2021-10-04

**譯者**．**陳如月**

我的職涯，用我自己的雙手【連載】思考職涯自主（1）

在終身雇用和年功序列等日本式雇用模式的基礎動搖的情況下，「職涯自主」的的理念也在日本蔓延開來。被稱為「穩定產業」的藥業也不例外，在競爭加劇和接踵而至提前退休的背景下，雇主和員工都在轉變觀念。為了讓工作的個人獨立思考和建立自己的職涯，企業和員工應該意識到什麼？如何專心致力？讓我們探索注意事項。

**職涯發展不託付給公司**

在社會變化劇烈、未來不確定性增加的今天，終生雇用和年資的觀念已經成為過去式，勞動者的價值觀也變得多元。在這種情況下，越來越重要的是「職涯自主」的想法。所謂職涯自主是指在職個人不把職涯發展託付給公司，而是獨立思考自己的職涯，自擔風險建立自己的職涯，日本在過去的幾年裡，也大聲疾呼這種需要。

與國外相比，日本更傾向於將職涯發展託付給公司。根據日本經濟團體聯合會（Japan Business Federation，簡稱經團連）2019年對會員公司進行的調查顯示，74.1%的企業表示，員工職涯發展「由公司主導」或「主要由公司主導」，只有22.9%的企業表示「很多是自主的」或「是自主的」。

但是，在不確定性高的時代，公司主導的職涯發展將變得難發揮作用，這是很明顯的。根據經團連的一項調查，62.9%的企業未來的目標是強調員工自主性的職涯發展。對於勞方來說，以年輕人為主，越來越多的人認為由公司發展職涯是一種風險，在跳槽和提前退休成為理所當然的情况下，個人的意識也在發生變化。

促進職涯自主對企業也有很大好處。根據Persol Research Institute在今年4～5月對日本全國職工進行的一項調查顯示，與職涯自主性低的人相比，職涯自主性高的人的「學習動力」是1.28倍，「工作敬業度Û」是1.27倍，「工作成就感」是1.26倍，「個人工作績效(自我評量)」是1.20倍。職涯自主有望提高員工的積極性，提高組織的生產力。

Û工作敬業度：「從工作中獲得活力」、「對工作感到自豪和有價值」、「對工作充滿熱情」的3種狀態。

**公司也支持「自主」**

被稱為「穩定產業」的藥業近年來面臨著巨大的環境變化。藥物研發難度增加的同時，模態多樣化，全球競爭也越來越激烈。由於藥價降低，收益性下降，再加上數位化浪潮，也注意到人員過剩的感覺，尤其是銷售部門。

去年夏天，Takeda在日本國內業務部門實施了一項名為「Future Career Program」的提前退休計劃。對象年齡30歲以上的年輕人的事也引起話題，但該公司在新聞稿中表示，「為了實現國內業務的持續成長，並為每個員工建立一個充實的職涯，我們一直試圖擺脫以終身雇用為支柱的日本式雇用制度。」從今年開始，正在重新評估支持變革的人事制度，例如啟動以早日培養經營幹部為目標的公開招募型計畫等。

儘管職涯發展的主導權掌握在個人手中，但完全交給員工是無法實現職涯自主的。在公司方面，支援員工自主職涯發展的努力是不可缺少的。

日本藥業最早發展職涯規劃的MSD在2018年制定副業規範，並推出一年最多可休40天的「探索休假」。2020年，除了之前的「職缺公告制度」（公司內部公開招募）之外，還推出了員工自己表示所希望的調動地的「工作挑戰制度」。「在環境變化劇烈、前景不明朗的時代，過去的成功經驗是行不通的，答案不一定只有一個。」該公司人力資源部人事部長松岡裕一郎強調支援多元化職涯發展的重要性。

由於新型冠狀病毒感染擴散，以擴大遠距工作為契機，Eisai正在推動「為了支持工作改革的學習改革」。將面對面的培訓轉換為遠距培訓，每個員工都可以自由安排時間和課程。這樣的努力得到肯定，該公司在今年的Platinum Career Award（三菱綜合研究所主辦，厚生勞動省贊助）獲得特別獎。該公司人力資源開發本部人才發展部新庄浩子部長表示，「選擇適合自己的培訓需要自我意識能力。預期自主性必然也會提高。」

**「對話」的重要性**

主管(經理)的角色在促進職涯自主、完善人事制度和支持學習方面至關重要。

Persol Research Institute的一項調查結果顯示，主管「傳達對部屬職涯的期望」、「分享組織的目標和願景」以及「理解和反饋部屬的工作和技能」是關係到成員職涯自主的關鍵因素之一。在現場層面激發主管和部屬之間的對話很重要，致力於職涯自主的公司也在努力加強經理方面的職涯培訓。

也有人擔心職涯自主可能導致人才流失到其他公司。積極利用公司內部公開招募的Eisai的人事發展部新庄浩子部長強調，「雖然也有這樣的顧慮，但我們不僅希望培養能夠為Eisai做出貢獻的人才，而且希望培養出能夠為社會做出貢獻的人才，我們也向員工傳達這樣的想法。」職涯自主有助於創造工作滿意度、提高對組織的敬業度，有利於防止離職。該公司的企業策略部全球業務發展負責人平松万里子表示：「如果部屬說出自己想做的事情，我們會盡可能給予支援，建立一個能讓人感受到成長和工作價值的組織。」

但是，如果只尊重員工的意願，企業經營就無法維持。重視員工的自主性有時會成為經營策略的人員配置的障礙。為了促進職涯自主，個人和公司需要相互妥協，即使員工的願望沒有實現，他們也需要有一個令人信服的機制。

(資料來源：AnswersNews)