

# 従業員のキャリア自律を促す研修開発に向けた 関連研究の調査および設計検討

Survey of related research for designing training to promote career self-reliance of employees

石田 百合子, 鈴木 克明

Yuriko ISHIDA, Katsuaki SUZUKI

熊本大学 教授システム学研究センター

Research Center for Instructional Systems, Kumamoto University

〈あらまし〉近年、働く個人が自らのキャリアを自律的に考え、自発的に行動するキャリア自律の概念が注目されている。従来の企業主導による研修は、組織が求める人材像を目標に据えて設計されていた。今後は個人主導でありたい姿(目標)を設定することになるため、目標が多様化するなか、研修設計におけるインストラクショナルデザイン(ID)理論をどう適用するかは再考の余地がある。本報告では、キャリア自律に取り組む企業の先行事例や各企業が抱える課題に関わる関連研究を調査し、今後の研修設計の在り方について検討を行った。

〈キーワード〉 企業内教育, キャリア教育, インストラクショナルデザイン, 経験学習

## 1. はじめに

職業能力開発促進法が2016年に改正され、労働者は職業生活設計を行い、自発的な職業能力の開発及び向上に努める旨が規定された。また事業主は、それらに関わる目標設定を支援すべく、業務の遂行に必要な技能等の事項の情報提供、キャリアコンサルティング機会の確保等が努力義務となった(花田,2016)。その代表的な仕組みとしてセルフ・キャリアドック等がある(厚生労働省,2020)。しかし、キャリア自律を促すための社外との交流等、多様な経験の機会を設けることが離職に繋がることへの懸念を抱く企業は少なくない(株式会社ライフワークス, 2020)。

本報告では、まずID設計に必要な3つの視点で従来型の人材育成と個人主導のキャリア形成を比較検討し、後者の研修設計上の課題を整理する。次に文献調査で取得した企業等のキャリア自律関連制度や研修等に関する情報を研修設計モデルの「逆三角形研修設計法(鈴木, 2015)」に当てはめて想定される課題を整理し、今後の研修設計の在り方について考察する。

なお本稿における「キャリア自律」の定義は、自律型キャリア開発プログラムを開発した米国のキャリア・アクション・センターによる「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む、生涯にわたるコミットメント(花田・宮地,2003)」を用いる。

## 2. 個人主導のキャリア形成に関する研修設計上の課題

従来の企業主導の人材育成では、就職後のキャリア形成は企業に委ねられ、組織にとって有用な人材(完成形=ゴール)に導くためのやり方は、企業側に豊富なノウハウが蓄積されていた(武石,2018)。ID設計の3つの視点で言い換えるならば、企業主導の人材育成は、企業が目指す人材像(ゴール)が明確で、そのゴールに到達したかどうか(評価)と、到達するための手順(方略)は経験則をベースに比較的構築しやすいと言える。しかし不確実性が高まる時代では、組織にとって有用な人材(ゴール)も不明確であり、個人主導のキャリア形成においては、企業主導でゴールを設定できるものは限られる。ゴールの多様化は、その評価や方略も多様化することに繋がる。そのため、企業側もこれまでの経験則だけでは、その育成や支援が難しいことが分かる(図1)。

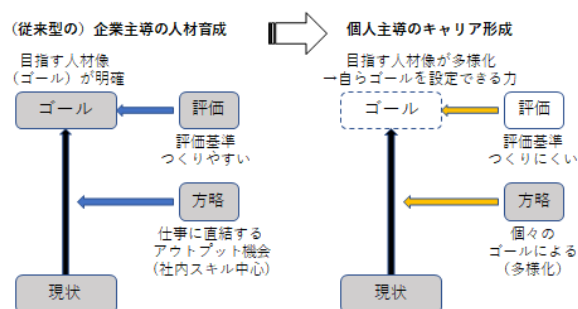


図1 ID設計の3つの視点による比較

### 3. キャリア自律を支える仕組みの現状

逆三角形研修設計法(鈴木,2015)の各手順に、文献調査で確認したキャリア自律支援に関する代表的な制度・研修等と、想定される課題を当てはめた(表1)。同設計法は11の手順からなるが、キャリア自律を支える仕組みを俯瞰するという目的を鑑み、今回、個別研修の見直し(手順1,2)や研修部門の育成(手順10,11)は省略した。

手順3は、キャリア自律支援を行うメリットに置き換え検討した。労働人口減少に伴う生産性向上、企業と個人の関係性の変化等(株式会社ライフワークス,2020)の人事労務管理の観点と、高付加価値の提供、頻繁な新事業展開等(藤本,2018)の変化を求められる経営の観点で説明できることが分かった。一方、当該メリットを社内ですぐ浸透させるかは想定される課題に挙げられる。

手順4-5, 7-9は、一般的なキャリア研修の事例を当てはめた。講師による講義と演習の組合せで教えることが前提の研修が多く、最後に各自でキャリアプランを作成するのが一般的だが、当該プランそのものは評価しないことが多い(鈴木・石田,2020)。当該プラン作成後の行動変容は、社内での受講者の行動だけで把握しきれず、またその把握のためには、評価者と被評価者との信頼関係の構築も課題になると考えられる。

手順6は、従来からの人材育成・人事制度(小杉,2003, 武石, 2018)をベースに、キャリア自律支援の位置づけでの再定義や拡充するケースが多い。しかし制度を使って新たなチャレンジや経験を試みたくても、上司の無理解による妨げや、経験する過程のサポートやその後のフォローが従業員からは見えにくい状況等が想定される。

### 4. まとめと今後の課題

今回、IDの視点からキャリア自律支援に関する支援や研修等の現状と課題を検討した。個人主導のキャリア形成の下では、各々が目指すゴールもプロセス(方略)も多様化し、教えないで学べ

る研修と研修以外の方法が連動し、それを支える人材や仕組みがますます重要と考える。今後、表1で整理した課題を中心に、キャリア自律を支える管理職や人事・研修部門の育成も検討したい。

#### 参考文献

株式会社ライフワークス(2020)キャリア自律とは。キャリア自律が求められる理由、企業における課題と推進方法。

<https://www.lifeworks.co.jp/cdlabo/column/entry001861.html> (参照日:2020.12.1)

厚生労働省(2020)セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業好事例集。 <https://www.mhlw.go.jp/content/000609490.pdf> (参照日:2020.12.1)

小杉俊哉(2003)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, CRL REPORT, 1:36-49

鈴木克明(2015)研修設計マニュアル:人材育成のためのインストラクショナルデザイン. 北大路書房

鈴木克明, 石田百合子(2020)16章 キャリア形成及びキャリアコンサルティングに関する教育並びに普及活動, 日本産業カウンセラー協会 編『キャリアコンサルタント その理論と実務』. pp474-492

武石恵美子(2018)「キャリア自律」が求められる社会に、『人間会議 2018年夏号』. 学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部

花田光世(2016)キャリア開発の新展開 改正職業能力開発促進法のキャリア自律に与える影響。 <https://www.keiomcc.com/magazine/report162/> (参照日:2020年12.1)

花田光世, 宮地夕紀子(2003)キャリア自律を考える:日本におけるキャリア自律の展開, CRL REPORT, 3:1-14

藤本真(2018)「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか-経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係. 日本労働研究雑誌 No. 691:115-126

表1 ID理論を活用したキャリア自律支援制度の枠組み及び課題の整理

逆三角形研修設計法の手順(一部抜粋)	キャリア自律支援制度の例	想定される課題
3. 研修のメリットを主張する	人事労務管理(労働人口の不足等)経営的な視点(企業を取り巻く環境変化)	導入目的の明確化(社会的要請だけでなく、自社の言葉でその必要性を説明できる)
4. 行動変容として研修の成果を定める	職場に戻り、研修時に作成したキャリアプランについて、上司と面談	キャリア自律支援に対する上司の理解不足 社内以外の行動変容の把握の難しさ
5. 研修の学習成果を定める	〇年後のキャリアプランを立案できる等	研修で作成したキャリアプランを評価しない(どこまで介入してもよいかの迷い)
6. 研修以外の実現方法を検討する	社内公募、FA制度、社内インターンシップ、副業・兼業、新規プロジェクトの事業化、越境的学習、自己申告制度	キャリア自律支援に対する上司の理解不足 チャレンジの過程・その後のフォローが見えづらい(用意されていない場合も)
7. 教えないで学べる研修を設計する	年代別のキャリア研修、任意参加の研修	講師による集合研修(講義+演習) キャリアプランの多様化に対応していない
8. 研修の評価・改善を計画する	事後アンケート(研修の満足度)	受講後の行動変容を確認していないため、改善計画自体を立てられない
9. 行動変容をモニタリング・支援する	上司面談、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック	上司・人事とキャリアコンサルタントとの間の連携不足