

キャリア開発の自己責任化と長期休暇

今野 浩一郎

サービス残業や長時間労働が問題になっているときに何が長期休暇かと言われそうであるが、仕事の世界の変化をみると、いまから考えておくべきことではないのかと思っている。

長期休暇の必要性については、心身のリフレッシュをはかるため、能力を再開発するため等が指摘されているが、それとともに、いまさかんに議論されているワークライフバランス（WLB）を実現するための制度であるという視点が重要である。WLB というと、仕事と家庭の調和をはかるためと狭く捉えられがちであるが、学習する、社会活動に参加する等の生活全体と労働の調和をはかるための人事改革であると広く捉える必要がある。

WLB を実現するには短時間就労や在宅勤務等の多様で柔軟な働き方を拡大していくことが重要であると言われているが、それとともに、長い職業生活のある段階で、ゆっくり時間をかけて、WLB を考えて働き方を見直し、働き方の長期戦略を練り直す、あるいは、新しい働き方に備えて自己投資をするという機会をもつことも重要である。長期休暇制度はそのための制度なのである。

長期休暇制度にはこのような意義が込められているが、いま起きている仕事の世界の変化に注目すると、その底流には次のことがあるように思える。働く場や仕事に変化する（極端な場合には、消滅する）、そのため、これまで積み上げてきた能力が陳腐化する。個人にとって、こうしたキャリア・リスクは間違いなく増大している。しかも、企業はこの個人のキャリア・リスクを、安定的な雇用、昇進、給与を保障することを通して経営のリスクとして引き受けることは難しいとして、人事管理の構造改革を進めている。

そのため個人は、どのような仕事をしていくのか、どのような能力を身につけるのか、どのような働き方をするのかを「自分で設計し、実現する

こと」（キャリア開発の自己責任化）を迫られ、「そのための力をつけるように」とも言われている。しかし、企業に比べると、個人のできることに限りがある。それを考えると、企業は社員のキャリア・リスクを引き受けず、社員に対してキャリア開発の自己責任化を求めるだけでいいのかと思わざるをえない。キャリア開発について、社員に多くを求めるのであれば、社員の努力を支援する仕組みを整備することが企業の責任になるのではないのか。

長期休暇制度というと、多くの企業は経営にとって何のメリットがあるのか、メリットがわからない制度を、コストをかけてまでして、なぜ導入する必要があるのかと思っているだろう。短期的な効果は期待できないが、長期的にみると、社員の能力と労働意欲が高まり生産性が向上する、あるいは、優秀な人材を確保できるという点で企業にとってもメリットがある。長期休暇制度の必要性に疑問をもつ企業を説得するために繰り返し強調される点である。

こうした長期休暇制度の効果を否定するわけではないが、それ以上に重要なことは、社員にキャリア開発の自己責任化を求めるのであれば、企業は「キャリアを自分で設計し、実現する」社員を支援する仕組みを整備する必要がある、長期休暇はそのための制度であるという点である。企業がこうした努力もなしにキャリア・リスクを個人に負わせるとすれば、個人にとっても、企業にとっても望ましい、新しいタイプの「企業と個人の関係」をつくりあげることは難しいだろう。

これからの働き方を考える、能力を再開発する等のために、一時、仕事から離れたたいという社員を快く送り出すような企業と職場になってほしいと思う。

（いまの・こういちろう 学習院大学経済学部教授）