

シリーズ「不確実性の高い時代における従業員の能力開発支援を考える」

## 後編 エンプロイアビリティ（雇用される能力）を習得する上で必要な施策とは何か

——「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」にかかる提言概要

PwC コンサルティング合同会社  
シニアマネージャー 大橋 歩

PwC コンサルティング合同会社  
パートナー 作佐部 孝哉

### はじめに

わが国をはじめ、世界中の国々が「高齢社会の到来による職業キャリアの延伸」、「第4次産業革命への対応」、「多様な人材の活用」といった3つのメガトレンドに直面しています。この動向は、これまで企業が労働者のキャリア形成に責任を負い、組織主導で能力開発してきた状況から、労働者が自らエンプロイアビリティ（employability：雇用される能力、労働市場における実践的な就業能力）を高めるべく自身のキャリアゴールを設定し、企業はそれを支援するという、新たな能力開発の形へと変化をもたらしています。

PwC Japanグループはこれからの労働者のキャリア形成のあり方を検討するため、事前調査を実施しました。本シリーズでは、その調査結果とそこから導出される提言を前後編の2回にわたって紹介します。前編（本誌Vol. 29, November 2020に掲載）では、不確実性が高まる時代の人材育成を検討するにあたっての問題意識とその方策を模索するための調査である「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」の結果を報告しました。

後編の本稿では、企業等による従業員の長期雇用の維持およびキャリア形成に必要な能力開発の「場」を提供することが困難になってきた昨今の状況を鑑み、労働者が不確実性の高い時代であっても、就業機会を獲得しうる能力をどう担保していくか、その能力開発の「場」を社会および企業はどのように提供していくか、その新たな仕掛け（提言）について紹介します。

### 1 施策を考える上でのポイント

前編の調査では、不確実性の高い1対N時代の中でも、対応し得る人材である「自律自走型」について、その要因を抽出し、その他のタイプ（特に「組織従事型」）との差異を明らかにしました。また、「自律自走型」人材の育成には、以下の3つの要素が必要だということもわかりました。

- ① 能力開発に投じる時間
- ② 創造性を刺激される職場
- ③ 組織の枠を超えた人との関わりや、積極的な社会の動向に関する情報収集の姿勢

2018年（平成30年）12月28日には、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法）」に加えて、労働者が持つ能力を有効に発揮できるようにするために必要な労働に関する施策の総合的な推進に関する基本的な方針として「労働施策基本方針」が閣議決定されました。

「労働施策基本方針」では、働き方改革の推進は「多様な働き方を可能とすることにより、自分の未来を創っていくことができる社会を実現し、意欲ある人々に多様なチャンスを生み出すものであり、同時に企業の生産性や収益力の向上が図られるもの」とされており、上記①に繋がる「労働時間の短縮等の労働環境の整備」と並行して、雇用型テレワークの普及促進、副業・兼業の普及促進・制度的課題の検討といった「柔軟な働き方がしやすい環境の整備」や、リカレント教育の充実、労働者の主体的なキャリア形成支援等「人的資本の質の向上」といった②③を促す施策も掲げられています。

## 2 施策の概要

不確実性の高い1対N時代の到来に向けて、労働者を、自らキャリア展望を持ち、ジョブ・クラフティングのある「自律自走型」へと促すためには、ゴール設定の支援することや、社会動向に係る情報をタイムリーに収集でき、かつ自身のキャリア実現に必要なスキルや能力を習得できる「場」を提供することが必要だと言えます。そこでPwC Japanグループは、具体的な施策として次の2つを提案します（図表1）。

### 1. 生涯キャリアコンサルタント（仮称）

### 2. ハロープラットフォーム（仮称）

#### 1. 生涯キャリアコンサルタント（仮称）

これまで企業等における能力開発は、定期的な異動と年次または役職に応じて企業等が提供する研修等を通じ、企業等主導で行われてきました。しかし、1対N時代が到来した現在では、もはやこうした企業等主導のキャリア設定や能力開発プログラムの提供は限界に近づいてきています。そこで今後は、労働者が自ら「こうありたい」というキャリアを志向し、その実現に向け、自律的に行動していくことが求められます。将来を展望し、必要な能力・スキルを習得するには、これまで培った経験の棚卸し、これからのキャリアゴールの設定、現状とのギャップ把握、ギャップ克服に向けたリカバ

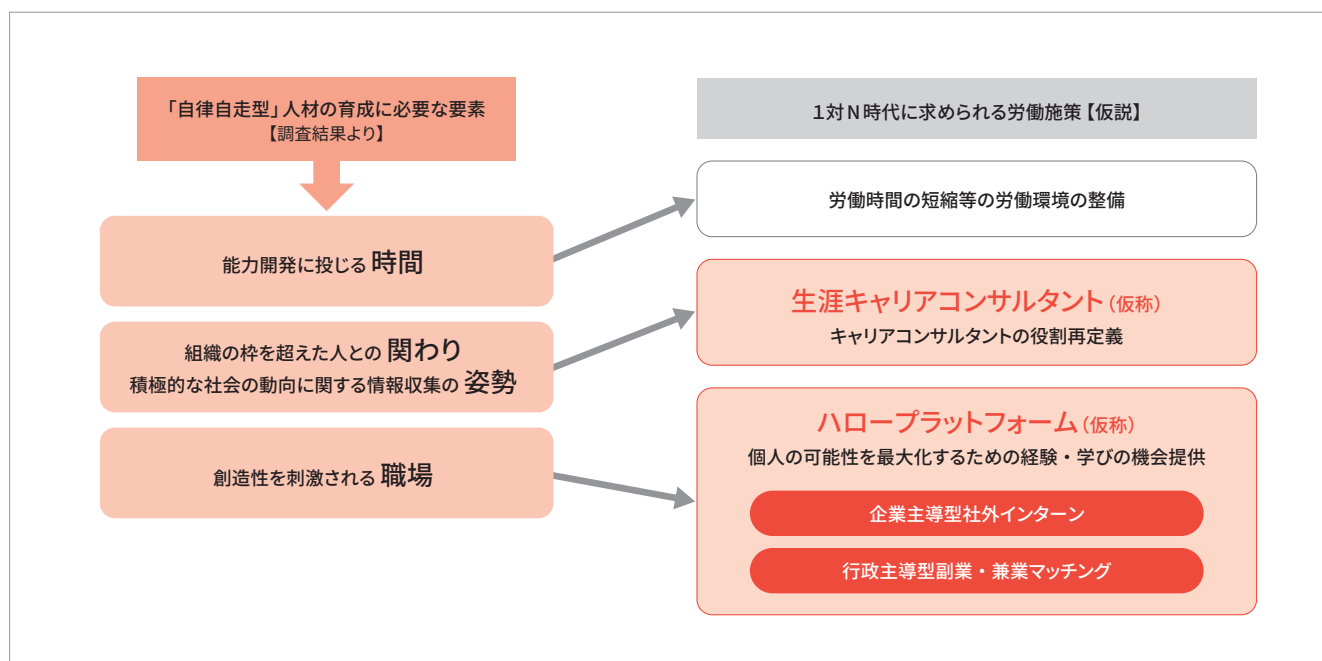
リープランの作成、作成したプランの実行といったPDCAサイクルを、労働者自らが回す必要があります。しかしながら、そうしたPDCAサイクルを個人単位で遂行できる労働者は多くありません。これをサポートする仕組みが、労働施策として不可欠であると考えます（図表2）。

職業能力開発推進法によれば、「労働者がその職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定および労働者の地位向上のために不可欠である」とされています（同法第3条）。そして、その実現策として、キャリアコンサルティングによるサポートを推進しています。しかし現状では、このアプローチは「現在の勤務先に留まる」「特定の企業に就職する」という1対1の雇用関係を前提としており、今後、1対N時代を前提とした枠組みに合ったものに見直す必要があります。

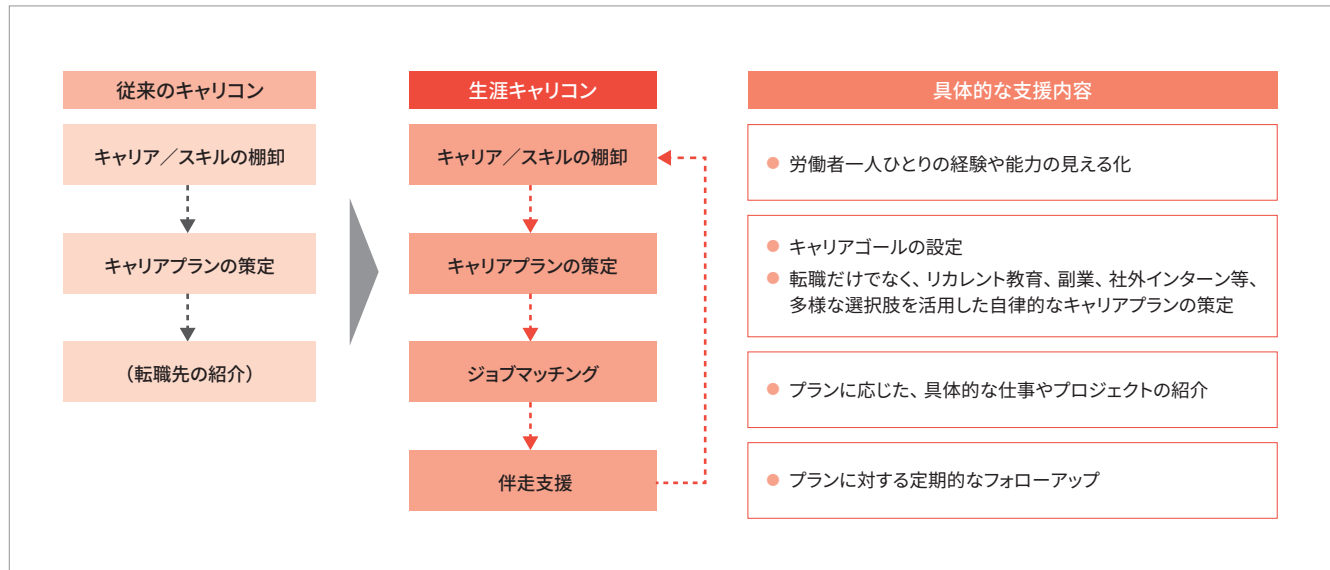
そこで私たちが提案したいのが、「生涯キャリアコンサルタント」（以下、「生涯キャリアコン」）です。生涯キャリアコンは、労働者個人に焦点を当て、その個人の職業人生全般にわたり、サポートを促すキャリアコンサルタントです。生涯キャリアコンによって、労働者のキャリアゴール実現に向けて、転職だけでなく、リカレント教育を通じた学び直し機会、副業・兼業、社外インターン等を活用した越境経験等、多様な選択肢に基づき、具体的な仕事やプロジェクトを提案し、労働者の職業キャリアを長期にわたる伴走支援が可能となります。

生涯キャリアコンは、不確実性の高い時代において、徐々に困難になるキャリア形成においても、社会情勢を踏まえて、

図表1：PwC Japanグループが提案する、不確実性の高い時代における従業員の能力開発支援のための施策



図表2：生涯キャリアコンサルタント（キャリアコン）の支援内容



客観的な情報を提供します。また、恒常的に相談対応することで、その都度、現状認識と今後のキャリア展望を再考する機会を提供でき、先行き不安な労働者によって、極めて重要な存在になると考えられます。労働者一人ひとりの中長期的なキャリア形成を支援できるばかりか、複数企業を経験する労働者であっても横断的にサポートすることができます。

## 2. ハロープラットフォーム（仮称）

キャリア展望の明確化と、その実現に資するスキル・能力開発を図るには、社内に限定されず、幅広く能力開発する「場」が必要になります。1対N時代においては、企業側が労働者に対して、安定的キャリアを提示すること、それに必要な能力開発機会を提供するのは難しくなってきます。ましてや規模の小さい企業においては、本人の希望するキャリアゴールに必要な能力開発機会、特に、金銭的支援を含む各種制度等や、研修（Off-JT）あるいは仕事（OJT）を提供できるとは限らず、組織の枠を超え、個々人が有するキャリアの実現に資する経験・学びの「場」を公的な支援として、提供する必要があります。

その具体的な支援策として、「ハロープラットフォーム」（以下、「ハロプラ」）を提案します。ハロプラは、個人の適性やキャリアゴールの実現に資する能力開発機会を提供する仕組みです（図表3）。各企業の事業計画と、必要な人材能力ポートフォリオに基づき、企業側がイニシアチブを持って自社の労働者に必要な能力機会として「場」を提供する「企業主導型社外インターン」と、行政が主導して、労働者の求めるスキル・能力の習得に向けたプロジェクトを紹介する「行

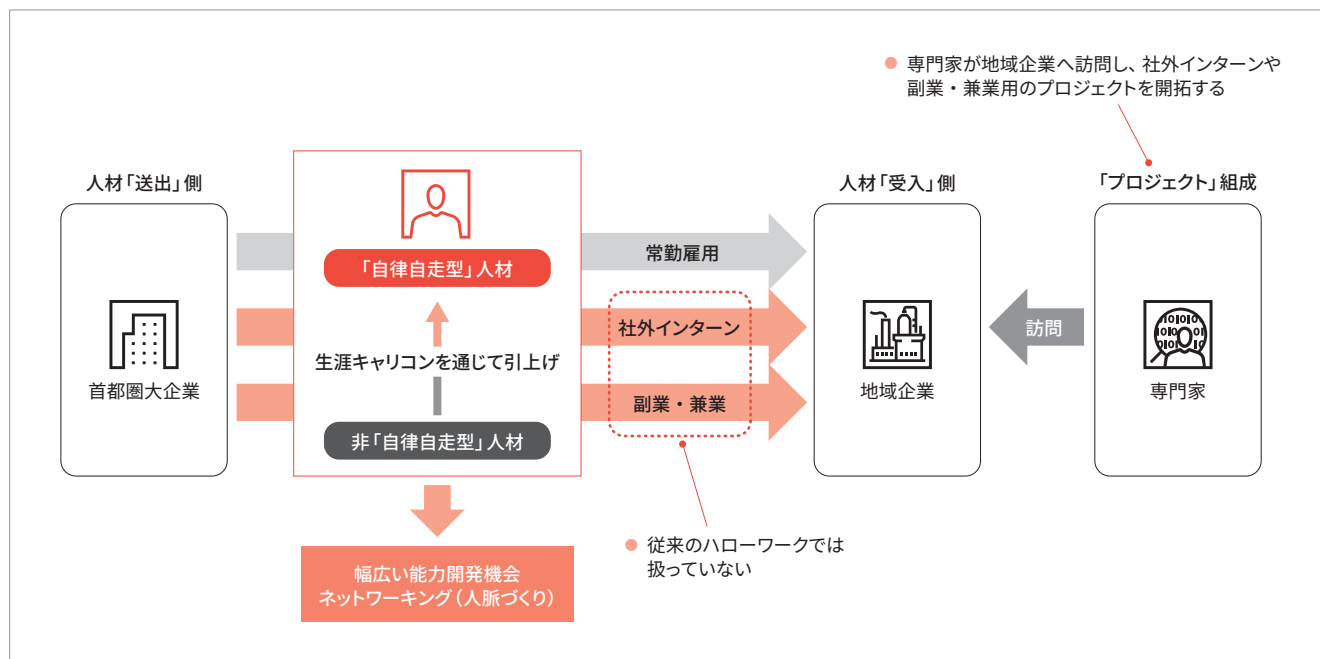
政主導型副業・兼業マッチング」から構成されます。従来のハロワークは、あくまで常用雇用のみを扱っていましたが、このハロプラを通じて多彩な活躍機会を得ることが期待できます。

### ① 企業主導型社外インターン

これまでの日本企業における労働者の能力開発は、長期雇用保障を前提とした新卒一括採用等の確固たる内部労働市場が基盤にあり、企業主導で行われてきました。しかし、特定の企業との雇用関係に縛られない1対N時代に移行する可能性が高まる中、企業自らが自社の労働者に対して、長期にわたって能力開発を施すメリットは大きく低減すると考えられます。また、不確実性の高い1対N時代では、求められるスキル・能力も可変的であるため、労働者は、組織内での能力開発プログラムに依存することなく、自身のキャリアゴールに応じて、状況に応じて都度、必要なスキル・能力を習得し、自身のエンプロイアビリティを高めていくことが求められています。

「企業主導型社外インターン」は、特定の企業に所属しながら、自身のキャリア実現に必要な能力開発機会を有した企業で一定期間働く仕組みです。一般にインターンとは、学生が社会勉強を目的に特定企業で行うものですが、企業主導型社外インターンは、すでにどこかの企業に所属する者を対象に、企業に閉じたキャリア形成では習得し得ないスキル・能力に加え、有益な経験を得ることを目的に、一定期間、外部の企業へ学びに行く仕組みです。受入企業からすれば、ビジネスの発展に必要な人材を社外から一定期間レンタルし、

図表3：ハロープラットフォームの支援内容



その社外人材が保有する知見・ノウハウを活用し、イノベーションを創出することが可能となります。

1対N時代では、デジタルトランスフォーメーションのあおりを受け、人材に求められるスキル・能力は、めまぐるしく変化していくと考えられます。そのため、当該取り組みを通じて、現業以外の新しいことを学び、自らのエンプロイアビリティを高めることが可能になり、受入企業は人材紹介手数料を払わずに労働力を確保でき、送出企業は自社に籍を置く労働者について、幅広い能力開発機会と、ネットワーキング（人脈づくり）を広げることが可能になります。

## ② 行政主導型副業・兼業マッチング

現在、行政の行う職業紹介事業には、求職者に無料で職業を紹介する「ハローワーク公共職業安定所」と、就業者を対象に再就職・出向支援サービスを行う「産業雇用安定センター」の2つが挙げられます。

前者は、求職者のこれまで築いたキャリア経験を活かした職業を紹介し、失業から脱却させることを目的とし、幅広い求職者を対象としています。

一方、後者は、出向・移籍等による産業間、企業間移動を円滑に行うため、事業主、就業者等に対して、必要な情報の収集・提供、相談並びに斡旋等を行い、失業を予防・回避し、雇用維持を促すものです。近年は、継続雇用終了後の高齢者や中高年雇用者のセカンドキャリアを目的とした職業マッチングを行っており、単に、就職先を紹介するものではなく、

その考え方を念頭に置いた、能力開発機会の提供に特徴がありますが、いずれも、常勤雇用を前提としたものとなっています。

私たちが提案する「行政主導型副業・兼業マッチング」は、プロジェクト単位での人材マッチングです。具体的には、企業において、実施または予定するプロジェクトにおいて求められる経験、能力、就業期間等の情報をあらかじめ収集し、経験・能力・スキルの習得を求める人材、またはそれらを有する人材を、企業へ取り次ぎ、一定期間人材のレンタルを行うというものです。

顕在化している問題は、規模の小さい企業ほど、労働者に対して能力開発機会を提供することは難しく、結果として、当該企業で職業キャリアを築いた労働者は、労働市場から退出させられる可能性が高くなります。そこで、プロジェクト単位での人材マッチングを行政主導で行うことで、受入企業は外部からの必要な人材を少額の人件費で獲得でき、送出企業は自社に籍を置く労働者の能力開発が可能となり、企業競争力の強化にもつながると言えます。

なお、ここで提案している企業主導型社外インターンや行政主導型副業・兼業マッチングは、国として推し進める副業・兼業の普及策にも合致するため、副業・兼業に関わる法整備や雇用保険の在り方について、さらに検討を進めていく必要があります。



### 3 生涯キャリアコンやハロープラットフォームに類似する取り組み内容

#### 1. 大企業人材等による「越境」活動の取り組み

大企業における企業戦略の1つとして、新規事業創造等の「イノベーション戦略の強化」「地域課題の解決」に対応するための取り組みが始まっています。具体的には、労働者を大企業から、スタートアップ、NPO、地域企業等に対して「越境」を体験させ、労働者個人における内面の多様性を涵養するというものです。

その事例として、経済産業省の「大企業人材等新規事業創造支援事業」と、今治市の「いまばりワーケーション推進事業」が挙げられます。

「大企業人材等新規事業創造支援事業」は、「イノベーション創造は多様性から成る」という観点から、大企業人材を企業の外に越境させ、「〇〇社の私」ではなく「私」個人として、内省する時間・場所を設け、「私として実現したい価値（社会課題解決等）」を、企業を超えた共創活動（オープンイノベーション）を通じて実現していく環境整備を目指したものです。大企業の経営企画担当役員や人材開発部門長等が集い、既存事業の枠を超えた新規事業開発を行うため、社員をどの程度の割合、外に「開く」べきか、越境を起点とした事業創造を推進する「コミュニティ」をどう「作る」べきか、検討を進めています。また、「地域課題の解決」に対応すべく、都市圏の大企業におけるリモートワークの加速といった環境変化を受け、「地域」において1対N時代の働き方・暮らし方を実証する活動も推進されています。

一方、「いまばりワーケーション推進事業」では、「地域に暮らしながら、都市で働く」「都市で暮らしながら、地域課題解決に資する副業で働く」という新しい働き方を見据え、「ワーケーション（「ワーク（労働）」と「バケーション（休暇）」の造語）」を起点に、地域での職業体験を提供し、都市と地域の共創（オープンイノベーション）を加速するための事業を実施しています。

この取り組みでは、大企業人材が1週間程度「所属企業のリモートワーク」を行いながら、2～3日程度の時間を使い、地域課題解決に向けて地域の事業者と共創を行います。そして、各自の強みを活かした「プロボノ型」での副業体験等を通じて、地場の事業者との強いつながりを形成し、参加者自らが都市・地方の1対N時代における新たな働き方の可能性を検証していきます。都市圏大企業にとっては、地域に寄与するという、1対N時代における企業としての新たな価値創造が期待できる取り組みとなっています。

#### 2. プロフェッショナル人材事業における大企業連携

1対N時代に対応し得る人材の育成には、キャリア展望の明確化、その実現に資するスキル・能力開発を社内に限定せず、幅広く能力開発する「場」が必要です。

その事例として、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」が挙げられます。

「プロフェッショナル人材事業」は、地域企業を「攻めの経営」への転換を促し、実践するプロフェッショナル人材（以下、「プロ人材」）のニーズを掘り起こし、地域経済を活性化させ、「ひと」と「しごと」の好循環を生み出すことを目的とするものです。ここでプロ人材とは、新たな商品・サービスの開発、その販路開拓、生産性向上等の取り組みを通じて、経営者の右腕として、企業の成長戦略を具現化していく人材を指します。

東京都、沖縄県を除く全国45道府県には、プロ拠点が設置され、所管地域における潜在成長力の高い地域企業の経営者との信頼関係を構築し、経営課題の抽出を行い、プロ人材のニーズ掘り起こしを行った上で、民間人材ビジネス事業者等と連携し、人材マッチングを行います。いわゆる「ビジネスマッチング」とは異なり、ハイクラス人材のマッチングに特化したものとなっています。

当該事業における取り組みの1つに、都市部大企業から地域企業へ人材交流を促す「大企業連携」があります。この取り組みは、各地域で高まるプロ人材ニーズへ対応するため、出向・研修、副業・兼業等の多様な勤務形態に基づき、民間人材ビジネス事業者を介せず、都市圏大企業と地域企業を直接つないで人材交流を促すものであり、紹介手数料は掛からない等、地域企業にとってメリットの大きいものです。多くの大企業で、終身雇用の見直しが進む中、大企業人材の活躍する場が早晚変わる可能性も高く、従前よりニーズの高い「セカンドキャリア支援」に加え、社外留職制度、副業・兼業制度等の「社外での活躍機会の提供」も増えてきています。今後は、1対N時代を見越した新たな人材エコシステムが進むことが予想されます。

### 4 本提言施策から得られる期待効果

提言内容には、3つの有効性があります。

1つ目は、「実行性」です。前述した経済産業省が支援している「大企業人材等新規事業創造支援事業」では、新規事業やイノベーションに意欲ある大企業人材を籍を置いたま

ま、「越境」を通じて、スキル・能力の幅を広げる経験を積み重ね、新たなイノベーションを生み出す活動に参加する流れを形作ろうとしています。1対N時代の到来に際し、労働者が自律的にキャリアを描き、その実現に向け能力開発機会を、社内外に求める取組みを試行していると捉えられます。こうした事業を通じて培ったノウハウは、本提言施策に活かすことができます。また、わが国が次代に向け取り組んでいる「攻め」の労働政策は、労働者の中でも、とりわけ自ら労働市場を動く能力を持つ「自律自走型」人材の活躍機会を広げることと焦点を当てたものが多く、十分に実現可能性が高いと考えられます。

2つ目は、「新規性」です。本稿提言施策では、デジタルトランスフォーメーションを通じて、将来的にAIやロボットに代替される可能性の高い業務に従事する労働者や、非「自律自走型」人材の就業保障をいかに守るかに焦点を当てています。本調査によれば、この非「自律自走型」人材は全体の約7割を占めています。本提言施策の展開を通じて1対N時代に到来した際に、雇用不安に陥り、労働市場から退出するリスクのある非「自律自走型」を、「自律自走型」へシフトさせる意義は大きいと言えます。もちろん、すべての人材を「自律自走型」へ切り替えるのは難しいかもしれませんが、労働力として労働市場に残りその能力を開発し、新たなキャリアへ導くことはわが国の持続的経済発展において有益と考えます。

また、地域企業では、人手不足が深刻化しており、その数は約63万人に上ると言われています。地域企業が欲するスキル・能力を有する大企業人材を、プロジェクト単位で一時的にレンタルすることで、労働力不足を解消および事業の安定化を両立することができるばかりか、首都圏大企業から地域企業への人材還流にもつながると考えられます。加えて、ハロプラは、約8兆円規模と言われる副業・兼業人材マッチング市場の拡大にも貢献できると予想されます。

3つ目は、「親和性」です。日本企業の多くは、「労働者の生活はできる限り保障する」ことを理念に掲げ、終身雇用で代表される人事管理システムを構築してきた歴史があるため、労働者は1つの企業に閉じた職業キャリアやライフキャリアを前提に歩んできました。こうした思想や仕組みを急激に変えることは、組織等の経済活動および労働者の生活に大きな混乱をもたらす可能性があるため、新たな時代に求められる労働施策も、労働市場への劇薬とするのではなく、ソフトランディングを促すものであることが妥当であると言えます。

## 5 本提言施策の課題

最後に、提言した施策推進に際して、想定される課題や、国として今後取り組むべき事項について触れておきます。

生涯キャリアコンは、現在、国家資格であるキャリアコンサルタントの役割や支援内容を、1対N時代を見据えて再定義するものです。これまでキャリアプランの選択肢は、企業内に留まりキャリアを継続するか転職するかの2択でしたが、そこからの脱却を目指します。すなわち、①リカレント教育を通じた学び直し機会、副業・兼業、社外インターン等を活用した越境経験等、多様な選択肢を提示すること、そして、②新たなキャリア提示の際に、企業の紹介ではなく、具体的な仕事やプロジェクトを提案し、労働者の職業キャリアを長期にわたって伴走支援を行うことが大切になります。このような役割を果たせるような人材の確保・育成が急務となります。

また、生涯キャリアコン自身が、多様なキャリアを経験し、これまでの企業ありきではない俯瞰的な視野を持ち、柔軟な助言ができる等、これまでとは異なる資質を有していることも求められます。現在、約4万人いると言われるキャリアコンサルタント資格保有者を量的にも質的にも拡大を図るとともに、テクノロジーを活用して効率的なキャリア支援ができる仕組みを整えることこそが、国策として必要だと考えます。

一方、ハロプラについては、まずは、企業主導型社外インターンの対象を広げることが重要です。類似する取組みは、すでに一部の企業を中心に実践され、人材送出企業と人材受入企業をつなぐマッチングサービスも生まれてきています。ただし、現在提供されているサービスは在籍型アウトが前提となるため、労働者供給事業に抵触しない範囲に限定されていることに加え、資金や人材が豊富な送出企業の労働者に限定されるため、何らかの公的支援策がないと、これ以上の普及は難しいと予想されます。その意味では、資金不足あるいは労働者不足から、社外インターンに参加させることが難しい企業や、受入れ体制が十分でない企業に助成金等のインセンティブを与え、後押しすることも大切になってきます。

次に、行政主導型副業・兼業マッチングですが、現在の副業・兼業マッチングは、民間人材ビジネス事業者のサービスを中心に提供されていますが、既存のハローワークやO-NET等の施策と連携する形で、需給をつなぐ公的な副業・兼業プラットフォームや、地域企業における副業・兼業ニーズの開拓も必要になります。企業主導型社外インターン、行政主導型副業・兼業マッチングを通じて、労働者の多様なキャリア

形成を支援するならば、以下のような課題も考えられます。

- ① **人材交流施策の充実**：大企業ミドル人材にキャリア自律を促す人材交流施策の不足
- ② **マッチング機能の設置**：適切な人材を、適切なタイミングで供給することの難しさ
- ③ **リカレント教育の活用**：大企業ミドル人材を対象としたスキルセットの見直し

上記の課題への対処としては、2種類の支援者を設置するというものが考えられます。

1つは、「人材交流支援コンサルタント（仮称）」です。求職者向けの支援策として、送出企業の副業・兼業制度等の人材交流施策の整備をサポートした上で、制度対象となる人材の選定を促し、必要に応じてリカレント教育を促し、受入

れ企業へ送出し、その後のフォローアップまでを行うのです。

もう1つは、「プロジェクト開拓支援コンサルタント（仮称）」です。受入企業向けの支援策として、対象企業の経営課題を整理し、社外インターンや副業・兼業用のプロジェクトを組成し、期待役割を明確化してからマッチングを行い、プロジェクト終了まで受入企業側を支援するというものです。

人材交流支援コンサルタントのほうは、生涯キャリアコンがその担い手となることが望ましく、プロジェクト開拓支援コンサルタントのほうは、地域金融機関やよろず支援拠点等の公的な経営支援機関が担うことで、地域企業に寄り添った体制整備が可能になると考えます。

本稿による提言内容が、1対N時代における「自律自走型」の人材の育成・確保を促し、わが国のすべての労働者が、円滑に次代に移行する一助となれば幸いです。

## 大橋 歩（おおはし あゆむ）

PwC コンサルティング合同会社  
シニアマネージャー

地銀系シンクタンクにて、中堅・中小企業を対象に、経営コンサルティング業務に従事し、70社以上を担当。組織・人材マネジメント、働き方改革、同一労働同一賃金等、人材領域全般に強みを持つ。近年は、公共事業部労働政策領域のリーダーとして、数多くの中央省庁プロジェクトへ参画。  
メールアドレス：ayumu.ohashi@pwc.com



## 作佐部 孝哉（さくさべ たかや）

PwC コンサルティング合同会社  
パートナー

組織・人材の生産性向上をテーマに、20年以上にわたってコンサルティング活動に従事。近年は政府・中央省庁のアドバイザーとして、200を超えるプロジェクトで統括責任者や有識者委員を務める。専門誌での連載をはじめ、出版、講演の実績も多数。  
メールアドレス：takaya.sakusabe@pwc.com

