

## 今こそキャリア教育を

キャリア・リソース・ラボ代表 花田光世

### 1. はじめに

キャリアという言葉がいまだにじっくりしないという方がおられるようです。「キャリアはどうも抽象的すぎる。」「職務、スキル、資格などは実態があるが、キャリアはどうも現実感がない。」「昨今の経済状態や格差社会の現実に向き合うと、キャリア論はきれいごと」、「中小企業の現実の中での生業（なりわい）を考えると、生きていくための汗にまみれた仕事や、生きるための稼ぎを得るための仕事とは程遠い甘い夢としか思えない。」ましてやキャリア教育となると、「価値観や、大切にしたいことなど、まだ実力発揮に程遠い若者を甘やかしているのでは」、などなどの懸念と言えるかと思えます。

2000年、ラボが活動を始めた頃の一連の活動でも、色々と雑音があったことを思い出します。「ラボが取り扱っているキャリアは大企業中心の視点であって、中小・中堅にはなじまない。」「企業に余裕や余力があってもこそ自律的なキャリア形成支援が可能だが、余裕のない企業ではキャリア自律などはとても無理。」「キャリアアップを個人が勝手に目指し始めると、職場の統制がとれず、組織がガタガタになる」、あるいはそれらとは全く逆に、「そもそも組織に頼らず、個人が主体的にキャリアを構築し、キャリアアップを目指すという発想は中小企業では昔から当たり前のようであった。何も新しいことではない」などなどのコメントです。

### 2. 職務中心主義をベースとしたキャリア教育

ここでキャリア教育を、これらの一連の懸念のコメントと対比し、整理してみたいと思います。まず、この懸念の背景にある仕事観を振り返ってみましょう。人事・教育の中で職務中心主義という考え方があります。担当する職務に必要なスキルや知識、あるいはその職務を実践していく際に必要とされる資格などを重視するアプローチです。厳密にいうと、これらの考え方は、職務、そして職務訓練（ジョブトレーニング）をベースとしたものであり、私が目指しているキャリア教育とは異なる範疇に属するものです。このジョブトレーニングは、日々の日常活動を行う際に必要不可欠な教育訓練であり、私はこれをコスト型教育と呼んでいます。それが日常業務を遂行するのに対し、企業にとっては必要なコストであるからです。どのような企業であっても、このコスト型教育は必要不可欠であり、厳しい経営環境の中であっても、手を抜くことのできない教育です。この考え方の背景には、組織は職務の連鎖・フローから成立しており、個人にとって、職務スキルや知識の獲得が、何より重要という考え方があります。やや、固い表現になりますが、この職

務中心主義の組織観では、仕事は「課業」という仕事のまとまりから成立し、その課業を難易度でランクづけをしたものが「職務」となります。職務とは、「課業」に対して難しい仕事、責任ある仕事、様々な判断を必要とする仕事といった様々な視点から難易度をつけ、ランキングしたものになります。

### 3. Occupation も職務中心主義と同じ考え

この職務をもう少し社会的な視点で取り扱うものが、「Occupation」となります。この「Occupation」は職業と訳されていますが、Occupied という言葉と同じ語源があるように、自分の時間が占有される仕事であったり、社会の中での自分の位置を明確化する仕事というニュアンスがあります。「Job」とは異なり、「Job」が組織内の位置づけであるのに対し、「Occupation」は自分が社会の中で位置付けられている機能や役割となります。ですので、人事・教育的に考えると、「Occupation」は、社会的な視点で仕事を捉えることに特色があります。

ここで重要な点は、「Occupation」は、職業に必要とされる知識・スキルの社会的な役割を明確化し、しかもそれが職務と同じようにランキングの対象となるという考え方から成立しているという点です。社会学の概念に Occupational Prestige Score というものがあります。「職業威信度スコア」というものですが、社会にとっての職業の重要度のランキングであり、それはその職業獲得に至る、時間・知識量・コストなどをベースとしており、その総合量が大きくなればなるほど、威信度が高くなるという考えから成立しています。さらに、この職業威信度は国の体制を超えて、安定していると一般的に考えられています。職業に貴賤はないなどというきれいごとをいっても、社会の実態としては社会の中における職業には組織の中の職務と同じように上下関係があり、そのような上下関係が存在しているからこそ、職務や職業のアップを想定したキャリアアップという考え方が生まれるのだという考え方も成立してきます。しかし、この「キャリア」アップの「キャリア」は、Job や Occupation をベースとした仕事を想定している点に注意していただきたいのです。そこでの仕事観、「キャリア」観はスキルや知識・資格などの獲得であり、その獲得次第で自分のキャリアを高めることができることができるという発想です。上昇志向といわれる考え方や、より高い組織内地位、社会的地位を獲得することが、富の獲得、威信の獲得、そして、場合によっては「幸せ」の獲得にもつながるという「キャリアアップ」の発想がここにあります。「はじめに」で述べた「キャリアアップ」の背景にはこの考えがベースにあるのです。

いうまでもなく、このアプローチの仕事観では、仕事が個人にとってどのような意味・意義を持っているかを問題とはしません。意味・意義は仕事そのものよりも、その Job や Occupation から結果として生み出される「富」・「威信」そして外的報酬による「幸せ」の獲得が重要なものとなり、その「富」・「威信」の獲得が意義・意味となってくるのです。

ですので、仕事そのものが個人にとってどのような意味・意義があるかという価値を重視する「内的報酬」や「内的キャリア」ではなく、「外的報酬」「外的キャリア」が重要と理解されているのです。

#### 4. 内的キャリアをベースとするキャリアとは

私の考えるキャリア教育やキャリアアドバイザーが目指すキャリア支援の「キャリア」はこの Job や Occupation を重視した、外的報酬・外的キャリアの獲得を目指す仕事観を目的としてはいません。もちろん、私は Job の重要性や Occupation の重要性を否定するわけではありません。キャリア教育やキャリア形成において、個々人の仕事のベースを考えると、このようなスキルや知識、資格の獲得は必要条件です。また、Occupational Prestige というランキングで、低いランキングの Occupation に位置していた場合、少しでも上に行こうという発想をもつことは、自然であるとも思いますし、その上昇志向がマクロな社会レベルで認知され受け入れられた時、それが社会発展のエネルギーになることも理解しています。

しかし、この「Job」や職務スキル・知識、あるいは職務のランキングのみで仕事の価値や重要性を論じることは危険であると考えます。もちろん自分の担当する職務の序列 (Job Point や Job Responsibility とよばれる職務ランキング) で人事のシステムを構築するという考え方もありますが、私は職務上のキャリアアップを念頭におき、自分の職務を少しでも高いものにするため、組織内で積極的な活動にエネルギーを割くことが、本当に自分が大切に考える仕事の充実にはつながらないのでは、という問題意識をもっています。私が大切にしたい「キャリア」は「仕事を通して自分の価値の発揮、大切な想いの実践」であり、内的キャリア・内的報酬を重視するものに他なりません。

#### 5. 職師とワークライフインティグレーション

これらの考え方は、仕事を「Job」「Occupation」でとらえるのではなく、自分にとっての仕事の内的な意味・意義をベースとするところに特色があります。職業を表す言葉には、様々なものがあります。Profession、天職、Calling、マイスター、匠、などなどです。これらの「様々な仕事」がもつ意味ですが、Profession は Profess・Confess から来ています。つまり神に対する自分の告白・意思表示、自分が大切にしたい仕事観の告白です。天職や Calling はこれに対して神からの啓示であり、個々人にとって、神から与えられた重要な仕事という意味があります。また、マイスターは匠の技術や職業倫理を備えた、いわば仕事師、仕事のプロです。その仕事に対する個人の強い想いがあり、仕事師としての匠のレベルを獲得・維持・向上させるための自己向上・自己啓発力を有し、そして、仕事に対する責任をベースとした倫理性を内在化し、それが、社会から評価・尊敬されるものとなっていると考えます。ですので、これらの一連の「仕事師・職師」は「Job」や「Occupation」

とは異なる、仕事に対する価値観、意義を重視し「職業」を実践していく人たちです。私はこの職師の仕事の実践・生き方に「キャリア」の原点があると考えています。

職業の内的キャリアを重視する仕事師を職師と表現しましたが、私はこの職師のキャリア構築を Work Life Integration の実践と考えています。この Work とは、能動的・主体的に自分の仕事を構築することであり、Life とは自分自身の価値観や想いです。Work Life Integration はこの Work と Life の統合プロセスとなりますが、その統合の実践こそキャリアそのものです。それは、Profession、天職、マイスターなどにつながる仕事観から成立しているのです。このような「キャリア」では、「自己向上」「自己動機づけ」「自己啓発」や、仕事に対する想い、仕事に対する倫理性を自らが内在化していくアプローチをとります。要するに、スキルや知識から仕事を捉えるのではなく、個々人の仕事に対する取り組み姿勢、仕事に対する積極的な意義や意味から仕事の再構成を行うことに特色があります。

このような仕事観では、「Job」や「Occupation」のように仕事をランキングすることはなじまないし、できません。一人ひとりの価値観に根差した仕事は、それぞれの職師の方々にとって重要な意味を持っており、どのような仕事であっても人それぞれに意味・価値を持っているとの考え方から成立しています。このような仕事観をベースとすると、キャリア教育の捉え方が変わってきます。

## 6. キャリアアップからキャリアストレッチングへ

キャリア教育は、個々人がいかにキャリアをアップするかではなく、仕事への取り組み姿勢、能動的な仕事に対する態度、そしてそのように仕事を実践する人を評価し、尊敬するという教育が中心課題となってきます。それがあって、組織の中で、お互いを尊敬し、自分の仕事に誇りを持ち、能動的な仕事意識を育むことにつながると考えます。「Job」を中心とした仕事では、仕事を標準化し、規格化し、むしろ個々人の仕事に対する様々な工夫や、オンリーワンの仕事への対応は軽視されるか、むしろそれはすべきではないものとしてとらえられてしまいます。一つの仕事に工夫を凝らすということよりも、標準化・規格化された仕事を次々と変えながらキャリアをアップしていくということが重要なアプローチとなってきます。よく言われる、同一職務同一賃金、あるいはワークシェアリングという考え方は、このような標準化・規格化された仕事をベースとして成り立つ考え方です。

私は批判されるかもしれませんが、同一職務同一賃金や、ワークシェアリングを可能とする標準化・規格化した職務や職務中心主義を仕事観の中心には据えません。むしろ同一職務と見られていても、そこにどのような工夫をするかが重要であり、オンリーワンとして自分の仕事をデザインし実践していく努力が重要というアプローチをとります。標準化・規格化された仕事を渡り歩いてキャリアアップを図るよりも、仕事に対しての責任と想いをしっかりともち、自分の人間性や人間力を磨くキャリアストレッチングという考え

方を重視しています。キャリアアップではなく、個々人の仕事を大切にする態度や姿勢を重視し、自己の人間性・人間力を磨くことが、キャリアストレッチにつながり、自己のキャリアの幅や可能性を広げることにつながると考えています。それこそがキャリア教育の目的ではないでしょうか。キャリアアップだけでなく、キャリアストレッチの支援を行うことがキャリアアドバイザーの重要な役割であると考えているのです。

## 7. キャリアダウンは場合によってはキャリアストレッチ

このような視点に立った時、既存の「Job」や「Occupation」から来るキャリアアップ論ではキャリアダウンと想定されるような状況も人生にとっての勉強、成長、キャリアのストレッチとなります。例えばポストオフや様々な休職から復帰する職場復帰は、それにより、職務のランキングが下がったとしても、それはキャリアダウンではなく、むしろ個々人の生き方の多様化と成長という視点からとらえると、キャリアのストレッチにつながるという発想を持っています。苦しい状況の中で、自己の仕事に対する能動的な姿勢を持ち続けることがむしろ、人間力や人としての在り方を成長させる重要なストレッチという発想です。

若い人たちが3年で仕事を変えてしまう。シニアの人がポストオフの後、現場の仕事に身が入らない等、いずれも外的キャリア、外的報酬重視の生き方からすると、仕方がないことと捉えられてしまうかもしれません。でもそれは職師という視点における内的キャリアなどの重要性を考慮できないことが、引き金を引いているかもしれないのです。

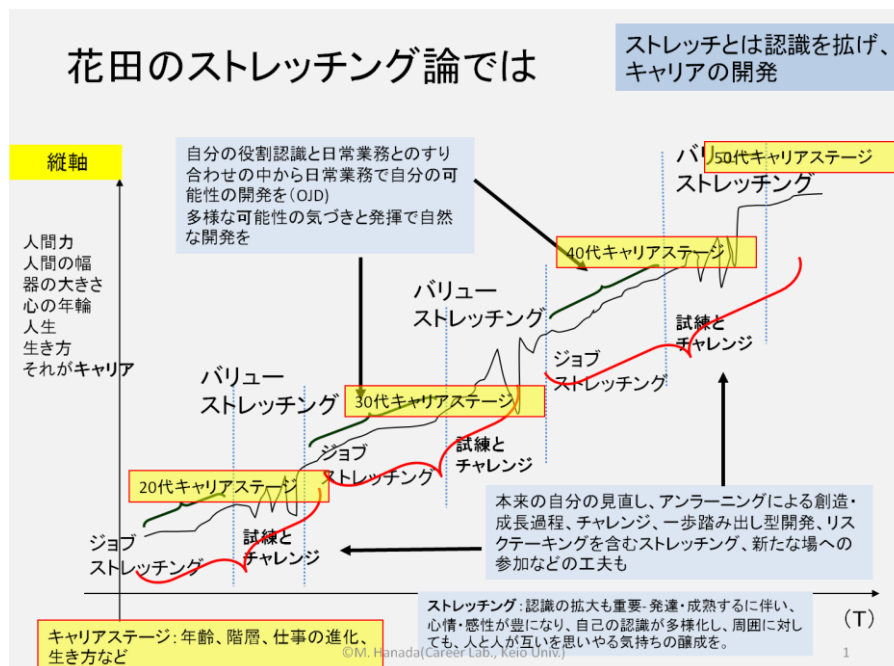


図1 花田のストレッチング論

## 8. キャリア教育の重要性を再認識する

ここでひとつ、これからの日本における仕事観を少し青臭く論じてみたいと思います。今、私たちは我々の働き方にどれほど自信をもっているのでしょうか。自分の仕事に働きがいとどれほど持てるかと考えているのでしょうか。つまりどこまで自信を持って、仕事が大切と言えるのだろうかということなのです。最近私がよく使う話なのですが、もし韓国や中国の急成長企業の経営者から「日本人は自信を失っている。ガッツや、仕事に対するエネルギーを感じられない」と言われて、我々はなんと答えることができるでしょうか。北欧の企業の経営者から「我々は週休3日を実践し始めている。ワークライフバランスも実践している。それに対して、日本人の生きがいとは一体なんなのだろうか？自分の生活に満足し、仕事をしているのだろうか？」と質問され、どう答えることができるでしょうか。アメリカの経営者から「グローバルスタンダードを日本人はどう考えているのだろうか？SOX法や一連の法律によるコンプライアンスやチェックをしっかりとシステムとしてもたないで、適当なところで妥協してしまっていては、グローバルスタンダードに対応した仕事などできないのでは？」という質問にどう答えことができるでしょうか。

いずれも私たちの働き方に対する重要な問題提起です。これに回答することが、これからの我々の働き方、働きがいに向けたマインドセットにおいてきわめて重要であり、これからの日本企業の競争力・成長力の確保において重要なポイントであるとも考えています。私は、今韓国、中国と同じ土俵で上昇志向型の、キャリアアップ型の仕事観を確立して競争を行うことはできないと考えています。むしろキャリアのストレッチということをもっと真剣に考え仕事観を確立していくことが必要なのではないでしょうか。北欧の仕事は「Job」をベースとして、その仕事を徹底的に標準化・規格化しているからこそ、ワークシェアリングが可能となっています。ですので、その標準化・規格化された与えられた仕事と自分のプライベートライフのバランスをとる、WLBの意味が重要となってきていると考えています。でも私たちにとっては、この「Job」をベースとした仕事観を確立することが解決策にはならないと考えています。むしろ標準化・規格化された「Job」ではなく、匠やマイスターの仕事観こそが参考になると考えています。グローバルスタンダードで提起されている、倫理の問題は法律やルールでいくら規制してもそれで倫理の問題が解決するとは考えていません。むしろいま私たちにとって重要なことは、キャリア教育をベースとして、既存のJob Trainingに加えて、働くことのマインドセットや、様々な仕事に対する感謝と尊敬の念を持ち、自分自身の仕事の働きがいを新たに確立していくことが重要であると考えています。もちろん、標準化・規格化された仕事も重要です。しかし、生産現場であっても、むしろ二直・三直を可能にした標準化・規格化された仕事の仕方日本企業の生産性を維持することは困難になりつつあります。サービス産業になればなるほど、オンリーワンの仕事の工夫は必要となってくると考えます。今はまだまだ対象とされる範囲は狭いかもかもしれませんが、マイスター・匠的な仕事の仕方を実践していく職種



慶應義塾大学 SFC 研究所

Career Resource Laboratory

を少しでも増やしていくことが、これからの日本の成長に不可欠であり、その支援を行うキャリアアドバイザーの責任でもあると考えているのです。