

ライフキャリア・チエーン

これからのキャリア戦略

キャリア初期における危機

1990年代以降、企業間競争のグローバル化の進展といった市場環境の変化とIT化の進展による技術環境の変化が相ま

って、これまでキャリアの初期段階の若者の受け皿となった雇用が縮小、もしくは海外に流出した。働き場所を失った若者の多くは、状況に応じた判断が求められる故にITでは肩代わりできないが、さほど高度な教育訓練を必要とせず、職業的なスキルと賃金も低い「ローエンド雇用」への就業を余儀なくされている。

第2回

中島 豊

中央大学ビジネス
スクール 特任教授

企業組織再編成の進展によ

って企業内キャリアが不透明になっている今日では、キャリア形成も分断化されているために、いったんこうした労働集約型のローエンド雇用に就くと、「次の仕事」へと移行していく橋渡しができず、個人の生涯にわたるキャリア全体が、出だしてつまづくことにより危機に瀕することになる。

「基本型」を習得する～キャリアの初期における「仕事の型」

若者に求められる「仕事の型」

ビジネス・パーソンはキャリアの初期段階（「若者」のキャリア段階）で「基本的な仕事の型」（「基本型」）を習得する。武道やスポーツにおいて、身体学習しなければならぬ「型」があるように、仕事をする場合にも、身につけておかななくてはならない「型」がある。

仕事の型は、知識やスキルというよりも、例えば「報・連・相」に代表されるような、仕事を進めるうえでの基本姿勢、段取り、他者との関わり方といった仕事術や哲学である。それぞれの企業に特有なものもあるし、誰にでも使えるノウハウのようなものもある。

この「基本型」は、主としてOJTによって世代を超えて引

き継がれ習得されていくものであるが、ローエンド雇用においては、企業はコスト面から育成投資を躊躇しがちである。そのため、就業先によっては若者は基本型を身につけることができず、ローエンド雇用から移行することを困難にさせている。

キャリア危機回避のための「ソーシャル・スクール」

そこで、JSHRMでは、企業が基礎的能力（「基本型」）を持つ人材を採用できるように、若者に対して訓練プログラムを企業・業界、地域・行政が共同で行う「ソーシャル・スクール」の設立を提言した。未経験若者の「訓練」、「能力検定」、「就職斡旋」の総合的機能を持つこうした「スクール」は、既にファッション業界やスーパー（G

MS）業界では実現されている。すべての未経験若者に対して「即戦力」としての働き方を求めるのではなく、ソーシャル・スクール等において何らかの職業教育を受ける3年程度の猶予期間機会を与えれば、個人の視点に立ったキャリア形成が可能になる「3年間の若者皆訓練社会」が実現できる。

こうした社会は、個人にとって望ましいだけではない。企業においては内部の人材供給パイプラインを実現し、人材不足に悩む地域では若者の就業促進を行うことができ、社会全体では人材の適正配分を実現することができる「お互い様社会」となるのである。

（JSHRM常任役員/LCCリサーチプロジェクトメンバー）