

新しい個と組織の関係

キャリア自律の進化をめざして

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. キャリア自律をサポートするシステム

キャリア自律の概念に基づいたキャリア開発プログラムを企業で実践していくには、しっかりした人事・教育インフラが必要です。このインフラの存在なしに、CSRを含めたキャリア自律セミナーを実践すると、むしろマイナスの効果があるともいわれています。いくらキャリア開発を個人でコントロールし、自分がキャリアのオーナーであることの重要性を唱えても、キャリアを自ら選択し、つくりこむという社内の人事的な受け皿なしには、本人の目が企業外に向いてしまうことになりかねません。このようなインフラ構築として、私は以下の5つのフェーズが重要と考えています。

- 第0フェーズ： 経営者の理解のとりつけと方針の策定およびキャリア自律の広報
- 第1フェーズ： セミナー実施によるキャリア自律・気づきの理解
- 第2フェーズ： マネージャーに対するアプローチで、個人が自分のキャリアのオーナーという考え方に対してどう現場マネージャーが向き合うかへの対応

- 第3フェーズ： 制度の整備：特に社内流動化などの受け皿的メカニズムの整備
- 第4フェーズ： その制度のメンテナンス（データベース、カウンセラー育成・活用など）
- 第5フェーズ： 周辺の関係会社、あるいは多様なグループ（雇用形態の多様化・働き方の多様化）への対応

2. フェーズごとに対する考え方

次にこの各フェーズに対して、私見を述べたいと思います。まず0フェーズについて考えてみると、キャリア自律の実践には経営幹部のしっかりしたサポートが必要ということです。もちろん、経営幹部の基本的考え方があってのキャリア自律ですが、現実には現実で、現場からの持ち上がりでキャリア自律が動くケースが多々あります。その時、どう経営幹部を納得させることができるか。私の基本的立場は、キャリア自律をベースとして成長する組織、ラーニング・オーガニゼーションの風土が構築されるというものです。その意識をしっかりと経営幹部に持ってもらうことであり、そのための働きかけをいかにするかということが重要

ということです。

米国におけるキャリア自律の初期段階の展開を考えると、アウトプレースメントとの対応で成長した側面がありました。アウトプレースメントへのサポートとして **Employment** から **Employability** へのシフト、あるいは企業が環境変化の動向を十分に読み込めない中で、キャリア開発のコンテンツをむしろ個人の責任に振っていったという、どちらかというも受身的な対応がなされていたのも事実です。しかし、キャリア自律のコンセプトに従って、自己責任でキャリア開発を行う人たちを中心として企業のよりポジティブな変革が起こるという意識を経営者が持ち、彼らから積極的なサポートを得ない限り、具体的な制度への落とし込みにはつながりません。私たちは今後CSRの担当者や人事部門の方々と協力し、この社内でのCSRの重要性をPRする様々な活動に積極的に協力させていただければと考えています。具体的には教育関係のカリキュラムの中で組織変革、ラーニング・オーガニゼーションの風土づくりとしてCSRが必要という教育体系の作りこみと、その教育の中短期計画策定へのサポート、及びキャリア自律を通して組織変革につながるという成功モデルづくりです。後者

はもちろん時間がかかります。しかし後述する、キャリア自律をベースとした組織変革のコミュニティ活動、個人変革の人間力づくりなどを通して、組織が変わっていくという成功モデルの仕組みづくりのお手伝いをさせていただければと考えています。

次の第1フェーズはキャリア自律（CSR）プログラムの実施です。私たちのプログラムの特色はステップバイステップのスキルや知識のレベルアップを最終目的とはしていないところにあります。もちろんそのようなアプローチは必要ですが、むしろそれは必要条件であり、それ以上に十分条件として、自分自身で自分のキャリアを切り開いていく生き方、困難な局面を生きぬいていく人間的な力（人間力）がより重要と考えます。それには① [バリューの把握] 自己の価値観を把握し、それをベースとして自分の更なる成長をはかることの重要性、さらには② [ネットワークの構築] 一人で生きぬくということよりも自分のネットワークをどう自律的に形成してそれを積極的に活用していくかを重要なテーマとしています。そのような自律集団の形成とは、与えられた集団への帰属ということではなく、自律的・能動的・主体的な意思で活動を起こし、その活動を広げていくというネットワークの構築です。そして③ [チャンスをつくる] プレッシャーのもとでも自分を動機付けチャンスをつくりこむことのできる力を重要と考えています。今後、CSRプログラムに関して、私はさらに「人間力強化」の一連のプログラムの充実を行いたいと考えています。具体的には、セッションでネットワークを強化するための方策とその実行の側面を強化していきたいと考えています。さら

には自己の分析の中で、自分が今までどう逆境に向き合ってきたか、自分の成功体験の中でダイナミックな活動体験を活用し、セミナーを充実させていきたいと考えています。

第2フェーズは現場マネージャーに対するアプローチです。現場マネージャーはいままで部下の成長、キャリア開発に責任を持ってきました。職場のプロセスをコントロールし、そのプロセスの中で必要なスキルや知識を体系的に部下に伝えていく責任がありました。しかし個人がキャリア開発のオーナーになるということは、この体系を破壊することにはなりません。むしろマネージャーの役割は、コーチやメンター、あるいはアドバイザーとして、個人が自己責任でキャリアを開発する努力を側面からサポートするというものに変化する必要があります。しかし、これはマネージャーの役割を低めるとか価値が下がるということでは決してありません。部下の成長に新しい方式で積極的に関与するというにほかならないからです。

一人一人の個人が自ら現場で苦しみ、悩み、学び、そして自分の方式を工夫しながら成長するという自律的な個人と正面から向き合うことは、より人間的で全人的な関係をしっかりと構築しない限り、部下からは受け入れられません。従来は「職制上」の上司ということで受け入れられていた指示が、今後は実力ある個人の生きた声として認識されなければ部下は動かないということなのです。ということは、上司はますます真剣に部下の能力開発に人間として向き合う必要があるということにほかなりません。このようなマネージャーの役割の変化をしっかりと理解してもらうことが極めて重要と考えてい

ます。キャリア自律をサポートしていくには、マネージャーの役割変化の認識、コミュニケーション力強化、彼らの組織EQ強化の一連のプログラムを新たに開発することが必要と考え、そのために外部の組織と積極的にアライアンスを組み、この分野の強化を行うべく準備をしております。

そして第3フェーズが人事制度の仕組みです。キャリア自律のセミナーを実施しても、自らの意思で仕事のプロセスの革新、新しい仕事の開発を行える仕事上でのフレキシビリティやエンパワーメントの余地がないとキャリア自律は社内ではまわりません。また社内公募・応募のような自らの意思でキャリアの選択を行える仕組みも必要です。さらにはコース別人事などにより、勤務形態、働き方、ワークスタイルを選べる仕組みも必要と考えます。さらには企業内インターンシップやワークステイといった、社内で異なる経験を積む仕組みを開発することも必要と考えます。そしてまた、自律的に情報交換やビジネス開発、個々人の能力開発を行うことのできる仕組みとして、自律的な小集団活動、即ちコミュニティ・オブ・プラクティスといった活動の実践も必要と考えます。我々は今後この人事制度づくりのプログラムの領域に積極的に入っていければと考えています。社内公募・応募はすでに具体的に実施されておられる企業は多いと思いますが、ワークスタイルの多様化へのサポート、企業内インターンシップやワークステイといった活動のサポート、さらには自律的に情報を交換し、ビジネスの問題を検討しあえるコミュニティの場の確保とその運営スタッフの育成など、新しいプログラムづくり

へのサポートを行っていきたいと考え、いろいろと準備作業に入っています。

第4フェーズは、第3フェーズで取り上げられた各種の人事制度をメンテナンスしていく仕組みづくりです。特にキャリアアドバイザー、人事データベース、コミュニティのサポートなど、一連の運用を考える仕組みが重要と考えており、近い将来キャリアアドバイザーの育成を都心で行う体制づくりの検討を行っています。またデータベースに関しては、単なる履歴やスキルをデータベース化して仕事との連動を図ることよりも、個人のダイナミックな活動履歴やいきいきとした体験、修羅場をどのように乗り切ったかをデータベース化し、むしろそれらをベースとした仕事とのマッチングや、各種セルフアセスメントとの連動を図る、ダイナミックなデータベースの構築に現在実験的に取り組んでいます。さらにはコミュニティの運営に関して、様々な企業とタイアップしてこの新たなコミュニティの運営メカニズムを展開していく準備を始めています。

最後の第5フェーズ。これはむしろ働き方へのアプローチが重要なポイントとなってきます。現在働き方に関しては、ワーク・ライフ・バランスという考え方からの福利厚生の見直しや、働き方の見直しが重要となってきていますが、私はワーク・ライフ・インティグレーションという概念でこの問題を捉え直しています。新しい働き方には、SOHOやマイクロビジネスなども含まれるし、またベンチャー的な活動も視野に入れることも必要です。一見、これらの働き方は企業の中における働き方

とは異なるものという考え方もありますが、私はこのような新しい働き方が企業内の働き方に大きな影響を持ち、これからはこれらの一連の新しい働き方の研究が必要と考えています。それはこれらの働き方の背景に、仕事に対する本人の能動的な意思が重要不可欠となっているからです。これらの能動性はキャリア自律と同じ考え方に支えられており、与えられた役割を淡々とこなすということよりも、より積極的に工夫し、仕事開発を様々に行い、自分自身を高めていく考え方につながるからです。このような一連の流れから、自分の仕事と自分の価値観の連動、その価値観、自分らしさの発見と開発、自分自身の仕事や価値観のストレッチングなど、キャリア自律・CSRプログラムの本質に関係する様々な問題が出てくると考えています。私はこのような問題意識で、新しい働き方、ワーク・ライフ・インティグレーションの問題を継続的に研究して参ります。

3. トータルな人間力とは

この一連の流れの中で特に私が一番重要と考えているのが、トータルな人間力、生きぬく力です。コンピテンシーで表現するとメタコンピテンシー、あるいはキャリアをつくりこむという視点から見ると、キャリアコンピテンシーもこれに該当します。いずれにしても、このキャリア自律に必要な人間力とは：

- 自らを高めつづける力
- 自己動機付けできる力
- 逆境にあってもチャンスをつくる力
- Integrity／志

と考えています。これらは自分の成

長に対する能動的なアプローチです。しかし、これは単に粛々と自らをステップバイステップで高め続けるということではありません。むしろ自分の力を次のレベルに高める、自分が自分でつくりこんだ殻をやぶり、質的に異なるレベルに自分を一段高めるということを私は想定しています。二項目目の自己動機付けとは、仕事を行う際に自分の好きな仕事を選び、その分野の領域に関して自己動機付けをしつづけるということではありません。むしろ自分自身の変容を促す際、自分自身の価値観をも変えていく姿勢と捉えています。つまり、自己動機付けの本質は、自分の殻を破るために自分自身を動機付けるということと考えているのです。三項目目のチャンスをつくりこむ力を説明したいと思います。仕事があまくいつている時、回っている時、過去の成功体験をベースとしてチャンスをさらにつくることは日常的に私たちがやっていることです。しかし苦しい時、左遷されたとき、逆境にあるときこそ、その中からどのようにチャンスをつくりこむか、それが自分自身の強さであると考えています。そして最後の Integrity／志です。自分の殻を破り、苦しい局面を打開して能動的に生きることを可能にするためには、仕事に対して、自分自身の志、自分自身らしさをどのようにつくりこむことができるかが重要と考えます。それが最後に述べた Integrity です。

私個人はこのような立場から今後もキャリア自律と向き合い、その内容をさらに深化・進化させ、これからの新しい個と組織の関係を研究・実践しつづけていきたいと考えています。

(2002年2月)