

キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリアデザイン論の展開：

キャリア自律の実践と そのサポートメカニズムの構築をめざして

慶應義塾大学 SFC 研究所

キャリア・リソース・ラボラトリー

花田光世（総合政策学部 教授）

1. キャリアコンピテンシー、自律的なキャリア形成力とは

筆者はキャリアを自律的に形成できる人材を；

- ①【価値観】自分のキャリア設計やライフプランに関して自分なりの価値観を有している人材
- ②【自己動機付け】キャリア形成に関し、継続的に自分をモチベートし、自己のキャリアを形成し続ける力をもった人材
- ③【主体性】いくつかの選択肢の中から、組織からの方向性や指示を待つことなく、自分の判断で自己のキャリアやオプションを主体的に選択できる人材
- ④【幅広い視野、Integrity】組織の名前や組織内の肩書きがなくても、組織外に出ても通じる力を持っているか、持とうと努力している人材、そして、
- ⑤【状況コントロール力、実践力、構想力】キャリアチャンスを自分の土俵で、再構築できる人材、と考えている。

自律的なキャリア形成、キャリア競争力の構築において、自分の価値観をベースとしたキャリア開発の重要性を認識し、自己の価値観をベースとしたキャリア形成を行うことに

より、自分自身を継続的にモチベートすることが可能となり、指示待ちでなく、自分の意思をベースに主体的に行動でき、一組織の視点に限定されることなく、より広い視野から自分のキャリアを考えることが可能となるのである。そして与えられたチャンスを自分のものとして活用できる状況コントロール力にたけ、自らチャンスを能動的にとらえ、事態を切り開くことのできる人材がキャリア自律を実践できる人材に他ならない。そしてこのような人材が持つ力をキャリアコンピテンシーと呼んでいる。

この各能力の中で、項目4は考えようによっては、マーケットバリュー、エンプロイアビリティ (Employability) に近いものとも考えることも可能であるが、筆者は敢えてこれをインテグリティ (Integrity) と記述した。Integrity とは正しさ、人間的な幅、一貫性といった言葉で訳されることが多いが、個人の責任において、社会的な正しさを組織の論理に優先させる強い信念とでもいうことができる。より広い視野で、自分の状況を周りとの関係性で調整でき、なおかつその状況の中で行動をとることのできる人材である。

また項目5は、状況対応力に加え

て、構想力を付加している。この構想力とは与えられたチャンスを自分の土俵にとりこみ、自分自身のフレームや考えに整合性をもたらすように、状況を再構築していく力と考えている。このような5つの力を総合して、キャリアを自らの意識で構築し続ける力をキャリアコンピテンシーと考えている。それはよりトータルな人間力とでも表現することのできる力である。

2. 自律思いこみ症候群の罠

ところがこのキャリアコンピテンシーに関して、最近「自律思いこみ症候群」が蔓延してしまってきているのではないかと危惧している。この「症候群」とは、自らの自己実現を短期的な利害からのみ模索することを「キャリア自律」と考える、短絡思考・行動である。周囲から何となく、転職こそがこれからのキャリア自律とふきこまれ、それに影響されたり、現在の状況が嫌で、それから逃げるためにキャリア自律という名目を利用したり、さらには少しでも高い給料を求めることがキャリアを高めることにつながると思いこみ、職を転々とするといい若者が増え

ているように思えてならない。

このようなキャリア形成は、筆者が考える「キャリア自律」とは明らかに一線を画すものである。これは、個人のとった行動を結果から見ると、自分のより良いキャリアのため転職をしているように見え、それが一見自分の意思で、主体的に判断しているように見えるのだが、実のところ、何故その新しい仕事をしたいのか本当のところが見えていないケースである。

例えば、社会的にはコンサル的な仕事の方が、価値が高そうに見えるからとか、その仕事で勉強ができる可能性があるからとか、今の仕事よりは学ぶことが多いから、さらには今の仕事では自分がだめになると思うから、等が転職の際よくあげられる理由である。

しかし、これが前述のキャリアコンピテンシーと連動していないと、どうしても転職しないと自分のキャリアが高まらなると考える、「自律思い込み症候群」にはまってしまうのである。この「症候群」では自分の我を通す、自分の判断を下すという意味では自主的であるが、その仕事を何故したいのか、それをすることで本当に自分をモチベ

ートし続けることができるかどうかは本人にも分かっていない。結果として転職を繰り返してしまい、それを繰り返していても、各々のチャンスはその都度自分のステップアップにつながるように、自らの置かれた状況を仕組んでいくという状況構築にはつながらないのである。

このような「症候群」に対して、筆者は、同じジリツでも、自らを律する「自律」という表現を使用せず、自らの意思を表すにとどまる意味で、「自立」という表現を使用しているのである。

3. キャリア採用にこそキャリアコンピテンシーを、それでは人事の基礎は？

この「自律思い込み症候群」の人たちが転職に走ることがどうして可能なのであろうか？筆者は最近のキャリア採用における知識・スキル・技術中心型の対応が影響していると考えている。しかしキャリア採用であるほど、むしろ総合的な人間力、キャリアコンピテンシーが重要視されるべきではなからうか。

最近の人事の基本には、特定の仕事の役割や、機能に特化したコンピテンシーを中心に据えるという特徴・傾向がある。企業内の社内公募にもこの傾向は出ているし、場合によってはトータルな人間力をもっと重視すべきであるはずの、新卒採用においても職種別採用と称してこの特定知識・スキル・技術、それらに対する適性が表に出てきてしまっている。

この傾向はいささか問題があるのではないか。むしろ、特定のスキルや役割を念頭においた採用であっても、このスキルの把握は当然のこととして、よりトータルな人間力、キャリアコンピテンシーが重要となつてこよう。どのようなポジションや役割であっても、技術の陳腐化や必要な知識の転換は必ず起こるのであり、キャリア採用の人であればあるほど、この状況に対応できる人でなければ組織の円滑な運営が困難になつてこよう。

ところが、昨今の新ビジネスへの対応、退職者の補填などにあたっては、現場の管理者から新しい仕事を担当する人をとにかく早急に採用してほしいという緊急の要請が強く、現に保有しているスキルや技術、知識に流されてしまう傾向が強くなってこよう。

このような場合、人事としては、むしろ総合的な人間力を表すキャリアコンピテンシーを有しているかどうかの判断をきちんとできるかどうかが問われよう。体系的なスキルの羅列をキャリア採用で問題にするのではなく、そのスキルをどのように活用したか、スキル発揮により、個人の積極的な仕事への関わり合い方がどうであったかが評価されるべきと考える。

しかしながら、それが現実には機能せず、スキル重視型の採用がとられているからこそ、「自立思い込み症候群」の人たちを培養してしまっているのではなからうか。むしろ採用時、キャリアコンピテンシーがもっと重視されなければならない、その必要性を人事担当は現場の管理者にきっちりと説明する必要がある。

しかしこの考えをさらに発展させると、これからの人事の基礎に特定の仕事の役割やスキルから離れた総合的な人間力を中心に据え、そのトータルなアセスメントが重要になるという人事のパラダイム転換が起こつてこよう。これは組織や仕事の役割中心の考え方から、「人」中心の考え方への転換である。

環境変化の激しい時代、新しいビジネスモデル・仕事を構築するという状況においては、人がどんなにかわっても固定した役割や、組織コントロールの仕組みで組織が動くという従来型の組織人事の発想ではなく、そもそも人が変わったら組織は動かなくなるという前提が存在しよう。このような条件下では、総合力、キャリアコンピテンシーが人事の基礎として重要となつてくるのである。

4. 二つのスタンフォード系理論とキャリアコンピテンシー: 新人事制度の中核を占める理論とは

一般的にキャリア形成には、自己のキャリアをある一定方向に高め続ける力と、技術・知識の陳腐化などにともない、新たなキャリアを模索し続ける力の2つの側面があると考えている。従来からのキャリア開発理論はこの前者をベースとしたものであり、例えばキャリアアンカー論などはこの領域を理論化した考えの代表であろう。それに対して、後者にベースをおく考えが筆者の主張するキャリアコンピテンシー論である。

このキャリアコンピテンシー論の源流には、変化の激しい環境の中で将来を予測し、それに対応するような体系的なステップアップ型、予定調和型のキャリア開発論では対応が困難という考えがある。また長い人生で紆余曲折を繰り返しながら、自らのキャリアを構築・形成し続ける1人ひとりの、生身の人間の、現実の生き方を参考にすると、体系的、積み上げ型のキャリア形成論は長い人生のある瞬間を見ているに過ぎないという考えもでてこよう。もちろんある瞬間では、キャリアアンカーの構築をベースとした継続的なキャリアアップも生きてこよう。しかし、現在のように環境変化が激しく、個人の生き方において、何度も何度も自分が積み上げた枠を乗り越えて新たなチャレンジを模索しないと生き残れない現状を考えると、キャリアアンカー重視の考えから離れて、どのような状況にあっても自己のキャリアを形成し続ける力といった、能動的・積極的なキャリアコンピテンシーの考え方が必要になってくるのである。米国において、この考え方を理論化した動きが、環境変化・技術変化の最も激しいシリコンバレー

ーから登場してきたことは示唆的である。

この理論化の動きの中で、筆者はスタンフォード系の2人の研究者に注目している。1人はスタンフォード大学でキャリアカウンセリングの講座を担当している Krumboltz 氏である。彼の Planned Happenstance 理論は、偶発的な状況が生起しても、それに対応する力をより計画的に育むことが重要というものである。いま1人はスタンフォード地域でキャリアカウンセリングを実践している Gelatt 氏である。Gelatt 氏は Positive Uncertainty 理論を展開し、過去における学習経験の Unlearning がその出発点であり、その不確実性に対応していく力の養成こそが新しいキャリア開発論の本質としている。

両者に共通するテーマは将来の予測は困難、変化にオープンな対応力が重要、そして変化を自己の側にとりこむ力として Curiosity (新しい事態への興味)、Optimism (楽観主義)、Risk-taking (リスクテキング)、Flexibility (柔軟性)、Unlearning of past learning (過去の学習の棄却)、などであろう。余談であるが、二人は毎週土曜日20年以上に渡りテニスを楽しむテニスのパートナーでもある。

この2人の理論と、筆者のキャリアコンピテンシー論に共通する考えを今一度まとめると、環境の変化は予測がつかず、体系的・継続的なキャリア開発といってもそれをあらかじめ準備をすることはなかなか困難であり、むしろどのような状況にあっても、また困難な状況がきても自己のキャリアを構築し続ける力こそが重要という考え方が、今後のキャリア開発論の中心にくるべきというものである。

そして、このような力の大切さをどのようにひとりひとりに自覚してもらい、それを新しい学習メカニズ

ムの中に組み込むか。そのためのプログラムの策定と運営が、われわれ SFC キャリア・リソース・ラボラトリーの活動の中心となっている。

5. キャリアコンピテンシーの出発点は個人の Motivational Value の発見から

それでは、この新しいキャリアコンピテンシーを自覚し、対応力を学習する基礎として何が重要となるのであろうか。筆者はまず、自分自身の価値観を知ることが出発点という認識を有している。自分自身が本当に興味を持っていること、価値をおくことを知り、それと整合性をもつ仕事やライフスタイルに関心・こだわりを持つことが重要であろう。それがあからこそ、自分自身の行動の動機付けにもつながるし、自分が納得して主体的判断を下すことができるからである。自分にとって、興味のわからない、自分が価値をおくものとは一線を画す仕事では、いくらその仕事を長年こなすことによって技術力やスキルを高めることができたとしても、所詮忙しければバーンアウト症候群におちいるか、心の合理化のメカニズムを働かせ、自分が実はこの仕事に興味を持っていてと自己の認識をねじまげるという対応をはかってしまうのではなかろうか。

自分自身の Motivational Value の発見プロセスには様々なものがある。バリューカードとよばれる、多様な価値観をリストしたものを使用したり、自分自身のライフヒストリー記述なども使用されたりしているが、筆者が最も効果があると考えているアプローチは「自己の働き甲斐」ストーリーの記述である。

これは、過去において自分が働き

甲斐を感じたこと、仕事を遂行していく上において生き生きとした思いを持ち、やりがいを感じることできた仕事・出来事を3つほどあげてもらおう方式である。そしてこの3つの仕事・出来事に共通する背景・テーマが実は、個人が大切にしている価値観を反映しているものであると自覚してもらおうアプローチである。このバリューを中心として個人の仕事選択が開始されるわけであるが、キャリアビジョンの策定、キャリアゴールの策定といったキャリアデザインの各々の局面においてもこの価値との整合性が確認される必要がある。

このように個人のキャリアパスの設定、キャリアゴールの設定などにおいて、価値の位置付けが重要になってくると、人事的にも個人の価値観をしっかりと把握し、それが人事面談や上司との面談においても重要な資料となってこよう。従来ややもすると軽視されていたこのような個人の価値観の把握が、人材のトータルアセスメントの一環として重要な役割を担うようになってくるのである。

6. 総合的な人間力中心の考え方は新しいサービスの台頭を促す

従来のキャリア開発論では、教育・人材育成は組織中心で行われていた。それは必要な仕事の役割、スキルが明確化され、その明確化された目標をターゲットとして組織が主導してプログラムを開発してきたことによる。

しかしながら、この方式はこれからは変更されなければならないと考える。要は、従来のキャリア開発では組織が組織の発展を念頭において、組織主導で従業員のスキルを開発するものであり、組織がそのコンテン

ツを用意していた。しかしこれからは個人が個人のバリュー、ライフスタイルを念頭において、個人のキャリアを自己責任で開発していくことがむしろ主流となってくるのである。そのためには、インフラとしてキャリア相談にのれるキャリアカウンセラー、コーチ、メンターなどの役割が必要となり、また上司もキャリアアドバイザーとして部下のキャリア開発に貢献することが要求される。

上司が何から何まで責任を持って指導・教育をする時代は終わった。個人が自己のキャリアデザインに責任をもち、主体的な活動を行うことが前提となる時代に、上司の役割は部下の指導から支援、成長への貢献に変化するのである。

このようなキャリア自律をベースとした人事の運用においては、一連のカウンセラー、アドバイザーなどのインフラ整備に加えて、相互に助け合う社内のデータベース、掲示板などの情報交換のメカニズムが必要となってこよう。さらには個人が自己のスキルやコンピテンシーを棚卸でき、またバリューなども自己評価できるセルフアセスメントのツールの提供も必要不可欠であろう。

こういった一連の活動の中で筆者が最近特に注目しているキーワードが、コーポレートユニバーシティとワークライフバランスである。各企業は従来の企業研修のプログラムを最近になって、コーポレートユニバーシティという名称に変更するケースが目立つようになってきている。筆者はこのコーポレートユニバーシティという言葉に特別な意味合いを込めている。それは、従来の企業主導型の能力開発は経営研修所や教育研修所で実施されるのに対し、従業員の自律をベースとした個人の自己開発・啓発を主流にする教育サポートが、コーポレートユニバーシティ

において提供されるという考え方である。一般的なコーポレートユニバーシティの定義では、企業の戦略とドッキングされた教育メニューであるとか、エリート教育などがその活動にあげられているが、筆者はむしろ外部の様々な教育機関を活用し、個人が主体的にメニューを選べる、外に開かれた、そして個人の主体性をベースとした、そしてライフプランなどと連動した個人のキャリアデザインを可能にするプログラムの提供を行う総合的な場としてコーポレートユニバーシティという名称を使用すべきという考えを持っている。

むしろ経営戦略とドッキングした教育やエリート教育は、企業内研修の社内ビジネススクールや社内MBAといった色彩を持ち、多くの従業員に開かれたコーポレートユニバーシティとは異なるものと考えている。

次に注目しているキーワードがワークライフバランスである。キャリア自律、キャリアと個人のバリューやライフプランとの整合性という課題に直面すればするほど、このワークライフバランスという概念が重要となってこよう。最近企業内コンシエルジュサービスなどを加えた、ワークライフバランスを提供するベンダーの成長が米国においては著しい。年率ベースで500%を超える成長を遂げているベンダーも少なくない。

これらのベンダーのサービスはいわゆる法定外の福利厚生サービスメニューの提供であるが、筆者が注目しているサービス機能は24時間のヘルプデスク形式のカウンセリング機能、さらにはライフプランやワークライフバランスの企業内プログラムへの講師派遣サービスなどである。例えばヘルプデスク形式のカウンセリングサービスには、親の介護、子供の育児・教育、生活不適應現象な

どのに対するサービスが提供されているが、キャリアカウンセリングも重要なサービスとして位置付けられている。企業内でキャリアカウンセリングやキャリアアドバイザーによって提供されるサービスとは異なる、全く組織から離れた外部のカウンセラーの意見を聞く場の確保も、今後は重要であろう。専門的なワークライフバランスの企業内セミナーの実施などは、退職予定者の社会へのソフトランディング中心のライフプラン研修に代わって、今後日本企業においても急速に伸びていくだろう。もちろん従来も、ソフトランディング型のライフプラン研修は外部企業によりサービスが提供されていたが、年齢、性別、家族形態を限定しない、ワークライフバランスの様々なきめの細かいサービスは、開かれたコーポレートユニバーシティの中で積極的に活用されるプログラムメニューとなってこよう。

7. 人事サービス提供機関としての「生き方研究所」

筆者はこのような人事業務の新サービスの台頭が人事の役割分担を大きく変化させるようになって考えている。従来の人事の役割は小さな本社の採用により、本社人事機能は報酬委員会や指名委員会、経営資源委員会などの委員会機能に対するサポートサービスに変貌しよう。個別のカンパニー人事においては、人事企画や配置・任用、報酬管理、評価・アセスメントが行われるようになってこよう。そのほかサービス業務はアウトソーシングされ、また人事のホームページなどのデジタル化対応で処理されるようになってこよう。

このような一連の動きの中で、個人のキャリアコンピテンシーの継続

的開発、個人の自律型キャリアデザインをサポートメカニズムは人事の新たな重要なサービスとして台頭してこよう。各種アドバイザーやカウンセラー、コーチの活動のコーディネート、各種セルフアセスメントに対するサポートサービス、ワークライフバランスの各種サービスの提供、筆者が定義するコーポレートユニバーシティの運営などは、いずれもトータルなコーディネートが必要とされ、従来の福利厚生部門や、教育部門等の役割を超えた新たなとり

まとめの機関が必要となってこよう。現実的には企業はキャリアデザインセンター、ワークライフバランスデザインセンター、ライフデザインセンター、コーポレートユニバーシティなどの名称でこのとりまとめ機関の設置をはかるようになるであろう。

筆者は従来から、これらのサービスをとりまとめる機関の名称として「生き方研究所」という名称を提唱している。もちろんこのような名称が現実的に企業に採用される可能性は高くはないことを認識はしている。しかし敢えてこの名称を唱え続けることにより、キャリアデザインセンターやワークライフバランスデザインセンターなどにおける活動が、高齢者のソフトランディングや女性社員の育児休職後の復帰支援センター的な位置付けに矮小化されない、歯止めの役割を果たすことを期待しているのである。

従業員の総合的な人間力を高め、キャリアコンピテンシーを磨き、生涯現役への道を開くこのような機関の名称を敢えて「生き方研究所」と提唱し続けることの意義を理解していただければと念ずる次第である。

(2001年5月)