

(3) インフラづくり

(産業界主導による取組、専門職集団の育成)

働く者の能力開発や評価をよりの確に行っていくためには、企業が求める職務や人材像を能力要件として具体的に示すとともに、働く者も、企業が示す能力要件に照らして自らの職業能力を把握・提示でき、不足している能力の開発向上も図ることができるような、双方をつなぐ「共通言語」や共通の基準が求められる。

特に、今後、企業や働く者を取り巻く環境の急激な悪化により、労働力の流動化が進むことも予想される中で、こうした共通言語や能力に係る基準づくりを行って、本格的に外部労働市場を形成していくことは、喫緊の課題である。

これまでも、国と業界団体との協力の下に、平成15年来、主要な産業分野ごとに能力評価基準をつくってきた。能力評価基準は、職務を作業の細かい記述を含め、4段階に分析、体系化したもので、職種について、共通言語で定義している点で、これからの市場づくりの尺度になりうる要素を持っている。

しかしながら、この基準だけで、そのまま能力評価制度が策定できるわけではなく、現場で必要とされる技能・技術との擦り合わせが不可欠である。

訓練や能力評価のベースとなる基準づくりやそれを元にした実際の訓練・評価の実施が通用性のある実践的なものとなるためには、何より企業現場の技術・技能の開示と協力が不可欠であり、産業界が主体となって取り組み、国がこれを支援する必要がある。

さらに、こうした基準の策定・運用等と教育訓練や能力評価の実施は、それぞれの分野の専門家にまかせることが必要であり、現在、技能検定や能力評価の基準について、アドホックに集まっている専門家を、恒常的なものとして組織化し、そうした専門家集団が主体となって、これらの取組が行えるようにしていく必要がある。

このほか、教育訓練や能力評価の適正な実施のためには、優れた指導者と評価者が不可欠である。また、能力に係る基準を策定するについても、現場の技術・技能を共通言語で分析し、基準に落とし込む専門家が必要である。

最近、団塊の世代の技術者・高度技能者が企業内において、勤務延長により技能継承に携わる例が増えているが、企業内のみならず、こうした指導者、評価者、分析者等として、中小企業に対する支援も含め、幅広く人材に係る仕事に携わることが期待される。

(教育訓練を担う機関・団体の育成)

働く者の自己啓発や企業の派遣研修を行う場合、受け皿となる教育訓練機関の教育訓練の内容・質・料金などが問題となる。

教育訓練機関は、大別すると、株式会社形態の教育訓練機関、専修・各種学校、公共の教育訓練機関のほか、中間領域として、公益法人その他の業界団体と経営者団体がある。

これらのうち、民間教育訓練機関の役割分担をみると、

- ・株式会社形態の教育訓練機関と経営者団体は、事務・管理系労働者を主要な対象者として、階層別研修を実施。
- ・公益法人その他の業界団体は、専門職系労働者（研究・技術職、現業職、医療・看護・福祉職）を主要な対象として、専門研修を中心に実施。
- ・専修・各種学校は、対象者を特定していない。

価格面では、株式会社形態の教育訓練機関と専修・各種学校は高価格帯、公益法人その他の業界団体と経営者団体は低価格帯のサービスを提供している。

今後、これらの教育訓練機関の分業体制を整備し、中小企業も含め幅広い労働者・企業の教育訓練ニーズに応えられるようにするとともに、個々の教育訓練機関のレベルアップを図る必要がある。

具体的には、

第一に、分業体制として、企業あるいは業界を超えた広い範囲で共通的に求められる知識や能力の養成については、株式会社形態の教育訓練機関、専修・各種学校が担うことが効果的であるが、特定の業界あるいは職種に共通するニーズに対しては、特定業種、業界に対応して組織されている公益法人や経営者団体が重要な役割を担っている。今後、こうした公益法人や経営者団体の役割の強化を含め、教育訓練プログラムの開発、専門家の養成などの点で、政策的支援を与えていく必要がある。

第二に、個々の教育訓練機関のレベルアップとしては、業界団体の組織化の促進と業界としての取組を進めていくことが考えられる。また、その評価については、教育訓練コース受講の公的評価試験合格率を公表するなどにより、サービスの質に関する情報を開示することなどを検討していく必要がある。

(学習機会の確保)

前述のように、多様な教育訓練機関が存在し、それぞれに応じた研修や教育訓練を実施しており、労働者や企業にとって、学習するチャンス

がどれだけあるかが見えるようにしていく必要がある。

そのためには、学習機会についての全体を統合したポータルサイトをつくり、あらゆる学習機会が探索できるようにしていくことが求められる。現在、民間で様々なポータルサイトができており、公的なものも整備されている。これらのものを統合してワンストップで情報サービスを提供できるようにするとともに、今後の課題として、これらのコースの実績など質に係る情報も載せていくことを検討する必要がある。

他方、こうした情報へのアクセスと並んで、講座やコースを受ける場合のガイダンスや資金面での支援、さらには、修了後の学力・能力認定などによって、単なる学習機会の確保にとどまらず、実質的に能力の開発・評価に資するシステムとして構築していくことが望まれる。

（キャリア・コンサルティングの高度化）

キャリア相談・支援を行う上で、専門的人材の養成は急務となっている。厚生労働省では、平成14年度から、キャリア・コンサルティング実施に必要な能力の体系化を図るとともに、5年間で5万人のキャリア・コンサルタントを目指し、官民で取り組んでいるが、平成18年10月末で4万2,000人に達したところである。

キャリア・コンサルタント養成講座を修了した者の活動の場をみると、企業の人事・人材開発担当者21%、職業紹介・派遣・再就職支援会社の相談担当者19%、学校の進路・就職担当者5%となっている。

キャリア・コンサルタント養成の推進としては、民間の養成機関の集まりであるキャリア・コンサルティング協議会が平成16年に発足し、キャリア・コンサルタント養成のための各種調査や試行的実務研修を行うほか、今後のあり方についての議論を自主的に進めている。

また、事業主が従業員にキャリア・コンサルティングやキャリア・コンサルタント能力評価試験を受けさせた場合の事業主に対する助成措置やキャリア・コンサルタント養成講座を一定の基準に基づき指定し、受講する雇用者に対し、教育訓練給付の支給を行っている。

今後の課題として、社会と一般への普及・認知を図ること、より高度なキャリア・コンサルティング制度の構築、企業、学校、人材あっせん・紹介機関等、活動分野・活動領域に応じた能力体系や役割の明確化と専門性の付与を行うことにより、それぞれの場で、実践的なキャリア支援を進めることなどが挙げられる。

特に、現段階のキャリア・コンサルティングの機能は、個人の問題解決に特化した傾向があり、仕事に対する能力の伸長、職場や組織の活力につなげる機能がついていないため、企業として積極的に取り組む状況

になっていない面がある。今後、こうした点を含め、個人のキャリア形成と組織活力の両立を図る視点から、キャリア・コンサルティングの高度化を進めていく必要がある。

(4) 市場の形成と社会性

(契約に基づく労使関係の構築)

労働者の職業キャリアのあり方の自立が求められる一方、働き方の法的仕組みや意識の面では、前述したとおり、就業規則による包括的な契約の決定方法や包括的な指揮・命令権による業務の遂行や残業がなされている。

こうした法的仕組みは、企業組織の集团的・共同体的性格と対をなすものであり、本格的にキャリアの自立やワーク・ライフ・バランスを図るためには、こうした企業の体質や法的仕組みを個別化へ向けて徐々に変えていく努力が必要であると思われる。

現在においても、勤務地限定契約や職種限定契約、短時間勤務制度など、包括的、一般的でない個別の契約による労働関係の例も少なくない。

しかしながら、全体として、こうした例は少数にとどまっている。今後は、例えば、育児・介護休業期間中の時間外労働の制限の制度のように、教育訓練を受けることをあらかじめ明示して届け出た場合は、残業させない等、包括的な残業命令の例外事由を設けたり、職務やキャリアのあり方について、何らかの取り決めをする等、労使ともキャリア・プランやライフサイクル等に応じ、契約内容の個別化に向けた取組が求められよう。

また、労使の契約意識を高めていくことが求められており、現実の労使関係の中で、双方が様々な契約上の工夫ができるよう、教育を行うことや、各種の契約を集め、整理したうえで、状況に応じた様々なモデル契約や約款などの情報提供を行うことなども検討課題として考えられる。

(長期雇用と流動化)

景気の回復に伴い、労働力流動化の兆しはあるものの、大企業を中心とする長期雇用の状況は、基本的には変わっていない。

近年、各企業は、市場競争に対応するため、高度な専門性を持ったプロフェッショナル人材の育成を進めつつあるが、今後、こうしたプロフェッショナル人材を中心に流動化が進み、長期雇用慣行に一部変化が生ずる可能性もある。

プロフェッショナル人材は、明確な定義があるわけではないが、弁護士、公認会計士などの資格に基づくもののほか、コンサルタント、シス

テム設計、FPなど一部の分野において、独立自営の形態をとって活動しており、高い専門性を持ち、それを拠り所として、仕事に対するこだわりと倫理性を持つ点に特色がみられる。

こうした人材は、これまで長期雇用慣行のもとで組織に忠実に職業キャリアを送ってきた従業員とタイプを異にしており、市場で通用する高い専門能力を追求し、その専門能力を活かして独立自営を目指すなど、組織に従属しない流動化傾向を持っている。

企業にとっては、市場競争を生き抜くためには、プロ人材をどれだけ育成し抱えられるかがポイントになる一方、せっかく育成しても引き抜かれる心配もあり、プロ人材を惹き付けるためには、人材育成をはじめ、企業の文化・価値観の醸成を図ることなどにより、企業自体の魅力を上げる努力が必要になってこよう。

政策的には、こうしたプロ人材の職域の広がりや流動化が進めば、これまでの一つの企業内における「雇用の安定」を旨とした政策体系以外に、「職」を中心として Employability（労働市場価値を含んだ職業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力）を高める政策を本格的に検討していくことが必要となろう。

その場合、予想される施策のポイントとしては、

- ① 個人に対する支援策、コンサルティングや教育訓練に係る援助の強化、
- ② 能力評価基準の策定等市場づくりと能力の認定
- ③ 専門職集団の育成と集団による教育訓練、能力評価などの実施・格付け

などの施策が必要とされよう。また、プロ人材は、「育てる」ものでなく「育つ」ものともいわれる。この観点から、個人に対する支援策については、人材育成面にとどまらず、働きやすい環境づくり全般に亘る支援が重要となってこよう。

（中間的組織の発達と新たな「公」の形成）

企業と働く者個人の関係が、より個人の自立した方向へ向かう中で、個人が自らの志向に応じ、様々な活動をするためには、状況に応じ、企業外の組織ないし人々と交流し、ネットワークを形成していくことが必要になってくる。

例えば、まとまった教育訓練を受けるためには、大学の社会人教育が受け皿の一つとなっており、リカレント教育の役割を果たすとともに、企業人にとっては、自らのキャリアを考え直し、人的ネットワークをつくるプラットフォームの役割を果たしている。

また、地域で様々な貢献活動を行う場合には、NPO 法人やコミュニティビジネスなどに属するか、関与して、ネットワークの中の一員として活動していくことになる。

さらに、前記のプロフェッショナルのような場合には、職能集団や専門集団に関与して、お互いに啓発、切磋琢磨し合うことにより、専門能力を高めていくこと等が考えられる。

こうした個人の多彩な活動を支えるネットワークや組織がどのようにできてくるかが、今後の社会のあり方を決める重要な要因になると思われる。特に、多元的で豊かな知識社会を導くためには、こうした場づくりを積極的に進めていく必要がある。

今後、団塊の世代が大量に企業から出てくるが、これらの世代は、従来の高齢者に比べ、健康に恵まれ、活動意欲や能力も高い。これらの人材を上記のような様々なネットワークや中間組織に適切に誘導し、これら活動の支え手として活躍してもらうことによって、従来の社団や財団と異なる新たな「公」の場を形成することが期待される。

(CSR・SRIと市場の社会性)

グローバル化の進展や技術革新の進展、規制緩和等の影響により、市場における競争は、益々激化しており、各企業は、そのためのコストダウンや短期的な成果を迫られている。

このため、各企業は、人材の育成・キャリア支援、ワーク・ライフ・バランス等を図っていく必要性・重要性は認めつつも、経営環境の厳しい中小企業を中心に、目前の現実を優先させがちである。

しかしながら、こうした市場の圧倒的な影響力のままに放置すれば、働く者の職業生活だけでなく、家庭や地域を含めた社会全体の持続可能性が失われかねない。

そうした意味において、今後、消費・投資市場、労働市場を含め、人材の育成・キャリア支援との関わりにおける市場のあり方を模索しなければ、根本的な解決策に達し得ない可能性がある。

近年、企業の社会的責任（CSR）が盛んに議論されるようになり、こうしたCSRと連動した投資ファンド（SRI）も多く設立されるなど、投資市場の中で、CSRに取り組む企業を評価する動きが出ている。

また、労働市場の中でも、大学の就職コーナーに企業のCSR報告書が並べられ、学生が企業を選択する際の参考に供されている。

こうした動きは、単なる一過性のものではなく、次のように、市場のあり方を考える本質的なヒントを与えるものと考えられる。

第一に、市場は、必ずしも物理法則のような法則だけで動くのではな

く、消費、投資や労働力の提供を行う「ひと」の判断によって動くものであること。

第二に、消費行動や投資行動は、通常、財・サービスの品質・価格、企業の収益力・生産性が判断基準となるが、それが絶対的なものとは限らず、「ひと」の判断である以上、財・サービスを提供する企業や投資の対象となる企業の文化・価値観・行動によっても変わりうること。

第三に、投資者、消費者の多くは、働く者でもあり、消費や投資をするに当たって、サービスを提供する企業の「労働や働く者」に対する考え方・価値観は重要なメルクマールになりうること。

このように、競争市場の圧倒的な影響力の前に、各種の人材育成やキャリア支援政策が後退を余儀なくされる傾向にある中で、投資・消費行動に際して、「ひと」としての立場に立つことにより、市場自体に社会性を持たせ、こうした政策の推進力としていくことができれば、今後の社会の新たな道を開く可能性が生じてこよう。

4. おわりに

職業能力開発行政は、これまで、公共職業訓練中心の時代、民間能力開発促進の時代を経て、平成13年以来、職業キャリア支援政策の推進中心の時代に移ってきた。

今般は、さらに、長寿社会に伴い職業生涯が長期化する中で、「生涯キャリア支援」をキーワードとして、キャリアの持続的な発展を可能とする条件や、そのための企業を中心とする支援や政策のあり方を探ってきた。その結果、大企業を中心とする働く者のキャリア上の問題の所在や今後検討すべき課題などが浮き彫りになってきた。

第一に、企業規模、業種・業態等による違いが大きいとはいえ、従業員の処遇について、これまでの企業に依存する職業キャリアのあり方から、従業員がより自立したキャリアを歩むよう支援していく方向への切替が明確になってきた。

特に、単に「自律」にとどまらず、「自立」に至ることまで視野に入れつつも、その手法としては、支援しつつ「背中を押す」状況にあり、多くの企業が、過渡期として悩みつつ、試行錯誤を重ねている。

第二に、職業キャリアの長期化が見込まれる中で、「生涯」のキャリア支援という切り口が重要性を増しており、次の視点で取り組むことの重要性が示された。

まず、長い職業生涯の中で、多くの場合、いくつかの転機となる節目の時期が訪れる。働く者にとって、こうした時期をどう乗り越えるかが、次のキャリア展開、ひいては、生涯にわたるキャリアの発展にとって重

要な意味を持っている。

特に、「生涯」のキャリアの発展を考えると、これまで十分議論されていなかった視点として、中年期の節目において、次のキャリア展開へ向け、どのように意欲と能力を引き出すかが重要であり、自らのキャリアを振り返り、自分を客観視する機会づくり、きめ細かなキャリア情報や選択肢の提示、「強み」を生かす戦略など、対象者に応じた多様なキャリア支援のあり方を考えていく必要が確認された。

また、「生涯」キャリアを持続可能なものとして発展させていくためには、「職業キャリア」自体の範囲を、雇用労働に限らず、自営、NPO 活動など幅広く視野に入れるとともに、単に、「職業」の視点にとどまらず、次世代を生み育てる生活者や付加価値を創造する文化的・社会的活動主体としての視点を含め、調和のとれた働き方（ワーク・ライフ・バランス）を進めていくことが不可欠となっている。このことによって、働く者個人の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。

さらに、「生涯」キャリア支援政策の新たな展開が求められる。これまでも、若年期、中年期、高齢期などの各世代に応じたキャリア支援政策は講じてきているが、新たな展開として、上記のような課題に応じ、①キャリアの転機となる節目における支援策（キャリア・ブレイク、転機におけるキャリア・コンサルティング、選択肢や場の提供）、②実効あるワーク・ライフ・バランス対策を進めるほか、今後は、さらに、各世代の従業員の意識調査（サーベイ）などを起点として、企業内において、各世代が生き生き働けるような環境づくりにつなげていくことなどを検討する必要がある。

第三に、キャリア支援を推進するために、企業のできないことについて、国を中心として、公的な政策を進めていくことの重要性が確認された。こうした政策の中心になるものとして、

- ① キャリア支援インフラの整備が不可欠であり、具体的には、産業界主導による訓練や能力評価基準の整備と支援、さらには、教育訓練を担う機関・団体の育成、学習機会に係る検索・ポータルサイトの構築、個人のキャリア形成と企業組織の活性化の双方を進めるキャリア・コンサルティングの高度化などが重要である
- ② また、企業内だけで、多様なキャリア展開に見合う選択肢を提示することは困難であり、企業グループ内でのキャリア開発を含め、中高年齢者などを中心に、様々な職務の開発や起業を支援していくこと、NPO等の活動を含め地域貢献的活動などの受け皿の開発を、キャリア支援政策に併せ、講じていく必要がある

ことなどが明確にされた。

以上のような論点を中心に、企業内の実態を踏まえ、キャリア支援に係る多様な論点について、整理、方向づけがなされたが、同時に、今後、さらに議論すべき課題として、いくつかの論点を問題提起したところである。

例えば、働く者のキャリア自立やワーク・ライフ・バランスのとれた働き方を進めていくためには、企業における過度に共同体的・集团的働き方から、個人が契約に基づいて働き方を選択できる仕組みを変えていくことなど、働き方の意識や慣行、制度面・法律面の仕組みを見直すことの必要性が指摘された。また、企業と働く者の関係が、依存から自立へと次第に変わる中で、これまでの一つの企業内における雇用の安定を旨とした政策に加え、「職」を中心として Employability を高める施策や個人の多彩な活動を支えるネットワーク・組織をつくる施策、さらには、こうしたネットワークや中間組織を核として、新たな「公」を形成していくことの重要性も提言された。

さらに、より抜本的な課題として、グローバル化する市場における競争が激化する中で、働く者がワーク・ライフ・バランスを図りながら持続的にキャリアを発展させる環境づくりをどうつくるかが問われており、新たな可能性として、CSR などを含めた市場のあり方を模索する必要性についても付言したところである。

以上のとおり、今回の研究会は、大企業における実務家を中心に、「生涯キャリア」をキーワードとして、キャリア支援のあり方を展望したところであり、将来的な課題も含め、今後の検討課題を明らかにしてきた。

今後、これらの検討が、本報告書を契機として、さらに深められ、働く者の生涯キャリア支援が現実の企業・社会の中で実効ある形で定着し、働く者が長い生涯キャリアを持続的に発展させられるようになることが期待される。