

キャリア形成、2つのタイプについて考える

SFC 研究所 上席所員(訪問) 古畑仁一

キャリアビジョンを描くのはむずかしい

企業のキャリア開発研修を担当していつも感じるのはキャリアビジョンを描くことができない人が多いことである。研修は2日間で、最初に、「①自己理解」(価値観、性格タイプ、スキル・コンピテンシーの強弱、対人ネットワークなどの棚卸や分析を通して自分にとって重要なコトやモノはなにか、自分はどんなときに一番幸せを感じるかなどを考える)と「②環境理解」(ビジネストレンドを予測して環境変化がキャリアに与える影響を考える)を個人ワークやグループ討議などを通じて行う。次に、これらの二つを統合して、「③キャリアビジョン」(数年後にどうありたいかというキャリアの方向)、そのビジョン実現のための「④キャリアゴール」、さらには「⑤アクションプラン」の作成というふうに、カスケードを順々に下っていくやり方である。

ところが、「キャリアビジョン」から「キャリアゴール」、そして「アクションプラン」へと順番に進めていくことができるタイプ(「キャリアビジョン先行型」と呼ぶ。)は参加者のせいぜい1割か2割にすぎない。そして、研修参加前に将来のキャリアの方向をすでに決めていて、自己理解や環境理解などで自分のキャリアビジョンの妥当性や有効性を確かめようとする人たちが多い。今やっている仕事とはまったく違う職業を目指している人も少なくない。

一方、8割以上の人たちはキャリアビジョンを考える段階で立ちすくんでしまう。今の仕事や所属部署から距離を置いて自分に最もふさわしいキャリアの方向を考えつくことがなかなか難しい。こんな人たちに対しては、まずは自分がゼネラリスト志向なのか、それともプロフェッショナル志向なのかを「自己理解」などを参考にして自問自答してもらい、カスケードの流れを逆に、今の仕事をさらに深化、拡大、発展させていったときに自分はどうの姿になっているだろうか思い描き(「ジョブデザイン重視型」と呼ぶ)、そのためにはどんな経験や行動が必要なのかを考えてもらうようにしている。

「キャリアビジョン先行型」と「ジョブデザイン重視型」の2:8という比率は会社や職種、年代などによって違うかもしれないが、それほど大きく異なることはないだろうと推測している。そのあたりの理由も含めて2つのタイプのキャリア形成のあり方を考えてみたい。

「キャリアビジョン先行型」のキャリア形成

自ら主体的にキャリアビジョンと目標を定め、それを実現していこうとする「キャリアビジョン先行型」は、いわゆる「キャリア自立」の見地からすれば理想的なキャリア形成だろう。しかし、このタイプが陥りやすい弱点の一つはその「硬直性」にある。あらかじめ定めた目標に向かって最短距離を進んでいこうとするのは効率や結果を追求する「目的合理的」行動であって、目標

達成だけに目を奪われて視野が狭くなり、環境変化の兆候を見逃したり、より望ましいキャリア実現のチャンスを逸したりするおそれがある。キャリアは直線的に推移するものではないし、効率や結果だけでキャリアの良し悪しが決まるものでもない。人生もそうだがキャリアも、結果そのものよりも、それを成し遂げようとする信条や、それを達成していく過程のほうを重視する「価値合理的」な営みである。

このタイプは、個人のキャリア目標が組織目標や方向と両立しなかつたり対立したりするような場合は個人の目標のほうを優先するという言外のメッセージも含んでいる。その結果、組織の要請や周囲の人達の立場を無視する自己中心的な意識だけが醸成されて組織の運営に支障をきたしたり、組織のなかでの孤立を招いたりするおそれさえある。

上に述べたような弱点を克服するためにはどうしたらいいかを考えてみたい。

まず、自分のキャリアビジョンをもう一度点検することである。たとえば、目指している目標が真の「内発的動機づけ」（自律的で偽りのない自分）にもとづくものかどうか。そうでなければ、目標を達成することができたとしても、本来の自分らしさを生かせず、いずれは燃え尽きてしまうかもしれない。また、自分のキャリアビジョンが「自分だけの思い込み」なのかどうかを友人たちに確認してみることも意義がある。自分が何者であるかは、他の人達との出会いのなかで相互に知覚しあって認識していくものであり、自分の認識だけに頼って適職や天職が見つかると思えるのは見当違いかもしれない。

次に、キャリアビジョンはあくまで暫定的なものだということをわきまえる必要がある。ビジョン設定時に考えた未来は「現在という時点で視野に入っている未来」でしかない。時間の経過と共に周囲の環境も変わるし、経験や学習を重ねることで自分も成長するだろう。一度決めたキャリアビジョンに拘泥せず、多様な体験を通して自分の可能性の幅を広げる努力をすとか、環境変化を予測しながら柔軟な対応をしていくことが望まれる。

このタイプは登山に例えることができる。登山ルートは1本だけではなく複数ある。迂回ルートを選んだほうが最短距離よりも早く山頂に到達することもあり得るし、途中の景色を楽しむこともできる。同じように、「まわり道」のキャリアが一層充実した人生を約束してくれるかもしれない。また、山頂に到達したとしても、もっと高い峰が眼前にそびえ立っているだろう。目標を達成しても、その充足感は長くは続かないということを知っておくべきだ。

さらに、自分が置かれた環境や周りの人達との関係性への配慮を忘れないことも大切である。「自立している」個人というと「他者の力を借りずに自分の力で立っている」個人というふうに思いがちだが、「他者に依存しながら、それらとの関係性のなかで生きている」のが真の「自立している」個人なのではないだろうか。

「ジョブデザイン重視型」のキャリア形成

先に述べたように、「ジョブデザイン重視型」のタイプが「キャリアデザイン先行型」に比べて圧倒的に多いのはなぜだろうか。その背景には日本人特有の意識や感情が影響しているような

気がする。

日米両文化に深い知見をもつタキエ・スギヤマ・リブラは、日本人の感性、判断、ものの考え方などを形づける基本的な「文化論理」を西欧人と比較して次のように論じている。西欧文化にも日本文化にも「二分化論理」（自己と他者、個人と集団など、二項に分けて論ずる）があるが、その適応では明白な相違がある。西欧では、他者に重きを置けば自己は無に近づき、集団が中心であれば個人は犠牲になるという「対立論理」（二律背反）が優勢だが、日本では、他者なしに自己はありえず、集団があれば個人があり、集団なしには個人はありえないといった相互依存的な「対応論理」（相互付随的）が優勢である。依存が自立と対立するのではなくて、依存というよりは「相互依存が自立を保証する。」西欧でも日本と同様「対立」と「対応」の両論理が働くが、西欧では対立論理が主となり対応論理に先んずるのに対して、日本ではその逆になるという。

「ジョブデザイン重視型」は、所属部署や同僚など周囲の集団や環境と「対応」し「相互依存」あるいは「調整」しながら自分のキャリアを形成しくタイプである。欧米の「対立論理」のような周囲の集団よりも自分を優先させるという意識や考え方は希薄であり、「対応論理」の影響を受けたキャリア形成だという仮説が成り立つ。このタイプが日本人に多いのもなんとなく頷ける。

一方、このタイプの弱点は、主体性と目的意識が鮮明ではなくて、受け身の姿勢が強いことである。組織や周囲の要請に支配され過ぎて与えられたタスクをこなすことに終始し、自分を見失うおそれもある。このような弱点の克服にはスタンフォード大学のジョン・クランボルツ博士が提唱した“Planned Happenstance”（計画された偶発性）がヒントを与えてくれそうだ。一言で言えば、キャリア形成にあたっては「偶然の機会」が重要な役割を演じるので「想定外のキャリアチャンスをつくりだすためには今すぐ行動を起こす」ことが大切であるという理論で、それを実現するための5つのスキルを提示している。

1. 好奇心：新しい学習の機会を探索する。
2. 持続：挫折や逆境にへこたれず努力する。
3. 柔軟：自分の態度や状況を変えていく。
4. 楽観：新しい出来事を達成可能なチャンスだと考える。
5. リスクテイクング：見通しがはっきりしなくてもやってみる。

クランボルツの理論も参考にしてこのタイプの弱点を克服できる方策を考えてみたい。

まず、今の仕事の延長線上にキャリアを形成していくにしても、単に仕事をこなすのではなく意識的に深化・拡大・発展させていく工夫や努力が必要になる。それを怠ると主体性のない「流される」キャリアになってしまう。

次に、自発的に行動を起こすことだ。新しい仕事の提案やプロジェクトへの参加、社内公募制度の活用による「キャリアを振る」ことを考えてもいいだろうし、人的ネットワークを構築して仕事やキャリアに役立つ情報を得る努力も必要かもしれない。

日常業務に埋没することを避けるためにキャリア目標を暫定的に描くことがあるかもしれない。しかし、それに拘泥するよりは偶然の出来事や人との出会いをむしろ好機と捉えて積極的に

それを生かす努力をするほうがいい。

環境の変化が激しい時代のキャリアは「筏で急流を下っていく」ようなものだ。激流に飲み込まれそうになったり、切り立った岩肌が突然迫ってきたりすることもある。変化の兆しを常にウォッチして、障害にぶつかりそうになったら別の道を探るとか、新しいチャンスに身を任すなどの柔軟な対応が必須である。

失敗や挫折、そして、思うようにコトが運ばない苦い経験も無駄ではないし、必ずあとで生きてくると信じて行動することが大切である。時にはリスクをとる。そうすれば新しい学びや素晴らしい機会を必ず得られるはずだ。

キャリアは「粘土細工」のようなもので、花瓶を造るつもりで粘土をこねていった結果思ってもいなかった形の花瓶になったり壺になってしまったりすることさえある。目標どおりの形になるかどうかはわからないが、試行錯誤を重ねていくうちに自分らしい作品に仕上がるのである。

最後に

キャリアを取り巻く環境がますます不安定になり先を見通すことが難しくなっていることは疑う余地がない。こんな状況の中では「キャリアビジョン先行型」より「ジョブデザイン重視型」のタイプのほうが実際のキャリア形成のあり方といえるかもしれない。しかし、キャリアはつまるところ一人ひとりの生き方に関わってくるものであり、どちらが望ましいかを一概に論ずることはできない。現在置かれているライフステージ（生涯のなかで投資・集中・拡張・バランス・回収・撤退のどの段階にいるか）によっても異なるだろう。ただ、どちらのタイプを選ぶにしても、竹のようにしなやかな「復元力（Resilience）」を備えていなければ環境変化に翻弄されて立ち上がれなくしまい、自分らしさを生かしたキャリアを実現することがむずかしいのは間違いないようだ。

（参考文献）

- ・スギヤマ・リブラ「日本文化の論理と人間観」、濱口恵俊編著『日本文化は異質か』NHK ブックス[766]、1996年に所載。タキエ・スギヤマ・リブラは文化人類学者、ハワイ大学人類学教授（当時）、静岡県生まれ、学習院大学卒業、ピッツバーグ大学大学院修了
- ・デシ、E.D. 他『人を伸ばすカー内発と自律のすすめ』、桜井茂男訳、新曜社、1999年
- ・藤沢令夫「個をどうとらえるか」、『「よく生きること」の哲学』、岩波書店、1995年に所載
- ・ミンツバーグ、H. 「戦略クラフティング」、Diamond Harvard Business Review, Feb. 2007に所載
- ・山内志朗『〈つまずき〉のなかの哲学』、NHK ブックス [1076]、2007年
- ・レイン、R.D. 『自己と他者』、志賀春彦・笠原嘉訳、みすず書房、1975年
- ・鷺田清一『「待つ」ということ』、角川選書、2006年
- ・Krumboltz, J.D. et al, “Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities”, *Journal of Counseling & Development*, Spring 1999, Volume 77