

度」27.7%、「そのようなことは特に行っていない」22.8%となっており、専門的なツールを持ってキャリア支援を行っている企業は少数にとどまっている（同「平成17年度能力開発基本調査」）。

他方、正社員の自己啓発を支援している事業所は77.3%に達しており、自己啓発支援している事業所についてみると、その内容的には、「受講料などの金銭的援助」63.4%、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」40.5%、「就業時間の配慮」43.0%、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」41.1%となっている（同「平成18年度能力開発基本調査」）。

このように、全体として、従業員自ら職業生活設計をする必要性は広く認められつつあるものの、そのためのキャリア支援、特にキャリア・コンサルティングや自己申告制度など専門的な仕組みを設けて行うことは、今後の課題にとどまっている。

（5）人材の多様化

近年、事業の高度化が求められる中で、経営のプロのみならず、顧客や技術革新の動向に即応して、潜在的ニーズの掘り起こしや、問題発見・解決を行う現場のプロフェッショナル人材が求められる一方、競争激化に伴うコストダウンや事業の繁閑に応ずる必要性から、パートタイム労働者、派遣労働者等が増加している。

このうち、プロフェッショナル人材については、これまで必ずしも明確な定義がなされているわけではないが、その特色として、高度で専門的な知識や技術に加え、自分の専門性やキャリアについて、明確なイメージを持ち、そのことによって、仕事に対するこだわりや職業倫理を発揮できることが挙げられよう。

多くの企業で、市場競争に勝ち抜くため、こうしたプロフェッショナル人材の育成に向けた取組がなされ始めている。これまで従業員の職業キャリアについては、企業まかせの傾向があったが、個人のキャリアの自立化が求められる中で、プロフェッショナル人材のあり方は、今後の人材育成の一つの方向性を示すものとして注目される。

なお、こうしたプロフェッショナル人材は、企業の競争力を支える象徴的な存在であるが、他方、すべての人材がプロフェッショナルである必要はなく、業務を的確に遂行できる人材も重要であることはいうまでもない。これら二つの人材をどのように組み合わせ、全体の組織を機能させていくか、また、それぞれにふさわしいキャリア支援のあり方をどうしていくかが、今後の経営にとっての大きな課題になると思われる。

また、こうした人材以外に、パートタイム労働者や派遣労働者、契約社員など、いわゆる非正規労働者が増加しており、中核的業務や専門性

の高い業務を担う者も少なくない。

元来、こうした就業形態は、仕事の性格・内容にかかわらず、働く者の就業上の都合や意識に応じて柔軟に選択できることが理想であり、就業意識、ライフスタイル等に応じたキャリアコースの多様化を図る中で、適切に位置づけ、能力開発やキャリア支援を行っていくことが必要である。

《コラム2》『プロフェッショナル人材』の育成（A社）

A社では、経営幹部たる役員となりうる人材の育成とともに、マネジメントではなく、高い技術的専門性をもって企業の技術力向上への貢献を期待できるプロフェッショナル人材の育成に向けた取組を行っている。

育成のポイントとして、次のような点が挙げられている。

- ① それぞれの専門コースにトッププロが存在し、その人をモデルとして、スキル を高めるモチベーションを得、自分のキャリアパスを描けること
- ② プロフェッショナル人材になる前の試行錯誤する準備期間があらかじめ設定されていること
- ③ コーチやメンターの制度があり、自分で選んだコーチ、メンターと十分相談できること
- ④ 自立を支援する仕組みや企業文化があること

（6）ワーク・ライフ・バランス

厳しい企業間競争や短期的な収益率を重視する経営方針の浸透などに伴い、30～40 歳代男性を中心とする長時間労働とストレスの増大及びそれによる過労やメンタルヘルスの問題に陥る者の増加が目立っている。

その対応としては、長時間労働の抑制や年休の消化、カウンセリング制度の導入・活用などを講ずることなどの防止策にとどまらず、さらに介護・育児などの従業員の生活上の都合に応じた働き方や家庭・地域の生活と調和のとれた働き方を実現することなど、生き生きと働ける環境づくりが求められている。

ワーク・ライフ・バランスを図るためには、一般的に、業務のやり方を点検し、無駄な業務の排除、業務の指示の仕方や職務権限の配分の見直しなどによる労働時間の削減を図ること、フレックスタイム制、裁量労働制などの導入による時間の自由度の向上や個別化を図ること、各種休暇制度の導入・定着や代替員の確保など制度面での見直しを進めていく必要がある。

また、ワーク・ライフ・バランスの状況は、地域や業務の性格により異なっており、例えば、地方の工場労働者では、若い頃から地域密着型で様々な社会貢献活動を行っている例が少なくないが、都市勤務ホワイトカラーの場合、地域とのつながりも薄い、時間も十分とれないなど、

ワーク・ライフ・バランスを進めるに当たっては、こうした違いを踏まえ、メリハリのある対応を行っていく必要があると思われる。

(7) 中小企業の経営環境と人材

グローバルな市場における競争が激化する中で、大企業も技術開発投資など生き残るための戦略が重要になっており、経済が回復する中であっても、系列の如何を問わず、コストと品質により中小企業が選別される傾向にある。

このため、多くの中小企業は、発注者の更なるコストダウンの要請により、人件費を抑制するとともに、業務面でも、受注獲得、短期の業務遂行に追われる状況となっている。

こうした中で、中小企業の中でも、環境変化への対応力や企業力により、格差が付きつつある。中には、例えば金型分野で、関連分野を含め広範なグループ化を図り、連携し合いながら国内外のものづくりのサポートを行い、高い収益をあげている例もある。

こうしたグループへの参加は、個々の中小企業にとって、設備を低価格で入手したり、低金利の融資を受けたり、グループ全体で人材を確保できるほか、国内外のビジネスチャンスの情報を幅広く入手できるなどの多くのメリットを享受できる。

他方、こうしたグループへの参加など環境変化への対応を図れない企業は、更なる過当競争にさらされ、極めて厳しい経営環境に陥っている。

このような状況のもと、人材面では、資金余力がないことによる人材投資が低迷するとともに、コストダウンを図るため、パートタイム労働者や派遣労働者が増加していること、業務に追われOJTを行う余裕がないことなどに加え、若年人材の確保難も手伝って、技能継承が困難になっているほか、長時間労働による自己啓発やワーク・ライフ・バランス機会の減少など、キャリアの持続可能性が懸念される状況になっている。

2 世代別のキャリア形成の状況と課題

長期にわたる職業生涯においては、多くの場合、いくつかの転機となる節目の時期が訪れる。こうした節目をどう乗り越えるかが重要な意味を持っており、こうした節目として、

- ① 学校から就労に至る時期（若年期）
- ② 中年期
- ③ 定年退職前後の時期（高齢期）

に焦点を当て、その状況を考えていく必要がある。

(1) 若年期における問題

労働市場において、若年労働力人口が減少する一方で、フリーターやニート状態にある者が高水準で推移している。フリーターの数は減少傾向にあるとはいえ、平成18年時点で187万人と依然高水準であるとともに、新卒採用が特に厳しい時期、いわゆる就職氷河期に正社員となれず、フリーターにとどまっている若者（年長フリーター（25～34歳）は92万人となっている。

これらの者については、基本的な職業意識や職業能力を習得すべき時期にそれを習得できない結果、その後の職業キャリアの円滑な発展が阻害されることが懸念される。

また、このようなフリーターを含む非正規労働者比率の上昇を背景に、若年層において低所得者層の割合が上昇するなど、所得格差の拡大の動きが見られる。特に、年長フリーター等は、キャリア形成も十分ではなく、正規労働者となることを希望しても就職が難しい状況にあり、今後の所得格差の拡大や固定化が懸念されている。

企業に入社するまでの教育のあり方は、その後のキャリア形成に大きな影響を与える。在学中のキャリア教育が十分でないことに加え、学生側も働くことのリアリティに欠け、様々な情報に流されている。このため、職業意識が十分に醸成されていない者が増大するとともに、自らの資質と進路とのミスマッチも深刻化しているという指摘もなされている。

また、学校教育自体が企業・産業界のニーズに合致していないという指摘もなされている。教育機関と企業との様々な交流による緊密な関係構築、企業の求める能力情報の開示とそれを踏まえた教育内容の強化等を進め、相互理解を促進していくことが求められる。

このほか、企業に就職してから、3年間の離職率が中卒7割、高卒5割、大卒3割という、いわゆる「7・5・3現象」は、基本的に変わっておらず、上記のような学校教育と企業とのギャップや学生側の働くリアリティの欠如などを埋める対策のほか、いわゆる第二新卒市場の形成といった問題についても考えていく必要がある。

(2) 中年期におけるキャリアの節目の問題

職業キャリアが長くなる中で、長い生涯のキャリアを見通した場合、その途中でキャリアのあり方を考え、見直す節目が必要となる。

特に、中年期の入り口に当たる時期は、次のような点において、大きな節目であると考えられる。

- ① 日本の上場企業の平均的な課長昇進年齢は40歳であり、40歳前後の時期は、一般のスタッフ、メンバーから、管理職層、リーダーになる

切り替わりの時期に当たる。このため、仕事における負荷が重くなるとともに、キャリア上の葛藤を生む時期でもある。

- ② 能力という面で見ると、一定の知識や技術を持ち、仕事をこなせる反面、明確な能力開発上の目標が設定しにくく、自己評価でも、「能力の停滞」が確認できる。
- ③ また、40歳は、「人生の正午」と言われるように、年齢的にも変わり目の時期に当たっている。具体的には、子供の教育の問題や親の介護など、家庭における責任が重くなる一方、体力の衰えの自覚や生涯の残された寿命や自分の強みや弱みを含めた能力についての限界感が出てくる時期である。
- ④ さらに、早い出世や賃金の高さなど客観的なキャリアの損得勘定の価値観からの転換、すなわち、自分にとって本当に価値を感じるものや能力を発揮できるものについての主観的なこだわりが生じてくる一方、現実には、それが実現できないことによるキャリア上の葛藤が生ずる時期でもある。

こうしたキャリアの節目である中年期問題への対応を誤ると、「諦めや思考停止」、「会社への過度の依存」を生じかねない。

今後、バブル時の大量採用世代が中年期を迎えること、ポスト不足が深刻化してくること、定年延長等との関係で職業キャリアが長期化すること等を考えると、企業にとっても、「キャリアの中年期問題」が重要テーマになる。従業員に自己を客観視させるタイミングとツールを与え、ミドルの活性化に向けた取組を進めていくことが求められよう。

(長時間労働と二極化)

このほか、週の労働時間が60時間以上の長時間労働者が増加する中で、特に30歳代男性の21.7%が長時間労働となっている。こうした長時間労働の増加は、育児・介護と働くこととの両立などのワーク・ライフ・バランスや、メンタルヘルスを含めた心身の健康保持に悪影響を及ぼすだけでなく、自発的な職業能力開発を行うに当たり、金銭面や情報面以上に大きな制約要因となっている。

また、働く女性にとっても、自分自身の問題に加え、男性の家事・育児時間が短いこととあいまって、妊娠・出産を契機に離職する女性労働者の割合が7割にのぼるなど、子育てと仕事のどちらかをあきらめざるをえないという就労の継続か出産・子育てかの二者択一を迫られる場合も多く、このことが少子化の加速につながっていると指摘されている。

一方で、労働時間等の制約は少ないが雇用が不安定な非正規労働者が増加し、いわば働き方の「二極化」が進んでいる状況にある。こうした状況は、特に人口減少社会にあって、多様な人材を確保し、その能力の

有効発揮を図るうえで、企業にとっても制約要因となるものであり、社会全体にとっても、少子化や社会保障制度等に関わる大きな制約要因となる問題であるといえる。

(3) 高齢期における問題

定年前後の高齢期のキャリアにみられる特徴として、定年退職が一つの節目になって、個人の仕事観に大きな変化がもたらされることが挙げられる。

一つには、実年齢と感覚的な自分の年齢との差をみると、ほとんど全ての人が自分は若いと考えており、実年齢より6歳から10歳ぐらい若いと思っている層が一番多く、仕事についても、「まだまだできる」、「やりたい」という気持ちが強い。

他方、社会的には、定年退職者として位置づけられたり、老人扱いされたりすることに対しては、強い反発を感じているが、出身企業には世話になりたくない気持ちが強い人もいる中で、現実には、自分で仕事を探しても労働市場において見合った仕事をみつけられない実態とのギャップに直面している。

こうした状態のまま、何らかのキャリア支援もせずに放置すると、企業の用意した再雇用の道を選ばずに結果的には引退したり、モチベーションの沸かないまま、再雇用や定年延長の措置の対象となるなど、せっかくの能力発揮意欲や就労意欲を空回りさせてしまいかねない。

こうした中で、高齢者がやりがいを感じながら生き生きと働き続け、企業もその能力を最大限に活用できるようにするためには、働き方をこれまでと少し変えて、「無理なく」働ける環境や、自分が働いていることが誰かの「役に立っている」ことを実感させる状況をつくることが重要である。

そのためには、

- ① 中年期（ミドル）の段階から、キャリアデザインの仕方や高齢期のキャリアを準備していくことや多様なコースを設け、選択できるようにすること
- ② 高齢者の能力と価値観に合った職務の開発などを進めること
- ③ 能力、価値観、就業ニーズ等の多様化に応じ、勤務時間、日数、場所、仕事の内容等の多様化を図るとともに、それに応じた賃金・処遇や職場環境の改善を図ることなどが必要であろう。

《コラム3》「キャリアの長期化に対応し支援制度を再構築」（B社）

B社では、職業生涯の長期化に対応するため、各種のキャリア開発支援制度の導入を図った。

多様な選択に対応する複線型人事制度を整備する観点から、定年退職コース及び雇用形態変更のうえで雇用延長するコースに加え、定年以前から会社の支援を受けながら第2の人生（セカンドライフ）を選択するコースを用意した。セカンドライフコースを選択した場合には、有給での休職制度や支援一時金制度が適用される。

また、職業キャリアの長期化や複線型人事制度の導入に伴い、一つのモデルで定年後の人生設計を考えるこれまでの「ライフデザイン研修」を改め、40歳、47歳、50歳の3つの節目でキャリア・プランとライフプランを考えさせる「トータルライフプログラム研修」を導入した。

さらに、目標管理面談時においてキャリア面談も実施することとしたほか、キャリア・プランの実現性を向上させるためのキャリアチャレンジ制度（社内FA）の実施、各事業所へのキャリア相談室の設置等を図っている。

Ⅲ 政策の展開

1. 政策のあり方

（1）これまでの職業能力開発行政

これまでの職業能力開発行政は、概ね、①公共職業訓練中心の時代（昭和33年職業訓練法制定）、②民間（企業）ニーズに応じた職業能力開発の促進の時代（昭和60年職業能力開発促進法への改正）を経て、③職業キャリア支援政策の推進中心の時代に移ってきた。

職業キャリア支援政策は、平成13年の雇用対策法及び職業能力開発促進法の改正によって、初めて位置づけられた。すなわち、雇用対策法の改正により、第3条（基本理念）の規定は、「労働者は、その職業生活の設計が適切に行われ、並びにその設計に即した能力の開発及び向上（中略）が効果的に実施されることにより、職業生活の全期間を通じて、その職業の安定が図られるように配慮されるものとする。」と改められた。また、職業能力開発促進法においても、「キャリア形成」という言葉は使用されていないものの、第3条（職業能力開発促進の基本理念）において、「この法律の規定による職業能力の開発及び向上の促進は、（中略）労働者の職業生活設計に配慮しつつ（中略）行われることを基本理念とする。」と規定された。

（キャリア支援の概念と政策背景）

「キャリア」とは、一般的に「経歴」、「経験」、「発展」、更には「関

連した職務の連鎖」等と表現されている。「職業能力」との関連で考えると、「職業能力」は「キャリア」を積んだ結果として蓄積されるものであるのに対し、「キャリア」は職業経験を通して「職業能力」を蓄積していく過程の概念である。

「キャリア形成」とは、このような「キャリア」の概念を前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、「関連した職業経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」と捉えることが適当である。

「キャリア形成」や「キャリア支援」が政策的に重要となってきた背景の一つに、ポスト工業化社会或いは知識社会といわれる時代に入り、働く者に求められる職業能力のあり方や職業能力開発の方法が質的に異なってきたという状況がある。

これまでの社会、特に工業化社会における職業能力開発の方法は、総じて、一定の知識・技能水準の目標が決まった職業訓練が中心であり、いわゆる座学中心の OFF-JT と実践に即した OJT から構成されてきた。しかしながら、ポスト工業化社会で求められる能力として、「問題発見・解決能力」、「変化に対応する能力」、「付加価値を創造する能力」等幅広い能力が求められる傾向になり、目標や方法が決まった職業訓練の範疇だけでは、もはや対応できなくなりつつある。むしろ、仕事そのものを遂行する中で、そうした能力や深い意味での「意欲」・「動機」を引き出すことが求められ、その方法としては、仕事の配分や裁量の与え方、仕事に対するアドバイス・支援、モチベーションを高めることなどを組み合わせることによって、本人の意欲に基づく能力開発を進めることが重要になってきている。

こうした意味において、職業能力開発政策として、仕事そのものを遂行する過程の中で、動機づけや能力開発という視点で支援していくことや、職業能力の継続的蓄積が可能となるよう職務経験のつながりに配慮することが益々重要となり、「職業キャリア支援」という概念が政策を導く理念になってきているといえよう。

(職業キャリア支援政策の内容)

キャリア支援政策の内容としては、大別すると、職業キャリアを支援するインフラの整備と職業生活の全期間を通じた職業キャリア支援であり、それぞれ、次のような政策を講じている。

○ 職業キャリアを支援するインフラ整備

- ① 官民連携による能力開発に必要な多様な教育訓練システムの充実強化

- ② 職業能力を評価するための基準・制度の整備
- ③ 職業能力開発に関する情報収集・提供体制の充実強化
- ④ キャリア形成の促進のための支援システムの整備
 - ・ 高度なキャリア・コンサルティング技法の開発
 - ・ キャリア・コンサルタント等キャリア支援を担う人材の育成
 - ・ 企業内におけるキャリア形成支援に係る助成金等の援助
- 職業生涯の全期間を通じた職業キャリア支援
 - ① 準備期間の支援
 - ・ 生徒・学生の職業との触れ合い、インターンシップ
 - ・ フリーターの能力開発（日本版デュアルシステム等）
 - ・ ニート対策（自立塾、地域若者サポートステーション等）
 - ② 発展期における支援
 - ・ 企業内の能力開発支援（助成金、情報提供等）
 - ・ 企業の枠を超えた支援（官民連携による様々な教育訓練の提供、技能検定等能力評価）
 - ③ 円熟期における支援
 - ・ キャリア・コンサルティングの提供
 - ・ 地域貢献活動を含めた起業支援

（２）生涯キャリア支援の必要性

経済のグローバル化や急速な技術革新が進展する一方、本格的高齢化社会やポスト工業化社会が到来する中で、前述したように、働き方、人材育成のあり方、個人と企業等の組織との関係を含め、働く者の職業生涯のあり方を巡って、大きな転機を迎えている。

（職業生涯の長期化と職業キャリアの見直し）

特に、少子高齢化の進展に伴う社会的コストの増大や社会的活力の喪失が懸念される一方、中高年齢者の働く意欲と能力が高く、平均寿命（健康寿命）と引退期との開きが大きい状況の中で、高齢者自身の活力ある生活のためにはもちろん、今後の本格的高齢化社会を乗り切る展望を開くためには、団塊の世代を嚆矢として、意欲と能力に応じ、エージフリーで働ける環境をつくることが重要な課題となっている。

そのためには、高齢者の職業生涯を長くする環境を整えるとともに、職業キャリアのあり方について、職業生涯という観点から、見直しが必要となってこよう。その具体的必要性については、個人、企業及び社会それぞれの視点から、次のように整理できよう。

第一に、個人の視点でみると、平均寿命、健康寿命が伸長する中で、

年金支給開始年齢の65歳以降も働き続けたいとする意向が強くなっており、その理由として、経済的理由のほか、健康を維持するため、自分の経験を活かし自分の人生を肯定するため、社会とのつながりを感じるためとする者も多い。多くの働く者が、こうした意欲・経験・能力を活かし、長く働き続けるためには、高齢期になってからの就業の場の確保だけでなく、職業生涯の各段階において、能力を修得し、積み重ねられるような方策や、メンタル面を含め健康を維持し、生き生きと働き、暮らせる方策を進める必要がある。

第二に、企業の視点でみると、定年延長や再雇用の社会的要請が高まるにつれ、中高年齢になっても、生き生きと働き続けられるための施策を考えなければならなくなっている。女性の出産後の継続就労に関する問題についても、休暇制度を整備するだけでなく、実態として、男性も女性も長期的に仕事と生活のバランスがとれるような職場環境を整備していく必要がある。さらに、40歳代を中心にミドル層を如何に活性化させるかは、企業の競争力にかかわる重要な案件だが、方法論は未整備である。

第三に、社会の視点でみても、人口減少と高齢化が進む中で、就業率を高めることが、経済発展、社会的負担の減少など、経済・社会の活力という点から重要な課題となっているが、健康寿命は伸びているにもかかわらず、65歳以降の就業率は下がっており、どのように就業を支援するかは、今後の大きな課題である。また、一度キャリアのブランクを作ってしまった人でも、学習機会等を与えられ再チャレンジできる社会をつくることや、多様な働き方の成功モデルをつくることにより、様々な資質・能力の個人が希望を持ち、充実した職業やキャリアを歩めるようにすることは、今後のポスト工業化社会にとって本質的重要性を持つものである。

(キャリアの持続可能性)

さらに、長期にわたる職業生涯を持続可能なものとして、発展させていくためには、単に「職業」の視点にとどまらず、家庭や地域の生活のあり方との関連を視野に入れて、働き方を見直していく必要がある。

特に、これまでの長時間労働などの働き方が、家庭のコミュニケーションや団らんの機会の減少をもたらしたり、自営業者等の減少と相まって、地域における様々な活動の制約となってきた面も否定し難い。

「ひと」としての生涯を充実して過ごすためには、育児や介護の時間の確保はもちろん、こうした家庭や地域の生活と調和のとれた働き方(ワーク・ライフ・バランス)を進めていく必要があり、それによって、働

く者個人も「ひと」として豊かな感性と多彩な発想を持ち、持続的な成長が可能となり、企業活動の活性化や均衡ある社会の発展につながるものと考えられる。

（職業キャリア概念の広がり）

求められる職業能力の変化によって、「職業キャリア支援」という視点が重要になる中で、支援の対象となる「職業キャリア」の範囲をどこまで考えるべきか。

職業能力を幅広く捉えていく必要性が高まっている中で、雇用関係や使用従属関係の有無等の法形式的な区別は、対象を区切る指標として必ずしも適切ではない。

「職業キャリア」として考えた場合、企業での労働、自営業者あるいは家族従業者としての活動など、報酬を得て社会活動を行う場合が中心になることは当然であるが、職業能力を、新たな製品やサービスを作り出したり、工夫したりする「知恵」や「感性」などを含めた人としての幅広い能力も含め考えると、職業キャリアそのものではないものの、地域での様々な社会貢献活動や NPO 活動、健全な家庭生活を営むことなども、生涯キャリアの一環をなすものとして視野に入れて考えていく必要がある。

（生涯キャリア支援の考え方）

上記のように、働く者は、経済活動の主体であると同時に、次世代を生み育てる生活者でもあり、付加価値を創造する文化的・社会的活動主体でもある。特に少子高齢化社会やポスト工業化社会が到来する中においては、そうした言わば「ひと」としての多様な活動を可能とし、成長できる働き方を実現していくことが、本人の能力開発・発揮という点のみならず、企業や経済社会の発展にとっても重要であると考えられる。

働く者一人ひとりについて、こうした働き方を実現していく観点に立って、職業キャリアを生涯にわたり持続可能かつ発展性のあるものとしていくことが必要であり、そのための様々な取組を包括する理念・考え方が「生涯キャリア支援」の考え方であるといえよう。

こうした「生涯キャリア支援」の観点から、働く者の職業キャリアのあり方を見直す主なポイントとして、

- ① 過度に企業に依存した職業キャリアや意識から、自立できる方向へ支援していくこと
- ② 長い職業生涯におけるキャリアの転機や節目で、今後のキャリアを考える機会やまとまった能力開発機会などが与えられること

③ 失敗しても、教育訓練が受けられることなどにより、再チャレンジできる社会であること

また、こうした職業キャリアの発展を支え、「ひと」としての生涯を充実して過ごす観点から、あわせて次のような点を挙げることができよう。

① 働く者個人のライフステージ等に応じて多様な働き方が柔軟に選択できること

② 育児・介護に限らず、広い意味で家庭生活や地域での活動等と調和の取れた働き方（ワーク・ライフ・バランス）が図られること

こうした考え方を基軸に据えながら、「企業」として何ができるのか、何をなすべきなのか、逆に、企業にできないことは何か、企業を超えて「政府」その他が取り組むべきことは何か、といったことを考えていくことが必要である。

2. 企業の取組

(1) 生涯キャリア支援と企業の役割

(人材育成と企業の役割)

企業は、投資家、金融機関等から資金を集め、労働者を雇用し、生産・サービス活動を行うことによって、社会に貢献し、収益をあげている。

こうした活動を行う中で、企業は、株主、取引先、従業員、消費者、社会など様々な利害関係者（ステークホルダー）との関係を持っており、企業は、収益をあげることを目的としつつも、同時に社会的公器としての性格を持っている。

特に、従業員との関係においては、「雇用」をすることによって、報酬を支払い生活を支えるとともに、その「育成」を図るという2つの大きな役割を果たす立場にあるといえよう。

企業が人材育成を行うことについては、流動化や早期に退職する人も出てくる中で、経済合理性の観点から、投資をしても回収できない可能性があるとの議論もある。

しかしながら、人を育てることは、企業自身にとって、経営の重要な領域であり、また、近時、いわゆる成果主義を取り入れる企業が増加している中で、こうした成果主義を機能させるための前提として、不可欠なものである。

さらに、企業の社会的責任の中でも極めて大きなものであり、その成果として得られた能力の発揮の場が当該企業の中でなく、最終的に社会のほかの場で活かされることも含め、企業が社会的責任として人を育てる役割を担っていると考えるべきであろう。

また、経済合理性という観点でも、中長期的に考えれば、投資し

たその人から回収できなくとも、人を育てることを熱心にやっている企業に優れた人材は集まるのであり、結果的に、企業全体としては、それに見合うメリットを回収できるといえよう。

（企業とキャリア支援）

さらに、キャリア支援と企業の関係について考えると、キャリア支援は、企業にとって広い意味でのモチベーション施策として位置づけることができる。

従業員の働く意欲を喚起し、パフォーマンスを高めるには、ボーナス・各種奨励金など働くインセンティブを強化する方策や従業員の事業・経営への参加・コミットメントを強める方策がある。

しかしながら、個人が考えている自分のキャリアの方向性と自分の担当している仕事の方向性が合っているときに、深いレベルで本来的な仕事に対する意欲が喚起されるのであり、動機付けを含め、最も深いところで働くことのモチベーションを与える施策がキャリア支援であるといえよう。

また、キャリア支援は、人材育成の一環であり、企業の人材育成についての役割は、狭い意味での能力開発に限らず、こうしたキャリア支援や持続可能な働き方、さらには、ワーク・ライフ・バランスを含め、従業員が生き生きと働くための支援、すなわち、生涯キャリア支援まで拡げて考えていくことが必要である。

（キャリアの「自律」と「自立」）

キャリア支援の目標として、「キャリアの自律（立）」ということが問題になる。キャリア論では、一般的に、「キャリア自律」という表現がなされることが通常であり、自分のキャリアを自身でしっかり考え、主導権を持って取り組むことを意味している。

これに対し、「キャリア自立」は、企業との関係において、依存的な関係から、より対等な関係に移行する観点や企業における職業キャリアに限らず、社会人としての生涯キャリアのあり方を考える観点から、自ら自立するキャリアの姿を一つのあり方として想定するものである。

両者の関係については、「自ら律する」中で、「自ら立つ」という意味で、「自律」の中に「自立」が含まれる面があるとともに、「自立」という状態に行くまでのプロセスを含む概念として「自律」を捉えることができよう。

本報告においては、企業との関係で従業員のキャリアのあり方を論ずる場合、企業依存からの切替をどう進めていくかが一つの論点となって