

# 多様な働き方とキャリア形成

レポート  
第1回 2013.  
5.18  
[sat]

## 「若年層の職業意識の変化と 求められる人材マネジメント」

第1回の講座では、中高年層（50歳以上）と比較して若年層（30歳以下）の職業意識（会社観・組織観、職業観、労働や余暇に対する価値観）がどのように変化しているのかを考察。さらに、企業が求める人材や業務の現状についても概観しました。

そして、こうした変化に対応するための具体的な人材マネジメントの施策として、下記の6項目を提言しました。

- ① A : Acknowledgement（認知・評価・感謝）対策
- ② B : Balance of work/life（仕事と私生活の調和）対策
- ③ C : Culture（組織文化・組織風土）対策
- ④ D : Development（キャリア開発）対策
- ⑤ E : Environment（労働環境・行動環境）対策
- ⑥モチベーション向上策

①～⑤の「ABCDE」の施策は、全米人事協会ワールド・アット・ワークが「Attraction & Retentionの基本的要素の援用」として提唱しているものです。本講座では、日本の組織において効果的な人事マネジメントが展開できるよう、⑥を加えてレクチャーを行いました。



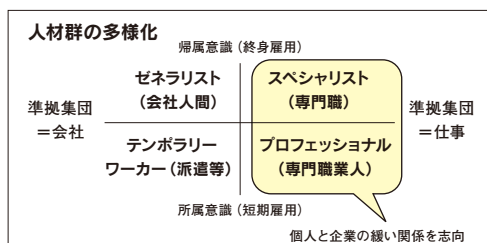
講師：谷内 篤博氏

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) 若年層の職業意識の変化

若年層にとって会社や組織は自らの市場価値を高める場であり、帰属の対象ではありません。また、会社選択の際には、自分の能力や個性を活かした面白い仕事ができるか、ということを中心とします。さらに、勤労観に関しても大きく変化しており、労働はそれ自体が目的化しており働くことは自己表現の場であると同時に苦役を伴わない「朗働」と化しています。従って、自ずと余暇も自己投資のための時間と考えられ、期間をたっぷりとする「誉暇」となっています。

### (2) 人材およびジョブの多様化



企業の人材群も多様化しています。中でも重要なのが、スペシャリスト層とプロ

	低 専門性	高
長期貢献	継続的定型業務	コア業務
短期貢献	臨時的定型業務	専門的業務 (外部調達型)

出所：ウィリアム・マーサー社の資料を参考に作成

フェッショナル層で、企業は競争力の源泉となるこれらの層に所属し続けてもらうための対策を講じ

する必要があります。

一方、業務も多様化しています。専門性が高く長期的に会社に貢献する業務は正社員に担ってもらう必要がありますが、専門性は高いが短期貢献型の業務については適宜外部調達すればよいことになります。

### (3) 若年層の職業意識の変化に求められる 人材マネジメント

こうした変化を踏まえ、本講座では具体的な人材マネジメントの手法として6つの施策を提案します。

### ①A: Acknowledgement (認知・評価・感謝) 対策

若年層の定着促進を図るためには、上司・部下の垂直的関係で行われるのではない多面的な評価制度を導入し、成果を挙げた人材には組織内におけるステータスを付与するとともに、報酬としても外的なもののほか、能力開発の機会など人材の市場価値向上につながる内的な報酬の提供も必要となります。

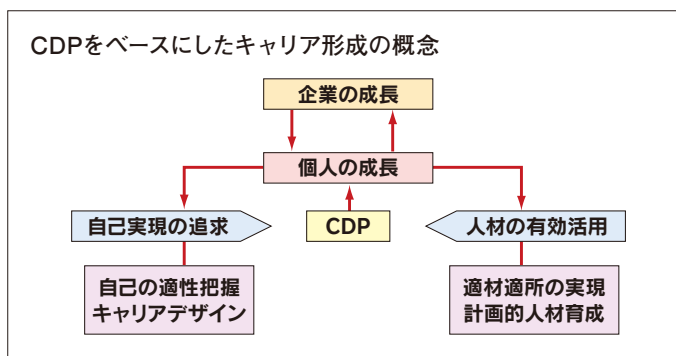
### ②B: Balance of work/life (仕事と私生活の調和) 対策

仕事とプライベートの両立志向の強い若年層には、キャリア設計やライフスタイルに合わせて人材が仕事とプライベートを高い次元で統合できるよう、自己投資の時間に充てられる特別休暇制度やフリーランス契約（コントラクター制度）の導入などが必要となります。

### ③C: Culture (組織文化・組織風土) 対策

われわれ組織人の行動は、組織文化や風土などの環境と個人との相乗効果で決まります。人材が成長しても環境が変わらなければ価値観は共有できないため、環境自体も変革（開発）する（Organization Development）必要があります。

### ④D: Development (キャリア開発) 対策



若年層のキャリア志向に応じていくためには、CDP (Career



Development Program) に基づくキャリア形成を行うと同時に、将来のキャリアの範となるメンターを配置し、それをベースにしたキャリア形成を図ることも必要となります。

### ⑤E: Environment (労働環境・行動環境) 対策

若年層の仕事志向の高まりに応じていくためには、自己投資を行える教育休暇制度や、仕事を選べるフリーエージェント（FA）制度の導入などを通じて、新しいワーキング・カルチャーや新しい労働環境を創出することも必要となります。

### ⑥モチベーション向上策

若年層のやる気や仕事志向に応じていくためには、モチベーション向上策が必要です。

若年層のモチベーションを向上させていくためには、人事評価を通して貢献と報酬（誘因）のバランスを図り公平感を醸成する、職務再設計を通して意義のある仕事を与え達成感を味合わせる、職場に面白さを生み出していく「E型リーダーシップ」により職場における連帯感を醸成する、などの対策が必要となります。

## 【市民公開講座アンケートより】

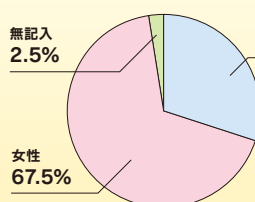
「人事制度立案の参考になった」という声が数多く寄せられました。

#### 【参加者の声】

- 「E型リーダーシップ」の話題がとても興味深かったです。
- 当社の課題・問題解決のヒントを得ることができました。
- 若年層のモチベーション向上策の重要性がよく理解できました。
- 当社は人事制度を改訂する時期を迎えており、そのベースとして何を考えるべきか参考になりました。

#### 【参加者の属性】

##### 〈性別〉



##### 〈年齢別〉

