

サステナブルキャリアに基づく能力開発 とキャリア形成の個人視点からの再検討

——タレント，越境学習，リスキリング，キャリア自律
に注目して

石山 恒貴

(法政大学大学院教授)

本稿では、第4世代のキャリア理論とされるサステナブルキャリアの観点から、個人の能力開発とキャリア形成に関する諸概念を再検討し、その課題と方向性について検討する。具体的な諸概念とは、タレント、越境学習、リスキリング、キャリア自律である。検討の結果、本稿は理論的意義として以下の2点を考察した。第1に、従来の日本の行政の資源配分は、企業の家父長制的側面を一定程度受容しつつ、それを通じた能力開発に傾斜していた。しかし企業と個人の共同作業の実現のためには、行政は国、企業、教育機関、個人をエコシステムと位置づけ、均等に資源配分していく必要がある。第2に、企業が家父長制的な考え方でタレントマネジメント、越境学習、副業、リスキリングなどの諸概念を実践すると、従来の能力開発と変わらなくなる可能性がある。企業がこれらの諸概念を実施する際には、個人の行為主体性と意味をいかに深めるかという視点が欠かせない。さらに実践的意義については、以下の2点を指摘した。企業は現実的な対応として、これらの諸概念を、時代の変化に応じたOJT (on the job training) の再構築と考える視点が必要である。たとえば越境学習を自社内・グループ内の施策として取り組む、リスキリングであれば社内業務に必要なスキルを可視化しOJTとの連携の効率性を高める、などの視点である。個人においては、自身の資源を制御する方略に習熟していくことが求められる。

目次

- I はじめに
- II サステナブルキャリアとサステナブル人的資源管理
- III サステナブルキャリアに基づく再検討——タレント、越境学習、副業、リスキリング、キャリア自律
- IV 考察と今後の課題

I はじめに

近年、情報通信技術や人工知能などの技術革新の問題が、能力開発やキャリア形成にどのような影響を与えるか、という議論が活性化している。技術や環境の変化に呼応して、能力開発やキャリア形成と関連があるさまざまな概念（ジョブ型雇用、人的資本経営、リスキリング、キャリア自律な

ど）が提唱されている。

しかしジョブ型雇用などの概念について、従来の日本の雇用との比較を単純化して論じると皮相的な理解にとどまるという指摘がある（佐藤2022；武石2023）。こうした皮相的な理解は、新しいボトルの中の古いワイン、という警句が示すように、過去からの議論を言葉だけ変えて新しいものに見せてしまう危険性があるだろう。

そこで本稿では、第4世代のキャリア理論とされるサステナブルキャリア（De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020；Van der Heijden and De Vos 2015）の観点から、個人の能力開発とキャリア形成に関する諸概念を再検討し、その課題と方向性について検討する。現段階では、日本のサステナブルキャリアの研究蓄積が進んでいる

とはいえない。管見の限り、日本におけるサステナブルキャリアの研究は北村（2022）の議論だけに限定されている。とりわけ北村の研究はサステナブルキャリアと個人の変化対応に着目している。

これに対し本稿では、サステナブルキャリアが与える個人の能力開発とキャリア形成への影響を広範に検討する。特に現下の日本の状況において、サステナブルキャリアと個人の能力開発とキャリア形成の関係性を明らかにすることが、本稿の貢献である。

II サステナブルキャリアとサステナブル人的資源管理

1 サステナブルキャリアの定義

サステナブルキャリアは「複数の社会空間を越境し、個人の行為主体性に特徴づけられ、個人に意味をもたらす、長期的な時間の経過に伴う多様なパターンを反映したキャリア経験の蓄積」（Van der Heijden and De Vos 2015：7）と定義される。長期的な時間の経過に伴う多様なパターンとは、雇用形態の変化、ボランティア、離職・休職、引退など、個人のキャリアにおける動的な変化を意味する。社会空間（social space）とは、仕事、家庭、友人、余暇などの異なる文脈の空間である。複数の社会空間を越境し、経験していくことがサステナブルキャリアにとって意義を持つ。意味（meaning）とは、継続的に新しい経験を積み、成長の機会を獲得していく中で自身のキャリアをどのくらい長く続け、何を欲し、どうありたいのか考えていくことである。個人にとっては、意味を有しながらキャリアを歩んでいくことが持続性につながる。

このように従来のキャリア理論に比べて、個人を共時的かつ通時的な観点から社会全体の生態系（ecosystem：エコシステム）の中に位置づけることがサステナブルキャリアの特徴である。

2 4世代のキャリア理論の潮流の移り変わり

Lawrence, Hall and Arthur（2015）は、サステ

ナブルキャリアという考えが生じてきた背景には、4世代のキャリア理論の潮流の移り変わりがあるとするとする。第1の世代は、個人か組織か職業か（1950-1970）、という潮流である。この潮流の理論は、個人、組織、職業を分離して考えたうえで、どんな個人が終身雇用の大企業で成功するか、どんな労働環境が望ましいか、などを検討したとされている。

第2の世代は、組織もしくは職業に埋め込まれた個人（1970-1989）、という潮流である。この潮流の理論は、組織と個人のニーズが一致する中でキャリアに注目する。組織と個人の関係性が、第1世代に比べて強まっている。

第3の世代は、組織と職業の内部と外部において独立している個人（1990-現在）、という潮流である。この潮流の理論は、バウンダリーレスキャリア（Arthur 1994）などの理論に代表されるもので、個人に焦点をあわせる。その理由は、個人が単に組織に依存することを好ましくないとみなすからである。バウンダリーレスキャリアでは日本を含め、組織はその都合だけで職務設計をすることを考える。その際、個人ニーズは考慮されない。そうした組織のあり方は、個人にとって危険だとみなされる。しかし第3の世代が個人に焦点をあわせた結果、キャリア研究と組織研究の分離が強まったという弊害が生じた。

そこで第4の世代として、サステナブルキャリアが提唱されることとなった。サステナブルキャリアにおいては、キャリアという傘の下に、組織、職業と個人が位置づけられる。組織は個人をタレント（才能を有する存在）であって、可能性と独自性をもち、仕事の意味と目的をもつ存在とみなす。つまりサステナブルキャリアには、組織と個人の位置づけを捉えなおすことで、分離が強まったキャリア研究と組織研究を再統合するという含意がある。

3 サステナブルキャリアの3次元と3つの結果指標

サステナブルキャリアは3つの次元から構成される（De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020）。第1の次元は人間（person）次元であり、この次

元には行為主体性 (agency) と意味の2つが含まれる。行為主体性においては、個人は自身の裁量で可能な範囲は積極的に主導権を握るとともに、裁量の限界がある外界の変化に適応することが重要である。意味はキャリアの意思決定のアンカー(錨)になるとともに、意味を有することで自身の人生の目的と意義が明確になる。

第2の次元は、文脈 (context) 次元である。この次元では、個人は職場、組織、職業、制度、国、私生活などの異なる文脈を経験し、キャリアの意思決定を考えていく。定義における複数の社会空間の越境に近い考え方である。

第3の次元は、時間 (time) 次元である。この次元では、個人は時間経過の中で、いかに成長するか、もしくは変わらずにいるかを検討し、多様な文脈における肯定的と否定的な出来事から、自身のあり方を学んでいく。

サステナブルキャリアの3つの次元を活用できると、3つの結果指標につながる (De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020)。第1の指標は、身体的かつ精神的な健康を意味する健康 (health) である。第2の指標は、個人が主観的に自身のキャリアに成功していると考え、満足していることを意味する幸福 (happiness) である。第3の指標は、組織における現在の職務で成果を発揮し、将来的なエンプロイアビリティとキャリアの可能性を有することである。

このように、サステナブルキャリアの3次元と3つの結果指標は、社会全体のエコシステムの中で、組織と個人をうまく適合させていくことに主眼が置かれている。

4 サステナブルキャリアの3つの基盤理論

サステナブルキャリアには、3つの基盤となる理論がある (De Vos, Van der Heijden and Akkermans 2020)。第1の基盤は、COR理論 (Conservation of Resources) である (Hobfoll 1989)。この理論では、個人は資源獲得に投資し、資源の喪失を防ぎ、喪失した資源からの回復を図り、資源を獲得することが重要である。

第2の基盤は、自己決定理論 (Ryan and Deci 2000) である。この理論では、個人が自律性、有

能さ、関係性へのニーズを満たして自己決定していくことが重要である。同時に、生涯にわたり変化自身の動機と目標に対応しつつ、周囲の関係者にも対処できることが求められる。

第3の基盤は、SOC (Selection Optimization and Compensation) 理論 (Baltes 1997) と SST (Socio-emotional Selectivity Theory) (Carstensen 1995 ; Carstensen and Mikels 2005) である。両理論では、個人を生涯 (life-span) にわたり目的の変化に対応できる存在と考える。特にSOC理論は、個人を資源の獲得の最大化と喪失の最小化を目指し、自身の成長、維持および喪失の制御ができる存在とみなす。SSTは、個人を感情的に自身にとって意義のある目的や人との交流を重視するように移行していく存在とみなす。

3つの基盤となる理論では、個人が自己決定をしつつ、自身の資源をうまく制御する方略が述べられている。このことは、長期的な時間経過の中で多様な社会空間を経験し、個人が行為主体性を有しながら意味を追求するには、自己決定と資源の制御が重要であることを示している。

5 サステナブルキャリアとサステナブル人的資源管理のつながり

サステナブルキャリアには、対になる概念としてサステナブル人的資源管理 (human resource management : HRM) (De Prins et al. 2014 ; De Vos and Van der Heijden 2017) がある。キャリアが個人、組織、労働市場のエコシステムであるとすれば、人事部門は、個人のウェルビーイングと成長と組織の目標をバランスすることに、従来に比べ重要な役割を果たすようになる。その枠組みが、サステナブル HRM である。

サステナブル HRM の具体的な内容は表1のとおりであり、ROCモデルと呼ばれる (De Prins et al. 2014)。Rは社員の尊重 (respect) を意味する。すなわち、社員の人間性を尊重すること、健康経営、経営への社員参加、社員をタレントと考えその才能を開発すること、などが施策である。

Oは地球環境と外部環境の重視 (openness) を意味する。地球環境への配慮、社員の多様性、ワークライフバランス、労働市場への配慮などの

表1 サステナブルHRMのROCモデル

	People (人々) Respect (尊重)	Planet (地球環境) Openness (開放性)	Profit (利益) Continuity (継続性)
信条	人事施策の中に人間性を見出す	外的環境を重視した人事施策	長期的視野の人事施策
理論	資源ベース理論の再考	戦略の適合性の再考	長期的な成果 長期的雇用 関係性の再考
理論的根拠	倫理的人事	制度理論とステークホルダー理論	
実践内容	タレント、エンゲイジメント、権限委譲、健康とウェルビーイング (幸福)、従業員参加	ダイバーシティ、高齢化への対応、ワークライフバランス、エコロジー、ステークホルダー、労働市場への配慮	エンプロイアビリティ、キャリア、後継者育成、学習する組織、イノベーションが起こる職場

出所：De Prins et al. (2014：266) の Table 1 を筆者が抜粋して翻訳

長期的な人事施策が具体策となる。

Cは、持続性 (continuity) を意味する。持続性においては、企業の存在意義を、短期的利益から長期の持続性へと変換していくことが必要だ。そのため、後継者育成や学習する組織などの組織開発や人材育成が、施策の焦点になる。

サステナブルキャリアとサステナブルHRMのつながりにおいては、従業員と雇用主の相互理解が必要である。またプロフェッショナル労働者だけが、その対象ではない。くわえて、生涯にわたるライフステージごとの変化への対応が重要であり、個人のキャリアの、長期的な影響を考慮することが重要となる (De Vos and Van der Heijden 2017)。

Ⅲ サステナブルキャリアに基づく再検討——タレント、越境学習、副業、リスキリング、キャリア自律

ここまで、サステナブルキャリアの定義、特徴、意義について述べてきた。次に、個人視点の能力開発とキャリア形成という観点で、タレント、越境学習、副業、リスキリング、キャリア自律という諸概念の意義を、サステナブルキャリアに基づき再検討していく。

1 タレントマネジメント

先述のとおり、サステナブルキャリアとサステナブルHRMでは、社員を才能にあふれたタレントとみなし、その成長を尊重する (De Prins et al. 2014；De Vos and Van der Heijden 2017)。しかしタレントに関する組織の取り組みには、各組織で

大きな差異がある。

タレントに関する人事施策は、タレントマネジメント (talent management：TM) と呼ばれる。TMには一部のタレントだけに焦点を絞って取り組む選別型と、すべての社員をタレントとみなす包摂型がある (石山 2020)。選別型の場合、一部のタレントだけを重視することで、功利主義的なTMになりやすい。すなわち、一部のタレントだけに活躍してもらうことで、最大多数の最大幸福を目指す。他方、包摂型は社員全員をタレントと考えるため、ケイパビリティ (潜在能力の最大化) アプローチと親和性が高い。すなわち、社員全員を才能に溢れたタレントとして尊重し、その潜在能力を最大限にひきだす (Downs and Swailes 2013)。

これまでの議論に基づけば、サステナブルキャリアとサステナブルHRMには、ケイパビリティアプローチが適合しやすいであろう。その際、参考になる考え方が個人別能力開発計画 (Ulrich and Smallwood 2012) である。表2をご覧ください。

個人別能力開発計画とは、一般的にはタレントを対象とした施策である。ここでは、個人が主体的に能力開発目標を設定し、上司と合意したうえで、それに取り組む (Ulrich and Smallwood 2012)。個人が能力開発の内容を自己決定し、自身の資源を考慮しながらその最大化に取り組むという点で、サステナブルキャリアに合致している。

ただし、選別型のTMに取り組む組織の場合、個人別能力開発計画の対象となるタレントは限定される。そうであっても、選別したタレントを集約的に育成する施策であるタレントプールを水平

表2 個人別能力開発計画

開発のための項目	1年目				2年目			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
大学コースへの参加								
社内コースへの参加								
360度評価								
コーチングを受ける								
タスクフォースやプロジェクトへの参加								
リーダーと一緒に行動する								
幹部にプレゼンテーションする								
拠点訪問								
違う文化の仕事を行う								
スタッフの仕事をする								
P&L 責任を持たせる								
ボランティア活動をする								
多様な人脈をつくる								
重要会議への参加								
出版する、論文を書く								
追加の業務責任を持つ								

出所：Ulrich and Smallwood（2012：60）の Figure 2 を抜粋して筆者が翻訳

的、垂直的に多層化すると、実質的に組織内のタレント比率が増加する。タレントプールの多層化は、多くの組織でサステナブルキャリアを実現する現実的な方法であろう。

2 越境学習

サステナブルキャリアの定義には、複数の社会空間の越境が含まれている。このことから、サステナブルキャリアと越境学習の親和性は高いと考えられる。

越境学習とは、自らが「準拠している状況」と「その他の状況」を分ける境界を往還し、そこから学びを得ることと定義される（石山 2018）。サステナブルキャリアの観点からいえば、「準拠している状況」とは日常的に自分が属している社会空間になる。たとえば、雇用されている組織や職場が該当する。「その他の状況」とは日常的にはなじみのない社会空間ということになる。

日本で越境学習に先鞭をつけた研究は、荒木（2007）である。ここでは社会人が職場以外の研究会や勉強会に参加し、その経験が自身のキャリア開発に資することが示されていた。その後、中原（2012）が職場学習、経験学習と対置して越境学習という用語を明確に定義した。

このように越境学習の概念化は比較的新しいものであるが、その後、多くの越境学習事業者が登場し、企業における越境学習を促していくことになる。経済産業省「未来の教室」リカレント教育ワーキンググループには、多くの越境学習事業者が参加し「社会課題の現場への越境プログラム」に関する提言を行っている¹⁾。

企業が越境学習への注目する理由は、社員が外部の知識と情報を獲得し、それを自社の変革に活かしてほしいという意向があると考えられる。ただし、越境学習の理論的基盤は、状況学習理論に基づくアイデンティティの変容にある。状況学習理論においては、社会空間という状況の中で、多様な実践を使いこなせるようにアイデンティティが変容していくことを学習とみなす。そのため知識と情報だけを獲得し、自身のアイデンティティに何ら変容がない場合は、越境学習としては不十分だという指摘もされている（石山・伊達 2022）。

サステナブルキャリアの観点から越境学習を検討すると、個人の行為主体性と意味を重視することになる。個人は行為主体性によって複数の社会空間を越境し、その中で自身の裁量によって外界に働きかける。そして異なる社会空間で新しい経験をするすることで、自身にとっての意味を変化させ

ていく。この意味の変化こそが、アイデンティティの変容でもある。

越境学習には、組織が人材育成の一環として行うものと、個人が組織の意向とは関係なく自発的に行うものの2種類があるとされる(石山・伊達 2022)。個人の行為主体性と意味を重視する観点からは、個人が自発的に行う越境学習への注目が、今後はより高まっていくであろう。

副業も越境学習のひとつである。個人の意思で行われるため、個人が自発的に行う越境学習に該当する(石山・伊達 2022)。副業には人材育成効果があり、それには保有動機の影響があるとされる。たとえば収入目的の副業の場合、人材育成効果は必ずしも担保されない。くわえて、副業の人材育成効果を説明する概念が越境学習だ、という指摘がある(川上 2021)。

ただし経営者は、副業を必ずしも歓迎していない。副業の容認の有無に関する各種調査では、企業の容認の意向は徐々に増えているものの、まだ禁止意向の比率はかなり高い²⁾。経営者の典型的な意見としては、次のようなものがある。企業は本当に必要な人材は手元におきたいのが本音であり、夜や休日の副業は本業に悪影響を与える。社員が副業をしないようになるためには、将来不安をなくせばいい。したがって、賃上げなど自社の処遇整備が必要である³⁾。

この経営者の意見の意味するところは、本業に専念できるだけの環境を整備するので、社員は外部環境などを心配せずに自社のことだけ考えていればいい、ということになる。いわゆる家父長制的な考え方である。こうした家父長制的な考え方は、組織か職業に埋め込まれた個人、というキャリア理論の潮流の第2世代に該当する。行為主体性をもつ個人が、長期的な時間経過の中でさまざまな社会空間を越境するというサステナブルキャリアの考え方とは合致しない。家父長制的な考え方を経営者が有している場合は、サステナブルキャリアとサステナブル HRM に整合した能力開発とキャリア形成は困難になる。

もちろん副業にも課題はある。Campion, Caza and Moss (2020)によれば、副業には枯渇 (depletion) メカニズムと充実 (enrichment) メカニズ

ムがある。枯渇メカニズムの場合、本業と副業という2つの役割の葛藤と制約をうまく制御できないと、自分の資源と使い果たしてしまう。他方、充実メカニズムの場合、本業と副業という2つの役割の葛藤と制約を予測して、境界的な仕事をうまく制御し、切り分け、あるいは統合できると、自身の生産性の向上とキャリア開発に資することになる。

枯渇メカニズムと充実メカニズムで重視されていることは、自身の資源をうまく制御する、ということだ。こうした副業における資源の制御の重視は、サステナブルキャリアの基盤となる COR 理論と SOC 理論における、資源を制御する方略と合致するところである。つまり、個人としては資源を制御する方略を意識しながら副業を行っていけば、能力開発とキャリア形成の効果を得やすいということになる。

3 リスキリング

2020年世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において「リスキリング(reskilling)革命」(2030年までに、10億人が第4次産業革命に対応してリスキルする)という考え方が提唱された⁴⁾。これ以降、リスキリングという言葉が人口に膾炙していくようになる。

Li (2022)によれば、アップスキリング(upskilling)とリスキリングは対概念である。アップスキリングは「従業員が現在の職務責任を果たすために新しいスキルを獲得すること」(Li 2022: 10)、リスキリングは「従業員が異なる、あるいは全く新しい役割を担うために、知識とスキルを必要とすること」(Li 2022: 10)と定義される。リスキリングという概念が勃興してきた背景には、第4次産業革命がある。第4次産業革命の急速な変化に対応するためには、可視化された必要なスキルを生涯学習によって獲得することが必要であるからだ。そこで、個人、企業、教育機関、国のエコシステムが必要となる。

生涯学習(長期的な時間の経過に該当する)やエコシステムという観点において、リスキリングとサステナブルキャリアの親和性は高いことになる。しかしリスキリングは新しく勃興した概念で

あり、多様な捉え方をされている。たとえば、リスキリングにおいては急速な変化に対応するために、企業がスキルを可視化し、学習プログラムを揃え、学習に伴走し、スキルを実践させることが重要だという指摘がある（リクルートワークス研究所 2021）。このリスキリングの捉え方は、企業が実施する人材育成施策の側面が強い。あるいは、学び直しとリカレント教育（佐々木 2020）とほとんど同義に、変化の激しい時代の生涯学習という側面でリスキリングが使用されることもある。

リスキリングに複数の捉え方が存在するのは、この概念が目新しいものではなく、新しいボトルの中の古いワイン、という特徴を有しているからであろう。人材育成施策としては、日本企業の従来の取り組みである OJT（on the job training）、Off-JT（off the job training）、自己啓発の仕組みと類似している。個人の観点で捉えれば、生涯学習、学び直し、リカレント教育と類似している。おそらく既存概念とリスキリングの差異は、もっと急速に、もっとスキルを可視化して、という点になるだろう。しかし、それすらも既存概念の中でも取り込まれてきた内容である。

サステナブルキャリアの観点から捉えれば、個人、企業、教育機関、国のエコシステムによってリスキリングが成立するという点が重要であろう。4者がそれぞれの役割分担を果たすことが望ましい。その点で、企業が家父長制的であろうとすると、個人の行為主体性と意味の追求という役割を阻害してしまう。つまり、家父長制的な考え方のままの企業がリスキリングを目指してスキルを可視化し、学習プログラムを揃えてもエコシステムは成立しにくいことになる。

4 キャリア自律

キャリア自律は、日本では花田（2001）が先駆的に提唱した概念である、具体的には、「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること」（堀内・岡田 2009：16）と定義される。

特に企業には自律型人材へのニーズがあり、そ

れがキャリア自律への注目につながったとされる。しかし同時に企業は、キャリア自律を組織からの遠心力を促進し従業員の協調性を阻害する厄介な概念ともみなす場合がある。くわえて、いきなりキャリア自律を強調された個人は、具体的に何をしたいかわからない場合がある（武石 2023）。

このようなキャリア自律の課題は、サステナブルキャリアの観点から次のように分析できる。キャリア自律の基盤となる理論のひとつはバウンダリーレスキャリア（Arthur 1994）である（武石 2023）。バウンダリーレスキャリアが変化対応や自己決定を重視する観点では、サステナブルキャリアと整合している。しかしキャリア理論の潮流においては、バウンダリーレスキャリアは第3の世代に該当する（Lawrence, Hall and Arthur 2015）。他方、企業がキャリア自律による遠心力に懸念していることは、第2の世代に該当する。

キャリア自律については、第2世代と第3世代の差異が先鋭化しやすい特徴がある。この特徴がキャリア自律の定着を阻害してきた可能性がある。

サステナブルキャリアの観点からキャリア自律を再検討すると、エコシステムの中でも、とりわけ個人と企業の共同作業としてキャリア自律を促進していくことが望ましい。しかしリスキリングと同様に、企業に家父長制的な考え方があると、個人の行為主体性と意味の追求という役割が阻害され、共同作業は難しくなる。

IV 考察と今後の課題

1 理論的意義

本研究の理論的意義を2点で整理する。第1点として、キャリア自律の課題から、日本で第2世代と第3世代のキャリア理論の潮流が統合されていないことが浮き彫りになった。第2世代を重視しすぎると、企業の考え方は家父長制的になる。他方、第3世代を重視しすぎると、個人の自律性に任せきりになり、くわえて第2世代の段階の企業からの反発が強くなる。

ここで、日本企業の家父長制的側面について考

慮することが必要となる。日本の労働研究は古くから、家父長制的な考えを企業が受容した問題について論じてきた。氏原（1966）は日本の農村家族の形態が企業の家父長制的労務管理に再現されたとし、それが労働市場の企業的封鎖性につながったと指摘した。こうした議論は日本の労働市場の歴史的な後進性に着目したものであろう。

他方、副業を否定的に捉える先述の経営者の発言は、日本の雇用における家父長制的側面が経営に合理的であると捉えている。つまりその側面の先進性を評価した視点である。しかし小池・野村論争にみるように、日本の雇用を内部労働市場の成功例としてみなす考え方に関して、その施策が企業により意図され経営成果と整合的なものなのか、労働市場の歴史的経緯の多様な偶然性によりもたらされたものなのかについては、議論がある（小池 1991；野村 2001）。日本の雇用を支える施策を企業が意図的かつ合理的に推進していて、それが経営成果と整合的であるという視点を前提とすれば、日本企業の家父長制的側面は今後も強く支持されることになろう。そこで我々は日本の雇用を巡る過去の議論を慎重に吟味し、時代の変化も踏まえ、日本企業の家父長制的側面を改めて問う時期にきているのではないだろうか。

第2と第3のキャリア世代論の葛藤に対処するには、サステナブルキャリアの考え方にに基づき、キャリア自律、ひいては能力開発とキャリア形成を企業と個人の共同作業と位置づけることが必要となる。企業と個人の共同作業においては、企業の家父長制的側面を見直すことが求められよう。また従来の日本の行政の資源配分は、企業の家父長制的側面を一定程度受容しつつ、それを通じた能力開発に傾斜していたと考えられる。企業と個人の共同作業の実現のためには、その両者のみならず、行政は国、企業、教育機関、個人をエコシステムと位置づけ、均等に資源配分していく必要があろう。

第2点は、個人にとっての行為主体性と意味の重要性である。TMにおいては、個人が能力開発の内容を行為主体性と意味によって自己決定し、自身の資源を考慮しながらその最大化に取り組むことが望ましい。越境学習の意義は、アイデン

ティティの変容により、個人の行為主体性と意味が深まることにあった。副業でも同じ効果があると考えられ、にもかかわらず企業の家父長制的な考え方で副業を制限することは、個人の行為主体性と意味を阻害することにつながる。リスクリングも同様である。リスクリングは「新しいボトルの古いワイン」という特徴を有しているため、企業が家父長制的な考え方でそれを実践すると、従来の能力開発と変わらなくなる可能性がある。TM、越境学習、副業、リスクリングなどの諸概念を流行語で終わらせないために、個人の行為主体性と意味をいかに深めるか、という視点が欠かせないであろう。

2 実践的意義

企業も個人も、次々と登場する能力開発とキャリア形成に影響を与える諸概念を流行語として終わらせないためには、どのような実践が望ましいだろうか。

副業とは、企業の家父長制的傾向を明らかにするリトマス試験紙のようなものだろう。社員のキャリア自律の重要性を唱える企業が、同時に副業を容認しないのであれば、実際は家父長制的傾向を有していることになる。こうしたメッセージを企業が発すれば、社員は混乱することになる。企業においては、まずは言行一致した社員へのメッセージの発信が望まれよう。

ただし現実的には、日本企業の強みとされたOJTと関連付けつつ、能力開発とキャリア形成の新しい取り組みを進めていくという方法もある。たとえば越境学習や副業を自社内・グループ内の施策（社内副業など）として取り組む企業が増えている⁵⁾。リスクリングも、社内業務に必要なスキルを可視化できれば、OJTとの連携が効果的になる。能力開発とキャリア形成の新しい取り組みを、時代の変化に応じたOJTの再構築と考える視点も企業には必要だろう。

個人としては、資源の制御という方略の有効性を認識していく必要がある。COR理論とSOC理論に基づき、資源を制御する方略の有効性は高かった。サステナブルキャリアの観点からは、個人が資源を制御する方略に習熟していくことが求

められるだろう。

3 今後の課題

本稿はあくまで、理論的な観点から、サステナブルキャリアとサステナブル HRM を分析したものにすぎない。日本において、現時点ではサステナブルキャリアとサステナブル HRM の実証研究の蓄積は乏しい。今後は質的調査と量的調査の両面からの、実証研究の蓄積が望まれる。

- 1) 経済産業省「未来の教室」事業 社会課題の現場への越境プログラムホームページ <https://www.learning-innovation.go.jp/recurrent/#c01> (2023年8月18日アクセス)
- 2) リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査」によれば、2017年の禁止意向は77.2%、2019年の禁止意向は69.1%である。 <https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruit-career/news/pressrelease/2020/20032401/> (2023年9月26日アクセス) パーソル総合研究所「第二回 副業の実態・意識に関する定量調査・企業編」の2021年3月の調査では、全面禁止は45.1%である。 <https://rc.persol-group.co.jp/news/202108111000.html> (2023年9月26日アクセス) 日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」の2022年7月の調査では、認めている53.1%、認める予定17.5%、検討していない21.5%、認める予定はない8.0%という結果になっている。 https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2022/1027_04.html (2023年9月26日アクセス)
- 3) 日経ビジネス (2022: 33)。
- 4) 世界経済フォーラムホームページ <https://jp.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/> (2023年8月18日アクセス)
- 5) 日経ビジネス (2022) では、丸紅、ロート製薬、パナソニックの社内副業の事例が紹介されている。

参考文献

- 荒木淳子 (2007) 「企業で働く個人の『キャリアの確立』を促す学習環境に関する研究——実践共同体への参加に着目して」『日本教育工学会論文誌』Vol. 31, No. 1, pp. 15-27.
- 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム——実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版。
- (2020) 『日本企業のタレントマネジメント——適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社。
- 石山恒貴・伊達洋駆 (2022) 『越境学習入門——組織を強くする「冒険人材」の育て方』日本能率協会マネジメントセンター。
- 氏原正治郎 (1966) 『日本労働問題研究』東京大学出版会。
- 川上淳之 (2021) 『「副業」の研究——多様性がもたらす影響と可能性』慶應義塾大学出版会。
- 北村雅昭 (2022) 『持続可能なキャリア——不確実性の時代を生き抜くヒント』大学教育出版。
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐々木英和 (2020) 「政策としての「リカレント教育」の意義と課題——「教育を受け直す権利」を足がかりとした制度設計にむけて」『日本労働研究雑誌』No. 721, pp. 26-40.
- 佐藤博樹 (2022) 「「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか——人事管理システム改革への示唆」『日本労働研

- 究雑誌』No. 739, pp. 10-17.
- 武石恵美子 (2023) 『キャリア開発論 第2版——自律性と多様性に向き合う』中央経済社。
- 中原淳 (2012) 『経営学習論——人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 日経ビジネス (2022) 「副業で伸びる会社」『日経ビジネス』2022年12月12日号。
- 野村正實 (2001) 『知的熟練論批判——小池和男における理論と実証』ミネルヴァ書房。
- 花田光世 (2001) 「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリア・デザイン論の展開——キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築をめざして」CRL Research Monograph No. 1.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』Vol. 23, No. 1, pp. 15-28.
- リクルートワークス研究所 (2021) 「リスキングする組織——デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」『Works Report 2021』。
- Arthur, M. B. (1994) “The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No. 4, pp.295-306.
- Baltes, P. B. (1997) “On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory,” *American Psychologist*, Vol. 52, No. 4, pp. 366-380.
- Campion, E. D., Caza, B. B. and Moss, S. E. (2020) “Multiple Jobholding: An Integrative Systematic Review and Future Research Agenda,” *Journal of Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 165-191.
- Carstensen, L. L. (1995) “Evidence for a Life-span Theory of Socioemotional Selectivity,” *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 4 No. 5, pp. 151-156.
- Carstensen, L. L. and Mikels, J. A. (2005) “At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect,” *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14 No. 3, pp. 117-121.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A. and Segers, J. (2014) “Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’-model,” *Management Revue*, Vol. 25, No. 4, pp. 263-284.
- De Vos, A. and Van der Heijden, B. I. J. M. (2017) “Current Thinking on Contemporary Careers: The Key Roles of Sustainable HRM and Sustainability of Careers,” *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Vol. 28, pp. 41-50.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. and Akkermans, J. (2020) “Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 117, pp. 1-13.
- Downs, Y. and Swales, S. (2013) “A Capability Approach to Organizational Talent Management,” *Human Resource Development International*, Vol. 16, No. 3, pp. 267-281.
- Hobfoll, S. E. (1989) “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress,” *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, pp. 513-524.
- Lawrence, B. S., Hall, D.T. and Arthur, M. B. (2015) “Sustainable Careers Then and Now,” In A. De Vos and B. I. J. M. Van Der Heijden (eds.) *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 432-449), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Li, L. (2022) “Reskilling and Upskilling the Future-ready

- Workforce for Industry 4.0 and Beyond," *Information Systems Frontiers*, pp. 1-16.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) "Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being," *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2012) "What is Talent?" *Leader to Leader*, Vol. 63, pp. 55-61.
- Van der Heijden, B. I. J. M. and De Vos, A. (2015) "Sustainable Careers: Introductory Chapter, In A. De Vos and B. I. J. M. Van Der Heijden (eds.) *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1-19), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- いしやま・のぶたか 法政大学大学院政策創造研究科教授。最近の主な論文に“The Impact of Knowledge Brokering and Role Crafting on Work Engagement: A Two-wave Panel Survey of Older Japanese Workers,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 38, No. 7, pp. 512-526 (2023年)。人的資源管理, 組織行動専攻。