

## 人材育成委員会報告書

### 「豊かなキャリア形成へのメッセージ - 経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて - 」

(2001年5月21日)

本報告書は、人材育成委員会(委員長:海保 孝((株)大和銀行頭取))の下部組織である人材育成ワーキング・グループ(主査:金井壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授)において、関経連会員企業の経営幹部に「一皮むけた経験」インタビュー調査を実施し、分析結果を踏まえた提言やインタビュー記録をとりまとめたものである。こうしたインタビュー調査はわが国では初の試み。報告書の概要と提言内容は以下の通り。

## 記

### 1. 本報告書の取りまとめの背景

- ・ 現在、終身雇用や年功序列といった従来の日本型経営システムが崩れつつあるなかで、個人の価値観はますます多様化している。この大きな転換期において、企業にとっては有能な人材の育成が、個人は生涯を通じた働き方・生き方、すなわち自分自身のキャリア形成が大変重要な課題となっている。
- ・ この問題意識のもと、人材育成委員会では、企業のさらなる発展と個々人の働き甲斐、生き甲斐を共にもたらすような「豊かなキャリア形成の在り方」をテーマに掲げ、調査研究を行ってきた。

### 2. 調査研究のアプローチ方法

- (1) 関経連会員企業 19 社の経営幹部 20 人に「一皮むけた経験とそこからの教訓」についてインタビュー調査を行い、分析考察を行うとともに米国の先行研究との比較分析を実施した(I章)。経営幹部のインタビュー記録も収録している(V章)。

#### \* 一皮むけた経験とは

自分のこれまでのキャリアを振り返ったとき、その後長期にわたり、仕事の取組み姿勢やマネジメントの仕方などに大きな影響を与えた「鍵となる出来事」(今回は、一人3つ程度の一皮むける経験について調査)

- (2) 次に、インタビュー調査結果を踏まえ、わが国産業社会の大きな構造変化が今後のキャリア形成に与える影響を念頭に置きながら、人材育成ワーキング・グループで検討を重ね、「豊かなキャリア形成の在り方」について提言した(III章)。  
さらに、金井壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授(人材育成ワーキング・グループ主査)のコメントも記載している(IV章)。

### 3. 「一皮むけた経験」インタビュー調査の特徴・意義

- ・このようなインタビュー調査は米国でこそ前例があるが、わが国では初の試み。
- ・わが国ではこれまで同種の調査がなかったため、この報告書が経営幹部の発達・育成に関する体系的調査の“さきがけ”となる。
- ・産業社会が大きく変化していこうとも、個人のキャリア形成において今後とも普遍性を持つエッセンスを抽出することができるとの考えに基づいて実施した。

#### 4. 豊かなキャリア形成への提言(企業の取り組み方策として)

- ・企業の持続的な成長に向けて、個人の豊かなキャリア形成は欠かせない要素である。経営幹部への「一皮むけた経験」インタビュー調査結果を踏まえ、「豊かなキャリア形成」に向けて、企業の取り組み方策として、以下の通り6項目を提言している。
- ・ここで言う「豊かなキャリア形成」とは、個人が自分の仕事を通じて生き甲斐や働き甲斐を感じつつ、生き生きと働ける状態が続くことと捉えている。

##### 【個人主導のキャリア・デザインの構築】

1. 自己の価値観や能力・特性などに基づいて、個人が主体的にキャリアをデザインすることを支援する。
2. 節目となる時期のキャリア・デザインが重要であることを認識し、節目において自己を問い直すことができる機会を設けるなど特段の施策を講じる。

##### 【チャレンジ精神の喚起】

3. 企業の活力向上には、厳しい環境にあっても現実を直視して立ち向かい、自らが積極的にフロンティアを切り拓いていく個人のチャレンジ精神が不可欠であり、そうしたチャレンジ精神を発揮できる機会を与える。
4. チャレンジ精神の発揮により、一皮むける経験を積み重ねていけるような制度や仕組みを整備拡充する。その際、チャレンジに対する業績評価を明確にし、失敗しても新たな挑戦を認めることが重要である。

##### 【リーダーの早期発掘・育成】

5. 激しい変化に対応するためには、経営マインドを持ち果敢に行動するリーダーが必要である。このため、意欲と能力のある人材が早い段階からマネジメントやリーダーシップを学ぶ機会を与える。
6. マネジメントやリーダーシップが学べるよう、試練を伴う仕事や部署への異動・配属を行う。その際、試練を乗り越えるのためのサポートや配慮を行うことが重要である。