

キャリア・リソース・ラボラトリーの活動と今後の展開

慶應義塾大学 総合政策学部 教授 / キャリア・リソース・ラボラトリー代表
花田 光世

1. はじめに

キャリア・リソース・ラボラトリーが活動を開始したのは2000年4月、キャリア自律プログラムのパイロットプログラムを最初に実施したのが2000年1月でした。それからほぼ5年の歳月が経過し、当初は「キャリア自律って?」「キャリア自律は本当に可能なのか?」「?」つきで開始されたキャリア自律プログラムも、世間的には内容の認知が進んできました。

我々のキャリア自律プログラムは、米国キャリア・アクション・センターで開発されたプログラムをベースとして、下記の6セッションを主要なテーマとして設計を行ってきました。

- ① キャリア自律が組織にとっても重要な概念という認識
- ② キャリア自律における自己のバリューやスキルの棚卸し
- ③ バリューと仕事の整合性
- ④ 効果的なスキル開発のための「スキル・マトリックス」の活用
- ⑤ 環境変化をどうキャリア開発に組み込むか
- ⑥ キャリアビジョンと短・中期のキャリアゴールの策定

この5年間の日本企業での導入と実践を通して、我々はキャリア自律プログラムにさらなる内容の改訂を加えてきました。特に大きな変化としては、①ブランド・ハプンスタンスの考えを組み込むことによる受身的な環境変化への対応から、むしろ環境変化を取りに行き、そこからチャンスを構築するという攻めの環境変化への対応、②キャリアデザイン重視から、ジョブストレッチング/ジョブデザインを取り入れた、キャリアデザイン・ジョブデザインバランス型のプログラム開発、そして③キャリアデザインは一人ではできないという視点からのネットワーク分析の導入などです。

私はこれに加えて、いくつかの運用上の工夫を行っています。特に、バリューと仕事の整合性については、マッチングを意識する結果として生じる安定志向を打破するため、あるいは、整合性探しの旅に出してしまうような現状否定を克服するためにセルフストレッチングの概念、つまり、個人のバリューや関心の幅をいかに広げるかという視点を強調しています。ライフチャートの活用場面では、ネガティブな体験とそれをどう克服したかを考えることでセルフストレッチングの概念に目を向ける工夫をしたり、環境変化についてのセクションでは、環境変化に対応するために必要なスキルや知識であれば、たとえそれらが自

分のバリューと整合性のないものであっても、対処していかなければならないことを強調したりしています。またネットワーク分析においても、相手の立場に立って、相手と関わりあう力とはどのようなものかを考えるための様々な工夫を行い、ソーシャルキャピタルの概念を積極的に活用しています。さらには、キャリア自律研修後の個別カウンセリングの試みも実施し、キャリアアクションプランの見直し等を対面で行うように努力してきました。

2. キャリアアドバイザーとライフキャリアサポートセンター

この一連の活動の中で、いま私が興味を持って取り組んでいるのが、キャリアアドバイザーの育成と彼らを活用するための組織の仕組みの構築です。まず、キャリアアドバイザーは、ジョブデザインをサポートするための現場の知識を十分に持ったサポートスタッフであると考えています。カウンセリング分野における心のケアは臨床心理士が担当すべきであり、にわかカウンセラーでは対応できません。しかし、前向きなセルフストレッチングにはキャリアカウンセラーの役割が重要だと思っています。そして、仕事を通して自分を磨くためのジョブデザインのサポートにはキャリアアドバイザーの役割が重要と考えています。長期にわたるライフキャリアのアドバイスには、このキャリアカウンセラーとアドバイザーの双方の役割を果たすことができるスタッフがあたるのがベストと考える次第です。

これらのスタッフをサポートする組織が、人事部門でもなく教育部門でもない、ライフキャリアサポートセンターといった新しい組織であると考えています。場合によっては、コーポレートユニバーシティ内の一部門でも、このキャリアサポートセンターは機能できるものとも考えます。というのも、私のコーポレートユニバーシティの定義は、①個人の立場に立って、②個人が選択できる多様なプログラムを提供し、③外部のプログラム提供機関や外部のプログラム受講者の参加も認める、という個人×多様性×オープンさの3点を備えたサービス提供と考えているからです。このような立場に近いものであれば、その中にライフキャリアサポートセンターを持つことは可能と考えています。このような視点から、キャリアアドバイザー育成の初級・中級プログラムを開講し、コーポレートユニバーシティの研究会を立ち上げ、その研究会参加企業を核として、コーポレートユニバーシティ協議会を設立できないか、と展開方法を模索している段階です。

3. キャリアアドバイザー養成講座参加者へのメッセージ

キャリアアドバイザーに関しては、いろいろ考えるところがあります。下記にまとめたものは、キャリアアドバイザー養成講座の参加者の最終レポートに対しての私の総合コメントです。これを通して、キャリアアドバイザーの役割を強調したかった次第です。

皆さん、課題ご苦労さまでした。皆様が提出された課題を拝読し、以下の総合コメントをまとめましたので、ご参照ください。

(1) キャリア自律におけるバリューとの整合性は大事な問題ですが、これに過度にとらわれると以下の問題が生じます。

①過度な整合性の問題は、整合性があるという認識を持つことで、それを理由に安定志向に陥り、ストレッチングの努力に目がいかなくなる問題です。その結果、守りに入り、自分の置かれた現状を正当化して、チャレンジや職務充実・拡大などのジョブストレッチングから逃げるといった問題です。また、刻々と変化する自分の置かれた状況に対応するために自分に期待される役割の変化などには目をつぶり、新しいバリュー探しなど、セルフストレッチングから逃げるといった問題が生じます。

②第二の問題は、整合性にとらわれるすぎることの今一つの側面です。世の中、自分が望んだ通りの仕事ができたり、思い通りにことが運んだりする可能性はあまり高くはありません。ですから、バリューの整合性にこだわりを持ちすぎると、むしろ現状からの逃避に活用し、永遠に自分の望むものは他にあるはずだと思い続ける「青い鳥症候群」に陥ってしまう可能性があります。

いずれにしても、このような状況が起これば現場の管理者などからは「キャリア自律、本当に大丈夫か」という危惧の念が出てきてしまいます。

まず、一つ目の問題に対して重要な点は、キャリア自律プログラムの中で、ジョブストレッチングやセルフストレッチングの重要性をどこまで出すことができるかだと思います。このストレッチングを具体的に研修の単元の中で組み込むことができるかどうかのポイントです。日常の業務の中で自分を高めていくために、業務における責任や、役割を越えた仕事、職務拡大、スキルアップなどを示唆するには、スキル・マトリックスをはじめとしてプログラム内でしっかりと指導する必要があると感じています。

またセルフストレッチングでは自分の役割期待に対して、どう自分を成長させるかという考え方が重要であり、トランスパーソナル、ゲシュタルト、認知・認識をどう考えるかという認知心理学や、期待仮説に基づくモチベーション理論の考え方などが重要となります。多くの方がコーチングやカウンセリングの手法で、というコメントをされておられますが、私の考えでは、コーチングやカウンセリングはプロセス手法であり、コンテンツそのものではありません。ロジャースの立場に立ったコーチング、あるいはトランスパーソナルな立場に立ったカウンセリングは存在しますが、コンテンツを伴わない手法での対応は困難です。

私がプログラムの裏づけとしての理論や考え方を課題に出したのはまさにこの点で、「コーチング理論やカウンセリング理論で」ということではなく、どのような立場に立ったサポートを行うのかという個人のスタンスを問題にしているのです。キャリアアドバイザーの基礎コースを終えられた方には、ジョブストレッチングやセルフストレッチングの背景にあるこのような問題をしっかりと認識していただきたいというのが私の考えです。

第二の「青い鳥症候群」は、私が「キャリア自律思い込み症候群」の問題として説明させていただいたポイントです。もっと自分の現状を把握し、世の中の現実の中で、自分の居場所をしっかりと把握することが重要です。それには「俺が俺が」にこだわりすぎるのではなく、現実的に自分の役割、自分に求められる役割、またその役割がどのように変化するか

どをしっかりと理解してもらうことが重要かと思います。そこがキャリア自立からキャリア自律への成長という点で説明できるところかと思います。その意味で、キャリア自律は、青い鳥症候群から自分の役割期待を認識するという**現実把握**というポイントと、上記のセルフストレッチングに対する活用としての「俺が俺が」の「自己中心的」な意識から、自分の新たな役割探しという**成長**という二面性を有しています。

このあたりのポイントがプログラムの解説として、あるいはワークショップの課題としてどう活かされているかが重要です。みなさんそれぞれの課題をもう一度見直して、この視点が十分に反映されているかどうかを確認してください。

(2) キャリアアドバイザーの具体的な役割ですが、キャリアカウンセラーとアドバイザーの役割がどのように異なるかを現実場面で把握しなおすということがこの課題の背景にあります。ですから、各々の場面でどうアドバイザーとしての活動が実践されているかどうかには私はポイントを置いて皆さんのレポートを拝読しました。

- ① OJT コンピタンシー
- ② 社内公募
- ③ 現場リーダーのコミュニケーション問題
- ④ 360度活用
- ⑤ その他（女性活用や一般的異動、上司との面談などがありました）

要はそれぞれの状況の中で、個人の立場に立ちながら、職場の活性化なども十分に配慮した現場サポートをどこまでできるか。心の問題から離れて、個人のスキルや役割・責任・コンピタンシーなどをどのように向上させることができるかがポイントとなります。職場の上司がOJTで十分にその力を発揮できなくなっている現状、その現状に対してキャリアアドバイザーが介入する必然性、コンピタンシーが単にメンテナンス型になったり、自分が求める役割にどのようにユニークなコンピタンシーが必要かを指導したり、社内公募で単に仕事だけでなく、それを取り巻く様々な状況をどこまで認識させるか、現場リーダーのコミュニケーションで、少しずつ現場リーダーがその立場を上げていくごとにコミュニケーションのとり方を変えたり、目配り一気配り一心配りの流れの中でどう心配りまで踏み込めるか、360度評価の中で、周りの指摘をベースとしてどう自分のスキル・コミュニケーション・管理能力を高めるかについてのサポートなどが記述され、それが個人をとりまく職場や組織の状況、現状だけでなく次のステップにどうつながっているかなどがコメントされているかどうか重要です。

参考になるものとして、ODの知識、プロセスコンサルティングの知識、360度評価の活用やPDCAの回し方、MBOのサポート、マネージャーの基本、OJTを設計できるかどうかといった現場の知識をしっかりとおさえ、それを活用することが重要と考えています。皆さんのケースをみると比較的安易にコーチングやカウンセリングという言葉が使用されていますが、もう少し現場の分析、マネージャーとその上の上長の関係、さらに組織上の問題、などをしっかりとおさえることが重要で、それには現場をおさえることが必要です。

皆さんのケースをご自身でもう一度読まれて、そのようなアドバイザーの役割が明確化さ

れているかどうか、確認をしていただけますか？以上私の趣旨をお伝えしました。

このコメントから私の考えるキャリアアドバイザーの役割を理解していただくことが可能かと思います。

4. まとめと今後の活動

キャリア自律プログラムの内容の改訂、キャリアアドバイザーの育成、ライフキャリアサポートセンターあるいはコーポレートユニバーシティといったインフラの構築などが、いまラボとして重点的に取り組んでいる活動です。それに加えてもう一点、キャリア自律プログラムの多様化に関してコメントいたします。私はいまキャリア自律プログラムの展開として、3つのプログラムの提供ができればと考えています。

- ① ひとつは20～30代前半の方々に対するキャリア自律プログラムです。このプログラムは、むしろその力点をセルフストレッチングに置き、キャリア自律思い込み症候群や青い鳥症候群に陥らず、前向きに自分のやりたいことや興味を拓けていくというアプローチです。
- ② 2つめは30代半ば～40代前半の、仕事上での責任が重たくなり、なかなか研修の時間がとれない実質的に組織を回している人たちに対するプログラムですが、このの方々には、「人間力研修」という形で、仕事現場でジョブストレッチングを行いながら自分のジョブデザインを中心にしたキャリア形成を行っていくサポートをしたいと考えています。
- ③ そして3つめは、40代半ば以降の方々に対するライフキャリアサポートとしてのキャリア自律プログラムです。日本版401kの導入でより重要性を増すファイナンシャルプランの構築と、何のためのファイナンシャルプランかということとを連動させる、ライフキャリアデザインプログラムです。

3つのプログラムを別個に走らせるのは、企業にとっても時間と経費の問題もあり、実現可能性としては難しい部分もあるかもしれません。多様な人材が参加するキャリア自律研修プログラムの最終セッションにおいて、参加者がそれぞれのキャリアビジョンやアクションプランを策定する際に、この3点に即したサポートを行うという運用上の工夫を行うことがまず現実的な解決策かもしれません。

しかしながら、このようなプログラムの多様化を念頭に置き、昨年からはジョブストレッチングをベースとした人間力研修のパイロット研修を実施してきました。そして今年度はファイナンシャルプランとライフデザインをドッキングしたライフキャリアデザイン研修のパイロット研修を実施する予定です。

この一連の活動を通じて、個の視点に立った、豊かなライフキャリアの実現を図ることのできるプログラム提供ができればと願っています。