

企業におけるキャリア開発と人材育成について

山岸景子

(アストラゼネカ株式会社)

はじめに

近年、企業の雇用環境は、急激に変化している。急激な少子高齢化、団塊世代の大量退職、成果主義の浸透、ニート、ワーキングプア（働く貧困層）の増大、メンタルヘルス、雇用形態の多様化などさまざまな問題が大きく取り上げられている。そのような中、企業は利益確保のため非正規社員の雇用を進めるいっぽうで、正規社員に対しては将来のコア人材として人材育成に取り組んでいる。

筆者は国内・外資製薬企業において7年間にわたり、人材育成に携わってきた。これらの経験に基づき、また、CDA（キャリア・ディベロップメント・アドバイザー）としての視点からも、企業の人材育成、キャリア開発についての現況と今後の展望について述べる。

企業における秘書事情

本学会のメンバーは何らかの形で秘書という職業に関係しておられる方が多いので、筆者が15年以上経験した企業での秘書の現状について最初にご紹介する。

日本の大企業において、秘書部といわれるものは時代の変遷によって形を変えながらも存在している。しかし、執行役員制の導入、企業統合・合併の増加に伴い、役員数は激減した上に、IT化の進展、役員の若返りによって秘書を必要としない役員が増加した。雇用形態としては派遣秘書が増加しており、正規社員の秘書のニーズが

減少している。また、女性秘書は以前に比べて平均年齢が高くなり、複数の部署を経験した中堅社員が多く、管理職は男性というケースが依然として多い。外資系企業では秘書室そのものが存在しないが、各エグゼクティブに秘書が単独でついており、正社員と派遣社員が混在している。

新入社員気質

毎年4月に発表される財団法人社会経済生産性本部「職業のあり方研究会」による2008年新入社員のタイプは「カーリング型」で、そのココロは「新入社員は磨けば光るとばかりに、育成の方向を定め、ブラシでこすりつつ、周りは働きやすい環境作りに腐心する。しかし、少しでもブラシでこするのをやめると止まったり、磨きすぎるとはみ出してしまいかねない。（中略）自分の将来は自分の努力で切り開いていくという、本人の意志(石)が大事になる。」であり、まさしく言い得て妙である。今年の新人200人と4ヶ月間つきあっているが、売り手市場を勝ち抜いてきた自信は素晴らしい反面、社会常識のみならず、基本的な読み書き立ち居振舞いまできめ細かく指導する必要がある。

キャリア開発の重要性

製薬企業の営業職MR（医療情報担当者）の教育に携わって3年目の頃、メンタルヘルス問題の多発と入社3年目3割退職という現実に直面した。MRは以前プロパーと呼ばれ、医師のご機嫌をとって、薬を売る営業

マンという印象をお持ちかもしれないが、現在は半年間（約 500 時間）の研修の後、MR 認定試験という資格試験を合格しなければならない。彼らに莫大な経費をかけて教育し、やっと一人前になったところで退職されては会社としては大きな損害となる。効果的なカウンセリングを実施して離職率を低下させようと一念発起して CDA（キャリア・ディベロップメント・アドバイザー）の資格を取得した。若年層の離職原因は些細なことが多く、キャリア意識の欠如にしばしば驚かされる。学生時代から安易にアルバイトで高収入を得られてきたので、正規社員となって初めて困難な局面、たとえば上司と気が合わないことなどですぐに退職を考え、家族もこれを引き止めない。これらが若者の離職率向上、ひいてはニートやワーキングプア発生の一因となるのではないかと考える。

日本は戦後、年功序列、終身雇用制度が機能していたので、欧米に比べキャリア意識が乏しいといわれている。キャリア開発は社会人になってからでは遅く、中高生時代から認識させる必要があるといわれている。また、先行き不透明な今日、社会人になった後も、人生の節目、節目でその年代に合ったキャリア開発を継続していかなければ幸福な職業人生を送ることはできない。若者のキャリア意識を醸成させるためには、産・官・学が連携して、有効な対策を講じていかなければ、根本的解決には至らないと考えられる。

企業における人材育成の現状

「企業は人なり」と言われるように、企業における教育研修の位置付けは長期的な企業戦略そのものであるといえる。新人研修と新任管理職研修以外はすべて OJT (on

the job training) で研修はしないという企業から、毎月のように研修を実施する企業まで千差万別である。

企業における研修は、一般的に人事部門主催の研修と、業種・部門別の研修（営業、研究開発、生産など）に分かれる。最近の人事研修の傾向としては、新人研修、新任管理職研修のような階層別の必須研修とさまざまなニーズに合わせて希望者が受講できるようなカフェテリア方式の研修に大別される。カフェテリア研修には語学をはじめ、コーチング、リーダーシップ、ファシリテーション、クリティカルシンキングなど何十種類も用意されている。また、10 年程前から年代別のキャリア研修が盛んに実施されるようになった。

企業の研修ではすべてに当てはまることであるが、特にキャリア研修の成否は講師の資質に左右される。講師の人生観、職業観に感銘を受けることによって、受講者は自分自身のキャリアを振り返り、将来のキャリアを考えることができる。このような条件を満たす講師は少ないのが現実である。

まとめ

筆者は子供の頃から理数系が好きで薬学を専攻し、製薬企業の研究部門に就職した。その後、秘書、人事、営業と異動し、合併、転職を経験したが、自分で決定したことは転職だけであり、そのとき多少なりともキャリアについての知識があつて良かったと実感した。

労働力不足が深刻化する中、若者が生きがいのある仕事に就き、安定して適正な給与所得を得られるように導くことが、教育や人材育成に携わる者にとって、重要な役割であると考えられる。