

『1対 N 時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方』 に係る提言書

2021 年 1 月
PwC Japan グループ
政策提言：人材育成／教育改革チーム

目 次

目 次.....	2
I. 提言の概要	3
(1) 生涯キャリアコンサルタント(仮称)	4
(2) ハロープラットフォーム(仮称)	5
(3) 本提言施策から得られる期待効果	7
II. 1 対 N 時代に対応しうる人材育成に必要な観点とその担保が可能な施策案について ...	9
1. 施策を考える際のポイント	10
2. 生涯キャリアコンサルタント(生涯キャリアコン、仮称)	12
3. ハロープラットフォーム(仮称)	14
(1) 企業主導型社会人インターンシップ(仮称)	14
(2) 行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)	15
III. 結び: 提言施策を実行するうえで必要なこと	17
1. 本提言施策から得られる期待効果	18
2. 本提言施策の課題	18
IV. 参 考: 提言の基盤となる調査の結果概要	21

I. 提言の概要

PwC Japan グループの人材育成／能力開発チームでは、1 対 N 時代¹の到来に必要な「守り」の積極的労働政策を検討すべくアンケート調査を実施し、キャリア展望が明確でかつジョブ・クラフティング²がある人材（自律自走型）の要因をそれ以外のタイプ（主に「組織従事型」）と比較しながら明らかにした。その結果、「自律自走型」は、週あたりの自己啓発時間が長いこと、社内外の人材との関わり合いや社会動向へのアンテナの感度などが高いこと、新しい発想やアイデアなどチャレンジが受容され、かつ多様性の高い職場に所属していることなどが明らかになった。すなわち、1 対 N 時代の到来に向け、自らキャリア展望を描くことが難しい人材にはそのゴール設定を支援することはもとより、社会動向に係る情報を収集でき、かつ自身のキャリアの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いえる。同調査結果を踏まえ、本調査検討チームでは、以下の（1）と（2）を具体的対応策として提案するものである。

（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）

不確実性が高い時代においては、社会動向を踏まえキャリアの見直しが複数回生じる可能性がある。したがって、労働者はこれまでの経験束から得た教訓・能力・スキルや現行の仕事、さらには将来やってみみたい仕事などを視野に入れ自律的に自分の今後のキャリアに必要な能力・スキルを開発していく必要がある。そのためには、これまでの経験の棚卸→キャリアゴールの設定→設定したキャリアゴールと現状とのギャップの把握→差異を埋めるためのプランの作成→プランの実行といった PDCA サイクルを、生涯をとおして回し続ける必要があるだろう。しかしながら、同プロセスを個人でできるケースは必ずしも多くなく、誰かに伴走してもらう仕組みが必要である。

こうした労働者のキャリアをサポートする仕組みの 1 つとして、これまでもキャリアコンサルタント（以下、キャリアコンと記す）が活躍してきたが、同コンサルタントは従来の 1 対 1 の雇用関係を前提としている。しかし、1 対 N 時代の到来に伴い、従来のキャリアコンに新たに 2 つの役割を加える必要があると考える。

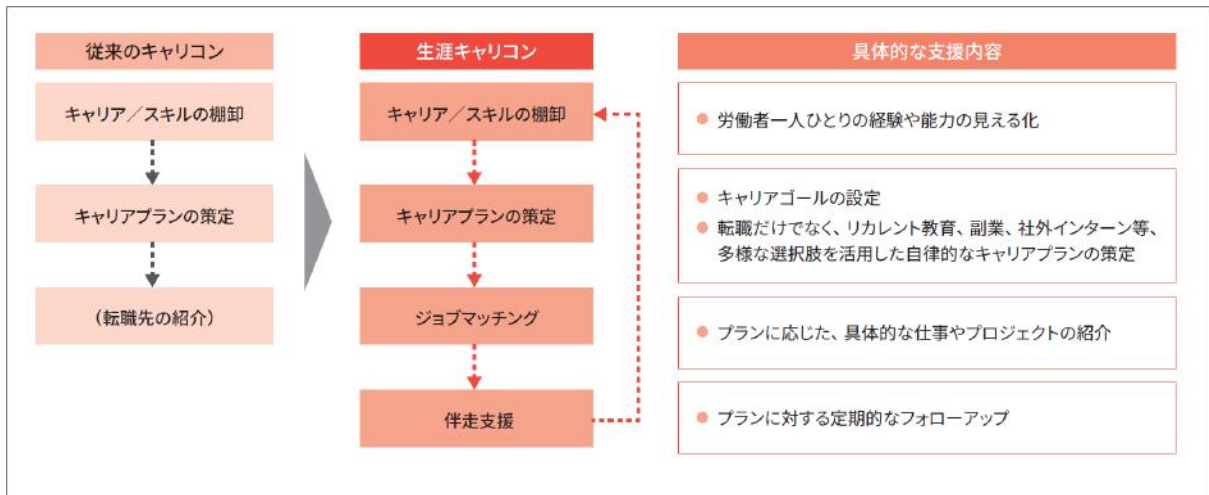
1 つは、提示する選択肢の多様化である。従来のキャリアコンは、キャリアゴール（展望）を設定したのち、(a)現行勤務先内に留まりキャリアを継続・発展させるか、(b)転職するかを決め、その実現に向けたキャリアプランを作成していた。これに加え、生涯キャリアコンサルタント（以下、生涯キャリアコン）は相談者のキャリアゴール（展望）に向け、(i)兼業・副業やリカレントプログラム等を活用した学び直し、または社外インターン等を活用した越境経験も選択肢に加え、プランを検討し提案することが必要になると思われる。すなわち、自らエンプロヤビリティを高め続ける「手段」を情報提供に加えていく必要があると考える。

2 つ目は、1 つ目と関連するがエンプロヤビリティを高めるための短期的な「場」の提供である。従来は、キャリアゴールを定めたのちは新たな転職先を提案することが主であったが、その方法に加え、キャリアゴールへの到達に資するスキルや知識を習得が可能な、期間限定の「プロジェクト」を紹介することも期待されると考える。

経済社会が不確実であるがゆえに、労働者が職業キャリアのなかで何度か遭遇するであろう「キャリアの再考」を伴走し続ける役割が求められ、それを担うのが生涯キャリアコンなのである。

¹ デジタルトランスフォーメーションの加速化やグローバル化の進展に伴い日本企業等では従来の日本型雇用慣行（終身雇用など）を維持することや企業主導による従業員の能力開発が難しくなると予想されることから、労働者は所得の保障のために複数の企業等と就労関係を結ぶことが進むと考えられるとして、その状態を「1 対 N」と定義している。詳細は、2020 年 11 月 10 日に発出した『「1 対 N 時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査」調査報告書』を参照願いたい。

² 労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫すると言う行動」と定義。詳細は、2020 年 11 月 10 日に発出した『「1 対 N 時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査」調査報告書』を参照願いたい。

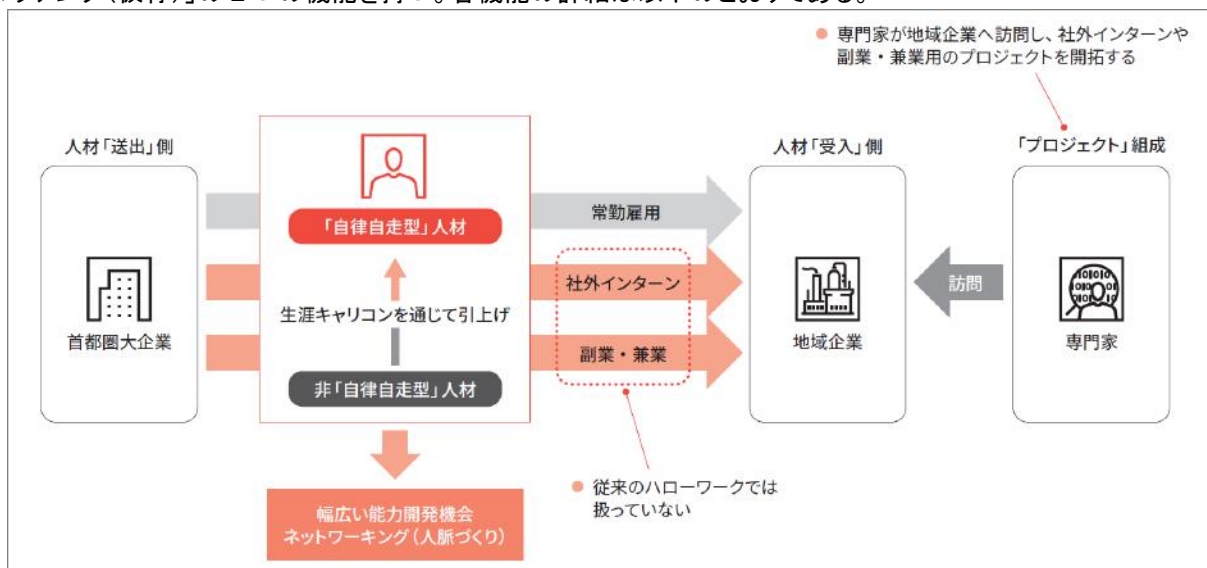


資料:PwC 人材育成検討チーム作成

(2) ハロープラットフォーム(仮称)

キャリア展望の明確化およびその実現に資するスキル・能力の習得は社内限定されず、幅広く能力開発する「場」が必要になる。特に、不確実性の高い時代においては、企業等側が従業員に安定的キャリアを提示すること、およびそれに必要な能力を開発する機会を提供することが難しくなる。まして規模の小さい企業等においては、本人の希望するキャリア形成に必要な能力開発機会(金銭的支援を含む各種制度等や研修(Off-JT)、仕事(OJT))を提供できるとは限らない。したがって、組織の枠を超え、個々人が有するキャリアの実現を可能にする経験・学びの「場」を社会が提供する必要がある。この企業規模に関わらず次代にも対応しうる能力・スキルを習得できる「場」の支援策として「ハロープラットフォーム」(仮称、略称「ハロプラ」とし、以下「ハロプラ」と記す)が求められると考える。

「ハロプラ」は、個人の適性やキャリア展望の実現に資する能力開発機会を提供する仕組みである。同仕組みは、企業等がイニシアチブをもって自社従業員に必要な能力機会としての「場」を提供する「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」と、行政が主導して労働者の求める能力を習得できるプロジェクトを紹介する「副業・兼業マッチング(仮称)」の2つの機能を持つ。各機能の詳細は以下のとおりである。

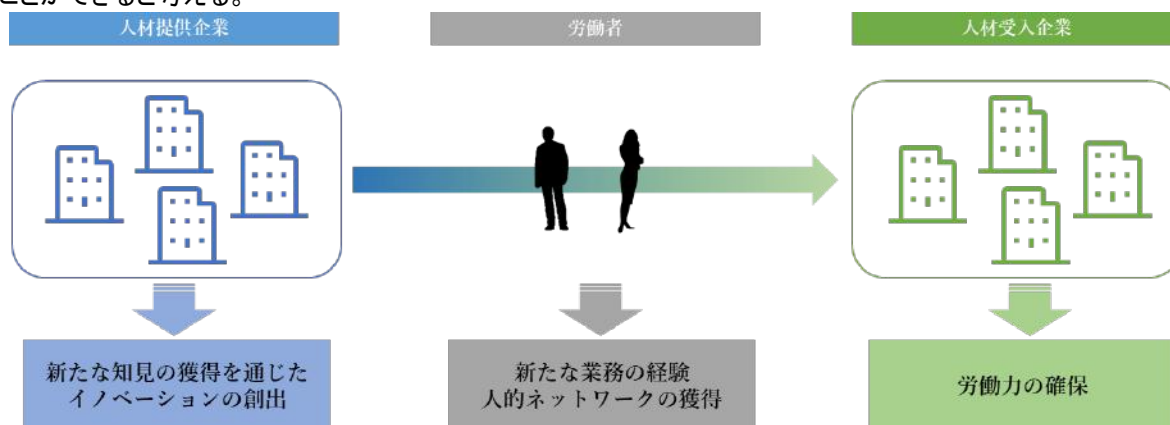


※PwC 人材育成検討チーム作成

① 企業主導型社会人インターンシップ(仮称)

「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」(以下、社会人インターンと記す)は、特定の企業等に所属しながら、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等で一定期間働くものである。一般的にインターンシップは学生が特定企業等に社会勉強を目的に行うものであるが、この社会人インターンは、すでに社会人として働く者を対象に、所属企業等では習得することが難しい能力やスキルを得ることを目的に一定期間外部組織へ学びに行く、または企業等の事業計画・発展に必要な知見を有した人材を社外から一定期間レンタルする仕組みである。企業等側は、労働力の確保や社外人材が持つ知見・ノウハウを活用しイノベーション創出が可能になる。

また、労働者は現行の雇用関係を維持しながら、所属先では経験することが難しい「場」を経験し想定するキャリアの実現可能性を高めることができる。例えば、大企業の社員がスタートアップ企業に社会人インターンとして参画し、一定期間事業開発の経験を積むことで労働者は新しい業務の経験・人的ネットワークの獲得でき、社員を送り出した企業等は労働者が持ち帰った知見やネットワークを自社事業へ活用することが可能になる。また、スタートアップ企業は不足する人材を他企業等から一定期間レンタルすることで事業の円滑運営が可能になる(下図参照)。こうした仕組みにより、企業側は雇用関係を持つ労働者数を一定数確保し続けることができ、円滑な事業運営を計画することができる。また、労働者は雇用関係が継続されることにより、安心して能力開発に臨むことができると考える。

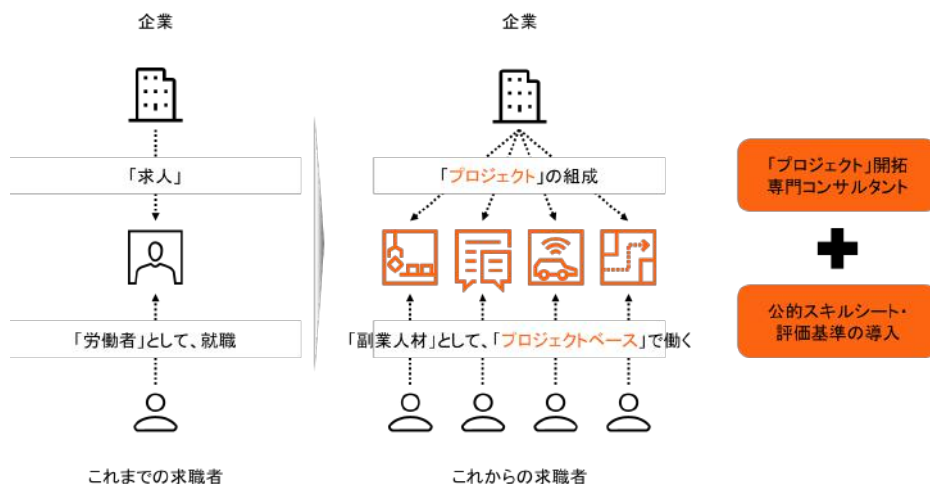


資料:PwC 人材育成検討チーム作成

② 行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)

本仕組みは「プロジェクト単位」で、人材をマッチングするものである。具体的には、企業等で実施(または予定)するプロジェクトで求められる経験、能力、就業期間等の情報を収集し、当該経験・能力・スキルの習得を求める／有する人材とをマッチングして一定期間の人材レンタルを行うものである。同仕組みを行政主導で行う理由は、特に規模の小さい組織では、1対N時代における従業員の能力開発機会を提供することはもとより、そのための制度を整備することも難しいと考えられるためである。1対N時代の公助による就業者の能力開発機会として本仕組みを整備することで、企業等の規模に関わらず、労働者は能力開発機会を得ることが可能になり、また、同機会を活用しキャリアを実現する可能性が高まるといえる。また、当該就業者を受け入れる企業等は、外部からの必要人材を固定費を確保せずに獲得できるとともに、人材を送り出す企業等においては、自社従業員の能力を開発することが可能になる。

なお、この「行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)」および前述の「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」は副業・兼業の普及策の1つである。現在厚生労働省で進められている副業・兼業に関わる法整備や雇用保険のあり方の検討を踏まえ仕組みをさらに検討していく必要があると考える。



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

(3) 本提言施策から得られる期待効果

本稿で提示した提言施策には次の3つの点で高い有効性があると考えます。

第一に「実行性」である。PwC ではこれまで Society5.0 をはじめ、次代における労働者の雇用、働き方、組織のあるべき姿を模索する複数の行政案件を受託してきた。その一つが「大企業人材等による「境」活動の取組」（経済産業省より受託）と、「プロフェッショナル人材事業における大企業連携」（内閣府より受託）である³。

前者の事業は、従業員を、自社が属するセクター（大企業）から、異なるセクター（スタートアップや NPO・地域企業等）に対して「越境」させる体験をさせ、従業員個々人の、内面の多様性を涵養するという取り組みである。これは、1 対 N 時代の到来に際し労働者自らキャリアをデザインし、その実現に向け能力開発機会を社内外に関わらず提供する取組を試行しており、同取組から得た知見を本施策の円滑な遂行に活かすことが可能である。このほか PwC では多様な働き方と人材力の強化を促すことを目的とした事業を複数受託しており、1 対 N 時代における積極的労働政策になりうる知見を蓄積していると自負する。

後者の事業は、地域企業に「攻めの経営」への転換を促すと同時に、それを実践するプロフェッショナル人材（以下、「プロ人材」という）のニーズを掘り起こし、人材ビジネス事業者等に取り繋ぐことで、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ある。

しかしながら、既存の受託案件から得る知見を踏襲するわけではない。事例として紹介した事業をはじめ、わが国が次代に向け取り組んでいる「攻め」の労働政策は、労働者のなかでも自ら労働市場を渡り歩く能力を持つ人材や組織の中でも中核（コア）人材になりうる層に焦点を当て、同層の活動を後押しするものが多い。しかし、本稿で提言する施策は、本調査検討チームが実施した調査分析における「自律自走型」以外の人材の就労保障に焦点を当てている。この点に「新規性」があり、本提言の2つ目の特徴になると考える。

この非自律自走型は、全体で約7割を占める。1 対 N 時代の到来により雇用リスクが高まると考えられる「非自律自走型」を、「自律自走型」へ移行させる意義は大きい。もちろん、すべての人材を「自律自走型」へ移行させることは難しい。しかし、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である。また、現在中小企業では人手不足が深刻化しており、その数は約63万人に上るといわれている。本提言は、中小企業が欲する能力やスキルを有する大企業人材を、プロジェクト単位で一時的に中小企業へレンタルすることで、中小企業の労働力不足を解消し事業の安定化に寄与することや、首都圏を中心とする大企業から地域の中小企業へ人材を還流することにも役立つ。加えて、「ハロープラットフォーム（仮称）」は、いわゆる兼業・副業に類似した仕組みであるが、同市場は約8兆円規模であるといわれており、同市場の拡大にも本施策は一役買うものであると考える。

最後に、本提言は従来の日本的人事管理システムと「親和性」があることも有効性の1つとして述べておきたい。わが国の企業等は「従業員の生活はできる限り保障する」ことを理念に掲げ人事管理システムを構築してき

³ 詳細は PwC Japan グループの Web サイトを参照願いたい。

た歴史がある。また、労働者は同仕組みを前提に職業キャリアやライフキャリアを形成してきた。同思考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。シカゴ大学の山口一男教授は日本の人事管理は日本における文化と戦略的合理性をもって構築されてきたと指摘する⁴。そうであれば、新たな時代への労働政策も、労働市場への劇薬とするのではなく、労働者および企業等が新たな時代へ「ソフトランディング」するものであるのが妥当ではないか。

以上の点から、次代においてもわが国の労働市場の安定性を確保したうえで活性化させる一助として本稿にて提言した施策を推進していきたいと考える。

⁴ 山口一男(2017)『働き方の男女不平等-理論と実証分析』pp.15-21

II. 1対 N 時代に対応しうる人材育成に必要な観点とその担保が可能な施策案について

1. 施策を考える際のポイント

今回の提言を導出するために実施したアンケート調査結果(概要は本書末尾を参照⁵⁾)において、Society5.0の到来に際しては年代に関わらず自らのキャリア形成に消極的な層が半数程度あることが分かった。なかでも中小企業の従業員のキャリア展望は流動的であり、能力開発となるチャレンジ性高い仕事に就く機会やそれを支援する制度も少なかった。諏訪(2017)⁶⁾は「外部労働市場の比重が高まる社会では、個人のキャリア形成が円滑に形成されなかったり、天職や失業があってもキャリアの中断ができるだけ生じないように準備する」ことの必要性を説く。これからの政策は、不確実性の高い時代を前提とし、労働者が安定的にキャリアを形成できるよう労働政策を整備していくことが必要だといえる。

不確実性の高い時代における就業スタイルは、従来のような1人の労働者が1つの組織と雇用契約(実際には契約はないが)を結ぶ「1対1」の関係から、一人の労働者が複数の組織と就業関係を持つ「1対N」に移行すると考える。なぜならば、デジタル化の加速に伴うテクノロジーの変化は、組織が従業員のキャリア形成を保障・主導し、必要なノウハウを提供することが困難になり、労働者が自らエンプロヤビリティを高めていくことが求められるためである。したがって、労働者は一つの組織に依存せず、複数の組織等とネットワークを持ち、次代に求められる能力等を探り、その能力を習得できる「場」を見出していく必要がある。すなわち、これからの労働者は、自らキャリア展望を設定しその実現に必要な能力を獲得し続ける「自律自走型」が求められるのである。一方、同時代の到来で雇用不安を強く持つのが「自律自走型」以外のタイプである。こうした人材群は、自ら能力開発を図る力が弱いことが予想され、不確実性の高い時代には就業機会を喪失する可能性が高い。ゆえに、労働者を非「自律自走型」から「自律自走型」への移行させていくことが、公助、共助、自助から求められると考えるのである。

では、公助・共助・自助の各側面からどのような取組みが必要なのだろうか？本調査検討グループでは2020年3月にこの方策を探るべくアンケート調査を実施・分析をしたところ、「自律自走型」の人材育成には、以下の3点が必要であることが明かになった。

- ① 能力開発に投じる時間
- ② 能力開発に対する取り組み姿勢
- ③ 能力開発のための手段(場)

「①能力開発に投じる時間」は、「働き方改革」の実現に向けた労働施策基本方針(2018年12月28日)において、わが国の少子高齢化・生産年齢人口の減少などの構造的変化への対応や生産性向上を実現するにあたり「誰もが生きがいを持ってその有する能力を最大限に発揮できる社会を創り、イノベーションの促進等を通じた生産性向上と労働参加率の向上を図ること」を目的に労働時間の短縮等の労働環境の整備等の具体策が掲げられているところである。この労働時間の短縮等の取組みは、単に長時間労働の解消を目指すのではなく、①多様な人材が活躍できる職場とすること、②安易な残業依存体質を解消し、結果として長時間労働を解消することを目的として取り組むことが重要だと指摘されている⁷⁾。この2点を踏まえた労働時間の短縮等の推進が、結果として余暇時間を創出し、自己実現の目的を有する者については、創出された時間を能力開発やイノベーション創造に向けた活動に投じることを可能にすると考えられる。しかし、能力開発等に時間を投じるにしても従来と同様の方法では1対N時代に対応しうる能力を習得することは難しい。

佐藤・松浦(2018)⁸⁾は、VUCAの時代の労働者には「変化対応行動」が求められ、「知的的好奇心」、「学習習慣」、「チャレンジ力」の3つの要素が必要になると指摘する(3要素に係る各定義は図表Ⅱ-1を参照)。このVUCAの時代とは、本稿が定義する1対N時代とほぼ同義であると考えられ、佐藤・松浦の指摘する当該時代に求められる「変化対応行動」とそれに必要な3要素は、1対N時代に対応するために必要な要素だといえる。同行動を確実に実行するためにも各組織における「広義の働き方改革」の実行とそれによる学習やチャレンジの実施が求められる。なお、能力開発に投じる時間確保のための働き方改革に関する施策は、すでに厚生労働省で方針が示され各種施策が展開されていると同時に、各企業等においても個別の施策が展開されていることから、本書では具合的な提言を行わない。

⁵ 報告書は2020年11月10日に発出。詳細は以下URLを参照。

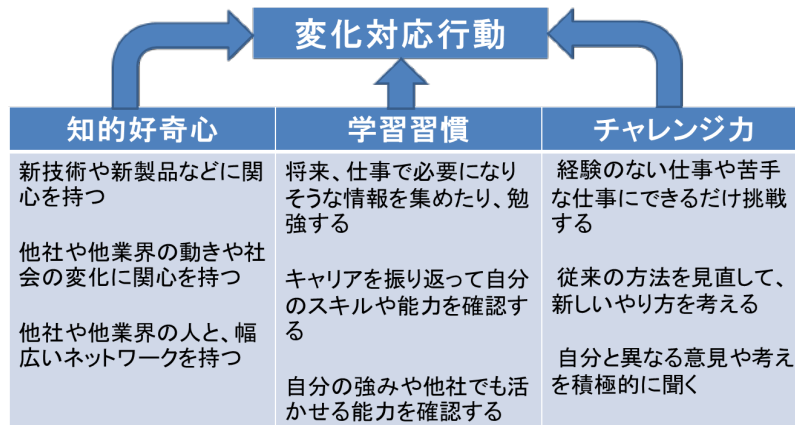
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/human-resource-development2011.pdf>

⁶ 諏訪康雄(2017)『雇用政策とキャリア権』弘文堂

⁷ 中央大学 佐藤博樹教授は、文中の①、②を目的とした「働き方改革」を「広義の働き方改革」とし、長時間労働の解消を目的とした「働き方改革」を「狭義の働き方改革」と定義している。

⁸ 佐藤博樹・松浦民恵「「変化対応行動と仕事・仕事以外の自己管理:ライフキャリアのマネジメント」日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告(2018年9月)

II-1 変化対応行動と同行動に必要な3要素

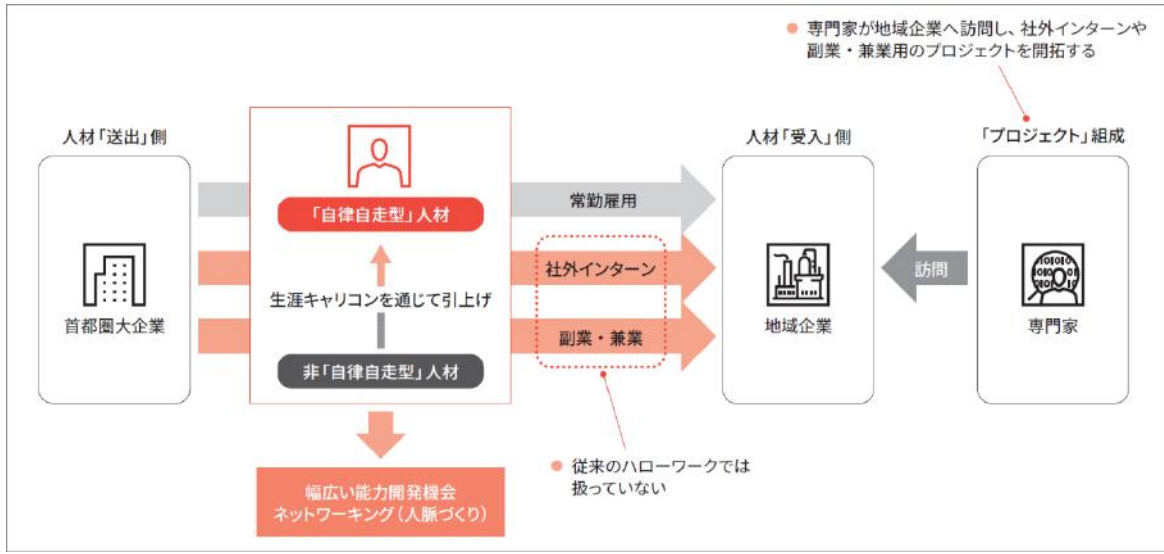


資料：佐藤博樹・松浦民恵「「変化対応行動と仕事・仕事以外の自己管理：ライフキャリアのマネジメント」日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告（2018年9月）

「②能力開発に対する取り組み姿勢」については、企業等は個人の設定したキャリア展望の実現、またはその展望がない場合はその設定から「共助」として支援していく必要がある。ただし、企業規模によっては共助としての支援が難しい場合もある。したがって、公助としての仕組みも併せて構築する必要がある。具体的には、労働者のキャリア実現またはキャリア展望の設定の伴走者を企業等または社会的に配置すること、また、キャリア展望は不確実性が高まる時代においては社会動向に応じ変化することが想定されるため、長い職業キャリアを通した伴走者を用意することである。同支援策として「生涯キャリアコンサルタント」（仮称、以下「生涯キャリアコン」と記す）を提案する。「生涯キャリアコン」とは、労働者自らが職業キャリアを築きそれを実現すべく支援する仕組みであり、1対N時代に求められる新しいキャリアコンサルタントとしての役割を担うものである。なお、同コンサルタントの詳細は(2)にて後述する。

「③能力開発のための手段（場）」は、本調査検討チームが実施した調査結果からも明らかとなったが、キャリア展望の明確化およびその実現に資するスキル・能力開発には社内限定しない「場」が必要である。特に、不確実性の高い時代においては企業等側が従業員に安定的キャリアを提示すること、およびそれに必要な能力開発機会を提供することは難しい。まして規模の小さい企業等においては、同一組織内に本人の希望するキャリア形成に必要な能力開発機会（業務や金銭的支援を含む各種制度等）を提供できるとは限らない。したがって、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」を提供することが肝要である。同要件を考慮した支援策として「ハロープラットフォーム」（仮称、略称「ハロプラ」とし、以下「ハロプラ」と記す）を構築してはどうかと考える。「ハロプラ」は、個人の適性やキャリア展望の実現に資する能力開発機会を提供する枠組みである。そして、同枠組みには、企業等側に事業計画に応じて必要人材のポートフォリオを検討する余地を残すべく、企業等が主導的に従業員へ必要な能力を開発する「場」を提供する「企業主導型社会人インターンシップ（仮称）」プログラムと、行政が主導して労働者の求める能力を習得できるプロジェクトを紹介する「副業・兼業マッチング（仮称）」プログラムが内包される。なお、この具体的内容については(3)にて詳述する。

IV-2 提言する施策の全体像

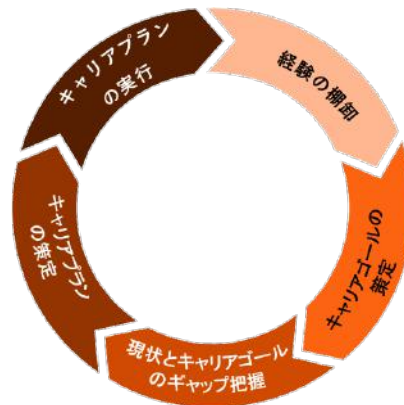


資料:PwC 人材育成検討チーム作成

2. 生涯キャリアコンサルタント（生涯キャリアコン、仮称）

これまで企業等における能力開発は、主に定期的な異動と年次または役職に応じて雇用主が提供する研修等を通じ、企業等主導で行われてきた。しかし、本稿で幾度か指摘したとおり1対N時代の到来に際し、もはや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付いていると考えられる。今後は労働者が自らあるべき(ありたい)キャリアを志向し、その実現に向け行動していくことが必要であろう。しかし、リンダ・グラットンが指摘したとおり⁹、不確実性が高い時代における職業キャリアの延伸は、社会動向を踏まえキャリアの見直しを複数回行うことが考えられる。したがって、労働者はこれまでの経験束から得た教訓・スキル・知識、現行の業務、さらには将来を展望しながら自律的に自分の今後を勘案し、必要な能力・スキルを習得していくことが求められる。そのためには、これまでの経験の棚卸、これからのキャリアゴールの設定、設定したキャリアゴールと現状とのギャップの把握、その差異を埋めるためのプランの作成、当該プランの実行といったPDCAサイクルを回し続ける必要があるだろう(下図参照)。しかしながら、同プロセスを単独の個人で遂行できる労働者はかぎられることから、多くの労働者をサポートする仕組みとして生涯キャリアコンを提案するものである。

IV-3 これからのキャリア形成に必要なPDCAサイクル



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

⁹ リンダ・グラットン(2016)『ライフ・シフト』(プレジデント社)

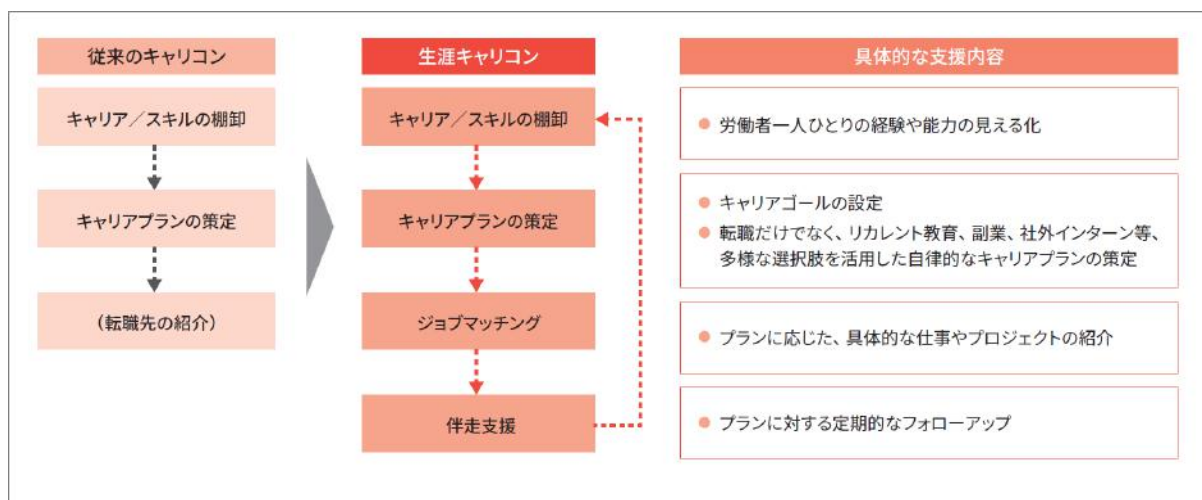
現在国家検定合格ののち活動しているキャリアコンサルタントは、職業能力開発推進法第三条に基づき「労働者がその職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定および労働者の地位向上のために不可欠である」ことから、相談者のこれまでの職務経験を棚卸し、それらを踏まえて新たなキャリアゴールを設定しその実現に向けたプランを立て PDCA サイクルを回すことを支援している。しかし、従来のキャリアコンサルティングは、1対1の雇用関係を前提としている点に懸念が残る。1対N時代の到来を前に、新たな支援の在り方を検討する必要があるのではないかと。そこで、我々が考えたのが「生涯キャリアコン」である。生涯キャリアコンは従来のキャリアコンと以下の2点で異なる。

第一に、提示する選択肢の多様化である。従来のキャリアコンは、キャリアゴール(展望)を設定したのち、(a)現行動務先内に留まりキャリアを継続・発展させるか、(b)転職するかを決め、それを可能にするためのキャリアプランを作成していた。しかし、生涯キャリアコンは、従来の役割に加え、相談者のキャリアゴール(展望)の実現に向け、(i)兼業・副業やリカレントプログラム等を活用した学び直し、または社外インターン等を活用した越境経験など多様な選択肢からキャリアプランを検討し提案する点で異なる。より、社会経済を俯瞰する力と多様化するキャリア展望への確にアドバイスしていく力が求められる。

第二に、1つ目と関連するがエンプロヤビリティを高めるための短期的な「場」の提供である。従来は、キャリアゴールを定めたのち、新たな「雇用先」としての転職について協議・提案することが主であったが、それに加え、キャリアゴールへの到達に資するスキルや知識を習得できる、期間限定の「場」(プロジェクトなど)を選択肢として加え、個人のエンプロヤビリティを高める支援をしていくことが求められるのではないかと考える。

経済社会が不確実であるがゆえに、労働者が職業キャリアのなかで何度か遭遇するであろう「キャリアの再考」を伴走し続ける仕組みが必要になると考えるのである。

II-4 これからのキャリア形成に必要な PDCA サイクル



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

なお、生涯キャリアコンの役割が従来のキャリアコンから変化するメリットとして、以下の2つが考えられる。

第一に、変動性の高い時代においてキャリア形成が難しくなる労働者へ社会情勢に関して客観的な情報を提供すること、さらに恒常的に相談に乗る人材を明確化することで、労働者へ精神的安定性を提供することができる点である。本調査によると、自律的なキャリア形成を図ることができる労働者は全体の約半数であった。しかしながら同数値は現時点でのものであり、これらの人材が1対N時代においても活躍できるとは限らない。したがって、当該人材に対しても都度自身の現状認識と今後のキャリア展望を再考させる機会の提供が必要になる。その際、社会動向を踏まえ客観的な情報を提供しながら将来のキャリアを共に検討する生涯キャリアコンは先行きに不安を感じる労働者にとって極めて重要な存在になると考える。また、現時点でキャリア自律を図れていない労働者には、キャリア自律を図っていくためのスタートラインについてもらう必要がある。こうした状況を踏まえ、全て

の労働者のキャリア自律への準備を高める役割が生涯キャリアコンには期待されている。

第二に、上記と関連するが、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点があげられる。労働政策研究研修機構の調査¹⁰⁾によると自己啓発に取り組むことができている労働者は33.6%に留まる。すなわち、約7割の労働者は自身のキャリアゴールを設定しても、プランを策定し、その過程を振り返って、再度新たなプランを立てるといったPDCAサイクルを継続的に回し、都度自身のキャリアを見直すことは難しいといえる。生涯キャリアコンが定期的に伴走支援することで、継続的にPDCAサイクルを回し、キャリア実現の可能性が高まる可能性がある。

3. ハロープラットフォーム(仮称)

(1) 企業主導型社会人インターンシップ(仮称)

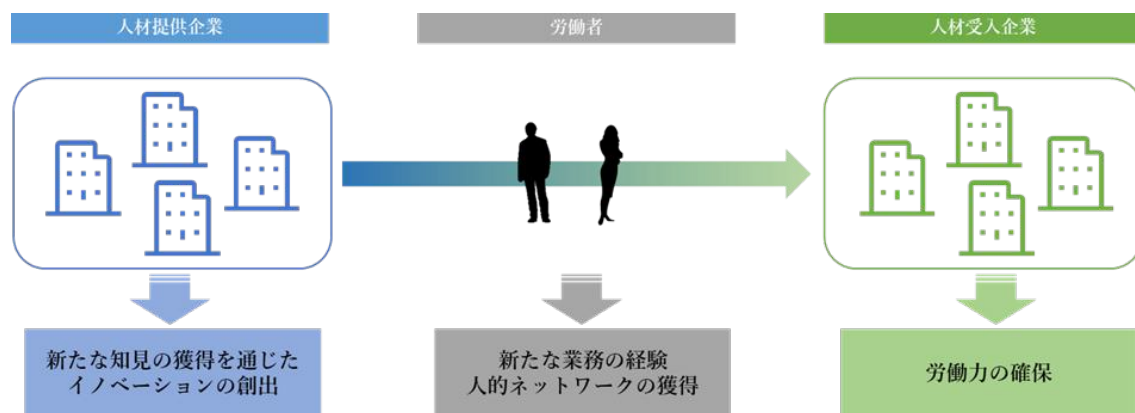
これまで日本企業等における人材の能力開発は、長期雇用保障を前提とした新卒一括採用と企業主導による能力開発が中心であったことは先にも述べた。そして、この育成方法は、確固たる内部労働市場が基盤にあり、それゆえに企業内OJTによる能力開発が可能であったといえる。

しかし、1つの組織等との雇用関係に縛られない1対N時代の到来の見込みが高まる中では、企業等にとっては自社の労働者を長期に育成するメリットが軽減する。また、不確実性の高いVUCA時代においては、求められる能力やスキルも可変的であることから、従来型の能力開発方法の下で習得した能力やスキルが「いざ」という場面で役に立たない可能性もある。こうした社会においては、労働者は組織内での人材育成プログラムに依存することなく、自身のキャリアを思考し設定した上で、必要とされる能力やスキルを習得しエンプロイアビリティを高めていかねばならない。そのための自身のキャリア展望に必要な能力開発機会は、所属する組織や職場、さらには管理職の特性に規定されること、大きく異なる仕事/職場への異動や社外活動の経験はジョブクラフティング能力やキャリア展望に好影響を与えることが、本調査検討チームのアンケート調査結果からも指摘された。すなわち、1対N時代においては組織の枠を超えた能力・スキルの習得が必要だといえる。この一施策として「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」(以下、社会人インターンと記す)があると考えられる。

この社会人インターンは、特定の企業等に所属しながら、自身のキャリア展望に必要な能力開発機会を有した企業等で一定期間働くことを指す。「インターンシップ」とは、一般的には学生が特定企業等に社会勉強を目的に行うものであるが、社会人インターンは、すでに社会人として働く者を対象に、所属企業等では習得しえない能力やスキルを習得することを目的に一定期間、外部組織へ学びに行く、または企業等の事業計画・発展に必要な知見を有した人材を社外から一定期間レンタルする仕組みである。企業等側にとっては、労働力の確保や社外人材が持つ知見・ノウハウを活用しイノベーションを創出する可能性が高まり、労働者にとっては現行の雇用関係を維持しながら所属先組織では得にくい経験を経てキャリアの実現を図ることが可能になる。例えば、大企業の社員がスタートアップ企業に社会人インターンとして参画し、一定期間事業開発の経験を積むことで、新しい経験・ノウハウ・知見・人的ネットワークを獲得でき、同社員を送り出した企業等にとっては、当該社員が持ち帰った知見やネットワークを自社事業へ活用することが可能になる。また、スタートアップ企業は不足する人材を他企業等から一定期間レンタルすることで事業を円滑に運営することができると考える(図表Ⅱ-5参照)。

Ⅱ-5 企業主導型社会人インターンシップ(仮称)の仕組み

¹⁰⁾ (独)労働政策研修・研究機構(2018)「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)」,調査シリーズ No184



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

前述のとおり1対N時代は、デジタルトランスフォーメーションの影響も受け、人材に求められるスキルはめまぐるしく変化する。本仕組みは、労働者にとっては現業以外の新しいことを学びエンployアビリティを高めることを可能とし、企業等にとっては自社で提供できない能力開発機会を他社の「場」を借りて自社の従業員に習得させることが可能になり、インターンを受け入れる企業等にとっては不足する労働力を固定費として確保せずに獲得できるというメリットを持つ点から、1対N時代における労働者の能力開発および労働力確保において有益な仕組みであると考えられる。

II-6 企業主導型社会人インターンシップ(仮称)のメリット

	現業以外の新しいことを学ぶ方法の有効性	学習者の自己負担費用
OJT (On the Job Training, 現場での教育・指導)	学びにくい	給料を貰えて学べる
Off-JT (Off the Job Training, 業務外の教育)	学べる	自分で支払う
SD (Self Development, 自己啓発)	学べる	自分で支払う
社会人インターン	学べる	給料を貰えて学べる

資料:PwC 人材育成検討チーム作成

(2) 行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)

現在の行政による職業紹介事業には、就職困難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つの機能がある。前者は、求職者のこれまでのキャリア経験を活かした常勤の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る。一方、後者は、事業主及びその従業員並びにその他求職者に対して出向・移籍等による産業間、企業間移動を円滑に行うべく情報の収集、提供及び相談並びに斡旋等を行い、失業を予防・回避するものである。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のマッチングを

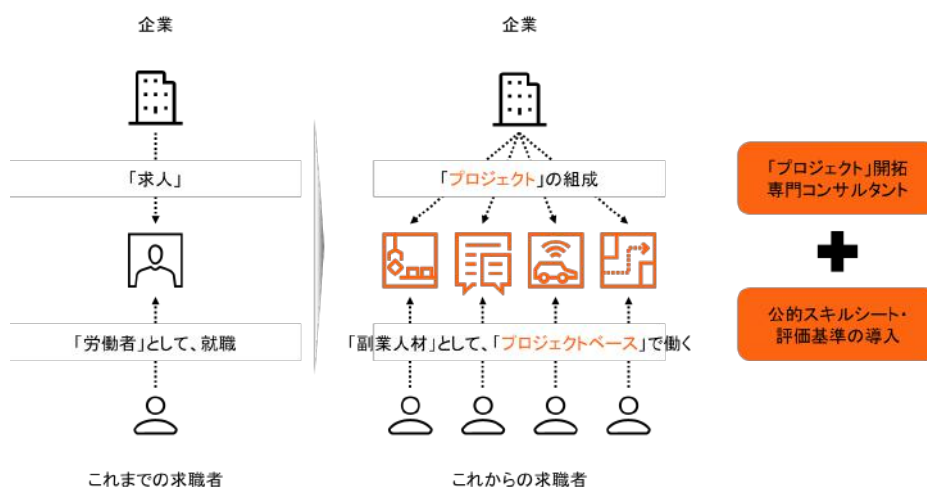
行っているが、このたび本調査検討グループが提案する施策は、就職先を紹介するものではなく、同仕組みの考え方を活用した能力開発機会の提供システムである点が特徴である。

本稿で何度か指摘したとおり、Society5.0 時代の到来はこれまで日本企業等が前提としてきた雇用管理や雇用関係の維持は難しくなり、労働者は自らのキャリア展望を定め、その実現に必要な能力やスキルを自ら習得しながら自身のエンプロイアビリティを高めることが求められる。また、企業等と労働者との関係も1対1ではなく、1対Nといった複数の企業等と雇用や事業提携の関係を結ぶケースが増えると予想される。同時代においては、企業等と従業員との関係は従来より薄くなると想定され、能力開発支援においても自主性が重んじられる。そうであれば、外部労働市場が十分成熟していないわが国では、労働者が自力で能力開発をすることは難しく、公助による能力開発機会の提供が必要と考える。ただし、不確実性の高い1対N時代においては、求められる能力やスキルは可変的であるため、固定化した仕組みは能力やスキルが陳腐化してしまう可能性がある。

本調査検討グループが提案する「行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)」は「プロジェクト単位」で、人材マッチングを行うものである。具体的には、企業等で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収集し、当該経験・能力・スキルの習得を求める／有する人材とマッチングし一定期間の人材レンタルを行う。同仕組みを行政主導で行う理由は、特に規模の小さい組織では、1対N時代における従業員の能力開発機会を提供することはもとより、そのための制度を整備することも難しいと考えられ、当該企業等に所属する従業員が労働市場から退出させられる可能性が高くなると懸念されるためである。1対N時代の公助による就業者の能力開発機会として本仕組みを整備することで、企業等の規模に関わらず労働者は能力開発機会を得ることが可能になると同時に、同機会を活用しキャリア実現を図る可能性が高まることになる。また、当該就業者を受け入れる企業等は、外部からの必要人材を固定費を確保せずに獲得することが可能になり、人材を送り出す企業等においては、自社従業員の能力を開発することができるのである。

なお、この「行政主導型副業・兼業マッチング(仮称)」および前述の「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」は副業・兼業の普及策の1つである。現在厚生労働省で進められている副業・兼業に関わる法整備や雇用保険のあり方の検討を踏まえ仕組みをさらに検討していく必要があると考えている。

II-7 行政主導型副業・兼業マッチングの仕組み



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

III. 結び：提言施策を実行するうえで必要なこと

1. 本提言施策から得られる期待効果

本稿で提示した提言施策には次の3つの点で高い有効性があると考ええる。

第一に「実行性」である。PwCではこれまで Society5.0 をはじめ、次代における労働者の雇用、働き方、組織のあるべき姿を模索する複数の行政案件を受託してきた。その一つが「大企業人材等による「越境」活動の取組」(経済産業省より受託)と、「プロフェッショナル人材事業における大企業連携」(内閣府より受託)である¹¹。

前者は、新規事業やイノベーションに意欲ある大企業に所属する人材を所属組織に籍を置いたまま他組織に「越境」し知見やスキルの幅を拡大する経験をさせ新たな新事業・イノベーションを生み出す活動に参加する流れを創造することを目的としている。これは、1対N時代の到来に際し労働者自らキャリアをデザインし、その実現に向け能力開発機会が社内外に求める取組みを試行しているといえ、同取組から得た知見を本施策の円滑な遂行に活かすことができると考える。

後者の事業は、地域企業に「攻めの経営」への転換を促すと同時に、それを実践するプロフェッショナル人材(以下、「プロ人材」という)のニーズを掘り起こし、人材ビジネス事業者等に取り繋ぐことで、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ある。

しかしながら、既存の受託案件から得る知見を踏襲するわけではない。事例として挙げた事業をはじめ、わが国が次代に向け取り組んでいる「攻め」の労働政策は、労働者のなかでも自ら労働市場を動く能力を持つ人材や組織の中でも中核(コア)人材になりうる層に焦点を当て、本稿における「自律自走型」により活躍の場を拡大させることを目的としたものが多い。しかし、本稿で提言する施策はデジタルフォーメーションにより将来的にAIやロボット等に代替される可能性が高い業務の従事者や非「自律自走型」の就業保障をいかに守るかに焦点を当てている。この点に「新規性」があり、本提言の2つ目の特徴だと考える。この非「自律自走型」人材は、我々が実施した調査対象の約70%を占めていた。本提言の施策を展開することにより、1対N時代が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があると推測される非「自律自走型」を「自律自走型」へ移行させる意義は大きい。もちろん、すべての人材を「自律自走型」へ移行させることは難しい。しかし、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であろう。また、現在中小企業では人手不足が深刻化しており、その数は約63万人に上るといわれている。本提言は、中小企業が欲する能力やスキルを有する大企業人材を、プロジェクト単位で一時的に中小企業へレンタルすることで、中小企業の労働力不足を解消し事業の安定化に寄与することや、首都圏を中心とする大企業から地域の中小企業へ人材を還流することにも役立つ可能性があると考ええる。加えて、「パロープラットフォーム(仮称)」は、いわゆる兼業・副業に類似した仕組みであるが、同市場は約8兆円規模であるといわれる。本施策は同市場の拡大にも一役買うものであると考えている。

最後に、本提言は従来の日本的人事管理システムと「親和性」があることも有効性の1つであることを述べておきたい。わが国の企業等は「従業員の生活はできる限り保障する」ことを理念に掲げ人事管理システムを構築してきた歴史がある。また、労働者は同仕組みを前提に職業キャリアやライフキャリアを形成してきた。同思考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。シカゴ大学の山ロー男教授は日本の人事管理は日本における文化と戦略的合理性をもって構築されてきたと指摘する。そうであれば、新たな時代への労働政策も、労働市場への劇薬とするのではなく、労働者および企業等が新たな時代へ「ソフトランディング」するものであるのが妥当ではないか。

以上の点から、次代においてもわが国の労働市場の安定性を確保したうえで活性化させる一助として本稿にて提言した施策を推進していきたいと考える。

2. 本提言施策の課題

最後に本稿で提言した施策の推進にあたっての課題や国として今後取り組むべき事項について述べる。

第一に、「生涯キャリアコン」については、現行の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、再定義することである。

具体的には、①キャリアプラン策定時における選択肢として、企業内に留まってキャリアを継続するか転職するか2択から、兼業・副業やリカレントプログラム等を活用した学び直し、インターン等を活用した越境経験なども選択肢として提示すること、②新たなキャリアの提示の際に、企業等を紹介するのではなく、具体的な職種やプ

¹¹ 詳細は PwC Japan グループの Web サイトを参照願いたい。

プロジェクトを紹介することになる。すなわち、当該役割を果たしうるコンサルタントの確保と育成が必要になる。「生涯キャリアコン」は、不確実性の高い時代にもキャリアを継続していけるよう、労働者に求められる能力とその能力を習得する「場」を提案していく必要がある。そのためには、生涯キャリアコン自身が多様なキャリアを経験していることなど、これまでのキャリアコンと異なる資質を有することが求められる。国として現行のキャリアコンサルタントの量的、質的な向上を後押しする必要があるだろう。なお、量的な拡大として、現在の約 4.2 万人(平成 31 年度 3 月末日時点)のキャリアコンサルタント資格保有者の認定者数の更なる拡大と共に、テクノロジー等を活用してキャリア支援を効率的に実施できるような仕組みの整備も必要である。

次に、「ハロープラットフォーム(仮称)」の「企業主導型社会人インターンシップ(仮称)」の対象を拡大することである。本事業に類似する取組みは、既に一部の企業で実践されており、人材提供企業・受入企業間のマッチングサービスもいくつか提供されている。ただし、現状のサービスは、副業・兼業制度が整備され、かつ資金や人材が豊富な企業を中心としており、対象となる労働者も限られている。しかし、1対N時代においては、大企業に比べ資金や人材が豊富でなく、副業・兼業制度をはじめとする人事制度が整っていない企業規模においても、社会人インターンシップを通じて社内外で能力開発機会を得る必要があるだろう。特に、中小企業は、資金面や労働力の不足から自社の人材を育成目的で社会人インターンに参加させることに消極的であるだけでなく、労働者の受入も困難であること、マッチング機関が収益性の観点からその対象としてみなしていない可能性が考えられる。そのため、公助として企業規模が小さい組織を対象に社会人インターン(受け入れ、送り出しともに)に対する助成金等のインセンティブを持たせることや、既存のハローワークや O-NET 等の施策と連携する形で、社会人インターンの企業間のマッチングを支援することが肝要である。

行政主導型副業・兼業マッチングについても、人材紹介事業者を中心に既にサービスが提供されている。国の支援としては、内閣府のプロフェッショナル人材事業により地域の中小企業を対象とする副業・兼業人材の採用を支援する取組や、経済産業省の兼業・副業等外部人材マッチング支援事業による事業者と労働者のマッチング実証等が行われているが、労働者の多様なキャリア形成に関しては以下のような課題が明らかになっている。

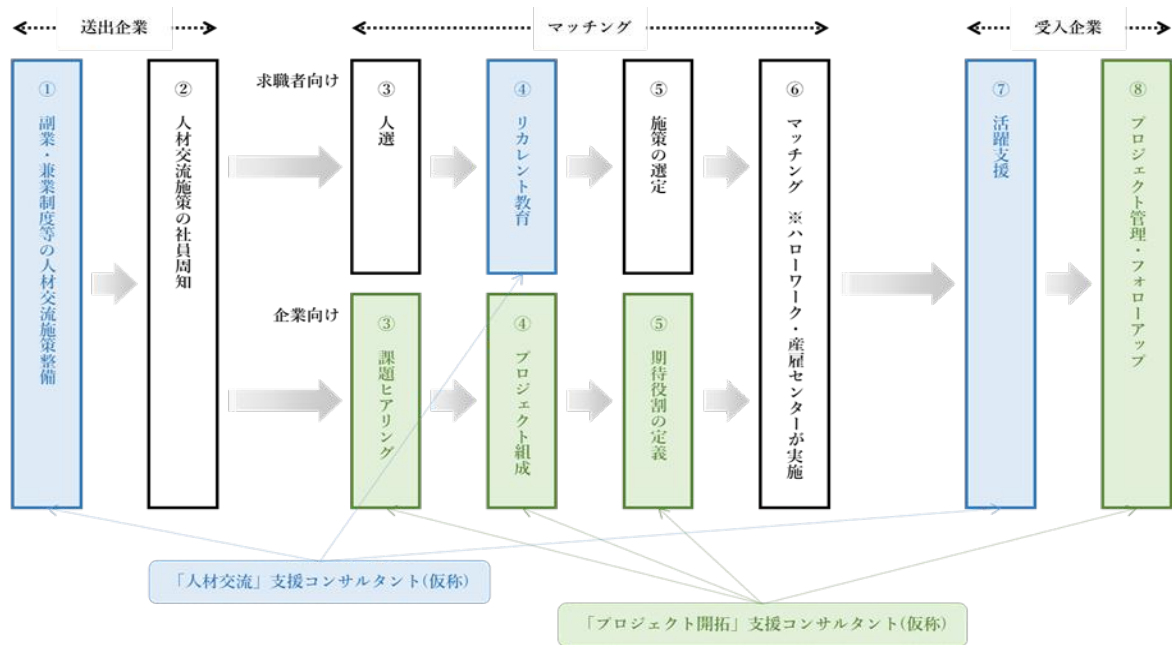
- ① 人材交流施策の充実・大企業ミドル人材にキャリア自律を促す人材交流施策の不足
- ② マッチング機能の設置・適切な人材を、適切なタイミングで供給することの難しさ
- ③ リカレント教育の活用・大企業ミドル人材を対象としたスキルセットの見直し

上記①②③の課題を対処するには2種類の支援コンサルタントが必要になると考えている。一つは、人材交流支援コンサルタントである。同コンサルタントは、求職者向けの支援として、送出企業の副業・兼業制度等の人材交流施策の整備を支援したうえで制度対象となる人材を選定し、必要に応じてリカレント教育を促し受入先へ送り出し、かつその後のフォローアップも行うことを想定している。

もう一つは、プロジェクト開拓支援コンサルタントである。同コンサルタントは、マッチングのもう一つの対象である受入企業の課題を整理し、副業・兼業人材を受け入れるプロジェクトを組成し、当該プロジェクトにおける期待役割を明確化した後、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ものである。また、1対Nを志向する従業員を支援するための仕組み(人事評価・人事異動等の仕組み)や管理職のマインドセットも併せて支援することが望ましい。これらの役割を担う者としては、前者はキャリアコンサルタント、後者は人材紹介事業者等が担い手として想定している。

上記の取組みを円滑に遂行するために国の行政機関には、1対N時代の働き方へのスムーズな移行を後押しする諸支援が期待する。

本稿の調査結果を踏まえた提言内容が、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ある。



資料:PwC 人材育成検討チーム作成

IV. 参 考

本提言の基盤となる調査結果の概要

本内容は、2020 年 11 月に PwC Japan グループによるプレスリリースで公表した「1 対 N 時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査報告書」を抜粋したものです。

詳細は、以下をご高覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/human-resource-development2011.pdf>

1 調査の概要

<調査対象>

本アンケート調査は、Society5.0 の到来による就業形態の変化(1対1→1対N)で影響を強く受けるであろう世代を対象に実施した。また、その影響は企業主導型のキャリア管理下にある正規雇用者において最も強く表れると仮定し、全産業の正規雇用者 3000 人を対象に調査をすることとした。具体的な調査対象要件は以下のとおりである。

・雇用形態	正規雇用
・年齢	20 歳～55 歳
・地域	全国
・業種	全産業
・学歴	高卒以上
・年収	200 万円以上

なお、各年代層およびその年代層に属する性別による特徴を考察するため、調査対象の 3000 サンプルを以下のように層別に割り振りわけた。

	25～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～55 歳	
男性	250	500	500	250	
女性	250	500	500	250	
合計	500	1000	1000	500	3000

<調査方法>

インターネットモニターリサーチ

<調査時期>

2020 年 3 月 26 日～3 月 29 日

<分析対象>

調査は 3000 サンプルを収集すべく実施したが、収集したサンプルにおいて業種や職種が不明な 7 サンプルについては集計から除外し、全 2993 サンプルを分析対象とすることとした。

。

2. 調査分析軸と結果の概要

(1) 分析軸とその想定

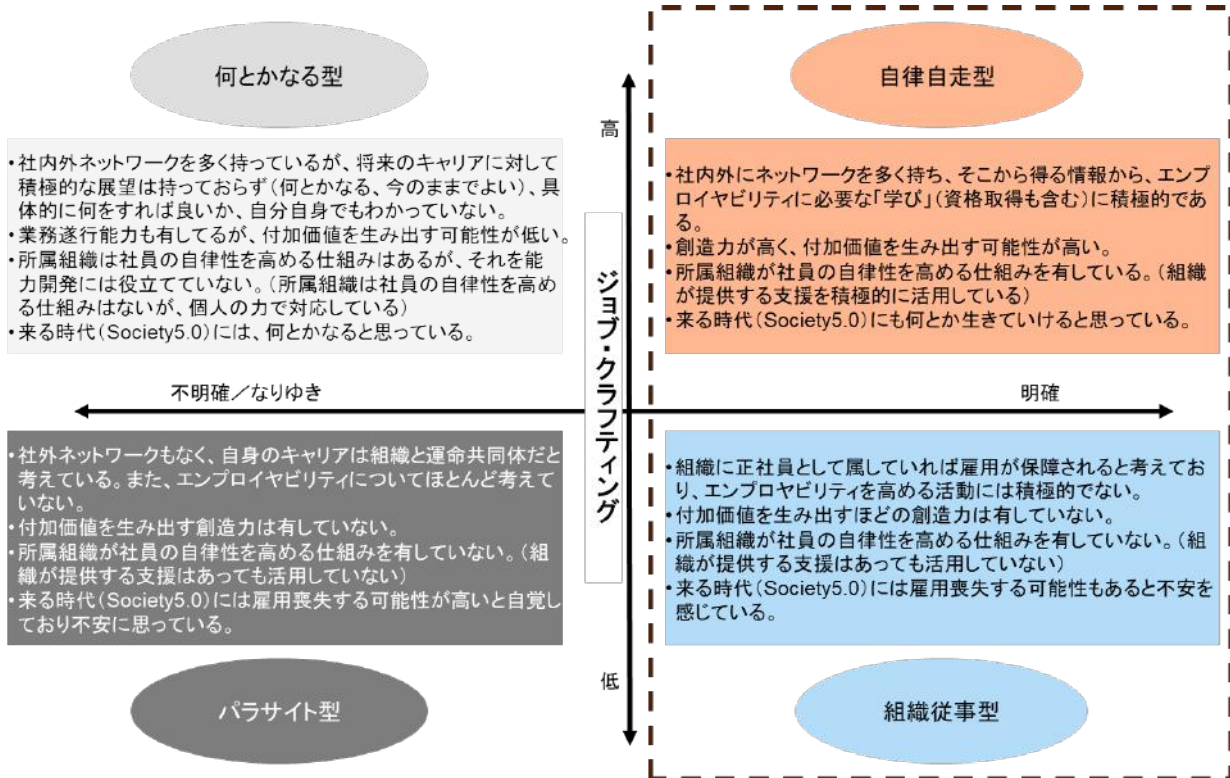
「守り」の積極的労働政策を検討するにあたり、キャリア展望が明確な者が、どのように能力開発しているかを明らかにすることが有効だと考え、同要因を抽出するためのアンケート調査を実施した(調査実施時期:2020 年 3 月、分析対象サンプル:2993)。また、分析ではキャリア展望の明確性と「労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫する」という行動と定義される「ジョブ・クラフティング」の高低度合いを分析軸として 4 象限(1-1-①)をつくり、各象限に該当する 4 タイプの要因を明らかにすることとした。なお、各 4 タイプの想定は1-1-②のとおりである。

1-1-① 本調査の分析軸

	(略称)	n	%
キャリア展望明確でジョブクラフティングあり	自律自走型	828	27.7
キャリア展望明確であるがジョブクラフティングなし	組織従事型	361	12.1
キャリア展望は不明瞭であるがジョブクラフティングあり	何とかなる型	700	23.4
キャリア展望不明瞭でジョブクラフティングなし	パラサイト型	1104	36.9
合計		2993	100.0

※割合の合計値が、各項目の小数点以下の数値の関係から、必ずしも 100%にならないことがある。

1-1-② 本調査の分析軸



(2) 調査結果の概要

① キャリア自律の状況

不確実性の高い時代においては、自らキャリアのゴールを設定し、その実現に向け能力開発をする「キャリア自律」が求められる。本アンケート調査ではキャリア自律の程度を 27 設問で確認しており、各設問に対し「まったく当てはまらない」から「良く当てはまる」までの 6 選択肢で回答してもらっている。これらを「まったく当てはまらない」を 1 点、肯定的回答になるにしたがって加点し「良く当てはまる」を 6 点としてカテゴリーごと(全 7 カテゴリー。下表の1-2 参照)の点数を算出した。なお、「キャリア自律全項目合計」は、全カテゴリーの合計点である。

その結果、「自律自走型」が全項目で最も得点が高いことが示された。なかでも、「主体的ジョブデザイン行動」、「ネットワーキング行動」、「スキル開発行動」の 3 つは、キャリア展望が明確なグループの 1 つである「組織従事型」との得点差が大きかった。同 3 カテゴリーには社内外の人材との関わり合い方や社会動向へのアンテナの感度等に関する項目が含まれており、能力開発の場の範囲が広い「自律自走型」は、関わり合う人材が多様であるがゆえに社会動向の情報感度が高いと考えられる。

また、本結果から、キャリア展望の明確度よりもジョブ・クラフティングがキャリア自律の醸成に影響する可能性が示唆された点も注目すべきである。たとえば、「組織従事型」と「何とかなる型」を比較すると、すべての項目で

後者の点が高い。キャリア自律項目には、組織の枠にとらわれず社内外の人材と積極的に関わり、社会の動向に関心を持ちながらも自分の価値観を実現することをたずねる設問が多く含まれる。すなわち、「何とかなる型」は「組織従事型」に比して組織を超えた活動に積極的であり、活動を通してスキルを開発している可能性がある。

図表 1-2 キャリア自律に関する得点(平均点)

	Q14.1-4 自己指向 得点	Q14.5-6 価値優先得点	Q14.7-9 バウンダリー レス思考得点	Q14.10-11 職場環境への 適応行動得点	Q14.12-16 主体的ジョブ デザイン行動 得点	Q14.17-20 ネットワーキン グ行動得点	Q14.21-27 スキル開発行 動得点	Q14 全問 キャリア自律 全項目合計
自律自走型 (n=828)	18.80	8.66	13.59	9.00	22.72	17.29	30.73	120.78
組織従事型 (n=361)	16.47	7.39	10.61	7.30	17.85	12.67	23.07	95.37
何とかなる型 (n=700)	17.62	8.14	12.60	8.35	21.22	16.24	28.28	112.45
パラサイト型 (n=1104)	14.63	6.69	8.98	6.35	15.68	11.35	19.55	83.23

※割合の合計値が、各項目の小数点以下の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

② 自己啓発等時間について

仕事能力は従事する業務を通して必要な知識やスキルを習得する「OJT」方式が多いが、それ以外の学びも重要であることは周知である。本調査では自己啓発に投じる時間についてたずねてみたが、週当たりの「自己啓発等時間計」は「自律自走型」が 92.4 分と多くの時間を投じていることがわかった。次いで「何とかなる型」と「組織従事型」61.2 分で同じ結果となったが、前者は就労日に多くの時間を割き、後者は非就労日に多くの時間を投じるといった特徴がみられた。これは就労時間との関係があると推測され、後者は就労時間が長いために非就労日に自己啓発等の時間を確保していると考えられる(以上、図表 1-3 参照)。

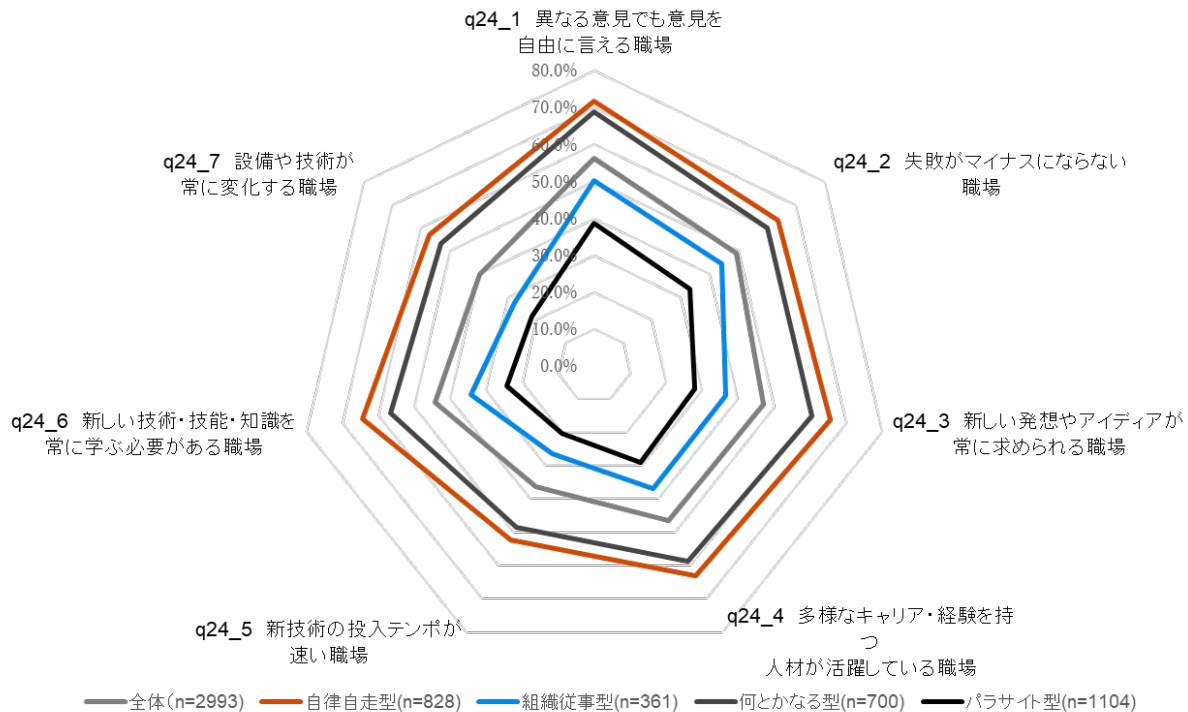
図表 1-3 1日あたりの就労時間と平日／休日の自己啓発等時間(平均)

	就労時間 (1日あたり) ※単位:時間	【平日】 自己啓発、学 習、訓練 ※単位:分	【休日】 自己啓発、学 習、訓練 ※単位:分	自己啓発等時間 計 (週あたり) ※単位:分
自律自走型 (n=828)	8.97	26.40	66.00	92.40
組織従事型 (n=361)	9.08	18.00	43.20	61.20
何とかなる型 (n=700)	8.73	18.60	42.60	61.20
パラサイト型 (n=1104)	8.77	9.60	21.00	30.60

③ 職場特性について

能力開発やキャリア自律を支援する制度等はないが、職場環境や職場マネジメントの差異が従業員の能力開発に影響することは少なくない。本調査では、職場の特性を図表 1-4 の 7 項目について、「当てはまる」から「まったく当てはまらない」までの 4 択から 1 つを回答してもらった。なお、図表は「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」に回答した合算値を示している。

図表 1-4 職場の特性



赤線の「自律自走型」は全項目において高い割合となっており、次いで紫線の「何とかなる型」が続く。中でも「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」は、「自律自走型」が他色の線に比して高い。「異なる意見でも意見を自由に言える職場」や「失敗がマイナスにならない職場」、「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」についても「自律自走型」と「何とかなる型」は全体値（灰色の線）より高く、「組織従事型」は各項目とも全体値より低いことがわかる。キャリアスキルの開発の醸成には、前述の要素が不可欠であると指摘できる。

④ 「自律自走型」と「組織従事型」の要因

上記の結果を踏まえ「自律自走型」と「組織従事型」の2つの差異を明らかにすべく、二項ロジスティック回帰を用いて多変量解析を行った。最初の分析は「キャリア自律得点」を投入しないモデル式である。「キャリア自律得点」を投入しない理由は、本人の意向が強く影響しないなかで何が強く影響するかを考察するためである。分析結果は図表 1-5 のとおりである¹²。

モデル1の結果から「自律自走型」と「組織従事型」の違いを考察する。「資格の有無」は、「自律自走型」は1%水準で正に有意、「組織従事型」では5%水準で正に有意の結果となり、両タイプとも資格を有していることが特性要因だと言える。しかし、「週あたりの自己啓発時間」については、「自律自走型」は1%水準で正に有意であるが、「組織従事型」は統計的に有意な結果は得られなかった。これは、「自律自走型」は週あたりの自己啓発時間が長いことが要因としてあげられる。また、職場特性変数で「自律自走型」は「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」が1%水準で正に有意、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」が10%水準で正に有意、「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」が1%水準で正に有意の結果となったが、「組織従事型」はこれらの変数を含め正に有意なものはない。同結果は、「自律自走型」の職場には、新しい知識等や発想が求められる職場であり、日々の業務を通してこれらを習得する機会があるほか、多様なキャリアを有する人材がいると言える。一方、「組織従事型」は「設備や技術が常に変化する職場」で1%水準で負に有意な結果となっ

¹² なお、各変数の解説については、2020年11月に公表された本調査報告書を参照願いたい。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/human-resource-development2011.pdf>

た。すなわち、「組織従事型」の職場は保守的な職場である可能性が示唆される。また、「働き方の裁量度得点」も同タイプは 10%水準で負に有意である。この結果は、職場が保守的であるがゆえに働き方の裁量も制約的である可能性を指摘できる。なお、「自律自走型」の「キャリア自律を促進するための支援制度」は 5%水準で負に有意であった。同結果の解釈は、職場が創造的であり、他流試合的要素を有しているために、あえて企業等が制度を整備しなくても問題はなく、制度の有無を認識していないと考えられる。

次に、キャリア自律得点が追加されたモデル 2 について、モデル 1 からの変化点に注目しながら解釈する。「自律自走型」は、「キャリア自律」変数が加わっても職場特性の「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」(10%水準で正に有意)と「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」(5%水準で正に有意)は統計的に有意でありモデル 1 と変化はないが、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」は有意でなくなった。また、「キャリア自律」変数については、「バウンダリーレス思考」、「主体的ジョブデザイン行動」及び「スキル開発行動」は 1%水準で正に有意であるが、「価値優先」は 10%水準で負に有意となった。同結果は、「自律自走型」は社内外の人とのネットワーキングづくりを通して、自らの仕事のやり方を見直し進化させる行動をとっているが、所属先企業等の意向も考慮する傾向があると言える。モデル 1 で有意だった項目が有意でなくなった点については、キャリア自律変数に社内外と関わる要素が入ることにより、必ずしも所属職場の多様性が高い必要がなくなったと考えられる。一方、「組織従事型」は「キャリア自律」変数が加わっても職場変数に変化はなかった。「キャリア自律」変数については、「ネットワーキング行動」が 1%水準で負に有意となった。すなわち、「組織従事型」は、社内外の活動には消極的であり新しいネットワークを構築することがないと言える。両キャリアタイプの差異は、組織の枠を超えた行動の有無にあり、当該行動が能力開発に影響を与えていることが示唆されたと言える。

図表 1- 5 「自律自走型」と「組織従事型」の要因分析(2 項ロジスティック回帰)

	モデル1								モデル2							
	自律自走型				組織従事型				自律自走型				組織従事型			
	B	標準誤差	有意確率	Exp (B)	B	標準誤差	有意確率	Exp (B)	B	標準誤差	有意確率	Exp (B)	B	標準誤差	有意確率	Exp (B)
資格の有無（基準＝あり）	.616	.105	***	1.851	.338	.133	**	1.402	.411	.115	***	1.508	.377	.137	***	1.458
週あたりの自己啓発時間	.002	.000	***	1.002	.000	.001		1.000	.002	.000	***	1.002	.001	.001		1.001
働き方の数量度得点	.004	.019		1.004	-.045	.025	*	.956	-.009	.021		.991	-.033	.025		.967
キャリア開発支援制度の有無																
キャリア自律を促進するための支援制度 (027_3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11)	-.155	.082	**	.856	.158	.126		1.171	-.035	.091		.966	.115	.128		1.122
従来型能力開発支援制度(027_12, 13, 14, 15)	-.046	.081		.955	.004	.114		1.004	-.029	.088		.972	.029	.116		1.029
職場特性																
異なる意見でも意見を自由に言える職場	.049	.077		1.050	.034	.097		1.034	-.050	.084		.951	.017	.099		1.011
失敗がマイナスにならない職場	.099	.075		1.104	.050	.097		1.052	.099	.081		1.104	.040	.098		1.041
新しい発想やアイデアが常に求められる職場	.230	.076	***	1.259	-.099	.101		.905	.147	.084	*	1.158	-.047	.100		.954
多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場	.131	.075	*	1.140	.006	.100		1.006	.030	.081		1.030	.015	.101		1.015
新技術の投入テンポが速い職場	-.030	.077		.970	-.053	.108		.948	-.112	.085		.894	.028	.110		1.029
新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場	.312	.081	***	1.367	-.093	.108		.911	.177	.089	**	1.193	-.094	.109		.910
設備や技術が常に変化する職場	.087	.081		1.091	-.320	.114	***	.726	-.005	.089		.995	-.257	.115	**	.773
キャリア自律																
自己指向得意									.020	.021		1.020	.047	.022	**	1.048
価値優先性									-.065	.035	*	.937	-.035	.039		.966
バウンダリーレス思考									.104	.026	***	1.110	.054	.028	*	1.056
職場環境への適応行動									-.006	.040		.994	.039	.044		1.040
主体的ジョブデザイン行動									.080	.024	***	1.083	-.020	.025		.980
ネットワーキング行動									.003	.026		1.003	-.141	.029	***	.868
スキル開発行動									.086	.014	***	1.090	.011	.015		1.011
企業規模（基準＝100人以下）																
101-300人	-.168	.142		.845	.117	.170		1.124	-.036	.155		.964	.130	.172		1.139
301-1000人	-.145	.148		.865	-.220	.200		.802	.047	.159		1.048	-.212	.202		.809
1001人以上	-.239	.132	*	.788	-.038	.173		.962	-.039	.144		.962	-.015	.177		.985
性別（基準＝男性）																
女性	-.097	.108		.908	-.494	.145	***	.610	-.156	.119		.855	-.505	.147	***	.604
業種（基準＝製造業）																
鉱業・建設業	.043	.205		1.044	.041	.251		1.042	.090	.222		1.095	.043	.256		1.044
情報通信業	-.331	.211		.718	-.274	.278		.760	-.060	.232		.941	-.386	.282		.680
卸売・小売業	-.124	.191		.883	-.510	.271	*	.601	-.202	.211		.817	-.530	.274	*	.589
金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.065	.184		.937	-.106	.252		.900	-.056	.201		.946	-.135	.255		.874
医療・福祉	-.340	.232		.712	.017	.293		1.017	-.357	.253		.700	.012	.295		1.012
その他サービス業	.088	.161		1.092	-.175	.215		.840	.105	.175		1.111	-.198	.217		.820
その他	-.054	.179		.947	.108	.223		1.114	-.099	.195		.906	.129	.225		1.137
職種（基準＝一般事務職）																
企画職	.368	.167	**	1.444	.543	.222	**	1.722	.242	.182		1.274	.579	.226	***	1.784
営業職	.379	.152	**	1.461	.204	.216		1.226	.216	.166		1.241	.225	.220		1.252
SE職	.162	.222		1.176	.781	.279	***	2.184	.129	.241		1.137	.838	.282	***	2.312
研究・開発・設計職	.377	.214	*	1.458	.913	.268	***	2.493	.669	.234	***	1.952	.892	.270	***	2.440
製造関連職、組立・操作職、機械・加工職	.025	.208		1.025	.073	.265		1.076	.134	.229		1.143	.034	.267		1.035
高度専門職	.575	.222	***	1.778	.143	.318		1.154	.577	.242	**	1.780	.139	.319		1.149
保育・社会福祉系専門職、教職	.321	.290		1.379	.549	.346		1.732	.239	.313		1.270	.575	.349	*	1.777
サービス職	.124	.221		1.132	.469	.273	*	1.598	.135	.242		1.145	.392	.277		1.480
保安職、運輸・通信職、建設・探掘従事者	.073	.262		1.075	.366	.294		1.442	-.051	.283		.950	.340	.298		1.404
その他	.651	.391	*	1.918	.147	.638		1.159	.500	.416		1.649	.197	.640		1.217
役職（基準＝一般社員・職員）																
課長補佐、係長、主任相当職	.483	.128	***	1.621	.086	.172		1.090	.348	.138	**	1.416	.123	.174		1.131
課長・課長相当職	.625	.187	***	1.869	.220	.248		1.247	.521	.204	**	1.684	.231	.251		1.260
部長相当職以上	.609	.257	**	1.838	1.064	.297	***	2.898	.535	.282	*	1.708	1.077	.302	***	2.936
役員	.664	.336	**	1.943	.597	.418		1.817	.682	.371	*	1.977	.634	.423		1.885
学歴（基準＝高卒）																
専修学校・各種学校、高専・短大	.181	.157		1.198	.375	.188	**	1.456	.209	.172		1.232	.400	.190	**	1.491
大卒	.384	.136	***	1.468	.205	.173		1.228	.374	.147	**	1.453	.204	.175		1.226
院卒	.465	.206	**	1.593	.422	.262		1.525	.382	.225	*	1.466	.404	.265		1.497
年齢	-.014	.006	**	.986	.010	.008		1.010	-.002	.007		.998	.006	.008		1.006
回答者の年収	-.009	.054		.991	-.094	.070		.910	-.049	.059		.952	-.065	.071		.937
定数	-3.648	.402	***	.026	-1.405	.500	***	.245	-7.304	.510	***	.001	-1.237	.530	**	.290
N	2993				2993				2993				2993			
R2 乗	0.113				0.372				0.067				0.109			

※ *:10%水準、**:5%水準、***:1%水準

作佐部 孝哉（PwC コンサルティング合同会社 パートナー）

齊藤 剛（PwC あらた有限責任監査法人、パートナー）

■提言取りまとめ関係者＜以下、五十音順＞

大橋 歩（PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー）

篠崎 亮（PwC コンサルティング合同会社 マネージャー）

千賀 篤史（PwC コンサルティング合同会社 マネージャー）

谷 真寛（PwC コンサルティング合同会社 マネージャー）

■協力者＜以下、五十音順＞

石井 亮（PwC アドバイザリー合同会社 ディレクター）

歌野 志保（PwC あらた有限責任監査法人 シニアアソシエイト）

小田切 洋介（PwC あらた有限責任監査法人 アソシエイト）

金井 沙織（PwC あらた有限責任監査法人 マネージャー）

合田 祐介（PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト）

佐怒賀 理恵（PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー）〔アンケート調査報告書監修等〕

塩谷 聡見（PwC コンサルティング合同会社 マネージャー）〔アンケート調査報告書Ⅰ章〕

竹中 紳治（PwC あらた有限責任監査法人 マネージャー）

得田 健人（PwC あらた有限責任監査法人 アソシエイト）

中江 梨里（PwC コンサルティング合同会社 アソシエイト）〔アンケート調査報告書Ⅲ-2-(1)～(3)章〕

永田 諭史（PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト）

肥田 博嗣（PwC アドバイザリー合同会社 シニアアソシエイト）

松原 光代（PwC コンサルティング合同会社 主任研究員）〔アンケート調査報告書全章〕

村井 康太郎（PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト）

森 裕大（PwC あらた有限責任監査法人 シニアアソシエイト）

横井 太一（PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー）

吉田 万里子（PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト）〔アンケート調査報告書Ⅲ-2-(5)章〕

With Special Thanks