

News Letter

スキルを重視するか、それともスキルを活かす個人の力を重視するか、キャリア開発においてはいつも議論の対象となります。

即効性があり、目で見える学習効果はスキルだと思います。レベルも把握しやすいし、教育もしやすいので、扱いやすさがあります。でもスキルは保有している「だけ」ではしょうがないし、それを「発揮」しなければ、価値を生み出すことはできません。いくらスキルが高くても、発揮できなくては宝の持ち腐れです。ですからスキルも含めて、人には持っているものを発揮する「力」が必要です。

私はこの力を「人間力」と呼んでいます。特に、キャリアデザインにおいて必要な人間力のワン・ツー・スリーは、①個人が自分の力に気づき、②その発揮に意欲を持つこと、③その意欲を持つことを周りから支援してもらえることだと考えます。

私たちは組織において、与えられた仕事を実行していくために必要な、スキルやコンピタンスの重要性を組織の中で教え込まれます。でも、スキルそのものの有効性は、人生のキャリアステージやライフイベントの中でも、ほんのわずかな期間における話です。

現代の組織において、私たちは色々なプロジェクトに参加し、そこで色々な役割を与えられます。そこでは自身が持つ多様な力を発揮していくことが重要ですが、その前提として自分自身のもつ多様な力に気づくことが出発点となります。

しかし、私たちは自身の多様な力について、意外と解っていません。その力は、色々な理由で発揮されてこなかった、発揮する必要がないという判断を他ならぬ私たち自身が下していたからです。ですから、発揮するにあたっては、私たち自身の認識変化が重要となります。発揮に意欲を持つ、というのはこのことです。

それでは、この「意欲」そのものは教えることができるのでしょうか。

答えは否です。しかしできることはあります。つまり、意欲を高めるための支援です。この支援こそが、我々が育成に取り組んでいる“キャリア・アドバイザー”や“心に残る上司”の仕事に他なりません。

一連のプロセスで重要となるのは個人の気持ち、認識です。一人ひとり、違った気持ちや認識をもつ生きものであることを考えると、この対応は手間と暇のかかる、実に面倒なものです。それ故、従来の人事や教育は、必ずしもこの問題に正面から向き合うことをしてこなかった、向き合うことができなかったのではないのでしょうか。

そして、これも人間力の一部と言えるかもしれませんが、オープンな心で、力を発揮するフレキシビリティが重要であると考えます。キャリアアドバイザーは、このような人間力への気づき、意欲への支援に心を配ることが重要です。

今は一人ひとりの心、気持ちを大切に作る時代です。手間暇かかるかもしれませんが、キャリア・アドバイザーが心をこめて、心の支援を行うことが必要だと私は考えます。

「スキル」と「人間力」

慶應義塾大学 SFC キャリア・リソース・ラボラトリー 代表
花田光世



十人十色のモチベーション持論

— 2007年 第5回 CRL 研究会(9月20日(木) 於: アカデミーヒルズ)より—

キャリアラボでは2002年から、人事・教育担当者を対象とした“CRL勉強会”を月1回ペース(年10回)開催しています。CRL研究会は通常、花田光世担当のグループH、高橋俊介担当のグループTの2グループに分かれ、別々のテーマでディスカッションを行っていますが、9月はグループHとグループTの合同勉強会として、神戸大学大学院 経営学研究科の金井壽宏教授をお招きし、講演を行っていただきました。モチベーションやキャリア研究の大家でおられる金井先生の貴重なお話を一部抜粋してご紹介します。

モチベーション研究の現在

結論からになります。今日一番お話ししたいことは、「モチベーションにはアップダウンがあり、それを自己調整できるかどうか重要である」ということです。

皆さんの中で、やる気のレベルがずっと高い人はいるでしょうか? 会社生活20年、ずっとテンションが高い人はほとんどないと思います。反対に20年ずっとテンションが低いというのもちょっと考えにくいですね。将棋の谷川浩司さんも、年間70-80試合のうち、負ける対局がけっこうあるそうです。つまり、プロであってもずっとモチベーションが高いわけではなくて、むしろプロは、自分のやる気がなぜ下がっているのか、どうすれば自分をモチベートできるかをよく理解して、自己調整している、ということなのです。

このテーマの下、神戸大学の研究室では現在、モチベーションとキャリアに関連した調査を3種類行っています。

1つ目の調査は、1950年代に行われたフレデリック・ハーツバーグの動機付け要因、衛生要因研究の追試です。入社してから現在までの会社生活のいきいき度を被験者に書いてもらって、どこかに天井があってどこかにどん底があり、いきいき度にアップダウンがあることがわかります。その天井経験とどん底経験をヒアリングして、それぞれの経験

を語る中から出てくるキーワードの違いをみています。

かつてハーツバーグは、天井経験においてでてくるキーワードは、「仕事の達成」「上司の承認」「仕事を大きく任せられた」「仕事で前進した」「一皮向けた」等、仕事そのものの中にある要因(動機付け要因)であると言いました。一方、どん底経験で出てくるキーワードは「作業条件」「上司との相性」「人間関係」「会社の方針」など仕事を取り囲む要因(衛生要因)であると言いました。この1950年代のハーツバーグの理論が、今現在でも当てはまるものなのか、個人の生の声を聞いて検証しようとしています。

2つ目の調査はモチベーションのアップダウンに関するもので、AWGの佐藤栄哲さんたちとの共同研究です。先にも述べたように、モチベーションにはアップダウンがあるのが普通なのに、そのような先行研究はアメリカを含めてもありませんでした。そこで毎日仕事が終わる時間帯に、被験者の携帯へ今日の仕事のモチベーションについて、手短かに答えられる質問をメールで送り、モチベーションのアップダウンを回答してもらうという調査をしています。

モチベーションについてはかなり理解されているようで、意外にまっとうな研究は少ないという実感は私は持っています。その理由は、モチベーションの測定方法に問題があったからではないかと思っています。例えば、日本のモチベーション研究の質問項目に「あっという間に時間がすぎると

思いますか」という質問があるのですが、回答される方はきっと困ると思うのです。あっという間にすぎる日もあるし、そうじゃない日もありますから。こうした点にみられるように、これまでの研究はモチベーションのアップダウンという現実を見ていなかったのではないかと、思います。

3つ目の研究ですが、モチベーションの絶好の研究テーマは、やる気のアップダウンがキャリアと連動する場面にあると思います。そこで、J





リーガーで活躍した人のセカンドキャリアの研究を、同僚の産業組織心理学者、高橋潔さんを中心にして、今、行っています。選手が引退およびその後のプロセスにおいて、どのように自分自身の中で折り合いをつけていったか、これは本人の中でも統合がとれているようでとれていない部分もあり、話し出すと内容は深くなります。

「引退後、何をやっても、心の中にぽっかり空いた穴が思っていたより大きいことに気づく」という経験がありますが、これはモチベーションの問題ではなく、これからのキャリアの土俵をどこにするか、ということと関係しています。キャリアが次の段階に入っているのに、何かが滞っているためにモチベーションが低下することがあるとしたら、モチベーションとキャリアを別々に考えるのではなく、キャリアの節目とモチベーションを連動して考える必要があると思います。

4 系統のモチベーション研究

さて、世間一般でのこれまでのモチベーションの研究をみても、「緊張系」「希望系」「持論系」「関係系」の4つの系統に分類できていると思っています。

1つ目の緊張系とは「欠乏感、緊張感、危機感が人を動かす」というものです。お腹が減っているのに食べなければ死んでしまうように、人間の進化論もこの緊張系がベースにあるといえます。クルト・レビンという学者は、「人は緊張を緩和するために動く」と述べました。彼の研究のキーワードは「未達成の課題」で、例えば夏休みの宿題が全然できていない子供が8月25日頃になると突然やり始めるのは、宿題という未達成の課題が彼に与える緊張を緩和するためである、と考えました。また、マズローのように自己実現という高次元の欲求を説いた人も、自己実現以外の

欲求を欠乏欲求であるといっています。

2つ目の希望系は、「夢、自己実現、楽しみ、目的などポジティブな要因が人を動かす」というものです。物事をやり始めるきっかけが、締め切りに追われるなど緊張系の要因（欠乏感、緊張感、危機感）であったとしても、いざやり始めると没頭したり、意外にそのもの自体が楽しくなって面白いなど思ったりすることがあります。

3つ目の系列は、持論系です。持論系は「モチベーションは自己理論、持論などによって自己調整できる」という考え方です。キャロル・ドゥウェックの勉強意欲の研究によると、子供は子供なりに勉強に対して持論をもっており、「勉強はもともと頭の出来で決まる」「先生も母さんも点をみただけだ」と思っている子供は、自分のもともと頭の出来が悪いと認識していると、勉強を頑張らない傾向があるといえます。またリチャード・シャームは、「原因は自分にあると思うとき、人は動く」という自己原因論を説いています。例えば、エアコン担当の営業マンが「冷夏だったから売れなかった」と言ってしまったら、それまでです。リチャード・シャームやキャロル・ドゥウェックの話から示唆されるように、モチベーションは環境に作用されるのではなく、自己調整できるのではないかと、という見方をする人も増えてきました。

4つ目の関係系とは、「親和、愛着、憧れなどが人を動かす」というものです。皆さんも一緒に働いている人のことを思っただけで頑張ったり、「このチームが好きだ」と思っただけで頑張ったりすることもありますよね。

豊かな「モチベーションの持論」を持つ

最後にモチベーションについて、皆さんへのメッセージが4つあります。

まず第1に、やる気を自己調整できる人間になろう、ということです。そのためにはやる気の持論を持つことです。素晴らしい人は、落ち込むことがあってもそこから回復する力を持っており、そこにはいいモチベーション持論があります。

第2に、とことんやりきる人は瞬発力だけで生きているのではなく、キャリアとだぶらせて生きているということです。長期的に目指していること、どうしても実現したいことが、やりきる力にもなるでしょう。

第3に、やる気はあるのにとことんやり抜くことができない人は、「賽は投げられた」という感覚があるのかどうかを問い、自覚しましょう。

第4に、部下を持つライン長になる頃までに、モチベーションの持論のレパートリーを広げておきましょう。若い頃は自分の持論を理解するだけで精一杯ですが、個人のモチベーションの持論は十人十色です。部下一人ひとりをモチベートするために、持論を豊かに持っているほうがよいのではないのでしょうか。



【連載】

キャリア支援 先進企業 エクスプローラー

【第2回】

日本ヒューレット・パッカー

人材統括本部

ダイバーシティ・キャリア推進部

川合 昭子氏

ダイバーシティと キャリアの両輪

今年8月6日、日本ヒューレット・パカード社（以下、日本HP）の主催する「Women's Summit Tokyo 2007」が開催されました。働く女性300人が一堂に会した一大イベントを取り仕切ってこられた、人事統括本部ダイバーシティ・キャリア推進部の川合さんに、日本HPのダイバーシティと、そしてこのテーマに取り組んで来られた、川合さんご自身の経験についてインタビュー形式でお話を伺いました。（イベント当日の様子については、http://h50146.www5.hp.com/info/feature/coverstory/07_womens_summit.html をご覧ください）

（聞き手& TEXT：宮地夕紀子）

■ Women's Summit Tokyo は相当な反響があったことと思います。

組織外からの反応はもちろん、日本HPからも144名の女性が参加しましたから、組織内での反響も大きくありました。雑誌、新聞等の取材は、イベントの直後に集中して、というよりも、割と途切れることなく続いています。1社でこれだけのイベントの事務局をやるというのは、今だから言えますけど、本当に大変なことでした。

現在は複数の企業のご担当者と来年以降の開催について検討を進めています。確かに思ったよりエネルギーのいるイベントではありましたが、同じようにダイバーシティを担当する他社の方からのお問い合わせもありますし、ダイバーシティ推進の担当者会で一緒に議論する機会などもあって、今はダイバーシティやワークライフバランスには追い風が吹いているように思います。

■今でこそ多くの企業がダイバーシティ、特に女性社員の活用について取り組み始めましたが、日本HPさんが取り組み始めた時というのは、どこかヒアリングに行こうにも、行く場所がなかったのではないのでしょうか。

日本で、どこか他社にヒアリングというのはありませんでしたが、HP本社やアジアパシフィックの、社内での先行する取組を見ていきました。

グローバルにはダイバーシティゴールを定めて女性登用に取り組んでいたため、日本のダイバーシティ担当としては、ああ、そろそろ女性活用もやらないといけないなあ、と思っていた頃、アメリカのHPの3つの拠点を回って、ダイバーシティに関係する色々な社員から話を聴く機会をもらいました。これはとてもラッキーなことでした。正直、「なんで女性の私が女性活用をやらないといけないの？」と心のどこかで思っていた頃で、気持ちが必ずしも積極的になっていなかった時期でもありましたから。

まずHPボストンに行って、そこではMBAのOGカンフ

アレンスがあるから、来てみないかと誘われて、カンファレンスに出席しました。他にもボストンのHPでスタッフリングのマネジャーや、女性のネットワーキングのリーダーをしている人、人事の経験豊かな女性、ビジネスHRのトップの人に会って、ダイバーシティについての話をしました。次にHPヒューストンに行って、黒人の女性役員や、ご自身も障害をもっていて、アクセシビリティを担当している日系のマーケティングマネジャーに会って話をしました。ヒューストンには中国系と女性のネットワークがあって、若いメンバーも多く、元気なサイトでしたね。

そして本社（カリフォルニア）に最後に行って、「これだけ色々見てきたのだから、日本も（女性社員活用を）ちゃんとやれますね」と言われ、その時はすごく重たい思いをして帰ってきたことを覚えています。この1週間は泣きたくくなるような一人旅だったけれど、そこで得たことは未だに私に大きく残っています。決して積極的とはいえなかった気持ちだが、人と話す中で触発されて、これはやれるかもなあと思うようになりました。

ボストンでは「20年前はアメリカも同じだったわよ」と励まされ、「ダイバーシティは、カルチャーを変えることだから、Revolution（一気に生じる変革）ではなくてEvolution（漸進的に生じる進化）。だから着実に」というアドバイスをもらったり、ネットワークグループの人からは「食べ物話はずませるから、外せない」という知恵をもらったり。ネットワークに参加している若い人には、どうしてグループに入っているの？と聞いたら、「今こうやってあなたに会っているように、参加していなければ会えなかったはずの人に会えるし、何か経営層が社員の意見を聞きたいと思ったときには、ネットワークグループに問い合わせがくる。そういう場に自分が居ること自体、私のキャリアにプラスだから」と言われて、へえ、なんて感心もしました。

でも、帰ってきて、簡単に事が運ぶわけでもなく、うま

くいかなくて落ち込むこともありました。「うまくいかない気がするし、一人ぼっちの気がする」とポストンの人に弱音を吐くと、「リーダーはさみしいもんだから、あなたがそう思うのは不思議じゃない。でも一人ではなくて、サポートしてくれる人は必ずいるし、助けてほしかったらそう、周りに言いなさい」と。ああ、そうか、と思いました。リーダーは孤独感があって当然なんだ、と思ったら、逆に楽になりました。

私も最初は、ダイバーシティがビジネスに本当に貢献するのだろうか？と不安になりましたし、軸がぶれていたと思います。「ダイバーシティって会社のビジネスに貢献するの？」と聞かれたら、データにすがろうとしていたところがありますし、ダイバーシティを進めていくことが自分の中で腑に落ちていないから、説明にも力がなかったと思います。Fortune500の企業の中でダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業の業績が向上している、そういうデータはあります。でもそれは、ダイバーシティに取り組んだから業績向上したのか、業績向上しているからダイバーシティに取り組む余裕があるのか、本当のところはよくわからない。

今は、あんまりそういうことが気にならなくなってきました。「ダイバーシティがビジネス戦略」であることが腑に落ちて、それでどうしたいのか？ということが見えてくると、もちろん、データをポイントで使うこともありますけれど、自分にとってはこの種のデータはそれほど重要なことではなくなってきています。

■ご自身の中で腑に落ちた、ということと同時に、社内でのダイバーシティのあり様に変化が生じてきたということもありますか。

最初は「あなたがダイバーシティ担当でしょ」という感じで仕事が降ってきましたが、最近は変わってきたように思います。担当者の仕事でしょ、ではなくて人事の共通のテーマになっていますし、逆にビジネス部門の方から、声がかかるようになってきました。自分たちのところでも何かやりたいのだけでも、アドバイスが欲しい、というように。

先日、人事企画と組合の合同主催で、産休・育休を取りたいと考えている女性社員、男性社員、産休・育休を取りたいと考えている部下をサポートしたいという問題意識を持つマネジャー、この三者の交流会がありました。あつという間に参加枠が埋まったのですけれども、参加の半数は男性でした。自発的な流れは出てきていると思います。

他にも、ミドルマネジャー自身が、女性が働き続けることができる職場になるには、プロフェッショナルの女性社員が、育児休暇明けにもそのままプロフェッショナルの仕事継続するにはどうしたらいいか、ということを検討し、あるプランを考えだすところまでできました。そして、このプランについてまさにその対象である女性社員との意見交



人材統括本部
ダイバーシティ・キャリア推進部
川合 昭子さん



ダイバーシティ・キャリア推進部
川合さんの「仲間」 渡辺 綾さん

換の場も設けないと、ということでそのビジネス部門でミーティングが行われる、ということもありました。女性が活躍するためには、例えば長時間労働体質を何とかしなければ、これは部門としての共通問題でもある、とそのビジネス部門のミドルマネジャーが言っていました。

アメリカ行脚の際も、「ビジネスがBuy-inしてくれる乗物や道具を提供すること」と言われました。今回のWomen's Summitも、メンタリングも、WAWJ(日本HP内の女性ネットワーク)もそうですし、トレーニングも同じです。彼ら(ビジネス)が使える場やツールを提供することが、ダイバーシティ担当者の仕事だと思います。

■川合さんの組織名は「ダイバーシティ・キャリア推進部」ですが、ダイバーシティとキャリアを一緒に並べる、という発想が、実はユニークだと思いました。

ダイバーシティをやっていると、結局キャリアに行きつく。ひとりひとりが力を発揮してもらうためにはどうするか、というのが、ダイバーシティにせよ、キャリアにせよ、最終的な狙いですから。ダイバーシティ担当の前に、私はキャリア・センターの仕事をしていましたが、その経験はすぐ役に立っていますし、ダイバーシティとキャリアは両輪だと思っています。

先ほどお話した、ミドルマネジャーたちの「プロフェッショナルの女性社員が継続して働くためのプラン」を女性社員たちと検討するミーティングで経験したのですが、「働き続ける上で何が困難か」という入り方になると、あれも欲しい、これも足りない、という話になりがちです。それだけではなくて、今後どういう風に仕事をしていきたいか、働き方をしていきたいか、言い換えるとキャリアをどう描いているのか、を女性はそこで問われているわけです。

ある育休経験者が、育児休暇に入る前に、「プロジェクトマネジャーとして今後も働いていきたいので、よろしくお願ひします」、と上司に宣言してから育休に入った、こうい

うことが大事だと思う、という体験談を共有してくれました。ダイバーシティが具現化されるプロセスにおいて、与えられた権利が主張されるだけでなく、ひとりひとりがキャリアについてちゃんと考えて、それを通してビジネスにどう貢献するか、真剣に向き合うことが大切だと思います。

■すぐに目覚ましい効果が現れる取組みというよりも、時間のかかるテーマだからこそ、担当者の悩みも深くなりがちです。

日本 HP では96年にダイバーシティ専任担当が置かれたから、そこから見れば、今の状態に来るまで10年かかったこととなります。少なくとも、何かが見えてくるまで5年にかかるのではないのでしょうか。日本 HP の女性活躍推進に関して言えば、3カ年計画の2回目、現在4年目ということになります。

専任担当が置かれるまでは、単発イベントを実施することはあっても、体系的な取組みというのはありませんでした。95年頃、今の社長（小田晋吾氏）から「人事が本気でやるつもりがあるなら、自分もやる」と言われて、これは長期プランをしっかりと出さないといけないと思い、最初の3カ年計画を作りました。プランを出すにあたっては、「どうなりたいか」をまずは決めないといけない。全体としてはこういうビジョンを描いています、でも一度にあれもこれも、は無理なので、今期はこれを中心にやります、こっちは来期やります、というプランをつくらないと、担当者は苦しいと思いますね。

最初、我々はビジネスリーダーである役員にヒアリングに行きました。「ダイバーシティについてどう思いますか」「素晴らしい女性を知っていますか」「育成しようとして、成功した例、失敗した例はありますか」「今はご自身で何ができそうですか」…等。ヒアリングの際には、「あなたの部門の女性活用指標の現状はこうです」というデータを持参しました。これを見て、「まあいいんじゃない」と言える役員は一人も居ませんでした。この訪問のとき注意したのは、批判的にならないようにしよう、ということです。こういうことならやってみたい、できそうだ、そういうコメントをいただけるようにしました。

この時に学んだことは、否定的な反応でも、反応が大きいの方が、問題意識は高いということです。「そんなこと本当にやって意味があるのか」という抵抗、反論、最初はそうしたネガティブなコメントでも、よく話を聞いていくと、逆にダイバーシティへの意識は高く持っているということがわかったのです。プランを持って役員会に行ったとき、ヒアリングで厳しい反応が返ってきた役員ほど、サポートしてくれました。

■今後、日本 HP さんではどのような展開になるのでしょうか。



豊富な社内資料の数々

うか。

あるところまでは来たと思いますが、これで安泰、などということは全くなく、足をとめたらそこで止まるでしょう。継続的に動き続けないと、ダイバーシティもすぐ停滞すると思います。

今、タスクフォースを組む仕事のやり方が増えているのですが、ダイバーシティもまた、専任担当が全てやるということではなく、より広い参加者によるタスクフォースによって進められていくことになるでしょう。少し違う見方をすると、これは人事のスタッフにとっても、勉強になる仕事の経験です。HP の考え方として「経験が一番の成長」ということがあります。だから、少し違う経験をすることで学びなさい、と。担当者を増やすのではなく、今いるスタッフをフル稼働させて、そして人の育成につなげる—これを知恵というわけですね（笑）。

◇ ◇

この日のお二人は終始にこやかに、日本 HP におけるダイバーシティとキャリアの10年をゆっくりと振り返るようにお話頂きました。ダイバーシティに関しては先行者の感の強い日本 HP ですが、同じように難しさや壁があり、川合さんご自身にも、一担当者としての葛藤があったことを行間から読み取って頂けたら、と思います。

発行

慶應義塾大学 SFC 研究所

キャリア・リソース・ラボラトリー

神奈川県藤沢市遠藤 5322 ニュー棟 館内ハウス

TEL 0466-49-1042 FAX 0466-49-1047

<http://www.crl.sfc.keio.ac.jp/>

発行人 花田光世

編集長 宮地夕紀子

編集 志水聡子

© All Rights Reserved Career Resource Laboratory,

Keio Research Institute at SFC