

多様な働き方とキャリア形成

レポート
第3回 2013.
7.13
[sat]

「CDP とキャリア形成

—人事制度との効果的な連動を求めて—

今回は、企業と人材が長期的かつ系統的なキャリア形成を意図する場合に必要なものとしてCDP (Career Development Program, 企業が人材の能力を開発し、育成・活用を図るためのプログラム) に焦点を当てて解説。まず、企業を取り巻く環境の変化を再確認し、雇用が流動化する中でどのような人材マネジメントを行うべきかを考察しました。特に、人材育成と事業戦略を連動させることの重要性を強調。

次に、CDP の目的とその展開のために必要となる前提条件 (企業内インフラ) を整理。そしてCDP をベースにしたキャリア形成の手法を、キャリア開発の各段階で実施すべき施策やキャリアデザインの対象となる能力などに触れながらレクチャーし、CDP に基づいてキャリア形成を行っている企業の先進的事例を紹介しました。

最後に、豊かな人生と有意義で充実した生き方を実現することこそが私たちの最終目標であり、そのためにはワークキャリアとライフキャリアの統合が大切であると提言を行いました。



講師：谷内 篤博氏

実践女子大学 人間社会学部教授

上場企業の管理職、大手シンクタンクでの経営コンサルタントを経て、大学教員となる。専門は人的資源管理 (HRM)、キャリア・マネジメント。

(1) 企業を取り巻く環境の変化

ビジネス環境における人や組織、企業のあり方は固定から流動化へ変化しています。企業経営では人・機能・事業のベストミックスが重視され、人材面でもプロフェッショナルやスペシャリスト、employability (市場で評価されるスキル)、多様な雇用形態を展開するための人材ポートフォリオへのニーズが高まっています。

(2) 個人と企業の緩やかな関係と人材マネジメントの革新

人材と組織の関係も変化し、若年層を中心に組織との緩い関係性を希求する傾向がみられます。こうした変化に対応するため、人事パラダイムの転換や、キャリア・オプションの多様化、個人の自律性を重視したワークシステムなど、企業は人材マネジメントの手法を変革する必要があります。

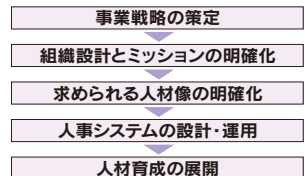
(3) 求められる人材像と人材育成の基本方針

人材マネジメントの先進的な事例としてあげられるのが住友商事のケースです。中長期の経営計画と戦略に基づいて「求められる人材像」を具体的に設定し、研修や人事諸制度、ジョブ・ローテーションをリンクさせることで、効果的な人材育成を行っています。

(4) 戦略・人事システムと人材育成の連動

人材育成は企業にとって事業戦略を達成する能力の一つです。従って、必ず事業戦略と連動させ、一貫した流れの中で展開しなければなりません。

戦略・人事システムと人材育成の連動



(5) 人材育成の最新の潮流

先進的な企業における人材育成のトレンドを、10項目にまとめて紹介します。

- ①アウトサイド・イン型教育からインサイド・アウト型教育へ
- ②階層別・指名方式の研修から自律型・選択型研修へ
- ③潜在能力 (ability) 開発から顕在能力 (competency) 開発へ
- ④個人の能力開発から組織開発 (Organization Development) へ
- ⑤firm specific skill (特定の企業内でのみ通用する技能) の習得からemployability (市場で評価されるスキル) の習得へ
- ⑥管理職の育成から次世代リーダーの育成へ
- ⑦全体的底上げ教育から個人のキャリア形成の重視へ
- ⑧OJT (On the job Training) からOJD (On the job Development) へ
- ⑨企業単独型人材育成から業界連動型人材育成へ
- ⑩人事部主体の人材育成からCU (Corporate University) 主体の人材育成へ

(6) CDPの目的と必要な前提条件

企業が系統的かつ長期的な視点で人材育成を行うために必要なものがCDPです。その目的と、展開にあたって必要となる前提条件を次に整理します。

①CDPの目的

1. 長期的かつ系統的人材育成
2. 人材のポテンシャルの拡大
3. キャリア開発における個人の自主性の尊重
4. 人材の流動性向上にともなう組織の活性化

②CDP展開に必要な前提条件

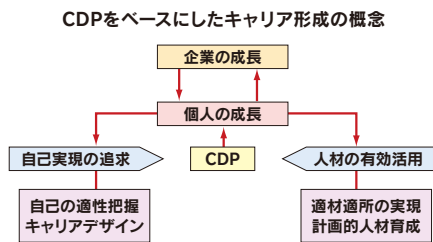
1. CDPの3要素 (career path, career level, career field) の明確化
2. 人事システムにおけるキャリア・コースの多元化
3. 自己申告制度とキャリア・カウンセリング・システムの確立
4. 人材タイプの類型化とキャリア・ルートのパターン化
5. スキルズ・インベントリーと個人カルテの作成
6. 人事情報システムの整備・充実
7. 全社的人材開発委員会の設置と人材配置計画の策定

(7) CDPをベースにしたキャリア形成

CDPには、人材と企業、双方のニーズをマッチングする工程が必要です。

企業には、各人のこれまでのキャリアを振り返り、その後のビジョンを描く機会となるキャリア・トランジション（節目）を意図的に設け、キャリアビジョンの達成をバックアップしていくことが求められています。

キャリアデザインの対象になる能力については、主に下記の3つがあげられますが、特に capability と competence に焦点を当てて考えることが大切です。



【キャリアデザインの対象となる能力】

- ability: 現在の職務遂行に必要な能力 (現有能力) ⇒ 相対的基準に基づく能力
- capability: 開発によって発揮し得る能力 (潜在能力) ⇒ 未来志向的能力
- competence: 有能感を伴う“自分らしい”能力 (中核能力) ⇒ 当事者の絶対的基準に基づく能力

次に、各人が自己のこれまでのキャリアを振り返り、将来に向けたキャリアデザインにつなげるための「自己のキャリアアセスメントの展開」方法について解説します。

【自己のキャリアアセスメントの展開】

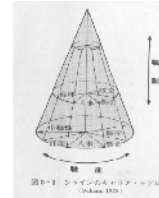
- Step1: 自分の強みと弱みを把握
- Step2: 仕事に関する自己の価値観や態度を評価し、強く望むもの、性に合わないものなどを把握
- Step3: これまで手がけた業務の中で最も満足できたもの、不満だったものを選び、Step1, 2の特性事項と対応させて整理
- Step4: 以上を踏まえながら、必要とされる主要スキルや主な職務特性、責任範囲、啓発すべき点 (自分の弱み) などを枠組みとして、自分の理想的職務を描く

各人がこうした取り組みを行う一方、企業は各人の自律的なキャリアデザインを支援するキャリア開発ワークショップを実施する必要があります。

(8) シャインのキャリア3次元モデルの援用

CDPの展開に関し最も完成度の高いモデルとして、アメリカの組織心理学者シャインが提唱する「キャリアの3次元モデル」を紹介し

シャインのキャリアの3次元モデルの援用



- 職階の次元: タテの移動
- 職能の次元: ヨコの移動
- 中核性の次元: ラインからスタッフへの移動

の拡大、組織のプレーンとなる経験をどの段階で与えるか。こうした視点から人材のキャリア形成を考えることがCDPにつながります。

(9) CDPに基づくキャリア形成の実際

CDPに基づいてキャリア形成を行っている、三菱レイヨンと大阪商船三井船舶の事例を紹介し、目指す人材像を設定しそこに向けたキャリアパスのパターンを用意していること、適宜キャリアカウンセリングを行って人材のキャリア形成に落とし込んでいることなどが両者の特徴となっています。

(10) ワークキャリアとライフキャリアの統合

スキルを高めキャリアアップを図ることが人生の最終ゴールではありません。大切なのは豊かな人生と有意義で充実した生き方を実現することであり、そのためにはワークキャリアとライフキャリアを統合することが必要です。

仕事や暮らしは転機の連続であり、それを乗り越える工夫と努力を通してキャリアが形成・開発されます。転機に遭遇した際の対処法としてアメリカの教育学博士シュロスバークが提唱する「4Sの点検」を紹介し、この手法を、皆さんの転機において活用していただければと思います。

【4Sの点検】

- ①situation (状況) : 転機のタイミングは良いか、主体性が発揮でき、その後の人生と折り合いはつくか
- ②self (自己) : 転機に対処できるパワー、特に精神的な強さはあるか
- ③support (支援) : 友人や家族、専門家など、周囲や外部からのサポートをどれ位期待できるか
- ④strategy (戦略) : 転機をチャンスに転換する発想で、戦略立案と実践を行えるか

【市民公開講座アンケートより】

「人材育成制度の構築に役立つ」「キャリア形成の参考になる」との声が多数寄せられています。

【参加者の声】

- 弊社は現在キャリア形成制度の導入準備を行っており、社内に経験者がおらず手探りで進めている中、大変参考になった。(20～39歳/女性/エンジニアリング/人事)
- ちょうどキャリアの転機を迎えており、シュロスバークの「4Sの点検」の話題がとても参考になった。(20～39歳/男性)
- 現在、人材育成制度がうまく機能していないため、今回の講義内容を組織運営に活かしていきたい。(20～39歳/女性/人材サービス業/企画)

【参加者の属性】

