

AI時代に重要性を増すキャリア教育 ～環境変化を柔軟に捉え、主体的に仕事に取り組む意識を高める～

人事コンサルティング部 主任コンサルタント 鈴木 貴 ● takashi.suzuki@mizuho-ri.co.jp

1. AI や RPA への注目の高まり

最近、AI(人工知能)や RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)(以下、「AI 等」と表記)に関する話題を目にしない日がありません。生命保険会社や銀行の事務業務への導入がメディアで取り上げられているように、労働力人口減少への対応や生産性向上の一環として、AI等の活用を進める企業が現れています。

2. AI 等の活用と配置転換問題

AI等の導入時に問題となるのが、それによって業務変更が必要となる社員の存在ではないでしょうか。企業としては、AI等では対応しきれない業務への配置転換を図り、収益性の向上を目指したいと考えるはずですが、しかし、「AI等では対応しきれない業務」とは、例えば、新たな課題を設定する力や創造性、相手の感情や状況を推し量った上でのコミュニケーション能力等が必要となる業務でしょうから、定型的な業務を中心に行ってきた社員にとっては求められる能力のギャップが大きくなります。また、1つの業務を続けることでプロフェッショナルを目指してきた社員にとっては、配置転換がキャリアの断絶のように感じられることで、仕事に対する意欲を失うことも懸念されます。

したがって、企業がAI等をスムーズに導入するためには、相応の準備(=社員教育)を早いうちから行う必要があると考えます。

3. キャリア教育の重要性

必要となる社員教育を、①意識変革、②知識・スキルの伝授、③知識・スキルを活用させる職場環境づくり、という3つの要素で整理するならば、①に該当するものが、後述するキャリア教育、②はロジカルシンキングやコミュニケーション能力向上に資する研修等、③は“意図のない前例踏襲”を認めず、自分の頭で考え、行動させる管理職の存在、といったところでしょうか。紙幅の都合もあるため、以降では、私が実際に行ったキャリア研修の内容に触れながら、主として①を詳述したいと思います。

世の中の「キャリア研修」と呼ばれるものには様々な類のものがあります。例えば、「10年後のなりたい姿を定め、自分の強みや弱みを棚卸した上で、今日から取り組むことを計画する」というような内容も目にしますが、環境変化の激しい時代には、必ずしも合っていないのではないかと感じます。そもそも「10年後のなりたい姿」を描くことが難しいばかりか(遠すぎて見当がつかない)、何とか描いたとして

も、その仕事は10年後に存在するかどうかはわかりません。とりわけAI等の進化は、私たちの想像以上に人間の仕事を変化させていくでしょう。

こうした考えに基づき、私は、米国のキャリア研究者クランボルツが提唱する「計画された偶発性理論」や、日本における研究結果^{*}をベースとして、主に次のようなメッセージを受講者に伝えていきます。

- 1 市場環境や組織再編、AI等の進化など、様々な要因で自分の仕事をとりまく状況は変化します。ゆえに、自分が思い描くキャリアを順調に築けるとは限りません。
- 2 どのような仕事に対しても「自分が面白くしてやろう」という心構えを持っていれば、自分の価値観と仕事との相性を良くすることができます。結果として、仕事に対する幸福感も高まります。

1は、仕事の変化を柔軟に捉えることの大切さを知ることになりますから、将来的な予期せぬ配置転換に対する衝撃を和らげることに役立つと思います。

また、2を理解できれば、そのために必要な知識やスキルを習得したり、実践するための動機付けになるでしょう。但し、2で述べた「心構え」を本人が持ち続けるためには、その「心構え」から生じた、本人なりの創意工夫やチャレンジを受け止め、励ます職場や上司の存在がカギとなります。

例えば、「新しいアイデアを出すのが好き」という価値観を持っている社員が、希望叶わず、定型業務が比較的多い管理部門に配置されたとします。そして、彼は研修で学んだとおり、社内申請書類の体裁の改善を提案すること等で、自分の価値観と仕事との相性の向上を試みたしましょう。これに対して、上司から賞賛されるどころか、逆に「余計な仕事を増やすな」と否定されてしまえば、彼が持とうとした「心構え」が弱化されるのは容易に想像ができると思います。つまり、キャリア教育を受ける若手だけでなく、上司をはじめとした、職場全体が同様の意識や知識を持たなければ「心構え」の強化にはつながらないのです。

これまで述べてきたような、キャリア教育を皮切りとした全社的な社員教育によって、AI時代を企業と社員がともに乗り越え、むしろ、自分たちの心強い味方として活用しつづけるための一歩を踏み出すことができるのではないのでしょうか。

^{*}高橋俊介『キャリア論』(2003,東洋経済新報社)を参考している