

自律的キャリア形成の実態と課題

経営の視点と個人の視点を統合したキャリア自律概念

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科教授

高橋 俊介

1. 自律的キャリア形成を考える視点

1.1. 個人の視点からの自律的キャリア形成

キャリア形成をめぐる環境変化は、様々な課題を投げかけている。ITなどの分野を中心にスキル陳腐化はますます激しくなる。経営の将来予測性は低くなり、近い将来でさえ事業構造そのものやそれに伴う人材ニーズが予測しにくくなっている。出世がキャリア目標では、現在のデフレ経済とフラット組織では多くの者がいわゆる負け組みになる一方で、成果主義のプレッシャーはますます高まっている。さらには企業破綻が増え、終身雇用は大企業でさえ事実上崩壊し始めている。また少子高齢社会におけるワークライフバランスといった社会的課題も重要になっている。

このような環境変化により、個人の視点と経営の視点双方から、自律的キャリア形成へのニーズが高まっている。個人の視点から考えると、まず第一に若手上昇志向の人のキャリアアップの視点でのキャリア自律という考え方が一般化している。転職により報酬やポストという面でのいわゆるキャリアアップを図る、あるいは自分の値段を気にして、それを上昇させるための資格取得に励むといった現象がそれである。

一方で雇用流動化への対応、雇用に関する危機感によりドライブされるという、やや自己防衛的なキャリア自律も広がっている。企業破綻やリストラが日常茶飯事になるなか、若者中高年かを問わず、パソコンや英語、財務というようないわゆる基本的ビジネススキルへの関心は高まっている。

また成果主義のプレッシャーとポスト不足、リストラ不安の中、自分らしい生き方、自分らしいキャリア、自己充実感の高いキャリアを目指す動きが、若者中高年を問わず広がっていることも注目に値する。いわゆる自分らしさの追及、自分探しの旅といったキーワードが多く聞かれる。これらの動きはいずれも環境変化による個人側からの変化と言えよう。

1.2. 経営の視点からの自律的キャリア形成

経営の視点からも自律的キャリア形成への注目が集まっている。キャリア・リソース・ラボラトリー（以後キャリアラボ）によるキャリア自律の研究会に参加された企業の中からも、様々な理由で企業としてキャリア自律に取り組み始めた事例が報告されている。その第一に挙げられる

のが、経営の将来予測性の減少による、いわゆる中央の人事部による計画経済的人材育成の困難化である。コーポレートガバナンスの進展、グローバル競争、IT化などその背景には多くの要素が考えられるが、3年程度の近い将来でさえ具体的人材像と必要数が予測しにくくなっている業界は、情報産業だけに留まらない。多くの事業分野において、個人が自ら先読みをして自分のキャリアを切り開き、自己投資する、会社はキャリアを誘導するというよりそのような自律的行動を支援するという考え方である。

もう一つかなり異なる視点として、企業のコアコンピタンス強化のためのキャリア自律という考え方も報告されている。グローバルな競争が激化しつつある産業では、輸出型製造業や情報産業に限らず、国内市場でのグローバル競争が始まっている流通などの国内サービス業においても、自らの創造性と自律的努力によって顧客価値を創造する、単なる専門性でなく、個人としてグローバルにも通用しうるプロフェッショナル人材が大量に必要なになっている。このような人材は自らのキャリアに対しても強いコミットメントを持つ、キャリア自律人材でなければならない。まさに企業のコアコンピタンスをになう人材育成のためにも、キャリア自律の推進が重要であるという考え方だ。

職務設計の自由度の高い知的生産性重視の仕事が増加し、一方でピラミッド的管理職ポストは減り、職務や組織が柔軟化するなかで、課題設定能力そのものが問われるようになってきている。自律的ジョブデザイン能力が強い人材が重要であり、その人達は自律的キャリア形成が前提になるという考え方だ。

一律的キャリアアップ目標としてのキャリアパスや等級昇格制度では、今後ますますキャリアフラットになる人が圧倒的に増えていくという事実も重要である。一方で成果主義のプレッシャーはさらに高まる中で、成果主義と個人のキャリア充実の両立という視点からもキャリア自律が注目されている。そもそも誰もが上昇志向なわけではない中、成果主義の中で多くの中老年が負け組みになるという状況は避けなければならない。

1.3. キャリア評価の視点と自律的キャリア形成

組織が示すものさしによるキャリアアップ誘導とは違い、自律的キャリア形成という概念を定義しようとする、キャリアの評価軸をどう設定するかがまず問題になる。キャリア評価軸としてはまず大きく外的基準と内的基準に分けることができる。

外的基準とは、個人の外側から与えられる共通の尺度、ものさしである。具体的には組織内基準の場合には昇進や昇格の度合い、給与といったものが考えられる。社会基準ではその人の持つスキルの社外通用度つまり狭義のエンプロイアビリティ、あるいはいわゆる自分の値段、世間相場といったものが考えられる。

それに対して内的基準とは、個人の内側に個人特有のものとして存在するものである。具体的には価値観に基づく仕事の目的・意味の理解納得、動機と合った能力の発揮、成果に結びつく能力の発揮と成果の手応え、仕事対象と興味の一致といったものが考えられる。但し専門性や経験など陳腐化しやすい現保有スキルの活用にこだわり過ぎるとキャリア固定化陳腐化の恐れがあるだろうし、具体的興味は今有るものにこだわりすぎてもキャリアを狭める危険がある。

キャリアの評価軸として外的な軸を中心に考えれば、そこには勝つキャリア、負けないキャリアと負け組みキャリアといった考え方が有効であろうが、内的基準重視で考えるなら、そこにあるのは幸せのキャリアか不幸のキャリアかということになる。経営の視点からの企業競争力の強化、経営効率及び個人のキャリアリスクの視点からの雇用の安定、個人の視点からのキャリア充実という3つの要件を統合させるためには、内的基準重視のキャリア自律ということになる。

出世昇進といった組織内外的基準で全ての社員を満足させることが困難な状況で、過度な外部流動性を避けながら個人のキャリア充実と組織の継続的成果を両立させるのは内的基準重視であり、内的基準が個々人の中にしか存在しないのであれば、それを実現できるのは内的基準重視の自律的キャリア形成しかないということになる。

2. 自律的キャリア形成プロセスの実態

2.1. 内的基準による良いキャリアをもたらすキャリア自律とは何か

キャリアラボでは2000年5月のラボ発足とともに、キャリア自律に関する様々な調査研究活動を行ってきた。その一環として自律的にキャリアを形成してきたと考えられる30代後半から40代のビジネスパーソン約60名のインタビュー調査を実施し、自律的キャリア形成につながる具体的行動の洗い出しを行った。

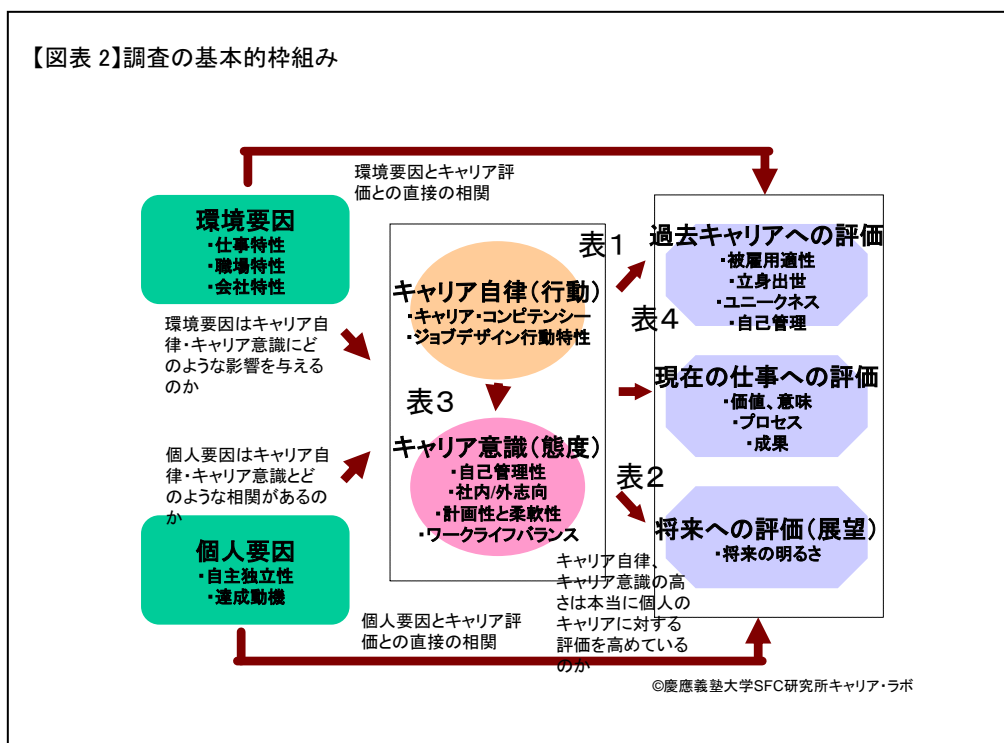
さらに2002年4月からは、自律的キャリア形成に関する研究会をスタートさせ、自律的キャリア形成を課題として捉えている多くの企業の参加を得た。その研究会の活動の一つとして、自律的キャリア形成の実態と課題を明らかにするアンケート調査を実施した。図表1は調査参加企業一覧である。

【図表1】キャリア自律調査参加企業一覧

1. アクセンチュア株式会社	8. ノバルティスファーマ株式会社
2. 旭硝子株式会社	9. 株式会社博報堂
3. 伊勢丹株式会社	10. 株式会社日立総合経営研修所
4. コニカ株式会社	11. 富士通株式会社
5. 株式会社資生堂	12. 富士ゼロックス株式会社
6. セイコーエプソン株式会社	13. 三谷産業株式会社
7. 日本アイ・ピー・エム株式会社	14. 松下電器産業株式会社

この調査の基本的枠組みは、図表2に示す通りである。キャリア評価の軸として自分らしさや充実感といった内的なものや出世報酬といった外的なものを、それぞれ過去と現在および将来展望について評価してもらう。さらに先ほどの多くの面接調査から得られた、いわゆるキャリアを自ら切り開く行動を集約し、キャリアに関する行動パターンとキャリア評価の相関を明らかにしようとした。さらにそのようなキャリア自律行動はどのような要素によって影響を受けるのか明

らかにするために、個人特性や職務特性、企業特性なども質問項目に入れた。これらの合計80問近い質問を、フェースシートを除いてすべて共通に調査参加14社の社員に対して行った。各社に20代後半から40代前半を中心に、職種などできるだけランダムに回答者を抽出してもらい、1社あたり100人から200人、全体で2400人近い解答が得られた。一覧表からもわかるように、業界を問わず外資系も入った日本における大企業中心の典型的サンプルといえるだろう。



集計分析結果によると、キャリア行動についての多くの質問からは、因子分析で3つの重要因子が抽出された。図表3にあるように、主体的ジョブデザイン行動、ネットワーキング行動、スキル開発行動がその3つである。一方キャリア評価軸としては図表4にあるような質問を行った。

【図表3】キャリア自律行動の3因子とそれらを構成する質問項目

<p>1. 主体的ジョブデザイン行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる ・ 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている ・ 部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている ・ 仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる ・ 自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している
<p>2. ネットワーキング行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる ・ 自分のネットワークを構成する個々人が、どんなニーズを持っているか把握し、それに応えようとしている ・ 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている
<p>3. スキル開発行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている ・ スキル・能力開発のために自己投資をしている

【図表4】キャリア評価の6要素とそれらが含む質問項目

<p>1. 仕事内的満足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の仕事をやっていて、達成感(何かをやり遂げたという感じ)を味わうことがある ・ 仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている ・ 自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる ・ 今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである
<p>2. 仕事外的満足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している ・ 仕事のレベルに見合った、妥当な報酬をもらっている
<p>3. 主体的キャリア評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の人とは違う、ユニークなキャリアをつくってきた ・ これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた ・ 私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた
<p>4. キャリア成功感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ いわゆる”出世””キャリアアップ”という意味において、私は成功しているほうだと思う
<p>5. 社外通用感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う
<p>6. 将来のキャリア展望</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う

図表5がそのキャリア評価の6要素とキャリア自律行動3因子の相関表である。過去の内的基準によるキャリア評価に3つの因子は大きく関係しているがその順番は主体的ジョブデザイン、ネットワーク、スキル開発の順となっている。主体的ジョブデザイン行動は、過去の内的キャリア評価に加えて、現在の仕事の内的満足とも大きく関係していることがわかる。

一方で外的基準としての過去のキャリアの成功度はキャリア自律行動と相関は低い。さらに報酬や環境などの今の仕事の外的満足もキャリア自律行動3要素との相関はとても低い。ここで上げた3つのキャリア自律行動は、いずれもキャリアの内的満足に結びつくもので、外的成功とは必ずしも結びつかない、つまり内的満足と外的成功は別のものであることがわかる。

ここで定義するキャリア自律行動3因子は、勝ち負けのキャリアというのではなく、幸せのキャリア構築の上で、外的でなく内的基準重視のキャリア形成において非常に重要であり、それはとりもなおさず新しいキャリアをめぐる環境のなかで、経営の視点と個人の視点を統合したキャリア自律の実際の姿を示すものといえよう。

その中でもとりわけ特徴的なのは、3つの中でも主体的ジョブデザイン行動が最も重要であるということだ。つまりキャリア自律とはジョブデザインと切り離れた、日常の仕事と関係が薄い特別な努力によってなされるというよりは、日常のジョブデザインの延長線上にあると考えることがより現実的であり、ジョブデザインとキャリアデザインは一体であるということだろう。

【図表5】キャリア自律行動の3因子とキャリア評価に関連する6つの要素の相関係数表

	仕事内的満足	仕事外的満足	主体的 キャリア評価	キャリア成功感	将来の キャリア展望	社外通用感
主体的ジョブデザイン行動	0.435	0.063	0.542	0.254	0.370	0.405
ネットワーキング行動	0.309	0.057	0.460	0.177	0.331	0.350
スキル開発行動	0.235	0.015	0.382	0.116	0.300	0.347

2.2. キャリア自律行動を強化する要素とは何か

それではそのようなキャリア自律行動は、どのような原因で表面化し強化されるのであろうか。調査のフレームではそれを大きく個人特性、職務特性、職場特性、企業特性に分けて質問を設定している。個人特性のいくつかの質問は因子分析によりその答えのパターンからして、大きく二つのグループに分けることができた。いわゆる個人としての一般的な前向きさと、自己主張性である。図表6は個人特性とキャリア自律3因子の相関である。キャリア自律行動は個人の生き方そのものが大きく影響を与える。特に二つの因子として括られた要素とは大変高い相関を示している。それ以外の一貫したテーマ、専門外への好奇心、情報収集などの行動思考特性との相関も高く、日常的な仕事への取り組み姿勢が問われている事がわかる。

【図表 6】キャリア自律行動の3因子と個人の特性に関する6つの要素の相関係数表

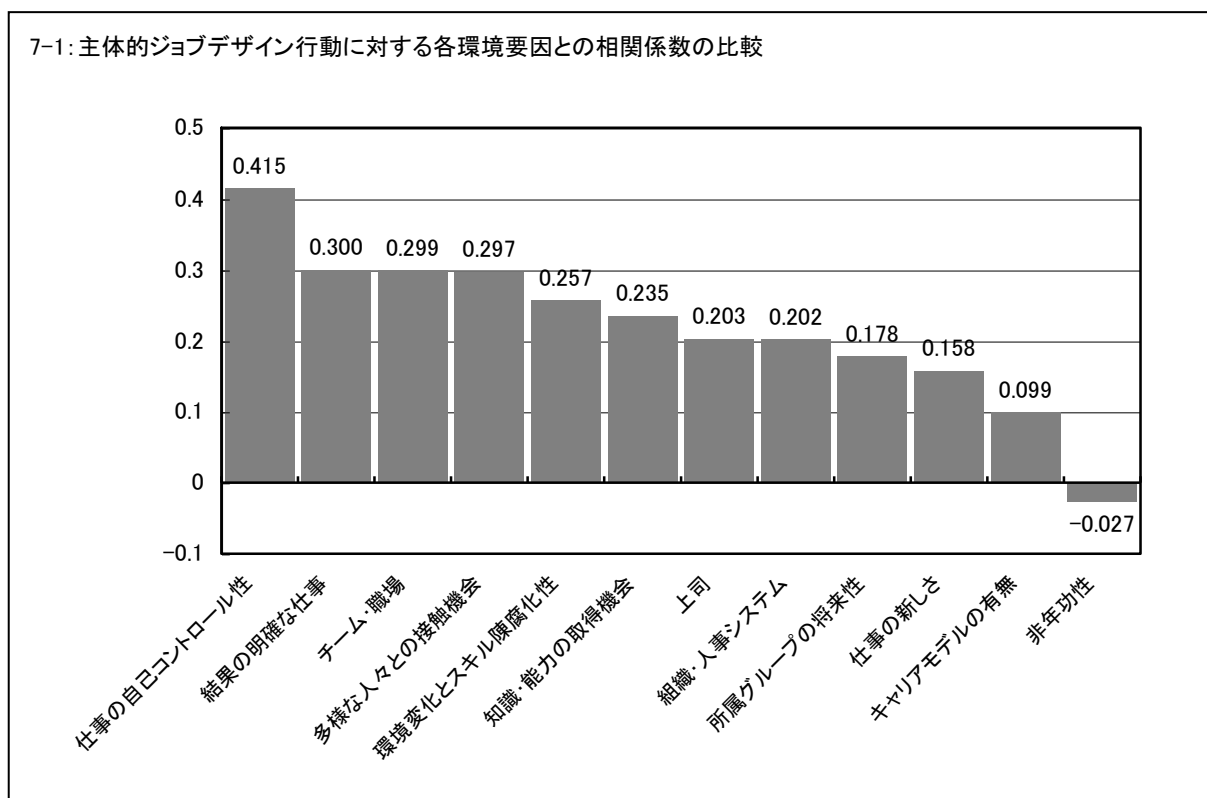
	個人の前向きさ	個人の 自己主張性	最新動向 情報収集	一貫性	好奇心	自己理解
主体的ジョブデザイン行動	0.572	0.520	0.474	0.434	0.428	0.333
ネットワーキング行動	0.420	0.314	0.398	0.381	0.389	0.281
スキル開発行動	0.394	0.271	0.401	0.393	0.310	0.227

1. 個人の前向きさ	<ul style="list-style-type: none"> ・どんなに難しいことでも、とにかく自分なりに努力してやってみようと思う ・困難な状況であればあるほど、やる気が湧いてくる ・いつでも何か目標をもって生きていきたい ・どんなことでも積極的に取り組む
2. 個人の自己主張性	<ul style="list-style-type: none"> ・他人の意見に従うよりも、自分の判断で行動するほうだ ・人とは異なる、自分独自の考え方を大切にしている ・正しいと信じたことは、人には譲らないほうだ ・ほとんどのことは、自分の考えどおりに実行している ・他人の意見に左右されずに判断することができる
3. 自己理解	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の強み、弱みを理解している
4. 情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の職種、業種分野における最新動向を常に情報収集している
5. 好奇心	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の専門外のことであっても、好奇心を持って取り組んでいる
6. 一貫性	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の興味のあるテーマについては、現在の仕事との関係の有無に関わらず、追いかけている

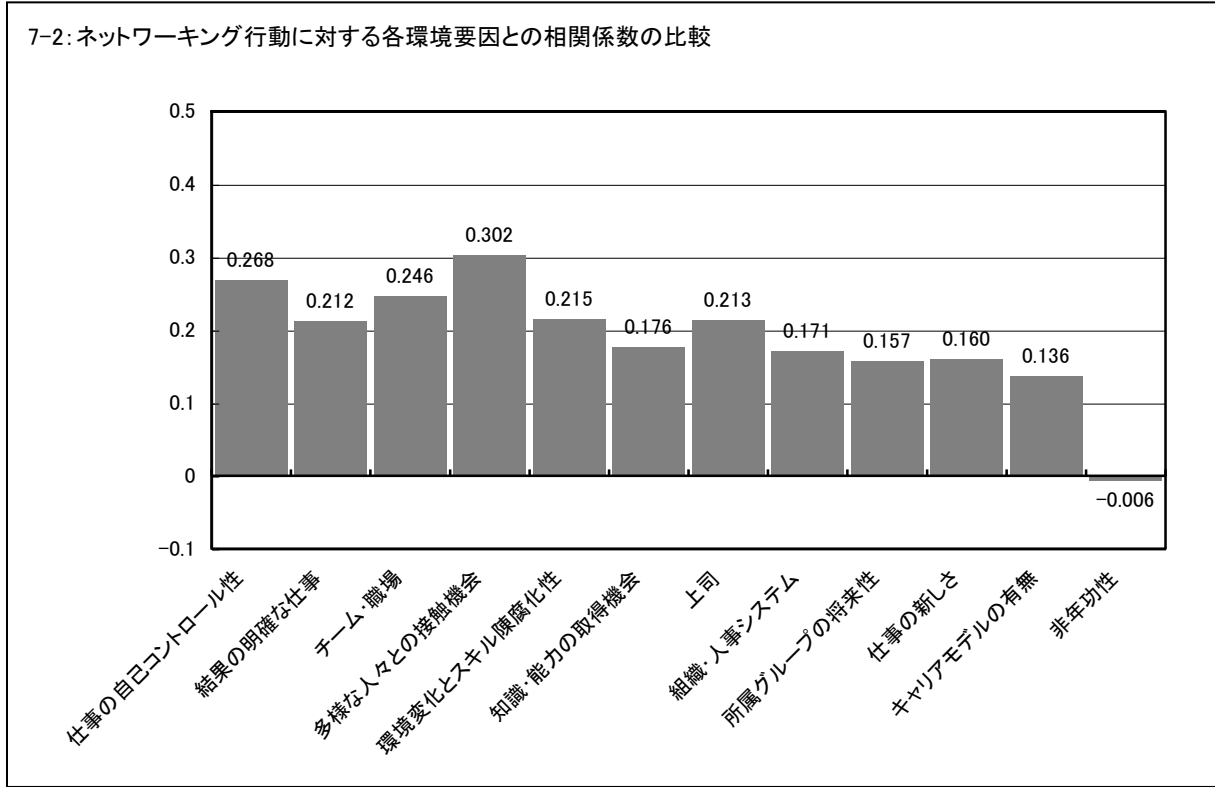
それでは環境的要素とはどうであろうか。図表7はキャリア自律行動3因子と環境要素の相関を示したものだ。ここからわかることは、キャリア自律行動、特に主体的ジョブデザイン行動は、職務特性特に仕事の自己コントロール性などが大きく影響を与えており、それに次いでチームといった身近な組織の特性が影響しているということだ。それに対して会社としての人材マネジメントの取り組み、つまり年功性の払拭やビジョン・バリューの徹底、異動や研修などへの取り組みは相関が比較的低い。

つまりキャリア自律行動は環境的にはミクロの問題、つまり本人の取り組み姿勢や職務特性やチーム特性の問題であり、人事制度といったマクロ的取り組みだけでそれを強化しようとするのは難しい。組織のあり方やマネジメントスタイルそのものがミクロレベルで問われていると言っても良いのではないだろうか。

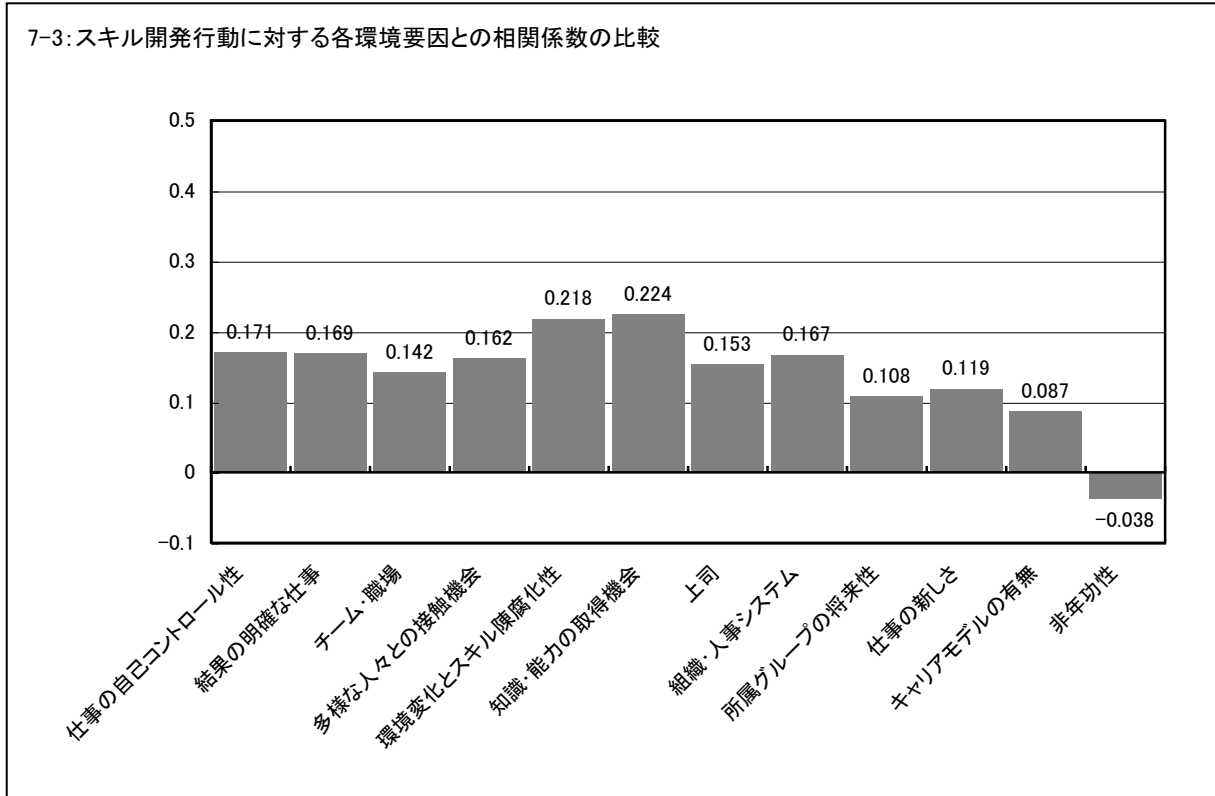
【図表 7】キャリア自律行動を促進する環境要因



7-2: ネットワーキング行動に対する各環境要因との相関係数の比較



7-3: スキル開発行動に対する各環境要因との相関係数の比較



さらに図表 8 は、本人のキャリア意識として外的基準重視と内的基準重視で、キャリア自律行動とはどう関係しているかを示したものだ。このチャートからはキャリアアップの追及より自分らしさの追及という内的キャリア意識がキャリア自律行動により結びついていることがわかる。昇進昇格を促すよりも、社員に自分らしいキャリアとは何か、それをどう追及するのかという切り口でのキャリア自律意識強化の取り組みをすべきであるというメッセージが読み取れる。

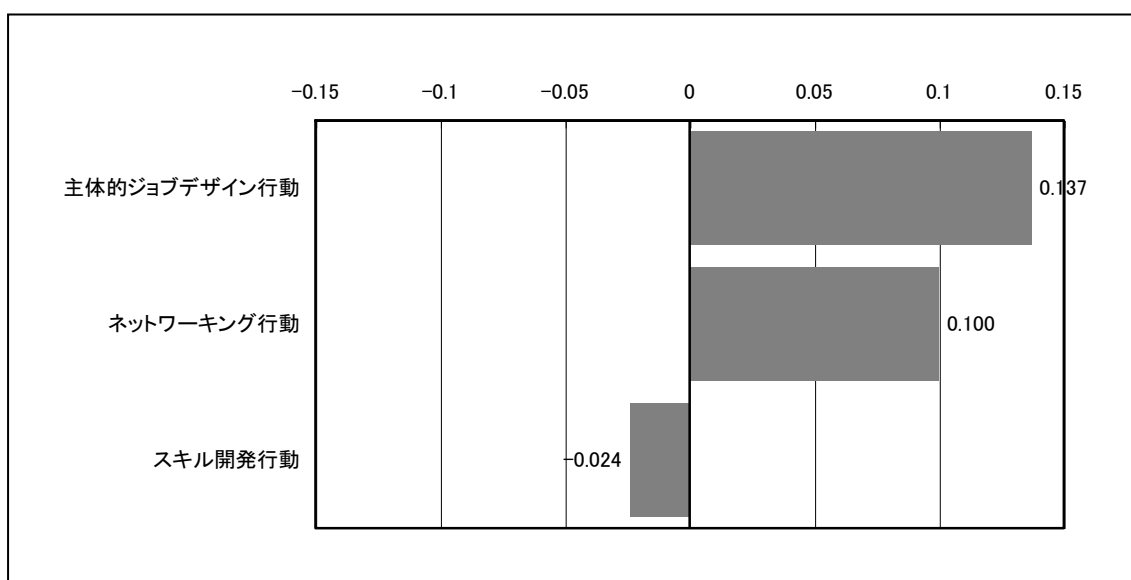
【図表 8】キャリア自律行動とキャリア意識との相関係数

	キャリア外的報酬意識	自己活用と ユニークさのキャリア意識
主体的ジョブデザイン行動	0.317	0.397
ネットワーキング行動	0.257	0.323
スキル開発行動	0.226	0.348

2.3. キャリア自律は人材流動化をもたらすか

経営的視点からすると、自律的キャリア形成の推進は寝た子を起こす、つまり人材流出のリスクを高めるのではないかという議論が出てくる可能性がある。これは本当だろうか。今回の調査では、これからも現在の組織の中でキャリアを形成していきたいと考えているか、つまり組織内キャリア形成意識を同時に質問している。図表 9 はキャリア自律行動 3 因子と組織内キャリア形成意識の相関を表している。

【図表 9】キャリア自律行動の 3 要素と組織内キャリア形成意識の相関係数

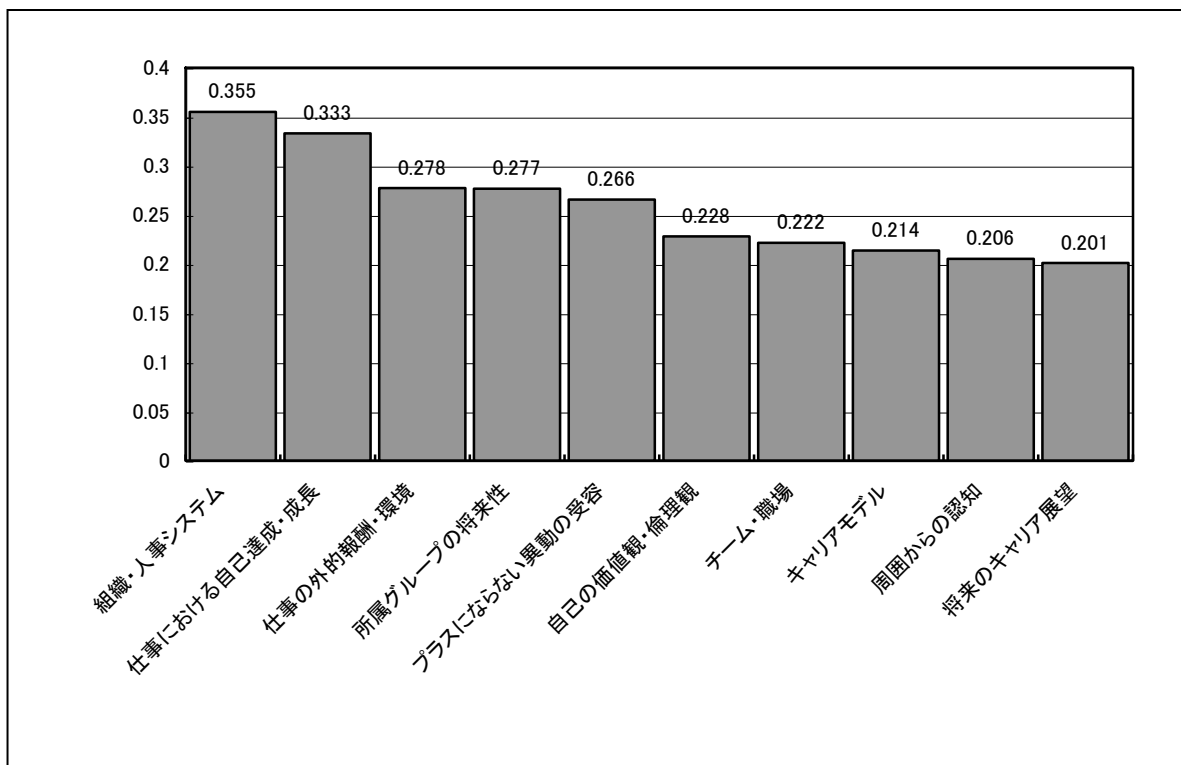


このチャートからも明らかなように、キャリア自律行動、特に肝心の主体的ジョブデザイン行動とネットワーク行動は、それが強い人が社外流出したがっているわけではないということが明

確にわかる。弱い相関ではあるがむしろそれらが強まることで組織内キャリア形成意欲は高まる可能性があることが予想される。但し注意すべきは、スキル開発行動だけは弱いとは言え、負の相関が認められることだ。

それでは組織内キャリア形成意識は、キャリア自律行動以外のどんな要素によって影響を受けているのであろうか。図表 10 は組織内キャリア意識との相関係数の高い順に環境要素を示したものだ。このチャートからわかることは、社内キャリア形成意識を高めるためには、むしろ組織人材マネジメントと仕事の内的満足と報酬環境と将来性などが総合的に重要であるということだ。主体的ジョブデザイン行動やネットワーク行動の強化にはマイクロな仕事そのものの特性が大きな影響を及ぼす一方、キャリア自律した人達を含め、組織内キャリア形成意識を高めるには、人事制度やその全社的運用、将来ビジョンの明確な伝達といった、企業としてのマクロ的マネジメントが大変重要であるということだ。

【図表 10】組織内キャリア形成意識と他の要素との相関係数



もう一つ図表 7 から読み取れる重要なメッセージは、スキル開発行動だけは職務特性のなかでも、仕事の自由裁量度との相関が低く、逆にスキル陳腐化リスクの高い組織環境といった異質の項目が高い相関を示していることである。最近注目されているエンプロイアビリティという概念を、社外通用性の高い専門性といった狭義の定義で捉えるなら、その概念を人事施策としてスキル開発行動ばかりに直結させると、人材流出のリスクが高まる可能性がある。

さらに仕事自由裁量度が上がらない硬直的ピラミッド組織で、環境変化による危機感先行で、普段の仕事とは切り離れたスキル開発行動ばかりが自律的に強化される、ピラミッド組織閉塞感

を伴うキャリア危機感先行型キャリア自律は人材流出の危険性がありうるということだ。自律的キャリア形成を主体的ジョブデザインから、それを実現させるためのネットワーク行動、さらには手段としてのスキル開発行動として捉えるか、キャリア危機への対応としての汎用性の高いスキル開発をスタートとして捉えるのかで全く概念が異なる可能性がある。

キャリア自律度が上がってきたときに、雇用安定のためにも組織のマネジメントのあり方が問われるのであって、キャリア自律そのものが流動化を進めるわけではない、狭義のエンプロイアビリティ重視でなく主体的ジョブデザイン行動重視、マイクロな組織や職務マネジメントスタイルの変革が大前提となるという考え方こそが、経営の視点と個人の視点を両立させ統合するキャリア自律概念であると考えられるのではないだろうか。

3. キャリア自律実現への課題は何か

3.1. 人材クラスター別のキャリア自律への課題

ここまでは、全体のユニバースのなかでの分析を行ってきたが、次に回答者のグルーピングをクラスター分析によって行い、人材タイプ別のキャリア自律の実態と課題を考えてみたい。回答者の回答パターンの類似性を元に、回答者を6つのクラスターにグルーピングすることができた。その結果を偏差値化したのが図表 11 である。クラスター分類に用いた質問項目は、キャリア自律行動の3因子と自分らしいキャリアといったキャリアの内的意識、出世や報酬といったキャリアの外的意識、および組織内キャリア形成意識の6項目である。その6項目の回答のパターンから得られた6つのクラスター一つ一つの特徴と課題を考察してみたい。

□社内でキャリア自律を実践しているクラスターA

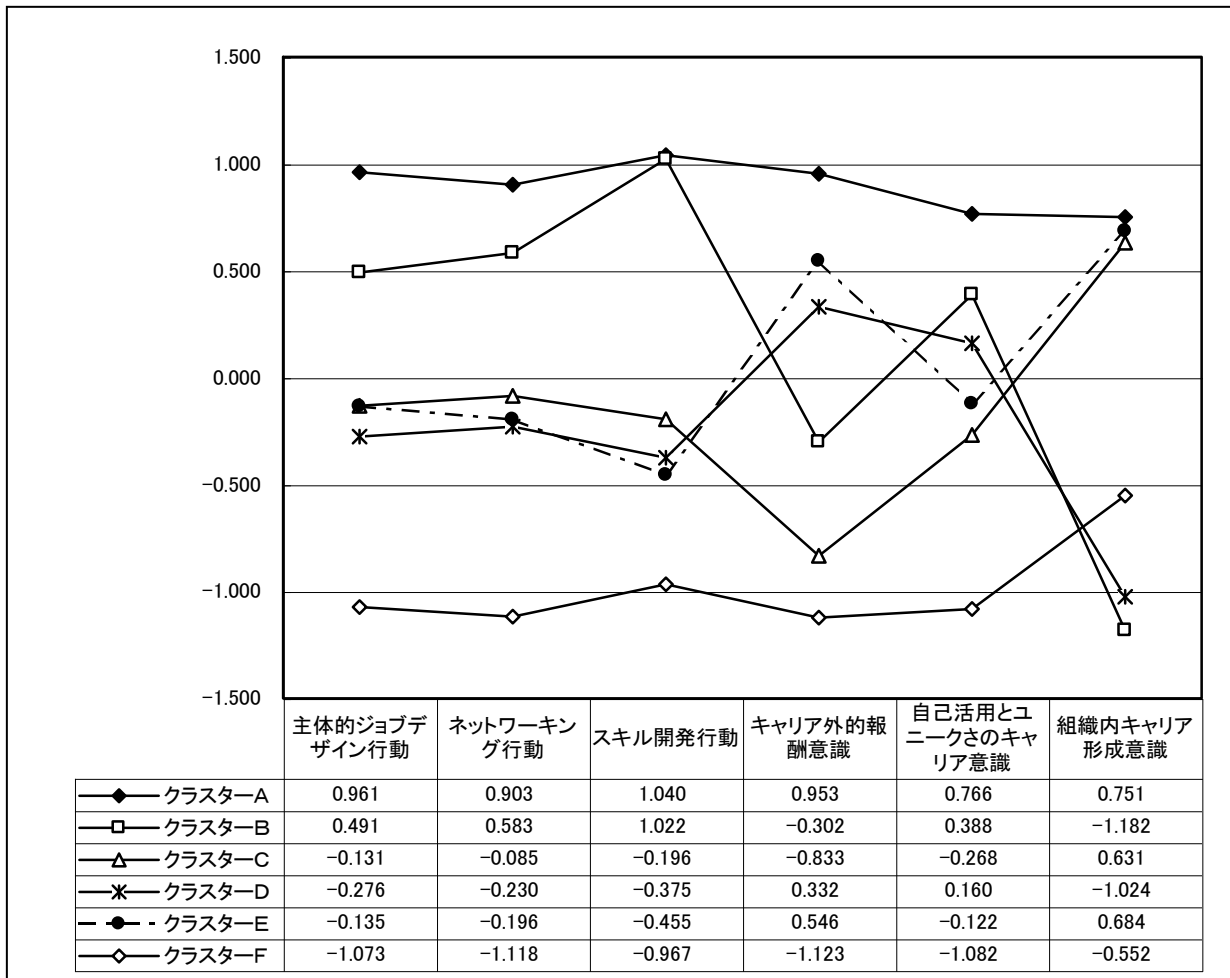
クラスターAは3つのキャリア自律行動因子、内的および外的キャリア意識、組織内キャリア形成意識すべてが6つのクラスターの中で最高偏差値となっている。それ以外にも会社が求めている成果を十分出していると思うかといった組織貢献度や、社内外の基準である出世という意味でのキャリアの成功度合い、社外将来性である社外通用度に関する認識も一番高い。成果が高く社外通用性が高いのに最も社外流出しにくいという、経営視点から最も有難い人材が、自らの満足度も高いということになる。

企業の組織人事マネジメントや上司職場などへの評価も6クラスター中最高となっている。主体的ジョブデザイン行動をはじめとしたキャリア自律行動とキャリアや仕事の充実感と成果の実現が良循環となって、現在の組織内での自律的キャリア形成をさらに目指していくタイプで、その結果として出世も手に入れている。キャリア自律を通じて個人の充実と企業の業績への貢献と雇用の安定の全てが実現できるパターンといえる。上昇志向を含めて何らかの強い動機をてこにした高能力の人材という考え方もできるが、幅広い好奇心など仕事へのポジティブな取り組みが引き起こす良循環ということが言えそうだ。

このクラスターに大きな課題があるとするれば、私生活を仕事のために犠牲にしてきたという質

問に対しても、6クラスター中トップの偏差値であることだ。少子高齢社会のなかで、家庭的責務とのバランスはどうなるのか、キャリアに万が一の不測の事態が生じた時に、精神的セーフティネットは仕事以外の世界で確保されているのか、燃え尽きることはないのかといった心配は、考慮に値するものではないだろうか。

【図表 11】クラスター分析の結果



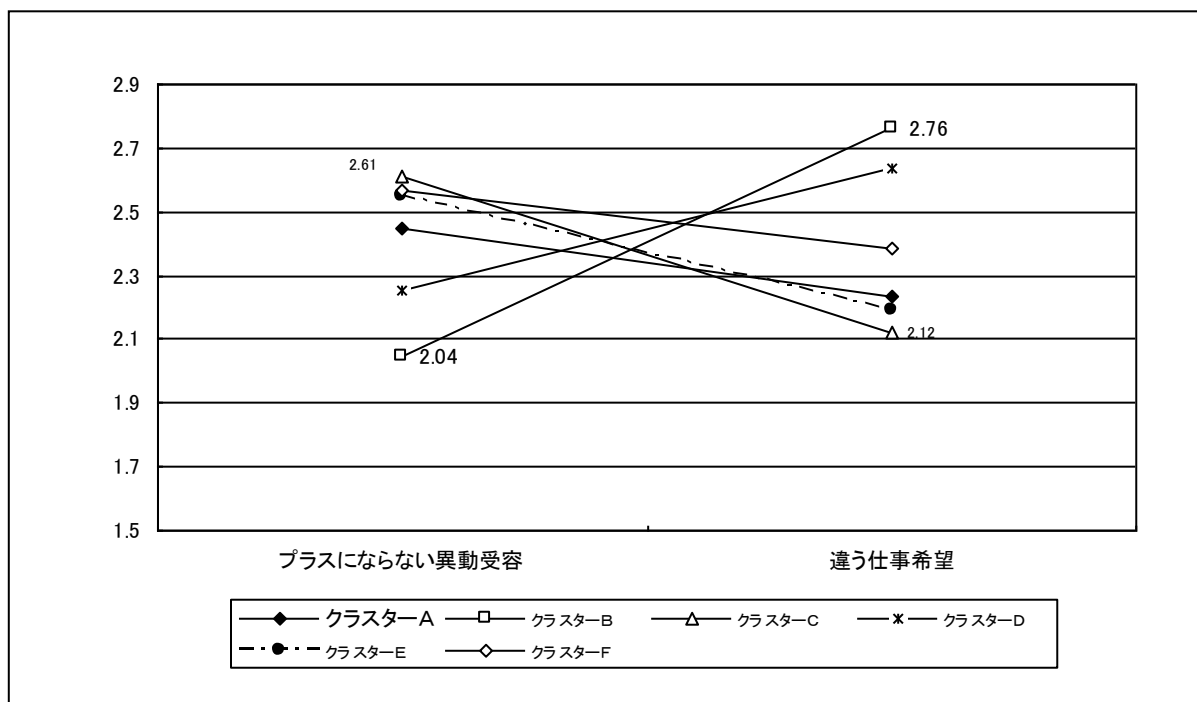
□社外も辞さず自分らしいキャリアを実践するクラスターB

クラスターBの人達は、Aに次いでキャリア自律行動が高い人達で、その中でもスキル開発行動は特に高く、クラスターAとほとんど同得点となっている。意識においては特に出世ということよりも自分らしいキャリアを望んでいる。さらにクラスターAとの最も大きな違いは、組織内キャリア形成意識が非常に薄弱であるという点だ。このクラスターは年齢の若い層に特に多く見られる。

もう一つの特徴は図表 12 に端的に現れている。自分のキャリアに明らかにプラスにならない

異動は受け入れないという答えと、今と違う仕事を希望するという答えが最も多いのもこのクラスターだ。

【図表 12】クラスターB の特徴



ラインマネジャーとしての組織内出世を目指さないにしても、真にプロフェッショナルとして活躍するには、専門性もさることながら、主体的ジョブデザイン能力が極めて重要であることは、冒頭の経営の視点からも述べた。例えば研究会メンバーでもある日本 IBM の社内プロフェッショナル認定制度においても、専門的スキル以上にそれを顧客価値に結び付け、結果として企業収益に結び付けるリーダーシップや課題発見能力などの主体的ジョブデザイン能力とも言えるものが、極めて重視されている。

企業も個人も、社外通用性の高い専門性という矮小化されたエンプロイアビリティの定義を重視して、社内出世価値観の強い企業を嫌って自分らしいキャリアを目指して、スキル開発行動先行で転職を目指す危険性のあるこの層を増やすことは、大きなリスクを伴う。組織都合による異動に最も抵抗するのもこの層で、旧態依然としたマネジメントスタイルでは、反発や拒否を受けるか、流出するかという、企業にとっては扱いにくい存在にもなり得る層だ。

汎用性の高い専門性重視で、今の仕事とは違う青い鳥を目指してジョブホッピングすることは、本人にとっても決して良い結果はもたらさない。この調査からも、内的評価軸によるキャリア充実や仕事充実は、スキル開発以前に、主体的ジョブデザイン行動、常にどんな職務であっても自分なりの考えを持って、広く人を巻き込みながら、仕事を自ら膨らましていく行動こそが、内的評価を最も高めることがわかっている。

若手に多いこの層の主体的ジョブデザイン行動を引き出す努力をして、A クラスターへの成

長、真のプロフェッショナル人材への成長を目指してもらうのは企業にとってとても極めて重要な課題であろう。専門性の高い知恵を借りるだけの狭義のスペシャリスト人材ならいざ知らず、プロフェッショナル人材は流動人材として割りきるということでは、顧客への価値提供の本質、コアコンピタンスを失うことになる。例えば日本 IBM 社の例にもあったとおり、ソリューション事業において価値を生み出すのはラインマネジャーやビジネスリーダーではなくむしろプロフェッショナル人材である。彼らは企業のコアコンピタンスそのものであり、専門性もさることながら、それ以上に主体的ジョブデザイン能力が問われる職種なのだ。クラスターB 人材を流動化させてしまうことは企業にとって大問題だ。

この主体的ジョブデザイン行動こそ、プロフェッショナル人材としての成果と個人の充実の源であるということ、企業と個人の双方が理解しなければならない。他の論文で詳細を説明しているキャリアラボの CSR（キャリアセルフリアライズ）研修においても、若手社員に対して主体的ジョブデザイン行動による内的満足強化という考え方を理解してもらうことが、参加者の間で大きな反響を呼び、研修の満足度にもつながり、一つの大きな成果になっている。

同時にこの人たちを若いうちどう組織内にリテンションするかも大きな課題であろう。社内労働市場活性化による社内自律転職の推進、休暇の自由度の重視など、旧態依然とした組織忠誠心を精神論的に求めるマネジメントを廃して自分らしい人生を構築できる基盤を提供することなども重要だろう。

□社内自分らしいキャリアを志向するクラスターC

クラスターCは、キャリア自律行動について言えばその3因子すべてにおいて、クラスターDやEとほぼ同程度の低めの水準となっている。一方で外的基準によるキャリアアップということよりは、自分らしいキャリアを目指しているものの、図表12によれば自分のキャリアに明らかにプラスにならない異動を受け入れるという質問に最も高い回答を示し、今と違う仕事を希望する度合いが最も低いという特徴がある。

自分らしいキャリアを作りたい意識はあるが、組織に対して従順で自律的行動に欠ける人達といえる。年齢とともに増加する傾向も見られる。出世競争に疲れ、自分らしさを取り戻したいが、組織への従属意識はなかなか拭い去ることができない中高年層といったプロフィールの人達も含まれているのであろう。企業や上司からすれば、ややもすると便利人材であり、短期的組織都合で振りまわして、結果として出世させる上がりポストも提供できずに、最後にはお荷物人材に追いこんでしまうリスクが考えられる。組織として積極的取り組みをしないと、長期的に会社にも本人にも悲劇をもたらすリスクを増大させることになりかねない。

自分らしさとは何かを具体的に気付かせ、主体的ジョブデザイン行動を引き出す、内的基準重視のジョブデザインアクションオリエンティッドなキャリア自律研修、それを持続させるコーチング的フォローなどのキャリア自律行動支援施策がまず必要となろう。私自身もある大手企業で中高年対象に、キャリア自律ライフデザイン自律の研修の一環で、内的キャリア充足に関する講演を何度も行った経験がある。その時会社のため、上司のため、家族を食わせるために、つらい命令といえども会社の命令にしたがって黙々と働く前に、まず自分自身の動機や価値観を理解し、ジョブデザインを主体的に取り組むことで、多くの仕事において一定の成果を上げながら、内的

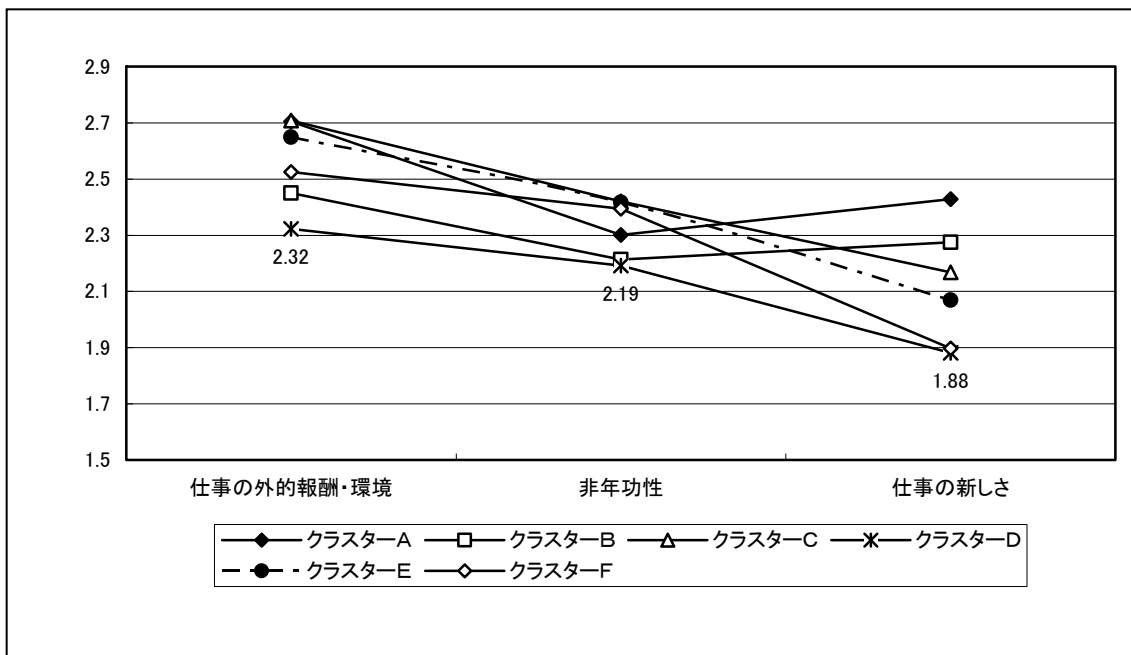
基準も満足させることができるという話は、大きな反響を呼んだ。

キャリア自律とはわがままな人の会社不満の現れである、キャリア自律行動とは青い鳥のようなまだ見ぬ天職探しのための準備行動であるといった考え方は、すでにここまでの調査結果からも当てはまらないことが理解いただけたと思う。組織への高い成果を継続させる上でも、主体的ジョブデザイン行動中心のキャリア自律が重要なことは、中高年の人達にも十分理解して欲しいところである。

□社外も辞さずキャリアアップを志向するクラスターD

クラスターDの特徴は、C同様キャリア自律行動は全体的に低めだが、Cと異なり組織内キャリア形成意識がとても低いことである。この層はクラスターBと同様年齢と共に減少していく傾向が見られる。同時にいくつかの質問項目への回答で、顕著な特徴が見て取れる。図表13にクラスターDの最も特徴的な回答を示した。報酬や環境といった現在の仕事の外的基準評価が一番低く、報酬や昇進が最も年功的と感じ、今担当している仕事は組織内で新しい仕事でなく、上司からの具体的指示が最も多いということが示されている。

【図表13】クラスターDの特徴



この特徴からは、旧態依然としたピラミッド年功序列組織の不満組若手というイメージが浮かび上がってくる。なんとかこの組織から脱出したいという気持ちは強いが、だからといって具体的な行動はあまり見られないということだ。

何よりも組織のピラミッド的性格、管理的色彩の強いマネジメントを改革し、本人の考えや自主的アイデアを問うコーチング的マネジメントスタイルや仕事裁量度を向上し年齢によらないチャレンジの提供を行う組織マネジメントへの改革が第一義的に大事なのではないだろうか。そ

のような主体的ジョブデザイン行動への環境整備に加えて、不満を減少させる年功によらない給与評価体系、社内異動市場の活性化によるリテンションも重要であろう。思いきった組織や制度的対応なしには、このような若手層は徐々にあきらめて社内で受身のC層になっていくか、あるいは日常のキャリア自律行動を飛ばして、本人も幸せにしない現実逃避的転職にいきなり行くか、あるいは労働条件などが他社や他業界より良ければ、強い不満を持ちながらも社内に留まりつづけるいわゆる不満層を拡大するかということになりかねない。

一方で本人のキャリア自律に関する意識改革も必要だろう。青い鳥を夢見て現状不満組みでも自分にもプラスにならない事、周りにゆだねるのでなく社内でも主体的ジョブデザインを切り口として、自分らしいキャリア構築が可能であり、さらに社内でのネットワーク行動やスキル開発行動を組み合わせ、制度に頼らず自ら社内転職することも可能であること、それでもだめなら転職は最後の手段であるという認識を持たせることは、企業にとっても重要となる。

□社内自分らしさとキャリアアップの両方を志向するクラスターE

EクラスターはCクラスターに近い特徴を持つが、一つ違うのは外的評価基準である報酬出世意識も高いことである。年齢的にはやはりC同様年齢と共に増加する傾向があるが、職種別に見ると営業職に相対的に多いのが特徴である。日本企業における営業職種においては、専門職種に比べても出世志向が強い可能性は十分理解できる。特に欧米に比べると営業職種での実績次第で大きく報酬が上下するコミッション型報酬制度の適用者は少なく、上下関係重視のピラミッド的性格の強い営業組織では、組織階層上位に行くことが報酬も含めて全てのキャリア目標に結びついている可能性がある。

しかしながら営業といえども、上位ポストへの昇格可能性はますます低くなっている。ある大手企業の人事担当役員の話では、シミュレーションすると現在の20代の大学卒社員のうち、一生で管理職になるのは30%ということだ。営業に限らず、社内での出世というキャリアアップの価値観が強いが、主体的ジョブデザインなどキャリア自律行動の実態は弱い人達の多くを、企業は今後裏切ることになりかねない。一方で成果主義のプレッシャーはますます高まり、出世しない営業職でも定年退職の前日まで成果を求めていく。

まさに日本企業の人事制度の長年の課題であったキャリアパスの複線化をさらに進めて、固定的キャリアパスや社内等級制度によるキャリア誘導という考え方そのものを考え直す時期に来ているのではないだろうか。表面的には複線化した人事制度を持っていても、事実上組織階層的タイトルにこだわり、しかしキャリア自律行動は取れていない人達は、極めて限られた上位ポストをめぐる生産的でない社内政治行動に走ったり、自らのポストを守ることに固執する行動に出る可能性がある。

自分らしさとは何か、内的基準によるキャリア充実とは何か理解させ、周りの人との比較に一喜一憂しない内的基準重視の社内キャリア構築の多様性を、人事制度上も十分意識させることが重要である。社内序列による様々な目に見える違いで、社内外的基準の重要性を刷り込みことをやめ、年功序列排除でなく序列重視の概念そのものを弱めていく。等級制度は偉さ加減やジョブサイズといった仕事の重要度を示すものではなく、単に職種別期待役割別の世間相場による給与適正管理のツールに過ぎないという考え方を、制度的にも運用的にも示していくことが重要だ。

その上でキャリア自律行動を強化する仕組みや研修を仕掛けていく必要がある。

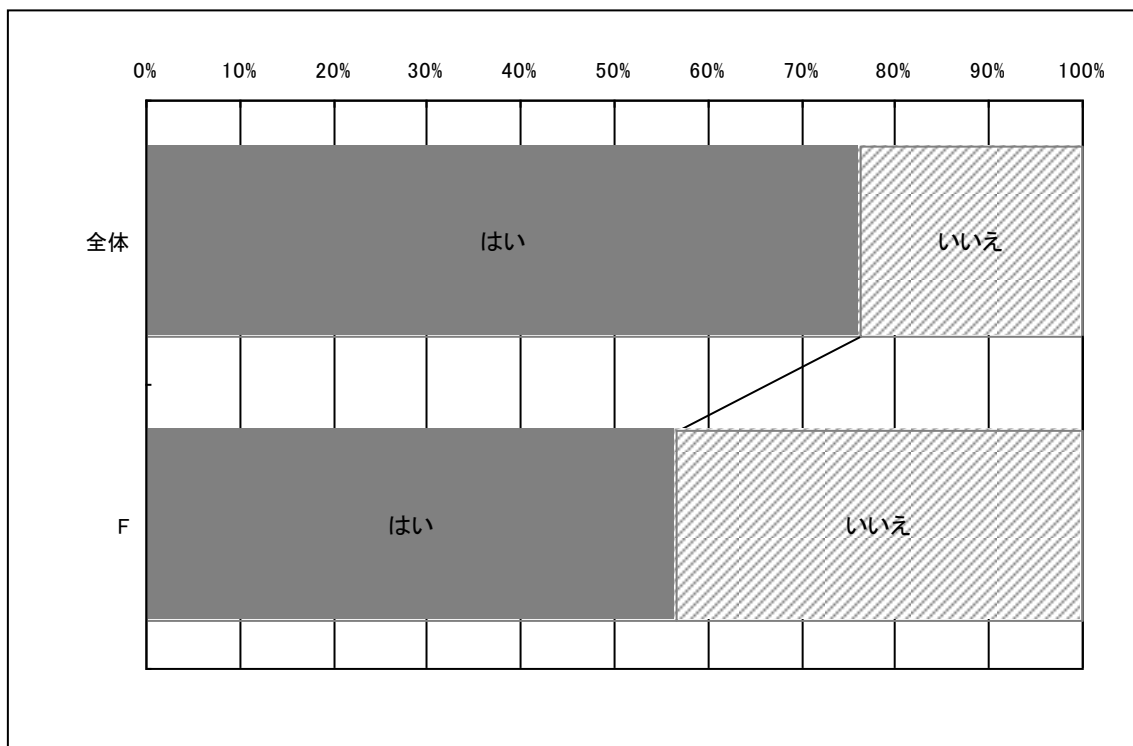
序列は日本の文化だという考え方もあるかもしれない。2002年11月の、前米国 IBM 社 CEO のルイス・ガースナー氏の日経新聞連載の私の履歴書に興味深いエピソードが載っていた。氏が IBM の CEO に就任した1993年当時の IBM では、氏が幹部会初出社の時、彼自身のブルーのワイシャツを除いて全員がホワイトシャツだったが、次のミーティングで彼自身がホワイトシャツで臨んだら、全員がブルーシャツになっていたというエピソードである。読まれた方も多いただろうが、序列重視の文化は日本だけではなくた。ただ少なくとも日本の大企業に今も残る序列重視の分化が、世界の変化の中で際立ってきていることも事実なのではないだろうか。

ロキャリア自律を志向しないクラスターF

クラスターFはキャリア自律行動ばかりでなく、内的外的キャリア意識においても、最も低い偏差値を示している。そればかりでなく仕事環境や裁量度などの評価も一番低い。しかし仕事のために個人の生活は最も犠牲にしていけないという人達である。組織内キャリア形成意識は、A、C、Dの高いグループとBとDの低いグループの間である。キャリア自律という前に、キャリアに対する思いそのものが低い人達で、仕事より趣味や私生活に生きている人達というイメージであろうか。

実際クラスターFの特徴は図表14にも現れている。このチャートは、もし社内でキャリアカウンセリングや研修などのキャリア自律支援サービスが提供されるとしたらそれを受けたいかという質問に対して、Fクラスターは受けたくないという人の比率が特徴的に高い。キャリア自律行動を取らないのは、そもそも他のクラスターと比べて相対的にキャリアに問題意識がないからであることがわかる。

【図表14】クラスターFの意識「会社・組織が提供するキャリアサービスを受けたいと思いますか？」



このクラスターの人達が給与に見合う仕事をして、その上でそれ以上の外的内的を問わずキャリア発展を望まない人達であるのなら、それはそれで良いという考え方もあろうが、このような職務は恐らく今後長期の雇用をフルタイムで期待する層の人材が担当することは少なくなっていくだろう。本人と会社にとってより現実的な雇用形態の多様化という方向に行くであろうし、それは個人の視点からも社会的に見ても、良いことであると考えられる。

しかし実際にはこれらの人々は企業にとってのお荷物になっている可能性もある。過去の人事制度の既得権などに守られているだけで、経営の視点からは大きな問題である可能性もある。あるいは隔離された環境などが理由で単に環境変化に鈍感で、問題意識が形成されていないだけかもしれない。

その場合はキャリアに関する危機感、問題意識そのものを高めることがまず必要だろう。1993年にヒューレットパッカートのCEOに就任したルー・プラットは、当時まで社員に約束していたジョブセキュリティつまり雇用保証の約束を、業績不振から撤回せざるを得ない事、今後個人の積極的キャリア自律行動が求められること、会社はそれを積極的に支援する用意があることを直接全社員に訴えた。その中で彼は、自らのキャリア構築の努力を怠ったために窮地に陥った社員からの手紙を社内報で取り上げ、ネガティブ情報も使って、自律的キャリア形成の重要性を訴えた。

人事制度的にも、ありとあらゆる場面で自らの考えを述べたり、選択し続けなければいけない仕組みがあることも重要である。選択は人生一回限りのキャリアパスの選択であってはならない。変化が激しく将来予測性が低い時代にそれでは柔軟性がなさすぎるし、若手社員が本当の意味での自己理解や自律的キャリア形成の意味を理解するには、しばらくの試行錯誤が必要だ。継続的に日常的に選択を迫られることこそ重要である。確定拠出型年金やカフェテリアプランのように、福利厚生においても選択が迫られることが重要だろう。それに加えて、成果主義的風土による健全なプレッシャーも継続させることが必要だ。

4. まとめ: 内的基準重視の自律的キャリア形成を強化するために

ここまでの議論をまとめると、以下のようにいくつかのポイントになる。

- 経営の視点と個人の視点の2つを両立させる自律的キャリア形成の概念を定義することは可能である
- それはキャリアの外的評価基準でなく内的評価基準、つまり自分らしさを重視した自律的キャリア形成である
- それを具体的に行動レベルで表現すると、自律的ジョブデザイン行動がまず主体になり、ネットワーク行動やスキル開発行動がそれに続いていく、ジョブデザインと連動した日常的なプロセスとして考えられる
- 逆に主体的ジョブデザイン行動が制限さえる中で、ピラミッド組織の閉塞感やキャリア陳腐化リスクがドライブになって、日常の業務とは別に汎用性の高いスキル開発行

- 動を行う形のキャリア自律は、経営と個人両方にとって望ましい姿とはなりにくい
- よって、重要なのは汎用性が高いスキルという定義でのエンプロイアビリティという概念ではなく、日常的な自律的主体的行動プロセスとして定義されるキャリアコンピタンスという概念である
 - ここでキャリアコンピタンスとは、「価値観と合致した仕事、動機と合致した能力発揮を通じて、自分らしい仕事の仕方でも成果に結び付けるプロセスを、日常的に効果的に推進していく行動特性、思考特性」と定義される
 - このようなキャリア自律行動を強化し、キャリア自律人材が社内で活躍し続けることが出来るようにするには、ミクロ的な組織改革、マネジメントスタイルや職務設計の改革とマクロ的な組織人材マネジメント改革が全体的に重要である
 - より具体的には、キャリア自律度やその意識の違いによりいくつかの人材タイプがあり、そのタイプごとの木目細かい対応が必要になる

つまり環境変化からくる個人のキャリア危機意識や組織閉塞感にキャリア自律行動の発端を任せずに、企業として政策的に積極的にキャリア自律推進に取り組まないと、悪いパターンのキャリア自律の悪循環に陥る可能性さえある。そしてこの自律的キャリア形成の推進を企業が行おうとする場合、いくつかの異なったレベルでの包括的な取り組みが必要であるということになる。それをまとめると以下のようなことになる。

- 若いうちからの仕事裁量度向上、ピラミッド序列、管理先行のマネジメントスタイルを排除し、コーチング的マネジメントスタイルで本人がジョブデザインを常に問われる組織への改革
- 序列をキャリア目標と意識させない、序列上昇でキャリアを誘導しない人事等級制度と意図的キャリアアップを誘導しない上司による部下のキャリアマネジメント支援
- 主体的自律的ジョブデザイン行動や仕事を通じたネットワーク構築などの水準を、組織品質の一つの重要な項目として定義し、定期的にそれを測定し、キャリア自律行動促進上明らかに問題のある組織を割りだし、適切な改善アクションを取らせる
- 固定的キャリア選択を迫るのではなく、常時ジョブ選択を可能にする社内労働市場の整備、具体的には研究会メンバーでもある富士ゼロックス株式会社では毎年全ての社員が希望職務をエントリーすることを求められる一方で、人気度合いを職務別に希望者数オッズとして公開している、またやはり研究会メンバーであるアクセンチュア株式会社では、プロジェクトへのスタッフのアサインメントを、本人の希望や中長期的キャリア開発視点、会社全体の短期的組織効率の視点、クライアントへの提供価値の視点の3つを勘案して、組織の上司でなく人事がお見合いをセットする形で推進している
- ジョブデザインと遊離したキャリアデザインではなく、主体的ジョブデザイン行動こそキャリア自律への第一歩であるという認識を強化し、その一歩を踏み出させるキャリア自律研修やカウンセリングによる個人支援、具体的には研究会メンバーでもある富士通株式会社では、2001年10月より、社内キャリアカウンセリングサービスを

提供すると共に、希望者にはキャリア自律研修を提供する体制を、本社人事部とは別の組織として立ち上げている

- 少子高齢社会における家庭的責務と仕事のバランスや、自分らしい生き方などライフデザインと早い段階から一体化させた、選択肢の多い生き方を可能にする自律的キャリア形成の推進、そのためには50歳ではなくかなり早い段階からライフビジョンを考えさせたり、介護育児などいざという時の支援策などの、少子高齢社会における新しいタイプの福利厚生メニューを、カフェテリアプランなどの選択肢の多い形で、コスト効率高く提供するということも重要であろう

組織内における自律的キャリア形成という概念は、米国でも1990年代半ばから明確に意識されるようになってきたもので、米国の伝統的概念の輸入ではない。社外市場での転職を通じた自律的キャリア形成は、日本に比べれば確かに米国の方がより一般的であったかもしれない。しかし経営の視点と個人の視点を統合した概念は、世界的に見ても最近の動きである。キャリアラボの米国訪問調査においても、サウスウエスト航空やサンマイクロといった企業においては、内的基準重視でのキャリア自律研修やキャリアカウンセリングサービスをはじめとする最近の社内キャリア自律への取り組みは、結果的に退職率を低めているという報告があった。

しかしこの自律的キャリア形成概念、キャリアコンピタンスという能力についての研究は、まだ今後明らかにすべき課題が多く残っている。特に自律的キャリア形成を前提とした組織人材マネジメントシステムの具体的提言、自律的キャリア形成を推進する組織マネジメントスタイルへの改革の具体的メニューの明確化、受注ビジネスのソリューションビジネスへの変革など典型的なビジネスモデル変革の具体的方法論としての自律組織自律キャリア変革の方法論の整理など経営の視点からのさらなる研究の取り組みを行っていききたい。同時に個人の視点からのさらなる調査、中高年の流動化や新卒無業者の増加など社会的視点からの課題解決のための、自律的キャリア形成推進の社会的取り組みなども今後の大きなテーマであろう。