

# 未来世代、マルチステークホルダーにどう伝えていくか

## つながりの時代、企業が個人と協創すべきものは？



リクルートワークス研究所主任研究員 中村 天江

博士（商学）、専門は人的資源管理論。「労働市場の高度化」をテーマに調査・研究・提言を行う。「マルチステークホルダー社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」等、未来の働き方についての提言を取りまとめた発表。厚生労働省「同一労働同一賃金」、公正取引委員会「人材と競争政策」等の政府委員も務める。2017年から中央大学客員教授。

### 「新成長戦略」の衝撃

「新成長戦略」が経団連から発表された際、いい意味で衝撃を受けた。「一言でいえば、従来の経団連のイメージを超える「攻め」の姿勢を明確に感じたからだ。

新成長戦略という言葉の前に、過去の決別を意味する句点。」をつけることなど、誰が思い付くだろうか。仮にアイデアは浮かんだとしても、表現の斬新さに戸惑う人がいて、特に保守的な会員が少なくない経団連であれば、賛意を得るのは難しいと想像される。にもかかわらず、「新成長戦略」である。

「新成長戦略」の意気込みは、原色を使ったポップなコンセプト動画や、カラフルなイラストを多用した報告書からも伝わってくる。「報告書で大切なのは中身であって、体裁では

ない」という意見もあるかもしれない。しかし筆者は、「中身が大切ならば、伝え方にもこだわるべき」と考えている。それは、ひとりでも多くの方に興味を持っていただくことが、共感を広げていく必要条件だからだ。

### 企業は「競争」から「協創」へ

では、「新成長戦略」が伝えたいことは何か。新成長戦略が目指しているのは、企業が多様なステークホルダーと価値を協創していく社会の実現である。

現在、企業経営のあり方は大転換期にある。長く新自由主義のもと、企業経営では競争に勝ち利益を増やすことが重視されてきた。だがいまや、世界的に山積する社会課題を乗り越え、サステイナブルな社会を創るには、企業が社員や地域など多様な関係者と共に発展し

ていく「ステークホルダー資本主義」に転換することが必要だと認識が広がっている。

2019年にアメリカの経済団体がマルチステークホルダーへのコミットメントを宣言し、2020年には世界経済フォーラムが47年ぶりにダボス・マニフェストを改めた。

経団連の「新成長戦略」もまた、企業が、生活者・働き手・地域社会・国際社会・地球の未来という5つの相手と価値を協創していくために、どんなアクションが必要なのかをまとめたものだ。

例えば、働き手との価値協創では、①時間・空間の制約を受けない柔軟な働き方への転換、②多様で複線的なキャリア形成に向けた人材流動化、③多様な人々の活躍促進、④「産みやすく育てやすい社会」に向けた集中投資が必要だと経団連は主張する。

### 十人十色のキャリア選択

「新成長戦略」が標榜するように、誰もが希望のキャリアを実現できる社会が理想だ。しかし、今の日本では、働く人の約4割がキャリアの挑戦を諦めている。

既にキャリアの選択肢は、学び、成長できる環境、転職や独立、起業、子育てや介護と仕事の両立など十人十色に広がり、さらには人生100年時代、一億総活躍といった華々しいキーワードも飛び交う。にもかかわらず、個人は希望するキャリアに挑戦できていない。

その原因はキャリアの孤立にある。長期雇用が浸透する日本では、個人はキャリア決定の主導権を企業に委ね、受け身でキャリアを形成してきた。そのため、企業の人材育成以外のキャリア形成を支える社会的機能が貧弱だ。日本は「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」人間関係も、諸外国の3分の1しかない。

近年、キャリア形成の自己責任が強調されるようになってきているが、キャリアは独りぼっちではつづけれない。自助努力が必要なのはその通りだが、周囲の支えや協力があって初めてキャリアができるのも事実だからだ。また、長く孤独な状態にあると意欲や行動は減退していく。つまり、自助が大事な時代だからこそ、他者とのつながりが重要になっているのだ。

### 「つながり」が未来を開く

個人のキャリア形成において重要となつた

りは3つある。企業とのつながり、家族とのつながり、企業と家族以外のサードプレイスでのつながりである。

経団連の「新成長戦略」は、まさに個人と企業をつなぐの刷新を企図したものだ。③多様な人々の活躍促進や④多様で複線的なキャリア形成をさらに強力に推進していただきたい。

また、日本的雇用は、男性が一家の大黒柱として生涯働き、女性は専業主婦として家族を支えるという性別役割分業とともに発展してきた。しかし、社会の不確実性が高まるにつれ、固定的な性別役割分業は、夫婦で互いのキャリアを支え合うのではなく、キャリア選択を縛り合うようになっていく。④産みや子育てしやすい社会や①柔軟な働き方への転換により、誰もが仕事と家庭を両立できるようになる必要がある。

加えて、企業と家族以外のサードプレイスでのつながりもまた尊重される社会への転換が急務である。というのも、テクノロジーの進歩やグローバル化により、企業は終身雇用を約束できなくなっている。また、今後、単身世帯が増えるとの推計もある。つまり、企業や家族というつながりの基盤が、これからは決して当たり前ではなくなっていく。

### 自助・共助・公助、突破口は「共助」

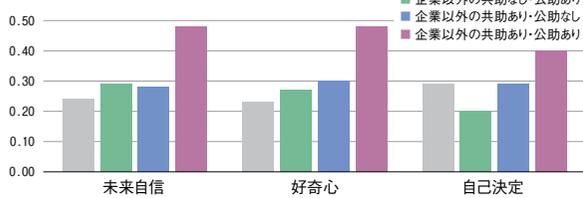
筆者らの分析によれば、職場と家族以外のサードプレイスを持つことにより個人の幸福度は高まる。特にありのままの自分でいられ

て、共通の目的を持つ仲間がいれば、喜びや成長を感じることができ人生が充実する。また、つながりが豊かだと、キャリアの環境変化も乗りやすい。

しかもITの発達により、そのようなサードプレイスの活動に参加しやすくなっている。例えば、同業他社の知人たちとの勉強会「職業コミュニティ」、企業の同窓組織「企業アルumnナイ」、SNS上の県人会、NPOやボランティアの活動などである。

社外の活動がキャリアの挑戦のきっかけになることもある。日本社会において企業は個人にとって最大の共同体であった。その企業との関係が揺らぐのであれば、そこに代わる「キャリアの共助」が必要になる。自助が求められる時代だからこそ、つながりと支え合いの「共助」の充実が強く期待される。

図表 未来のキャリアに対する主体性



出所：リクルートワークス研究所（2021）「「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—」より一部改変