

特集論文

キャリア形成を妨げる社会経済的要因と解決策の検討

——テレワーク導入の現状と課題——

藤巻一男（新潟大学）

平成30年2月10日（土）に、株式会社キタック代表取締役の中山正子氏と柏崎市市議会議員の上森茜氏をゲストにお迎えし、新潟大学創生学生キャリア研究会・キャリア創生研究会の共催イベント（以下「共同研究会」という）が開催された。本稿では、共同研究会で取り上げられた話題を参考にして、キャリア形成とワーク・ライフ・バランスの関係を中心に取り上げ、社会経済的背景の変化を踏まえながら論じた。特に出産・育児や親の介護による退職は、継続的な職務経験の遮断であり、キャリア形成を妨げる要因になることから、その解決策の一つとしてテレワークをとりあげ、その現状と課題について論じた。最後に、キャリア形成に必要な課題探求・課題解決能力について論じた。

キーワード：キャリア形成、ワーク・ライフ・バランス、テレワーク、課題探求・課題解決能力

はじめに

今回の共同研究会は、新潟大学創生学生キャリア研究会の学生が主体となって企画・運営し、参加学生とグループワークを通してともに考える機会として実施された。共同研究会のテーマは「女性と男性が、ともに自分らしく働くために」であった。近年、「女性活躍」「働き方改革」などが政策課題にのぼる一方で、先進国の中で女性の社会参画や社会活躍度がきわめて低い日本で、今後どうしたら、女性と男性が、自分らしい働き方やキャリア／ライフデザインを実現できるのか、またそのために何が必要なのかについて、ゲストと参加学生との間で活発な議論が行われた。参加学生にとっては、職場で働く上で生じうる問題を考えることができ、有意義だったのではないかと思う。

新潟大学創生学部の教育理念と目標の中に「…学生が自らのキャリア形成を意識して定める自分の課題と目標を持って学修する『到達目標創生型』の学位プログラムを提供しています」とある。各人にとって、キャリア形成とは具体的にどういうことなのか。この基本的な問いに対して、学修する立場にある学生も、指導する立場にある教員も、正面から向き合っていく必要がある。

筆者はキャリア関係の研究会に参加するのは初めてであったが、学生のキャリア教育には従来から関心を持っていたので、興味深い情報を得ることができた。筆者は、国税職員として25年間の実務経験があり、そ

の間、中小・中堅・大企業の創業者や多様な部署（役員、総務、営業、研究開発部門等）で働く人々と接触する機会が多々あった。また、転職の前後を含め今日に至るまで、実務、教育、研究の場で、税理士、公認会計士、中小企業診断士等のいわゆる士業（しぎょう）の人々や国税職員と議論や懇談をする機会も多かった。様々なキャリアを有する人々との交流経験を踏まえ、今回の共同研究会の振り返りは、キャリア形成について改めて考える好機となった。

本稿では、まずキャリア形成とワーク・ライフ・バランスの関係について、社会経済的背景の変化を踏まえながら論じた。そして、出産・育児や親の介護による退職は、継続的な職務経験の遮断であり、キャリア形成を妨げる要因になることから、その解決策の一つとしてテレワークをとりあげ、その現状と課題について論じた。

キャリア形成とワーク・ライフ・バランスの関係

仕事と生活のいずれが優先されるのか？

キャリア形成は、私たちの人生にとってどのような意義があるのだろうか。また、キャリア形成と、この10年くらいの間に注目されるようになったワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）との関係は、どのように考えるべきなのであろうか。

共同研究会において、中山氏は、ワーク・ライフ・バランスよりも、むしろワーク・イン・ライフ（仕事

は生活の一部、生活があってこそその仕事）であるべきではないかといった趣旨のご発言をされた。学生キャリア研究会メンバーへの事後アンケートによると、ワーク・イン・ライフというフレーズに関心をもった者が複数いた。概して、男性と女性ではワークとライフのとらえ方がそもそも異なるであろう。女性の場合、出産や育児等によって仕事か家庭かの選択を迫られるもの、両者は両立しにくいもの（ワーク・オア・ライフ）としてとらえている者も少なくないであろう。これらの点については複眼的・実証的な調査・分析が必要であるが、ここではそれは難しいので、一面的な考察とならざるを得ないところがあることをお断りしておく。

仕事は生活の糧を得るための手段であるという見方をすれば、仕事よりも生活が優先するという関係が成立する。ただし、仕事はそれだけではなく、キャリア形成を通じた自己実現のための手段にもなりうることから、単純には割り切れないところもある。

キャリア形成については、平成13年（2001年）に改正された職業能力開発促進法において「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上」を促進することが基本的な理念として盛り込まれた。また、厚生労働省が5年毎に策定・公表している職業能力開発基本計画¹において労働者のキャリア形成の支援・推進等の項目がしばしば挙げられている。このようにキャリア形成は国の政策課題となっているのであるが、本来個々人の価値観の問題であり、その人の置かれている社会的立場によってそれに対する意識は様々であると考えられる。

一方、ワーク・ライフ・バランスは、仕事のために私生活の多くを犠牲にした結果、うつ病、過労死、自殺に至るケースが看過できないほど多くなり社会問題化したことから、それに対する政策として打ち出されたものである。平成19年（2007年）12月18日、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」²と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」³を策定した。この憲章は、仕事と生活の調和の必要性、目指すべき社会の姿を示

し、官民一体となって取り組んでいくため、政労使の合意によって策定されたものである。

仕事と生活との関係は、個人の価値観の問題でもあるので一律にこうあるべきだと決めつけることは難しいし、また、社会経済的背景の変化によって揺れ動いているようにも見える。そこで、以下では仕事と生活の関係について少し掘り下げて整理をしてみたい。

キャリア形成支援政策の社会経済的背景

厚生労働省が平成14年（2002年）7月31日に公表した『キャリア形成を支援する労働市場政策研究会』報告書⁴（以下、「平成14年報告書」という）の中で、「キャリア」や「キャリア形成」の意義について以下のとおり述べている。

「キャリア」とは、一般に「経歴」、「経験」、「発展」さらには、「関連した職務の連鎖」等と表現され、時間的持続性ないし継続性を持った概念として捉えられる。

「職業能力」との関連で考えると、「職業能力」は「キャリア」を積んだ結果として蓄積されたものであるのに対し、「キャリア」は職業経験を通して、「職業能力」を蓄積していく過程の概念であるとも言える。

「キャリア形成」とは、このような「キャリア」の概念を前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、「関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」と捉えることが適当と考えられる。

また、こうした「キャリア形成」のプロセスを、個人の側から観ると、動機、価値観、能力を自ら問いながら、職業を通して自己実現を図っていくプロセスとして考えられる。

キャリア形成とは、職業に就いて単に生活資金を稼ぐことを意味するのではなく、職業を通して物質的欲求が充足されたあとに、人間としての豊かな自己の能力や個性を実現させていこうとするものである。これは、人間の本質的な欲求に基づくものであると考えられる。

¹ 職業能力開発基本計画は、職業能力開発促進法に基づき、職業訓練及び職業能力検定その他職業能力開発に係る基本的な方針について、厚生労働大臣が策定する計画である。昭和46年に第1次計画が策定されて以降、5年毎に策定・公表されている。

² 内閣府 http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/cha

rtter.html（平成30年3月26日閲覧）

³ 厚生労働省 http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouki_jun/sigoto-seikatu/pdf/indicator.pdf（平成30年3月26日閲覧）

⁴ 厚生労働省職業能力開発局 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html>（平成30年3月26日閲覧）

平成14年報告書が公表された前年にあたる平成13年(2001年)に職業能力開発促進法が改正されるとともに、第7次職業能力開発基本計画⁵が策定された。その中で、今後の職業能力開発施策の展開の中心に労働者のキャリア形成促進が挙げられた。このようにキャリア形成促進が政策目的に挙げられた背景の一つに、当時、非正規雇用の増加が社会問題化していたことが挙げられる。

バブル崩壊後の平成3年(1991年)から約20年以上にわたって経済が低迷したことから、その期間は「失われた20年」とも呼ばれている。平成9年(1997年)に消費税率が引き上げられ、同年から翌年にかけて、アジア通貨危機、不良債権処理の失敗によって山一証券、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行といった大手金融機関が相次いで破綻し、景気が急速に冷え込んでいた。

そのために、新卒者の就職状況が悪化し求人数が大幅に削減された。平成17年(2005年)あたりまで新卒者の就職困難な状況が続いたことから、就職氷河期とも呼ばれた。その結果、パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託といった非正規雇用になる者が増加した。また、企業は業績悪化や新興国との競争激化によって、新卒者を時間とコストをかけて企業人として育成する余裕がなくなり、即戦力を求めるような風潮も現れた。この当時、有名大学の理工学研究科の博士前期課程(修士課程)を修了したが、希望の大手メーカーに就職できず、一転、国税専門官試験を受けて国税職員になったような者もいた。当時は、どんな職業に就きたいかよりも、とにかく定職に就くことを最優先に希望していた若年層が多かったようだ。

非正規雇用労働者の割合は1990年代後半(アジア金融危機後)から著しく増加した。その割合は、平成11年(1999年)に24.9%となり、米国住宅バブル崩壊(2007年)を契機に拡大した世界金融危機後の平成23年(2011年)には35.1%となり、平成27年(2015年)には37.5%となったが、平成28年(2016年)は37.5%、平成29年(2017年)は37.3%と横ばいである⁶。

厚生労働省の「平成22年度版 労働経済の分析」に

よれば、2000年代における非正規雇用増加の背景として、「相対的に賃金の低い者を活用しようとする人件費コストの抑制志向が強かったことのほか、新規学卒者を採用し、じっくりと人材を育てるよりも即戦力の確保が重視されたことなども指摘することができよう。また、労働者派遣事業の規制緩和が、こうした傾向を後押しした面があったものと考えられる。」⁷と指摘している。また、日本では正規雇用の解雇規制が強いことも、その背景にあると考えられる。かくして、正規雇用と非正規雇用による労働市場の二極化が進んだのである。

非正規雇用が増加するような状況は、個人がキャリア形成をしていく上で望ましい環境とはいえない。特に非正規雇用に関して、平成14年報告書では「フリーターは、様々なタイプがあるが、漫然と長期にフリーター生活を送るタイプはキャリア形成上問題である」と指摘している。非正規雇用では、キャリア形成にとって基本となる「関連した職務の連鎖」や「時間的持続性ないし継続性」が安定的に確保されない状況にある。

また、雇用が比較的安定している正規雇用労働者であっても、勤務時間の硬直性や休暇取得の困難性から、出産・育児や親の介護を理由に退職せざるを得ない状況に追い込まれる場合がある。これも継続的な職務経験の遮断であり、キャリア形成の観点からも検討すべき課題であるといえる。

近年では就業環境が好転し、平成29年(2017年)12月の有効求人倍率は1.59倍となり、昭和49年(1974年)1月(1.64倍)以来43年11カ月ぶりの高水準となった。厚生労働省が平成28年(2016年)4月に公表した第10次職業能力開発基本計画⁸では、日本経済が四半世紀ぶりの良好な状況を迎えるに至ったことを受け、キャリア形成促進についても積極的な姿勢がうかがえる。すなわち、人口減少に伴う経済成長への制約を打ち破り、日本経済を持続的な成長軌道に乗せるためには、一人一人の働く者の付加価値創出力を高めることによる生産性向上の取組が不可欠であり、個々の労働者が生涯を通じて能力開発を行い、その能力を最

⁵ 第7次職業能力開発基本計画は、平成13年度から平成17年度までの5年間を対象とする。厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/topics/0106/tp0606-1.html#4-1> (平成30年3月26日閲覧)

⁶ 総務省「労働力調査」による。なお、正規雇用労働者は平成26年までの間に緩やかに減少していましたが平成27年については8年ぶりに増加に転じ、3年連続で増加している。

⁷ 厚生労働省「平成22年度版 労働経済の分析—産業社会の変化と雇

用・賃金の動向—」186頁(2010)。

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/10/dl/03-3.pdf> (平成30年3月26日閲覧)

⁸ 「第10次職業能力開発基本計画—生産性向上に向けた人材育成戦略—」は、平成28年度から平成32年度までの5年間を対象とする。厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000122803.html> (平成30年3月24日閲覧)

大限発揮できる環境を整備することの重要性が更に増してきているとして、キャリア形成促進をその課題の一つとして位置付けている。また、生産性の向上は、同じ量の仕事を短時間で処理することにもつながり、働き方の効率化といった観点からも重要であるとしており、ワーク・ライフ・バランスとの調和的な視点も示されている。

しかし、経済は好転したとはいうものの、長期にわたる経済の低迷時代を経て、仕事を通じたキャリア形成に対する人々の意識はネガティブな状況から抜け出せていないのではないかとの見方もできるが、この点については実証的な調査・研究が必要である。また、平成14年報告書が出された当時とは異なり、現在は経済好転による人手不足問題や正規雇用労働者の長時間労働が問題となっており、それらの解決策として生産性向上への取り組みが注目されるようになったことから、そのような視点からもキャリア形成の意義について問い直してみるべきではないかと考える。

ワーク・ライフ・バランス推進政策の社会経済的背景

日本の雇用制度では、正規雇用労働者を容易に解雇することが難しいことから、正規雇用労働者を少なめにとる傾向があった。景気が悪化しても正規雇用労働者を容易に解雇しない一方で、景気が好転しても正規雇用労働者を増やすのではなく、正規雇用労働者の長時間労働か非正規雇用の確保によって対応してきた。特にサービス業界においては生産性向上が難しいことから、働き方の見直しに取り組むことが困難な企業も存在する。そこに長時間労働やサービス残業が生まれる温床があった。労働者の中には、仕事のために私生活の多くを犠牲にしてしまう仕事中毒（ワーカホリック）状態となり、うつ病等の精神疾患を患ったり、過労死や自殺に至ったりするなどの悲劇を生むケースが多くなったことから、仕事と生活の調和を図る「ワーク・ライフ・バランス」の推進が主張されるようになった。

平成19年の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下「平成19年憲章」という）の冒頭では、以下のとおり述べている。

我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実に直面している。

誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持て

る健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない。

仕事と生活の調和と経済成長は車の両輪であり、若者が経済的に自立し、性や年齢などに関わらず誰もが意欲と能力を発揮して労働市場に参加することは、我が国の活力と成長力を高め、ひいては、少子化の流れを変え、持続可能な社会の実現にも資することとなる。

そのような社会の実現に向けて、国民一人ひとりが積極的に取り組めるよう、ここに、仕事と生活の調和の必要性、目指すべき社会の姿を示し、新たな決意の下、官民一体となって取り組んでいくため、政労使の合意により本憲章を策定する。

ワーク・ライフ・バランスは、日本では少子化対策・男女共同参画の文脈で語られることが多いが、出生率向上・男女均等政策のみならず、労働時間政策、非正規労働者政策など働き方の全般的な改革に関わるものである。

それでは、ワーク・ライフ・バランスとキャリア形成とは、どのような関係にあるのだろうか。ワーク・ライフ・バランスは仕事と生活の調和を推進することであるので、職業経験を通して「職業能力」を作り上げていくキャリア形成を後退させる方向で作用するのであろうか。平成19年憲章では、「仕事は、暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらす。同時に、家事・育児、近隣との付き合いなどの生活も暮らしには欠かすことはできないものであり、その充実があつてこそ、人生の生きがい、喜びは倍増する。」と述べている。これは、仕事と生活のいずれが優先するのかということではなく、仕事と生活がともに充実することによって、人生の生きがいや喜びが倍増するという立場をとっている。

各人が動機、価値観、能力を自ら問いながら、職業を通して自己実現を図っていくというキャリア形成のプロセスは、生活の充実を前提にしていると解される。以下では、この関係性についてもう少し構造的な説明を試みてみたい。

「欲求階層説」的な説明

平成14年報告書で用いられている自己実現という言葉はビジネスの世界でもある程度自由に解釈されて用いられているようであるが、「自己実現（self-actualization）」は、もともと心理学の世界で用いられて

きた用語である。ここでは、一般に知られているアブラハム・マズロー (Abraham Harold Maslow) の欲求階層説 (need hierarchy theory) の用語を借用しながら、キャリア形成とワーク・ライフ・バランスの関係について整理してみたい。筆者は、マズローの研究者ではないので、それに関する正確な理解を基に論述することは困難であり、その意味では「欲求階層説」的な説明であることをお断りしておく。

まず、欲求階層説を図式的に簡単に述べておく⁹。これによると、人が何かに動機づけられて行動するのは、無意識的な基本的目標または欲求があるという立場が出发点になっており、その基本的欲求は相対的な優先度を基準にして、以下の5つの階層を構成している。そして、優先順に並んだそれぞれの欲求については、低階層の欲求が満たされることにより高次の階層の欲求を欲するとされる。

- ① 生理的欲求：生きていくための基本的・本能的な欲求 (食欲、睡眠欲など)
- ② 安全の欲求：危機を回避したい、安全・安心な暮らしがしたいという欲求
- ③ 所属と愛の欲求：集団への帰属を求める欲求 (社会的欲求)。この欲求が満たされないと、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなる。
- ④ 他者からの承認と自尊心の欲求：他者から認められたい、尊敬されたいという欲求。
- ⑤ 自己実現の欲求：自分の潜在的能力を引き出し創造的活動がしたいという欲求。

平成14年報告書では、欲求階層説という用語は用いられてはいないものの、キャリア形成のプロセスを「職業を通して自己実現を図っていくプロセス」と述べており、その考え方を踏まえているようにも見える。

キャリア形成に影響を与える環境変化

平成14年報告書では、キャリア形成のプロセスにおける環境変化に着目し、自己実現に至るプロセスにおいては、その時代の社会経済情勢を反映して、様々な障壁となりうるものが存在することを指摘している。

- (1) 経済のグローバル化に加え、顧客ニーズの急激な変化や商品サイクルの短縮化により企業間

競争が激化し、大企業といえども、倒産のリスクを避けられず、誰しも、突然、転身を迫られたり、行き場を失う事態も生じうる。

- (2) 技術革新の急激な進展や経済社会のニーズの大きな変化により、労働者が長年にわたって蓄積してきた職業能力を無にされる事態も生じうる。
- (3) 高齢化により、職業生涯は長期化する一方、労働移動はますます活発化する等、職業生涯において、大きな変化に見舞われることを覚悟しなければならなくなった。
- (4) 顧客ニーズ・商品ニーズの高度化、高付加価値化や経済のサービス化等により、職業能力についても専門性や問題発見・解決能力が重視されるとともにキャリアの個別化、多様化が求められるようになった。
- (5) 学卒無業者、若年離職者、フリーター等が急増し、職業意識の希薄化、能力蓄積機会の欠如が将来の経済社会の担い手の喪失をもたらしかねない事態となっている。

平成14年報告書では、キャリア形成とは、関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくことであり、また、職業を通して自己実現を図っていくプロセスであるが、上記(1)~(5)にあるような個人を巡る環境変化によって職務経験の連鎖が遮断され、それがキャリア形成を阻む要因として問題視したのである。

上記(1)~(5)の環境変化は、今日においても当てはまるものであるが、それぞれの影響度は経済状況を反映して変化してきている。今日では、経済の好転によって雇用環境は改善され、学卒無業者、若年離職者、フリーターは減少し、むしろ、人手不足問題が深刻化しており、(5)の環境変化の影響度は低下しているといえよう。一方、将来的には、ICT (Information and Communication Technology)、AI (Artificial Intelligence)、フィンテック (Fintech)¹⁰の進展によって、金融・サービス関連の業務が大幅に合理化され、人々が従事している現行の主要業務がそれらに代わられる可能性が高くなっていることから、直接的には(2)の環境変化による影響度は高まっていくであろう。また、(1)と(4)の

⁹ A.H.マズロー著、小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』第4章 (産業能率大学出版部, 1987)、中野明『マズロー心理学入門 人間性心理学の源流を求めて』Kindle版第2章、A.H.マズロー・金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』

(日本経済新聞出版社, 2017) の監訳者解説を参考にした。

¹⁰ 「ファイナンス (Finance)」と「テクノロジー (Technology)」を組み合わせた造語。ICTを駆使した革新的な金融商品・サービス一般を意味する。

環境変化も相互に関連しながら影響度を増していくのではないかと考えられる。また、明示されていないが、(3)の関連で、親の介護のために会社を退職せざるを得ないケースが増えてきたことも、高齢化社会の進展とともに問題視されるようになった環境変化であるといえる。

いずれの要因によるにしても、個人を取り巻く環境変化によって、離職や転業等を余儀なくされ、職務経験の連鎖が遮断されるような事態が生じるのはキャリア形成の観点から問題である。これを欲求階層説の用語を用いてあえて説明すると、生理的欲求や安全の欲求といった下位の基本的欲求のみならず、所属と愛の欲求（社会的欲求）が満たされていない状況を意味する。

次に、ワーク・ライフ・バランスの観点から問題とされるような人々に「欲求階層説」的な説明を当てはめるとどうであろうか。ワーク・ライフ・バランスの推進が主張されるようになった背景には、長時間労働による精神疾患、過労死、自殺といった事例が多発しているという状況があった。こうした人々は、生理的欲求や安全の欲求といった下位の基本的欲求すら満たされていない状況を意味している。

以上のような状況は人々の職務経験の連鎖を遮断し、キャリア形成の点でも問題となりうる。職務経験の連鎖が遮断される要因として、上記(1)～(5)の環境変化は経済的な要因であるのに対して、長時間労働による精神疾患の発症等は、日本人の働き方の意識（例えば、「付き合い残業」を受け入れてしまうような意識）に起因するところも大きい。

ワーク・ライフ・バランスの施策は、仕事による過度なストレスを緩和し生活に調和させる方向で作用するものであり、仕事を通じてキャリア形成を支援するというような積極的趣旨よりは、むしろ、安心・安全な生活環境を整えていくことを前提としている。その意味で、まずは生理的欲求や安全の欲求を満たさなければいけないということであろう。

それらの欲求が満たされた上で、人々は、より高次の欲求を求めようとする。人々は、生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求（社会的欲求）が満たされた場合において、従事している仕事について満たされない何かを感じることもある。すなわち、仕事を一生懸命にやって他者から認められたい、尊敬されたいとい

う承認の欲求や、更には、自分の潜在的能力を引き出し創造的活動がしたいという自己実現の欲求も生まれることもある。

マズローは「人の自己充足への願望、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向をさしている。この傾向は、よりいっそう自分自身であろうとし、自分になりうるすべてのものになろうとする願望といえるであろう。」¹¹と説明している。

自己実現とは、要するに、自分の内なる可能性を最大限に実現し真の自分らしさを体現して生きるということであろう。平成14年報告書では、「高齢期の活力ある働き方」に関する説明の中で自己実現という言葉を使用している。

人の職業能力は、高齢化によって、一律に衰えるものではなく、むしろ、専門的能力の蓄積、判断力、管理能力は上昇するとも言われている。こうした判断力、洞察力に加え、長年の職業経歴を通じて培った人的ネットワークを活かすことによって、多くの高齢者が現役で活躍し、社会貢献を果たしている。

中には、画家、彫刻家等の芸術家や実業家に見られるように、80を過ぎても現役で活躍している者も稀ではない。

こうした現役で活躍する高齢者に共通しているのは、総じて、諸々の環境・条件を克服ないし折り合いをつけつつも、自分価値にこだわり、自己実現の働き方をしているという点である。

ある意味では、自己実現と働くことが一体化することにより、本来持っている真価を発揮していると言えよう。

このように、キャリアを積み重ねた高齢期において、個人が益々真価を発揮し、社会貢献を行えるようにしていくことは、個人の主体的なキャリア形成を促進する重要な目標である。（傍線筆者）

筆者は、これまでに年齢が70、80を超えながら、現役で元気に活躍されている大企業の創業者社長、優れた技術を持つ職人・技術者、税理士等の方々と面談する機会が多々あったが、そのような人たちは傍から見ると総じて「仕事の虫」あるいは「仕事中毒」のように見える。「仕事中毒」（ワーカホリック）という言葉は、ワーク・ライフ・バランスの文脈では悪い意味で使用されているが、この場合は必ずしもそうではない。

¹¹ マズロー、小口・前掲注(9)72頁。

仕事に没頭し、中には仕事そのものが生きがいになっているような方もいた。彼らは、その域に達するまで並々ならぬ苦労を重ね困難を乗り越えてきたのであろうが、長時間労働によって精神疾患を発症するようなタイプではなさそうであった。傍から見ると異常に見えても、彼らの心の中では、ワークとライフのバランスは(かろうじて)とれていたのであろう。彼らは仕事時間を自分自身の裁量で管理でき、また、経済的基盤や家族その他の人的支援があり、仕事に没頭することが許される環境にあったのであろう。彼らが苦悶するのは、仕事が思い通りに行かないことに対する苛立ちからであり、ゆっくり休めないことによる不満からではない。ワーク・ライフ・バランスの施策は平均的な人々が対象であるが、彼らはその枠外にいる。彼らのように成功を収めた者はごく一部の存在に過ぎないが、起業家精神(entrepreneurship)を持ち、リスクをとることを厭(いと)わず事業活動に取り組んでいるからこそ、大きな付加価値が生み出され、新たな雇用が創出されるのである。その意味で、事業活動を通じて社会貢献をしているのである。

近年、経済は回復基調にあり就業環境も好転してきた。また、企業の中にはICTの進歩とテレワークの導入等によって柔軟な働き方を可能にし、業務改善や生産性向上を図る動きが出てきた。それによって、就業者は育児や介護といった生活面の問題を克服しながら仕事を継続し、勤務場所を問わず時間を有効活用することができ、更には付加価値の高い業績を上げられるような環境が整っていく可能性が高まってきた。また、新たなビジネスチャンスも生まれてくるであろう。現在は、平成14年報告書が出された当時とは経済状況が大きく異なっている。今日の経済状況を踏まえ、承認の欲求や自己実現の欲求などより高次の欲求を満たしていくために、仕事を通して自己実現を図っていくというキャリア形成の意義について改めて問い直してみるべきではないだろうか。

大学生の社会的欲求等

安定志向は、若者層に限らず、中高年層においても共通した心理である。ただし、両者の特徴をあえて述べると、若者層の安定志向は将来に対する漠然たる不安に起因するものであるのに対し、社会人である中高年層の安定志向は、既得権の維持や自己の地位の保全に基づくものであろう。年齢・性別を問わず一般的な傾向として、人として安定した収入や地位を得ようとする欲求を持つのは自然なことである。ここでは、大

学生の心理や欲求をとりあげる。

大学生でいる間は、自宅、寮、アパートで寝食をし、親等からの経済的支援やアルバイト収入を得ながら大学で学ぶとともに、部活・サークル等に所属して仲間と語り合いながら大学生活を送っている。そのようにして、生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求(社会的欲求)を満たそうと行動している。そして、卒業を境にしてそれらの生活基盤が解消されることになるので、それぞれが新たな帰属先を求め、社会的・経済的な基盤を再び築いていくことになる。

大学生の安定志向は、就活段階で顕著に表れてくる。下表は、新潟大学の人文・法・経済・理・工・農学部各学部の卒業生の就職状況のデータである。

新潟大学人文・法・経済・理・工・農学部卒業生の進路状況(業種別構成割合:%)

構成比	国地方 公務員 教員	金融 保険	サービス 不動産	建設 製造
人文学部	33	12	14	15
法学部	41	14	12	9
経済学部	21	28	16	11
理学部	16	一般企業 28 →		
工学部	6	1	0	15
農学部	19	一般企業 38 →		

構成比	卸売 小売	電気・ガス 水道・運輸 情報通信	進学	その他	合計
人文学部	11	15	0	0	100
法学部	5	10	9	0	100
経済学部	7	12	3	2	100
理学部	→		51	5	100
工学部	0	8	66	4	100
農学部	→		40	3	100

(出所) 新潟大学の6学部の『学部案内』又はホームページの卒業生の就職・進路情報を基に作成した。人文学部・法学部・経済学部のデータは、平成26~28年度の3年間の卒業生の合計の割合である。理学部は平成28年度卒業生、工学部は平成26年度卒業生、農学部は平成27年度卒業生の分である。

理・工・農学部の卒業生は進学が多い。人文・法学部の卒業生の就職先は公務員が多く、経済学部生の就職先は金融機関が多い。人文・法・経済学部生には、概して、安定志向の高まりから公務員や大企業を志望する者が多い。そのような学生は、安定収入を得て経済的な基盤を確保することにより、まずは、生理的欲求や安全の欲求を満たしたいという気持ちがまず働いているのかもしれない。

しかし、いったん安定した就職先に所属できたと思

っていても、1年以内にあるいは数年もしないうちに不満や不安を感じることもあるかもしれない。希望の部署に配属されなかった、横一線で入社したのに同期よりも昇給・昇進が遅れたというように自分が承認されないことに対して不満を感じるのはよくあることだろう。

また、自分が関わっている職種や業界の将来性に不安を感じたりもする。すべての企業は、景気変動の影響を常に受けているし、ときにはバブル崩壊やリーマンショックのように巨大な荒波に飲み込まれることだってある。また、その業界又は企業を巡る特有の事情によって、収入源の喪失や巨額損失を被る可能性もある。以下に代表的な業界の変容の例を示しておく。

金融業界では、かつては、旧大蔵省（財務省）によるいわゆる護送船団方式と呼ばれる強力な行政指導によって、金融機関の倒産（破綻）を防ぎ、経営を安定させる政策がとられてきた。しかし、バブル崩壊後の不良債権処理の過程で、護送船団方式が揺らぎ、金融ビッグバンの進行に伴って行政指導が緩和され、その結果、大手銀行や証券会社の破綻、都市銀行の合併等の再編が進行した。更に、超低金利によって銀行の利ザヤは減少の一途を辿り、地方銀行においても経営統合等の動きが出てきた。また、AIやフィンテックの進展によって、預金・融資・為替等に係る人的業務が合理化される可能性が高まってきた。

AIやフィンテックの進展は、会社経理、税理士・公認会計士の業務にも大きな影響を及ぼしている。会社経理や税理士業務のうちの記帳代行等の定型的な業務はますます自動化され、AI等にとって代わられることになるであろう。一方、財務計画の策定、事業承継、事業再生、M&A（企業の合併・買収）等に関する経営・税務上のコンサルティング業務、税務調査への対応や会計不正等の監査の業務は、非定型又は創造的な業務であり、人と人とのコミュニケーションを要するものであることから、AI等では代替できない領域である。付加価値の高い業務を担う税理士法人や監査法人は、現在、深刻な人手不足の状態となっている。

小売業界では、かつて地域の商店街をシャッター通りに変貌させた大手スーパーの運営する郊外型ショッピングモールが、今度は、人々の健康志向の高まりなどを背景に台頭してきたドラッグストアや、拡大し続

けるネット通販等によって、その売上げを大幅に減らし閉店に追い込まれるところが出てきた。

また、日本の大手家電・電機メーカーは、かつては白物家電やパソコン等を製造・販売して世界シェアの多くを占めていたが、それらの製造は労賃の安い中進国にシフトし、他の付加価値の高い製品やサービスの開発・製造・販売に乗り出すようになった。それらの中には、事業計画がうまく軌道に乗らず、経営不振によって外国資本の傘下に入った大手家電メーカーや海外投資の失敗によって経営危機に瀕している大手電機メーカーもある。

テレビ放送業界では、総務省から認可を受けた事業者しか放送事業を行うことが出来ず、特に地上波の全国放送は実質的に新規参入が不可能になっており利権化していた。しかし、ネット配信による情報源の多様化やVOD（ビデオオンデマンド）サービスの急拡大によって、若年層を中心にテレビ離れが進み、テレビ放送の視聴率は年々低下し、広告費収入も減少してきた。放送法は寡占体質と利権化を容認する代わりに「放送の政治的中立」を義務化していたが、既に形骸化している。放送法が見直され、電波の周波数帯の利用権を競争入札にかける電波オークションが導入されるようになれば、ネットとの融合の進展で異業種からのコンテンツ配信への参入が相次ぎ、これまで寡占体制で経営が安定していた放送業界は一転して厳しい競争にさらされることになる。

公務員は、高度経済成長期（1955～70年）には「安月給」の代表として大学生の就職先として忌避されていたが、バブル崩壊（1991年）後の長い低成長期には、学生の公務員志望率は高まった。しかし、これまでの構造改革による公務員の定数削減の結果、日本の公務員数割合は国際的に見てかなり低下し¹²、教育や医療等の行政サービスの低下や現場職員の事務負担増を招いている。

人々は、安心・安全を求めて団体・企業に所属し仕事に従事しているが、社会経済の大きな荒波やうねりには抗えないところがある。外的な変化が起きたら、それに対応していくしかないのであるが、マニュアル通りの仕事しかしていなかった個人や従来の経営路線から脱皮できないでいた企業は、外的な変化を乗り越えることができない可能性が高い。むしろ、外的な変

¹² 人口千人当たりの公的部門における職員数（中央・地方の合計）の国際比較：日本（2013年度）36.4人、イギリス（2012年）74.8人、フランス（2012年）88.7人、アメリカ（2012年）65.5人、ドイツ（2011

年）59.1人。
<http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/000272935.xls>（平成30年3月28日閲覧）

化を積極的に受け入れ、それを新しいビジネスを生み出すチャンスと考え、諸課題に取り組む個人や企業には、新たな道が開ける可能性が高いであろう。

新入社員の段階では資力、人脈、専門知識、ノウハウ、その他様々な面で足りていないものが多い。そのような若年層に対して起業家精神を持てとか、新事業の創造意欲や高いリスクに果敢に挑むべきだなどと助言するのは無責任な言い方でしかない。むしろ、会社や団体に勤務し安定した生活を送りながら、勤務先においては、経済社会の変化を踏まえながら問題意識を常に持ち続け（課題探求）、その解決を試みる努力によって、日々の業務の改善に寄与していくことが大切なものかもしれない。そうした努力の積み重ねの結果として、場合によっては、周囲の理解、協力、支援を得て、社内ベンチャーの設立や独立・起業につながることもあるかもしれない。

イノベーションと働き方改革による課題解決

イノベーションとワーク・ライフ・バランス

日本は人口減少によって GDP の増加は期待できず、貧しくなるといったような言説が流布している¹³。日本の少子高齢化と長引いたデフレ経済によって、そのように感じている人は多いようだ。しかし、人口が減少しても、国民一人当たりの GDP が増加すれば、少なくとも国民は経済的豊かさを享受することができる。また、長期に渡った経済の低迷によって若者世代の所得が増えず、それが家族形成意欲を減退させ少子化の原因になることはあっても、少子化で生産年齢人口が増えないことが経済成長しないことに直結するわけではない。

経済成長を決める大きな要因は、生産年齢人口ではなく、新型機械・設備の投入による資本蓄積とイノベーション（技術革新）によってもたらされる労働生産性の向上である¹⁴。作業員がシャベルやツルハシで工事をする場合、1人よりも10人いた方が10倍はかどる。しかし、ブルドーザー1台あれば50人、100人分の仕事を行うことができるであろう。これが新型機械・設備の投入による資本蓄積とイノベーションである。

労働生産性は、就業者一人当たり、あるいは就業1時間当たりの付加価値額で計測される。1955～70年の高度経済成長期では生産年齢人口の年平均増加率は1.3%であったが、実質 GDP の年平均成長率は9.6%であった。この時期は、製造業における資本蓄積とイノベーションによって労働生産性が向上し高度経済成長が実現したのである。個人所得が増加し、ローンを組んで住宅等を購入する人が増え、総需要が供給能力を上回るようになると、そのインフレギャップを埋めるために、更に生産性向上によって対応したのである。

生産年齢人口の大幅な増加が期待できなくても、労働生産性がそれをカバーできるほど向上すれば、持続的な経済成長につながる。しかし、日本の製造業の労働生産性（就業者一人当たりの付加価値額）は、1990年代から2000年まで世界トップクラスに位置していたが、その後順位が大きく後退し、2015年では15位となった¹⁵。また、近年は、より短い時間で効率的に仕事を行う形で働き方を改革する上でも、就業1時間当たり労働生産性の向上が重要視されるようになってきているが、2016年の日本のそれは46.0ドル(4,694円)となっており、OECD加盟35カ国中20位であった¹⁶。

労働生産性は、その算式の分子に当たる GDP が拡大しなければ上昇にはつながりにくい。1990年代以降のデフレ経済下では、実際の需要が現実の供給力を下回り、失業が増え、物価水準が下落し、人々の所得は増えなかった。このような経済の低迷に対しては、政府が減税、金融緩和、財政支出の増大などによって需要を喚起する政策を取ることが求められるが、日本ではそれらによる総合的な政策が適切に行われてこなかったようである。

アベノミクスの第一の矢（大胆な金融政策）と第二の矢（機動的な財政政策）の効果もあって、近年では企業収益の拡大や雇用環境の改善の動きがみられ、株価、経済成長率にも良い影響を与えている。雇用情勢について言えば、2017年の完全失業率は2.8%にまで低下し、1993年（同2.5%）以来の24年ぶりの低水準となった（総務省労働力調査）。また、2017年の平均有効求人倍率は1.50倍となり、過去最高だった1973

¹³ 例えば、社会学者の上野千鶴子氏は、「…日本は人口減少と衰退を引き受けるべきです。平和に衰退していく社会のモデルにならぬ限り、一億人維持とか、国内総生産（GDP）六百兆円とかの妄想は捨てて、現実に向き合う。…」(2017年2月11日「東京新聞」と述べている。

¹⁴ 吉川洋『人口と日本経済—長寿、イノベーション、経済成長』72-89頁（中公新書、2016）。伊藤元重『どうなる世界経済 入門国際経済

学』232-235頁（光文社新書、2016）。

¹⁵ 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 労働生産性の国際比較 2017年版」19頁。
https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf（平成30年3月28日閲覧）

¹⁶ 公益財団法人日本生産性本部・前掲注（15）7頁。

年（1.76倍）以来44年ぶりの高水準となった（厚生労働省）。雇用形態別に見ると、不本意非正規労働者の人数は減少し正規雇用労働者の人数は増加している。名目賃金も2014年度以降、上昇が続いている。

経済は長引いたデフレの時代を脱してようやく回復基調にあるが、その一方で、労働力不足による企業倒産が顕在化してきた。また、1990年以降の景気後退期において、非正社員の労働調整を行うとともに、新規採用を制限する一方で、既存の正社員の労働時間を増やすという対応をとる企業が多くみられたが、2016年度の正社員の労働時間は7年ぶりに減少に転じており、これは、「働き方改革」の一環として労働時間の削減に取り組む企業が多くなっていることを示している¹⁷。労働力不足の解決や長時間労働の更なる改善の鍵となるのがイノベーションによる労働生産性の向上と働き方改革である。また、これらの促進によって、ワーク・ライフ・バランスの実現に良い効果を与えることが期待できる¹⁸。

ここで、改めて過去を踏まえ、現在を認識し、将来はどうなるのかを考えてみたい。

日本が1955～70年にかけて高度経済成長を成し遂げることができたのは、製造業における資本蓄積とイノベーションによって労働生産性が伸びたことが主な要因であった。生産過程におけるハード面の技術だけでなく、ノウハウや経営力などのソフト面の技術も革新的な進歩を遂げたのである。その当時、生産年齢人口はむしろ不足していたのであり、製造業における労働力不足をイノベーションによって補い、生産性を向上させたのである。

日本では、1960～70年代にかけて家電製品などの工業製品が普及し尽くしたことによって、工業化の時代は終わっている。全産業に占める工業の割合は減少に転じて、それに代わってサービス産業の割合が増加し、現在では、日本のGDPに占めるサービス産業¹⁹の割合は約7割（約350兆円）となっており、サービス産業の

就業者数の全産業に占める割合も約7割（総務省労働力調査）である。

高度経済成長期から今日に至るまで製造業においては産業用ロボットの導入やオートメーション化によってイノベーションが著しく進展したが、サービス産業は依然として労働集約型産業であり人間の労働力に依存した分野である。サービス産業においては経済構造の変化に伴ってこれまで多くの雇用が吸収されてきたが、効率性を劇的に向上させるイノベーションは起きにくかった。経済産業省は、日本のサービス産業のGDPに占める割合は拡大し、サービス産業が経済全体に与える影響が高まってきており、デフレ脱却や経済の再生のためには、サービス産業の高付加価値化が重要であるとして、日本再興戦略に基づき、産業の新陳代謝の促進や規制・制度改革等の施策を進めてきた²⁰。

今後、ICT、AI、フィンテックなどの分野でイノベーションが更に発展していくことによって、サービス産業における人手不足の問題はある程度解決されていくだろうし、また、人々の働き方にも大きな影響を与えることになるかもしれない。将来、サービス産業における仕事の多くはAIやロボットに置き換えられるとも言われているが、現在はその過渡期であり、企業においては、人手不足という当面の問題を解決するために、システム投資や先進設備の導入というハード面の取り組みだけではなく、柔軟な働き方の導入や高度人材の有効活用といった人材マネジメントにも取り組んでいかなければならない。企業は労働生産性の向上を目指すとともに、通常業務のやり方を改善していくことが求められている。

グーグル（Google）の成功の秘密を明かしたとされる著書『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』の中で、次のようなことが語られている²¹。

「ワーク・ライフ・バランス。これも先進的経営の尺度とされるが、優秀でやる気のある従業員は屈辱的に感じることもある要素だ。このフレーズ自体に問題

¹⁷ 公益財団法人日本生産性本部・前掲注（15）10頁。

¹⁸ これに関する諸課題の整理・分析については、厚生労働省『平成29年度版 労働経済の分析 イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題』
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/17-1.html>（平成30年3月28日閲覧）において詳細にまとめられているので、参照されたい。

¹⁹ ここでは「サービス産業」を次のとおり広義にとらえている。
《サービス産業》：医療福祉、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、情報通信業、運輸業・郵便業、電気・ガス・熱供給・水道業
《非サービス業》：建設業、鉱業、製造業、農林水産業

²⁰ 経済産業省商務情報政策局「サービス産業の高付加価値化・生産性向上について（2014年1月20日）」2頁。日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定）によれば、「企業や人材を世界で戦える筋肉質な体質とするため、民間の決断を迫りながら、産業の新陳代謝の促進、雇用制度改革や人材力の強化を徹底して進める。…これにより、グローバル競争に勝ち抜ける製造業の復活、付加価値の高いサービス産業の創出を図るとともに、企業が活動しやすく、個人の可能性が最大限発揮される社会を実現する。」とある。

²¹ エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル著、土方奈美訳『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』98頁（日本経済新聞社、2017）。

がある。多くの人にとって、ワーク(仕事)はライフ(生活)の重要な一部であり、切り離せるものではない。最高の文化とは、おもしろい仕事がありすぎるので、職場でも自宅でも良い意味で働きすぎになるような、そしてそれを可能にするものだ。だからあなたがマネジャーなら「ワーク」の部分いきいきと、充実したものに責任がある。従業員が週四〇時間労働を守っているか、目を光らせるのが一番重要な仕事ではない。」

また、同書では、ワーキングマザーが仕事と家事・育児をやりくりしている問題をあげながら、次のように述べている。

「この問題に対処するには、社員に責任と自由を与えるのが一番だ。社員に遅くまで会社に残って仕事をしたり、あるいは早く帰宅して家族と時間を過ごしたりすることを強制すべきではない。任された仕事に対する全責任を与えれば、彼らは何としてもそれを成し遂げようとするだろう。そのためのスペースと自由を与えよう。」

この指摘は、仕事と生活との関係を考える上で重要な示唆を与えてくれる。時間的・空間的に拘束された状況下で長時間労働を強いられると、人々の心は疲弊する。しかし、各人が働き方や時間の使い方に対して決定権を与えられ、各人が業務の遂行において最適な判断を下せるような環境に置かれれば、状況は改善されるであろう。そのような働き方を可能にする一助として注目されるようになったのがテレワークである。

テレワーク導入の現状と課題

共同研究会では、少子高齢化社会の喫緊の課題である出産・育児や親の介護の問題が議論された。出産・育児は主に20代、30代の女性社員の問題であるし、介護は主に40代、50代の中間管理職の男性社員の問題である。介護と仕事の問題は高齢化の進展とともに深刻化してきた。デイケアサービスは夕方以降提供されていないし、親が遠隔地に住んでいると、親の介護のために、社内で長年キャリアを積んできた社員が退職せざるを得なくなる。出産・育児や親の介護の問題で退職を選択せざるを得なくなると、キャリア形成が中断されるだけでなく、安定収入が失われ生活の維持

そのものが危うくなる。これは就業者だけの問題でなく、企業や社会にとって大きな損失をもたらす問題でもある。

出産・育児や親の介護の問題を解決する有効な手段の一つが、テレワーク (telework; telecommuting) である。テレワークとは、インターネット等を介して時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働く勤労形態を意味する。テレワークという言葉は2000年頃から使われているが、当時はまだ構想段階にとどまっていた。近年では、ICTが発展し、大量データの高速通信が可能となり、コミュニケーションツール、クラウド、セキュリティの充実・向上によって、会社にいるのと同じような環境でデータやシステムを自宅で利用できるインフラが整ってきた。

しかし、テレワークを導入している企業は、総務省調査によれば全体平均で13.3%²²にとどまっている。テレワークを導入した企業においても、それを実際に効果的に運用している企業となると、更にその割合は小さくなる。テレワークを有効活用している企業²³が次々に登場しているが、テレワークの導入・活用が、中間管理職の反対等によって困難になるケースも多いようである。

総務省「平成28年通信利用動向調査(企業編)」²⁴の結果によれば、企業がテレワークを導入した目的で最も高かったのが「定型的業務の効率性(生産性)の向上」で59.8%、次いで「勤務者の移動時間の短縮」43.9%、「顧客満足度の向上」20.8%、「非常時(地震、新型インフルエンザ等)の事業継続に備えて」18.7%、「通勤弱者(身障者、高齢者、育児中の女性等)への対応」12.3%、「付加価値創造業務の創造性の向上」9.4%、「勤務者にゆとりと健康的な生活の実現」9.3%、「オフィスコストの削減」6.1%、「優秀な人材の雇用確保」5.5%と続いている。また、同調査結果によると、企業のテレワーク導入による効果については、「非常に効果があった」が29.3%、「ある程度効果があった」が54.7%であり、両者を合わせると効果があった割合は84.0%となっている。

テレワークの導入について社内の中間管理職の反対が強かったとしても、いったんそれが導入されれば企

²² 総務省「平成28年通信利用動向調査」これによれば、資本金規模の大きい企業ほど、テレワークの導入率が高い。資本金5億円以上では3割を超える。

²³ 一般社団法人日本テレワーク協会監修『日経MOOK 実践!テレワークで「働き方改革」』(日本経済新聞社、2018.1.25)では、JAL、NTTデータ、味の素、サントリー、損保ジャパン日本興亜、日本マイ

クロソフト、ネットワンシステムズ、リクルートなどの企業におけるテレワークの導入による業務改善、生産性向上、働き方改革の事例を紹介している。

²⁴ 総務省「平成28年通信利用動向調査(企業編)」
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05b2.html> (平成30年3月10日閲覧)

業の業務改善の効果がもたらされる可能性は高い。テレワークは上記目的を実現するための手段であることを明確に認識し、テレワークを通じて業務全体を見直し、仕事のやり方そのものを変えることが重要である。現時点では、テレワークを導入した企業のうち、キャリア形成の中断要因となりうる出産・育児や親の介護などへの対応を目的に設定した企業は12.3%に過ぎない。企業がこれを明確な目的の一つに設定し、テレワークを有効活用し業務改善を実際に行っていけば、就業者のみならず、企業の生産性向上や、女性活用の推進・地域活性化など社会にとって良い効果がもたらされると期待できる。

共同研究会では、いわゆる「粘土層管理職」という言葉が話題となった。企業の経営者や人事担当者などの情報ネットワークである『日本の人事部』のポータルサイト²⁵によれば、「粘土層管理職」とは、「古い価値観に凝り固まっているために、企業の組織改革の妨げになりやすい40代、50代の中間管理職のこと」を意味するらしい。更に、同サイトによれば「経営層が意識改革を呼び掛けても、ねらいが伝わりにくく、彼らが間にいることで部下や現場レベルにまで浸透していないことから“粘土層”と呼ばれています。伝統的なサラリーマン社会の男性中心主義から抜け出せず、女性活用やワーク・ライフ・バランス推進を積極的に受け入れようとしないうちとして問題視されています。

(2014/1/27 掲載)」と説明されている。

「粘土層管理職」という用語がビジネスの世界で実際にどのように使われているのかは定かではないが、もし、ある会社において新システムの導入や組織改革の実施にあたり、その最大の抵抗勢力となりそうな人々を「粘土層管理職」などというレッテル張りをして浮かび上がらせた上で、それらを推進しようとするのであれば、あまり筋の良いやり方とは思えない。

40代・50代の男性中間管理職に限らず、30代・40代の男性・女性であっても中間管理職という立場に立てば、新たなシステムを導入する動きに対して抵抗感を覚えるのはごく自然のことである。中間管理職層は、日々の職務に結果責任を負っているため、現場の指揮・命令やリスク管理のシステムに変革が起きることに抵抗を感じるはずである。まともな中間管理職であれば、社内の変革の動きに対して、各種の問題を指摘し異を唱えることはむしろ当然のことである。

テレワークの導入に当たっては、中間管理職からは、「セキュリティは万全か、情報漏洩したら誰が責任をとるのか」「部下が目の届く範囲にいないければ管理ができない」などといった意見が出されることが予想されるが、それらに対して、法令、社内規程、報告等の手順・段取り、技術、人事評価等の各側面から問題点を整理し探求した上で根気強く解決策を示していかなければならない。

新たな社内システムの導入や組織改革を提案するのは一般的には経営企画部門や人事部門であるが、最終的には経営トップの強い意志の下で推進される。その際、中間管理職層の抵抗で改革が進まないという状況に陥った場合、まずは、企画そのものが十分練り込まれていないのではないか、中間管理職を説得するための説明資料が十分ではないのではないか、生じうる重要な問題点をすべて洗い出していないのではないか、あるいはトップの責任の取り方や覚悟の示し方が中途半端だったのではないかとといった事項について再点検を試みるべきであろう。トップダウンの指揮命令系統が徹底している欧米企業とは異なり、日本企業は改革実施に至るプロセスには時間を要するかもしれないが、中間管理職層が社運のかかった重要かつ必要な変革であることを納得できれば、それを着実に実行し各自が工夫しながら完璧なものを作り上げようとするのが日本企業の特長ではないかと思う。

キャリア形成と課題探求・課題解決能力との関係

最後に、キャリア形成と、大学の教育理念・目標等においてよく登場する課題探求・課題解決能力との関係について触れておきたい。冒頭で新潟大学創生学部が教育理念・目標の一部を掲載したが、その構造を理解するために全文を示しておく。

「創生学部は、総合大学である新潟大学の豊富な教育資源を活用して、学生が自らのキャリア形成を意識して定める自分の課題と目標を持って学修する「到達目標創生型」の学位プログラムを提供しています。

具体的には、課題解決型学修中心の授業科目による「リテラシー学修」と自ら選択する専門領域の学修によって、多面的で複雑化した社会における課題を抽出し、その解決に必要な知識を獲得でき、分野の異なる他者と協働して、論理的思考と科学的根拠に基づいた

²⁵ 日本の人事部 <https://jinjibu.jp/keyword/det1/622/> (平成30年3月10日閲覧)

課題解決ができる人材の育成を目指しています。」(傍線筆者)

上記は創生学部教育理念・目標に過ぎないが、文中の「キャリア形成」、「多面的で複雑化した社会における課題を抽出」(≒課題探求)、「分野の異なる他者と協働」、「論理的思考と科学的根拠に基づいた課題解決」といったような語句は、教育やビジネスの場で頻繁に使用されているので、もう少し敷衍(ふえん)して、これらの関係性を整理してみたい。

なぜ課題探求能力や課題解決能力が重視されるのであろうか。それは、実務の世界において、そうした能力が求められているからにほかならない。既に述べたように、外的な変化を積極的に受け入れ、それを新しいビジネスが生まれるチャンスであると考え諸課題に取り組む個人や企業には、新たな道が開ける可能性が高いと言えるであろう。そのためには課題探求能力や課題解決能力が求められるということである。

グローバル化が進展し、ICTやIoT(モノのデジタル化・ネットワーク化)、ロボット、ビッグデータ解析、AI等の分野で技術進歩が加速していくであろう。また、経済のサービス化による産業構造の変化やインバウンドの増加等による国際化等を背景に、ビジネス環境、就業環境は大きく変化していくであろう。こうした変化の中に解決すべき課題を探求していくことが求められる。気づきや課題探求は、他者からの刺激を受けつつも、個人が主体的に取り組むことによって可能となる。一方、課題解決については、関係する人々と協働して初めて可能となる場合が多い。実際、世の中に存在する解決すべき課題を一人の専門知識、経験、労力だけで解決できることはほとんどない。

例えば、前述のテレワークを自社に導入するという課題に対しては、営業、財務、人事など各部署が個別に対応していたのでは解決することができない。各分野の様々な知識・経験を統合し駆使する必要がある。その意味では、関係部署との折衝・調整を行うなどの協働する力が求められるのである。また、市場の新規開拓、事業提携等といった課題に対処するに際しては、ビジネスパートナーや仲介業者等との協働関係を構築する必要が生じる。その交渉の巧拙が個人や企業の将来を直接左右する重要な要素となりうる。戦略思考を身に着けた交渉者として、交渉を構造的にとらえ、双方が満足できるような妥結点を探るように務めていか

なければならない。

新潟大学創生学部における学びの最大の特徴は、その教育理念・目標の冒頭にあるように、「学生が自らのキャリア形成を意識して定める自分の課題と目標を持って学修する「到達目標創生型」にある。「創生学部」の名称には、人文、法学、経済、理、工、農のように専門領域を表す語句が存在しない。これは、専門性がないということではない。一つ又は複数の専門分野の中から、創造的で自由な発想力を持って自ら課題を探求する自由と責任が与えられているということだ。各学生が自らのキャリア形成を意識して定めた自分の課題と目標を持って学修した内容を基に、自分自身のストーリーを語ることが求められる。他の学部においては、各学生が設定した課題や目標と学修した内容との関係を説明する機会が学修過程の中で特に設けられているわけではない。この学修課程の違いが、卒業後に社会に出てから実際にどのような効果として表れるかはまだわからない。

仮説としては、到達目標創生型の学びの姿勢を身に着けることができた者は、会社等に就職してからも、その時々学びとその後のキャリア形成との関係を常に意識しながら向上心をもって社会生活を営むことができるようになるということが言えるのかもしれない。

また、創生学部教育理念・目標にあるように、分野の異なる他者と協働して課題解決をしようとする姿勢を身に着けることは、社会に出てからも有益であろう。日本の会社等の組織では、社員の専門や希望とは異なる分野も含め、数年ごとに異動を行うことによって様々な部署や勤務地を経験してもらうジョブローテーションを採用しているところが多い。それによって、異なる分野との垣根が低くなり、これが協働しやすい環境づくりに寄与する場合もあるだろう。このような人事システムは、社員のキャリアアップを図るとともに、組織全体の活性化に寄与することが期待されている。分野の異なる他者との協働による効果は、外資系企業においても重視されている。

グーグル(Google)では、エンジニアが仕事時間の20%を好きなプロジェクトに使うのを認める「20%ルール」と呼ばれる制度があり、これによって「グーグル・ナウ」「グーグル・ニュース」「グーグル・マップ」の交通情報など、数々のすばらしいプロダクトが生まれたとされる²⁶。ただし、「20%ルール」の最も重要な

²⁶ エリック・シュミットほか・前掲注(21)381頁。

成果は、そこから生まれる新プロダクトや新機能ではなく、新しい試みに挑戦する経験を通じて、社員が学ぶことだとされる。「20%ルール」によって、プロジェクトから目を見張るようなイノベーションが生まれることはめったにないが、社員が日常業務では使わないスキルを学び、普段は一緒に協力しない同僚と協力することによって、社員は以前より必ず優秀になることから、最も効果的な社員教育プログラムとして位置づけられている²⁷。

分野の異なる他者との協働作業は、創造的な業績を生み出すことを直接の目的とするというよりは、そのための環境づくりとして必要ということであろう。それは、まさに畑を耕すようなものであろう。土壌表面が固まっていたら、水が浸透せず、根の張りが悪くなる。固まった土壌を破碎することによって、水が通りやすくなり、気相が増えて根の張りが良くなる。それによって、目的の植物の芽が出て、成長し結実することになる。分野の異なる他者との協働作業は、組織全体の活性化の環境づくりのためにも必要なことであろう。

おわりに

会社等で仕事に従事するようになると、それに関して専門性を深めていくことが求められるが、外的な変化に対応していくためにも、それに関連して自分の専門以外に興味・関心の持てそうな分野があればそれにも積極的に関わっていくべきであろう。各人が置かれている立場に応じて、その分野の様々な課題を探求し、分野の異なる他者と協働しながら、科学的根拠を基に論理的に考え、課題解決に取り組んでいくという経験を積み重ねることによってスキルが身についていく。それが、結果として、キャリア形成を通じた自己実現につながっていくかもしれない。大学の学びにおいて、創造的で自由な発想力を持った課題探究の態度・姿勢を身につけることは、社会に出てからも役立つであろう。

今回の共同研究会のテーマは「女性と男性が、ともに自分らしく働くために」であり、男性社会の中での女性の活躍といった視点での議論が印象に残ったが、本稿では、キャリア形成とワーク・ライフ・バランスの関係を中心に提起し、社会経済的背景の変化を踏まえながら論じた。特に出産・育児や親の介護による

退職は、継続的な職務経験の遮断であり、キャリア形成を妨げる要因になることから、その解決策の一つとしてテレワークをとりあげ、その現状と課題について論じた。ただし、テレワークについては、法律面や技術面で様々な問題が想起されることから、今後の研究課題としたい。

参考文献等

引用に関する記述方法は、租税法の研究領域で一般に用いられている方法によった。

また、脚注に示した引用文献のほか、以下の文献資料を参考にした。

- 井上智洋『人工知能と経済の未来—2030年雇用大崩壊』122-126頁（文春新書、2016）。
- 激流「労働集約型産業の終焉」（国際商業出版、2017年4月）。
- 週刊エコノミスト「AIに負けない！ 凄い税理士 会計士」（毎日新聞出版、2017年11月28日）。
- 週刊東洋経済「特集 金融大淘汰 10年後、その銀行はあるか」（東洋経済新報社、2017年8月8日）。

²⁷ エリック・シュミットほか・前掲注（21）387頁。