卒男子を中心とした働き手という構図はもはや成立せず、全ての働く人の戦力化が必要不可欠となってきます。いわゆる全ての一億総人口が本当に自分なりの貢献でしっかりと働いていただくということが求められているのです。ですから、狙いと目標というものを考えたときに、恐らく福祉型の雇用政策を超えて、ポピュリズム体質を打破して、雇用のセーフティネットは維持しつつ、福祉型の雇用政策からの脱却が必要となってこざるを得ないのです。行き着く先がどこかという、個人に厳しく主体性と成長を求めるキャリア自律、いわゆる組織によって地ならしをされた働きやすい環境の中で、キャリア自律をのほほん目指すということではなくて、非常に苦しい修羅場の中でキャリア自律を目指すことが必要となってきます。ですから、キャリア自律は、自己啓発とか、自己実現とか、福祉型雇用では決してなくて、組織の活性化に向けた活動として位置づけられてくるのだと思います。それに当事者意識を持つことが必要不可欠だと考えます。正社員であろうと、正社員ではない多様な働き方を指向する社員であろうと、パートタイマーであろうと、非正規であろうと、フリーランスであろうと、本当に戦力としての働き方を、どのように作り込んでいくかということが重要となってくると考えます。

私の担当する授業で日本理化学工業という会社

の大山会長に来ていただいて、ご講演をいただいているのですが、日本理化学工業は、社員の70%の方々が知的障害という特性を持っておられる会社です。しかし、チョーク産業では日本でマーケットシェアの一番の会社です。会社の食堂に行きますと、全ての社員の目標管理シートが貼り出されています。知的障害という特性をもたれた方々ですから、重度の場合は非常に判別しにくい文字で書かれています。でも、一人一人の社員が、自己の特性に応じて、福祉型ではなくて、戦力として一生懸命働くことを求めており、それを会社が支援されておられます。戦力として働けるように、仕事の現場では様々な工夫がこらされています。要するに、現場で一人一人の社員が戦力として一生懸命に働くということを支援できるかどうか、1人ひとりの社員が自分の得意技や自分なりの貢献をして戦力として企業の活性化に貢献する。私はこのような努力によって、どのような社員でも戦力として組織に貢献することが可能であり、成長型目標管理(MBO-S)という目標管理の基本が成立するようになると考えます。例えば今起こってきているパフォーマンス評価の新しい展開、Googleにしてみても、GEにしてみても、GAPにしてみてもそうですが、一方的に達成を求めるということではなくて、キャリア自律を通して、戦力として努力をしようとする社員の方々に、どのように支援をしっかりと行うかということが、すごく重要であると考えます。この1人ひとりの社員の戦力に向けた努力に対する支援の重要性に関係するのが、職業能力開発促進法の改正です。職業能力開発促進法では、労働者が自発的な職業能力の開発および向上に努めるものとするということが、前からも言われていたわけですが、今般、2016年の4月1日より施行された改正法では、事業主がキャリアコンサルティングの機会の確保とその他の援助を行うということが、法律的に要請されています。この支援の義務化のもつ意味はとても大きいと考えています。

この改正に深くかかわるのが『キャリアコンサルタント10万人計画』です。10万人計画の達成年度は、平成36年度末の2024年です。企業領域で平成25年に8,000人だったキャリアコンサルタント、

つまりキャリア自律を支援する方々が2024年度末に6万3,000人に増えます。では、なぜ2024年かということに関して、いろいろな解釈が当然ありますけれども。私は非常に重要なポイントとして65歳定年の実質義務化の問題があると考えています。2025年（平成37年）の3月がキャリアコンサルタント10万人計画の達成予定ですが、65歳実質定年は2025年の4月からです。それと同時に恐らく65歳以降の雇用延長の要請が強くなるのが想定されます。ということは、シニアの定年延長とさらなる雇用延長をベースに、シニア社員、ミドル社員、若手社員の戦力化に向けたモチベーション開発とキャリア支援が極めて重要な問題になってくるのが、2025年から間違いなく極めて重要な課題となるということに他なりません。その2025年4月の直前にキャリアコンサルタント10万人計画が完成するというのをどう考えるか。これは組織の変化とそれに対する対応に向けた、極めて明示的な動きだと思います。恐らく人事の活動・役割にキャリアコンサルタントとの協業が求められ、戦力化に向けた新しい支援の形態作りが構築されるようになってくると考えます。その新たな戦力化支援と密接に関係するのが、今般厚生労働省から提起されたセルフ・キャリアドックの展開です。法律により制定された、キャリアコンサルティングでは、キャリアコンサルティングの機会の確保およびその他の援助の提供であり、肝心のキャリアコンサルティングの内容は相談・助言・指導とのみ記載され、具体的な内容は一切明確化されていません。その明確化がセルフ・キャリアドックにより成されました。しかもセルフ・キャリアドックでは「個別企業はキャリアコンサルティングの内容をセルフ・キャリアドックを参考にしっかりと確定し、キャリア支援内容を明確化し、それを就業規則や社内通達として明示する」ということを求めています。しかも、それを戦力化に向けた支援の確立という経営的な視点で行うということが求められています。ですから、セルフ・キャリアドックは経営問題として規定され、人事部門との協業が重要視され、セルフ・キャリアドックでは、組織に対しての提言を行えるということです。これはキャリア支援がキャリア面談

で終わって、キャリアコンサルタントの頭の中だけに支援の内容というものが残るということではなくて、一人一人の社員が自分のキャリア自律を通して戦力としてさまざまな活動をしていくに当たって、障害となるような事柄がもし組織にあるとするならば、それを取り除くという支援の仕組みを意味しています。これは要するに、戦力化に向けたキャリア支援を、経営の問題としてしっかりと把握・改善・報告するという仕組みの導入であり、多様な個性あふれた、様々な特性を持った社員が戦力として働けるための合理的配慮を人事・そしてキャリア支援者に求める制度構築の動きであると思います。これらの活動により、キャリア自律を通じた社員の戦力化のメカニズムが確立する道筋をつけたものと考えています。

これらの動きは、従来カウンセリングという視点で捉えられていたキャリア支援の問題を経営課題、社員の戦力化に向けた支援に転換し、企業の課題改善案の具体的対応をキャリア部門と人事部門が協業によって対応し、経営問題・生産性向上・社員の戦力化という視点から捉え直すということに他なりません。従来は、キャリア支援は面談だけで済んでいたのが、面談だけで終わるのではなく、研修と面談と、そしてその後のさまざまな総合的な取り組みとして対応し、企業内の仕組みとして完成させるということになってきたのです。

この大きな変化の中で、従来型の気付きを促し、カウンセリング型で個人に対するキャリア支援を行うキャリアコンサルタントの方々に対して、今まで以上にキャリア支援に対する責任が付加されました。個人がキャリア自律行動をとることができるようにさまざまな情報を提供し、地ならしや、場合によっては介入・調整を行うことも、キャリアコンサルタントの仕事になってきているということです。私は働き方改革の第二章の重要なポイントは、この1人ひとりの社員に対する戦力化支援だと思います。それを行うということは、従来の相談中心のキャリアコンサルタントの方々に、いろいろな意味で新しい学びを促すこととなります。例えば3人・4人のキャリアコンサルタントが企業の中におられれば、個人の面談だけを行う

キャリアコンサルタントがいても大丈夫ですが、全体報告を書くというようなコンサルティング的な内容ができるキャリアコンサルタントが必要となります。しかし、もし企業の中で、1人しかキャリアコンサルタントがいない場合に、その方は面談だけをやっていただけでは仕事になりません。むしろ組織に対しての支援の要請、合理的配慮の要請、これをコンサルティングという視点でしっかりと求めることも重要な仕事になるということです。それには組織理解、仕事理解、ビジネスの動向、これをキャリア支援の方たちは、単に個人の不安や悩みの解消を超えて仕事の対象とし、対応することが求められるようになってきました。これがセルフ・キャリアドック理解の重要なポイントです。

セルフ・キャリアドックではキャリアコンサルティング報告として、キャリア支援の障害になっている問題を指摘し、改善を要求し、社員の戦力化に向けた対応の仕組みの提言を行うことが求められ、それが全体報告という名称で提起されています。この全体報告は年に1回、半期に1回、あるいは四半期に1回ぐらいの間隔で、しっかりとまとめられ、経営陣に報告することが求められています。さらに、セルフ・キャリアドックは1人ひとりのキャリア開発の状況をキャリアカルテとしてまとめ、それを企業の中でデータベースとして保管することを求めています。このキャリアカルテは当然のことながら守秘義務を担保した上で、それをデータベース化し、今まではキャリアコンサルタント1人ひとりの頭の中にだけ担保されるという慣行は変更し、それを活用できるよう仕組み化することがもとめられるようになってきました。

最後に、キャリアコンサルタントの人事業務の兼務の可能性をお話ししたいと思います。キャリアコンサルティングでは、事業主の責任は「キャリアコンサルティングの提供と、その他の援助を行う」とされています。この「その他の援助」はということかという、先ほど言った「キャリアを丸投げされることを期待していたさまざまな組織の仕組み、制度、手法」、これを今度は個人の視点から活用し直すということの要請です。

キャリア健診や、風土調査や、モラルサーベイや、組織開発や、管理者によるキャリア面談や、先ほど来出てきている OJT や、360度フィードバックや、データベースの一元化、こういったような従来人事が組織の視点で実施してきた活動を個人の視点で実施することが求められるようになってきたということです。

このような一連の活動を通して、セルフ・キャリアドックが、社員のキャリア自律の支援を、組織の責任としてしっかり行うということとなりました。ですから、繰り返しになりますけれども、これからの働き方改革第二章は、一人一人の個人が責任と当事者意識を持って、自分自身のキャリア自律を実践すると同時に、それに対して組織が本腰を入れて、経営問題としてキャリア自律を通して従業員1人ひとりが戦力となるという支援のメカニズムの完成という、働き方改革第二章が動き始めていると考える次第です。

#### 石山：

どうもありがとうございました。キャリアに関して、人事の立場から丸投げ返上についてお話ただくということでした。お話としては厳しい主体性と成長を求めるキャリア自律ということで、必ずしも働きやすいということだけに焦点を絞ったことではないということ、それが戦力としての働き方になるということでした。その戦力としての働き方というのを目指していくためにはキャリアコンサルタント、これが経営としてのキャリアコンサルタントとしての位置づけになるべきで、個人のみならず、経営側がそういう仕組みに本腰を入れていくというようなこととお話をいただいたと思います。

4人のパネリストの方からお話をいただきました。実は1つ目の投げようとした問いは、働き方改革といってもいろいろありますので、そもそも働き方改革とは何か、という問いを投げますと、事前打ち合わせでは言うておりました。しかし、お話を聞いていますと、ここにあんまり差はなかったのではないのかなと思います。山田さんは付加価値ということを言っていますし、伊藤さんも第一章が長時間だったけれども、第二章は生産

性とエンゲージメントなのだというお話でした。そして、花田先生も、それはすなわち自分なりの貢献であって、主体性と成長があるキャリア自律が大事なのだということでした。つまり、働き方改革ということは、そのあたりが重要なのかなんということは、結構パネリストの皆さんは一致していたと思いますので、これは飛ばそうかなと思いました。

むしろ私が聞いて思ったのは、皆さんは何か日本型雇用というのか、日本型人事管理というのか、今の日本の何かが、いいところもあるけれども、変えなければいけないというところでは、総論は一致していると思うのですが、何を残して何を变えるかというのは、結構4人の方が違ったのではないのかなと、実は私は聞いて思いました。そこで、同じ話を聞いても盛り上がりませんので、違いが出たほうが面白いということで、働き方改革で目指すべきことが一致しているとしたら、いったい今の何を残したほうが良くて、ここは変えたほうがいいのか何なのかというのを、お一人ずつ聞いていきたいなというふうに思ったのですが、よろしいでしょうか？ では、山田さんからお願いします。

**山田：**

能力といったときに、いろいろな分類の仕方があると思うのですが。先ほどの議論の中でも、比較的単純かもしれませんが、専門能力といわゆる一般的な能力というのですかね、ジェネリックスキルなのか、平田さんの言葉でいうと間接能力というのも含みますが、そうした一般的な能力と専門的な能力といったときに、日本は一般的な能力を身に付けるという意味では、やはり優れているわけですね。ところが、専門能力が十分でないということです。ですから、方向としては専門性を上げていくということなのですが、だいたい模倣をすると、二番煎じで絶対に競争に負けるというふうに、私は思っています。そういう意味では、いろいろな足枷もありますが、総合能力のところにはやはりこだわり続けないと駄目だと、私は思っています。そこでやはり例えばオリンピックで見ていると、個人の能力はちょっと低くても、リレー

はやはりチームワークで勝つというような、企業経営に持っていったいいのかわかりませんが。これはいい面でも悪い面でもありますが、いろいろなコミュニケーションのコストが、日本は低いですね。一民族一国家、これは本当にそうかという議論はありますが、いずれにしても比較的それに近いということです。ダイバーシティという視点でも考えていかないと駄目ですけども、結果として今そういうところを持っているのは確かです。私は個人的には、具体的なことは先ほど言いましたけれども、若い時にそういう能力を見に付けさせるというやり方、あえて違う仕事をさせるとか、好きなことをさせないとか、「そのようなことをやって、今若い人を採用できるのか」という話もありますが、そこはしっかりよく話をした上でということになると思います。そういうことを考えますと、若い時に比較的いろいろなことをさせていくということは大事だと思います。ただ、キャリア自律ということの意識を、いきなり付けるわけにもいきませんよね。先ほど花田先生がおっしゃったようなキャリアコンサルタントの役割も含めて、絶えず棚卸ということをやっていくことが必要だと思うのですが。ただ、その部分は、あえて残したほうがいいのかではないかなと、そんなふうに考えます。

**石山：**

ありがとうございました。日本は専門能力が欠如しているのだけれども、二番煎じ的に弱みを改善してもしょうがないので、むしろ強みである総合的なところを伸ばしていくことが重要である、ということでした。そのためには、むしろ若い時には嫌なことを経験することが必要で、その後にキャリアチェンジという仕組みがいいのではないかというお話だったと思います。若い時の嫌なことというのは、具体的にはどのようなことが考えられますか。普通に日本企業で働いていれば、すなわち嫌なことが経験できる、ということなのでしょうか。

**山田：**

そうですね、まさにそうですね。欧米の発想だ

と、大学を出ているのに、いきなり現場の仕事をさせるのはいかがなものか、となるでしょうが、銀行員でいいますと、私はそうでしたけれども、まずは営業店に行きまして、ATMの修理などをやっていました。だいたい日本は、そうですね。ホワイトでも、製造業だったら、まずは現場に行くわけですね。結局一部の人が全部を指示していくような仕事のやり方なのか、現場のことも考えながらいろいろ考えてやっていくのかという問題。日本のやり方では非常に突出したスーパースターというのが生まれにくいのは確かかもしれません。一部そういうことは変えていかないと駄目なのだけれども。全体をある程度チームワークでやっていくというふうなことを経験することでシンパシーが生まれますが、経験がないと逆にシンパシーは生まれません。確かに若いときは嫌でした。「俺はこれだけ勉強したのに、いきなりATMの修理ですか。現場でこのような意味の分からない仕事をさせるのか」ということです。でも、それが結局何年かたつと、有機的に頭の中でつながっていますね。私の経験はそうでしたけれども、そのようなイメージですね。要は、嫌というか、自分が勝手に思い込んでいる「俺の専門性はこれだ」「私の専門性はこれだ」という世界と現実の世界とが違うので、そこの現実を1回やはり見ていく必要があります。そのためには、結構いろいろなやり方があってもいいのではないかという感じを持っています。

**石山：**

ありがとうございます。若い限られた時間のうちは、現場でホワイトカラーの有機性のようなものを養っていただくということかなと思います。ありがとうございます。では、伊藤さん、いかがでしょうか？

**伊藤：**

先ほど申し上げたように、特に日本企業のある種強みとしてOJTの有効性というので、それはこれからも基本的には変わらないということですが、やはり先ほどの働き方改革を通じて今環境が変わってきていることとして、OJTだけではなか

なか必要なスキルをトランスファーすることは、特に自社内で閉じた形でトランスファーすることは難しくなっているということです。なので、OJTをある種補完するような教育システムということが、今必要になってきているのだと思います。「生産性革命」「人づくり革命」という政策を進めているわけですが、政策パッケージということで、ちょうど今安倍政権としての重点事項を、12月8日金曜日に閣議決定したところです。

そこで2つ、特に本学会との関係でぜひご紹介したいのは、やはり大学改革と、そして、職業訓練改革です。これが今非常に重点事項として上がってきています。他方で、よく産業界から、産業界が求める人材育成について、大学にもっと役割を果たしてほしい、あるいは新しい大学教育をぜひやってほしいと、こういう声が上がってきているわけです。私自身も仕事柄、大変多くの大学の関係者の皆さま方にお会いするわけですが、「こんな私に誰がした」というようなところがありますね。つまり、今までも何度も実学教育、産業界が求める教育と、こういうある種のブームがあって、結局あんまりうまくいっていないのではないかと、こういう問題意識もあるわけです。ぜひ皆さまのご意見を聞かせていただきたいのですが。結局のところ、企業における採用、評価、報酬の体系が、それに対応する形でないと、どんなに産業界の求める教育といっても、結局それはやや机上の空論ということになります。そういう意味では、大学教育、高等教育機関における教育と働き方改革はセットなのかなということ。そういう意味では、あえて先ほどのご質問に答えると、1つのきっかけは企業における人事の評価、そして、報酬の体系が変わっていくということかなと思います。

**石山：**

ありがとうございます。大学改革ということで、企業側としては企業で使える人材を育成してくれると言ってきているのですが、その割には企業側の改革が実は進んでいないから、それだとどうなのかなということもあります。むしろ企業側の評価の見直し、ちょっとそういったところに切り込

んでいかないと、まずいということですが、その割には、まだOJT万能だというようなお話もありましたけれども。そうすると、やはりOJTの万能性というものを強調し過ぎるところの仕組みを変える評価に切り込んでいくというふうに考えてよろしいのでしょうか？

伊藤：

そうだと思います。とりわけ、これからAI時代、今日はちょっとあんまりお時間がなくてお話しできませんでしたが、やはり冒頭で申し上げたように、大きな流れとして人生100年時代、そして、やはりAIという流れの中で求められる人材像、そして、スキルが変わってくるということだと思っております。そういう中では、よくオックスフォードのチームが47%の仕事がAIに取って代わられると言っています。これをもう少し正確に言うと、別に仕事なくなるということを行っているわけではなくて、仕事というのは複数のタスクによって構成されるわけですが、そのタスクの一部は、AIにやってもらったほうが、より効率がいいかどうかということだと思います。そういう意味では、AIにやってもらったほうが、効率がいい仕事はどんどんやってもらえばいいし、そうでないものは自分でやるということです。そういう意味では、これからの企業経営において、また、人材育成において重要なことは、ある業務を「この部分はAIにやってもらったほうがいい」、「この部分は自社のプロパー社員にやってもらったほうがいい」、「そうでないものは大胆にアウトソースしていく」という業務の振り分けが大事になってくるということです。そういう意味では、業務の種類によっても、このOJTでどこまで中で内製化していくのか、そうではなくてむしろ外製化していくのかということが、おのずから決まってくるのだと思います。

石山：

ありがとうございます。AIというものが出てくると、AIで仕事なくなるわけではなくて、人と人工物の仕事の構成が変わるということで、人と人工物の仕事の構成が変わるという中で、

OJTというものも、どう見直していくかというお話だったと思います。ありがとうございます。では、平田さん、いかがでしょうか？

平田：

先ほど、人事にキャリアを丸投げという話をしましたが、あのWoman Type (ウーマンタイプ)の記事はコンセプトが、28歳からの、いわゆる「アラサーのモヤモヤ女子に贈る」ということだったので、ああいう話をしたのですね。私も先ほどOJTの重要性をお話ししましたが、やはり最初の3年とか5年は、山田さんもおっしゃっていたとおり、人事主導のジョブローテーションというのは変わらずあってもいいのかなと思っています。それは社会人基礎力を固めるという、専門性も含めて固めるということもそうですし、自分の強みとか専門性を発見するに当たって、自分で必ずしもデザインしたわけではない、偶発的、非自発的な経験によって幅を広げるということも大事だと思います。やはり大学時代に想起できる職業とか職種には限りがありますので、いろいろな経験をする中で、自分ならではの領域を見出していく意味でも、最初の数年間の人事主導ジョブローテは変わらずやっていっていただく意味はあるのかなと思っています。一方でそれ以降に関しては、やはり今日何度もご指摘がありますけれども、ジョブ・ディスクリプション型の育成に切り替えていくことが必要だろうと思っています。先ほど花田先生からも、企業の経営課題としてキャリアドッグしていくのだというお話がありました。私は「ビザスク」というスポットコンサルサービスの広報をやっているのですが、今5万人登録者がいる中の7割は現職の会社員の方なのです註2)。普通に、例えば日立製作所ですとずっと資材調達をしていましたとか、そういう方がたくさん登録して活躍していただいているのですが、それまで履歴書を書いたことがなかったという方たちも結構いらっしゃいます。転職したことがないと、普通は書かないですよ。だから、ビザスクに登録する時に初めて自分のキャリアの棚卸をして、私はこういう経験をしてきた、こういうことができますということを書くのですが、最初はどうか書いていいか戸惑



う方も多いようです。そういう意味で、本人がきちんと向き合えるようにキャリアカウンセリングで支援していくというのは、素晴らしいと思います。もう1つは、キャリア権というのも、よく言われることですけれども。先ほど伊藤参事官がおっしゃったように、いくら職業訓練改革と大学改革をしても、採用評価のシステムが変わらなないと、なかなか難しいと思うのですね。私も慶應ビジネススクールの職員時代は広報のほかには渉外などもやっていましたが、ビジネススクール人材は使いづらいと、企業の人事の方がおっしゃるのを聞くこともありました。何だかやたら意思を持っているし、何かちょっと広い世界を見てきてしまって、何かちょっととんがっていて、それで会社に対する忠誠心が足りないというようなイメージが根強くあるのを感じたのですが、やはりそれが今の企業の採用評価基準を物語っているのかなと思っています。

あともう1つ、ジョブ・ディスクリプション型で育成していくというときに大事だなと思うのが、やはり経営課題と戦略がきちんと明確になっているということだと思うのですね。そこが明確でないと、ワンマン社長さんなどが、取りあえず思い付きでいろいろなことを「ちょっとこれをやってみて」と言ったときに、何でも対応してくれるジェネラリストが重宝されるということになるのは当然です。経営課題とか戦略の優先順位が明確になっていけば、そのためにどのようなスペックのどのような専門性を持った人が必要なのだということが分かって、初めてそういう人材獲得や育成ができると思いますので、そういったところも併せて考えていかなければいけないのかなと思います。

石山：

ありがとうございます。アラサーのモヤモヤという観点からすると、最初、主体性というのは、むしろ若いうちは非自発的な経験で培われるのだけれども、その後はやはり職務主義に基づいて自分でというお話だったと思います。ちょっといきなりの質問ですが、人間って非自発的になっていると、非自発的が幸せになって、そのまま惰性で

いこうと、非自発でも幸せ、ということがあると思うのですが、どうやったら非自発から、切り替わるのですかね。アラサーあたりですか、その前かもしれませんけれども？

平田：

そうですね、割と自然に切り替わってくるのではないかなと思います。アラサーのモヤモヤ期という言葉が出てくるぐらい、やはりアラサーの頃というのは、皆さんモヤモヤするのですよね。自分のキャリアってこの後どうなっていくのだろうかとか。特に女性はライフイベントがいろいろ迫ることもあって、より自覚的に考えざるを得ない状況に追い込まれがちですけれども、男性でも、やはりアラサーの子たちというのは、次のキャリアステージを考えて異動を希望したり、転職、社外活動を始めたりすることは多いですよ。やはり、これからは自分の人生やキャリアは自分で作っていかなければという意識は、20歳~30歳代の人たちは持っていますので、そこを逆に企業側がつぶしてしまわないようにすることが大事なかなと思っています。

石山：

ありがとうございます。キャリア理論で、若い世代はキャリアミスト、キャリアの見通しに霧がかかっているような状態があるといえます。ある意味キャリアミストがあるからこそ、非自発から切り替えたくなる、というようなことかもしれません。ありがとうございます。では、花田先生、いかがでしょうか？

花田：

今日法政大学での学会ということ意識すると、アウェイ観があります。キャリア自律を突き詰めると、やはり同一職務同一賃金、同一労働同一賃金には馴染まないのです。政府の方針としての同一労働同一賃金は当然大事なのだけれども、なるべく早くその議論を切り上げて、同一労働同一賃金でないところの仕組みをしっかりと作り込むということが、企業あるいは組織の活力につながっていく可能性が高いと個人的には考えま

す。同一労働同一賃金の1つのポイントは、ジョブ中心主義だし、マニュアル管理だし、ある意味テクニカルなスペシャリストとしてルールどおりのことを標準的にしっかりやったださる、それが重要という基本的な考え方であり、個性化とは異なる世界観で成立していると思います。それはそれで非常に重要なだけけれども、これからの仕事は、標準化とは異なる方向にいかないと付加価値生産性の向上にはつながりませんよね。そうなってくると、何が非常に重要になってくるかという、スペシャリストではなくプロフェッショナル、あるいはジョブではなく総合力を生かした仕事への工夫、こういったことがないと、いわゆる組織の活性化、あるいは個人の元気にはなかなか通じていけないように思います。ですから、プロフェッショナルになるというのはどういうことなのかという、ルールやマニュアルどおりではなくて、自分の頭でしっかり考えろ、しかも自分なりのいわゆるガバナンスというものをしっかり持てと、こういうことだというふうに思っています。そういう方向にどれほど早く入っていくかということです。法政大学でこういうことを言うと申し訳ないのですが、一つの技術に深く入っていく熟練は終わっていかざるを得ない。一つ一つのスペシャリストというか、テクニカルなエキスパートから、プロフェッショナルとしての対応に変わっていくときに、私は職師という言い方をしています。一つ一つのいわゆる熟練を、さらに自分なりに工夫して広げていく世界観をどのように作っていくか、多様な熟練を組み合わせた職師、ひとつの熟練が崩壊しても、また次の複合的な熟練に向けた努力を開始する。そういう仕事の仕方が模索される社会になっていくと考えます。その時、従来の単一技術をベースとする熟練から、異なる領域の熟練を加えた、職師の道を目指す。これが重要となってくるかなと考えます。

そうすると、やはり非常に重要なのは、最初の3年間です。最初の3年間に何をしていくかという、私は徹底的な働く作法、働くマインド、働く意欲、働く姿勢、こういったような働くことに関しての能動性・積極性の重要性をしっかりと教育した上で、若いうちになるべく多数の職場を経験

させる、こういったような可能性ということをしかりと作り込むことが大事なかなというふうに思っています。

OJTの話が随分出ましたが、そういったことを考えると、OJTで学ぶというのはどういうことなのかという、単にスキルを学ぶということよりも、スキルを通してさまざまな人たちと、あるいはさまざまな部門・分野の中で、どのような仕事をしていくかという、トータルな仕事の仕方を学ぶことだと思うのです。それをこれからの時代は、組織の視点からではなくて、個人の視点からいろいろ自分の日常の仕事を工夫改良して、現場における成長を自分なりにデザインしていく、それが職業生活の設計と、そのための能力開発という職業能力開発促進法の精神に合致することになると考えます。私はそういう個人視点のアプローチをOJDと、OJTではなくて「On the Job Development」というふうに呼んでいます。

もう1つのアウェイ観ですけども、諏訪先生がキャリア権を提唱されておられるのですが、キャリア権は非常に重要です。このキャリア権は職業能力開発促進法が改正されると、さらに拡大され、一人一人のどのような社員であっても、キャリアコンサルティングを受ける権利を手に入れましたが、これが拡大されたキャリア権になっていくという問題認識をもつことも重要だと思います。

#### 石山：

ありがとうございました。メンバーシップ型からジョブ型に単純に変わればいいのではないかという話ではなくて、むしろジョブ型における問題点のご指摘であったとも思います。そこにおける総合力の欠如というか、プロフェッショナルというものを考えていくためには、OJTの本質的な転換というものが要ということでした。そのためには、個人視点から考えるとOJTからOJDに変えないといけないということでした。

それはさておき、お時間がほとんどなくなったのですが、やはり会場からご質問を受けたいので、お一人、お二人受けたいと思うのですが、いかがでしょうか。

**質問者 A :**

大学にかなり長くいました。学部と大学院の教授をやりました。その前は企業で、終わり10年は役員をやったり、関係会社の社長もやったりしました。私の周りには受験秀才がたくさんいて、来週も会うのですが、通産省の次官とか大蔵省の次官が出てきます。彼らは一直線に走って行って、引かれたレールの上を走るのですね。非難しているのではなくて、それなりに立派な男です。行かれた先に定年という停留所があるのですよ。それで終わって、今は同窓会の世話をやってくれていますから、役には立っているのですけれども、個人的には好きな男です。何年卒だと分かると、どいつだと分かりますから。そういうことからいうと、日本的な経営がガラッと変わりますよね。安倍ブレインが言った、終身雇用もなくなる、年功制はもう凸凹になっています。それとつい数日前に、連合のシンクタンクである連合総研の30周年記念大会がありました。私はその委員もやりましたが、その大会に呼ばれて行ってきましたが、組織率が17%を割っていますね。そうすると80何%の人が組合員でもない、しかも60歳を過ぎるとみんな外れて行って、80何歳まで生きるとすると、圧倒的に多数の人が、今までの枠組みと全然違うところで生きるわけです。だから、OJTで考えてもしょうがないだろうと思います。2年・3年はいろいろなことをやったほうがいいというのは賛成です。しかし、もっと別の切り方をいろいろ出していかないと、例えば300万円までは終身雇用とか年功制の日本的経営を維持していいのではないかと思います。500万円になると多少競争が入って、800万円の間はもう少し競争が入って、800万円からあとは上がったたり下がったりでフリーランスでいいのではないかと、そういう切り方をやっていかないと駄目だと思います。大学を出たとか何とかというところ、それから何の資格を持っているから何とかという枠組みでやると、その枠組みから外れた人は、どんなに上がっても上に上がってこれないということになります。典型的なのは役所ですよ、公務員試験の成績でかなり決まってきます。これは、やはりまずいです。

それでもう1つは簡単に言いますが、諏訪さんが言ったキャリア権ではなくて、仕事をやりながら何かを身に付けて次に広げていく、キャリアの圏を広げていくステップを、みんなで研究していきましょう。例えば採用できた人は、企業の中でも営業はできるのです。傾聴能力も整っているし、対人能力もできます。そういうキャリア圏の研究を官民労で徹底的にやっていくということです。それからもう1つは、今までの議論の中身は、相当古い話だと思って、僕は聞いているのですが。「学習インフラ」、ちょっと耳慣れない言葉で、私が作った言葉なのですが。放送大学もあるし、市の中でいろいろな研究会とか、大学が開放講座をやるとか、私は国立に住んでいるので、しょっちゅう一橋がやってくれるので助かるのですが。そういう学習インフラが整っていますから、それらを活用したトータルとしての勉強方法を考えていかないといけません。それからOJTは、僕はある年齢から崩すべきだと思います。上司のように育てて行って、ろくなやつになったためしはないです。3年までは、いろいろな作法を覚えるのでいいです。だって、上司だって、そんなに立派でないでしょう。ソニーとかホンダを考えてください。私が入ったときは、大卒が入るようになったという時代です。上司なんかいないですよ、OJTなんかいいですよ。みんなが集まって議論して、今までのやり方をどんどん変えていくという時代です。だから、いろいろなものに捉われて、いろいろな工夫をしようというのではなくて、もう一遍日本が伸びた時代の何が良かったかということを考えていただくと、余計なものを作り過ぎてしまったような気がします。

**石山 :**

ありがとうございます。手短にお一人だけお答えいただきたいのですが、山田さんに指名していいですかね、コメントをお願いします。

**山田 :**

「学習インフラ」というところは、私は非常に重要なと思います。結局日本の場合は、おっしゃったようにいろいろ作り込んで、企業の

中でいろいろな仕組みを作り過ぎて、みんながそこに頼り切ってしまうています。でも、完全にそれを単純に無くしたらいいというわけではなく、どこかでやはり違う学習をする仕組みが要るわけです。先生がおっしゃっているのは、既にいろいろなものが出来上がっているのだけれども、そこを統合してやっていくということだと思います。特に大事なものは、欧米で特に最近その分野で、例えばアメリカや北欧などで進んでいるというのは、大学が産業界と連携して、いわゆるインターンシップとか実務教育をしっかり入れながら、でもいわゆる専門学校とは異なり、ジェネリックスキルのようなところも、しっかり身に付けていくようなプログラムを作っている、その連携というのが、これからすごく大事になってくるのではないかなと思います。

石山：

ありがとうございました。ちょっとまだ議論し足りないということかもしれませんが、時間が過ぎてきてしまいました。議論し足りない方は、懇親会等で自発的にさまざまな議論をしていただければと思います。本日は、どうもありがとうございました。

○ ○ ○

注1) 講演当時の数字。現在は、メルマガ会員が4400名、有料のベネフィットプランを提供している方が700名、賛助企業は77社。一般会員は1,600名。

注2) 講演当時の登録者数。現在の登録者数は75,000人を超える。