

座談会

キャリア・コンサルティングによって 企業のキャリア開発・組織開発を いかに支援するか

キャリア形成が組織主導から個人主導へと移行し、キャリアの自立／自律が求められている中、社内外のキャリア・コンサルタントを活用することで、企業のキャリア支援がより効果的に行われるのではないのでしょうか。

いま、企業において組織として何が課題となっているのか、キャリア開発や組織開発の支援に何が求められているのか、そしてキャリア・コンサルティングに何ができるのか、どのように有効なのかについて、個人、組織それぞれの側面からお三方にお話し合いいただきました。

出席者

山田泰雄氏

株式会社日立製作所 人財統括本部 人事労務本部
タレントマネジメント部 兼 総合教育センタ 企画部 部長代理

小野田博之氏

有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

文川 実氏 (司会)

1級キャリア・コンサルティング技能士

文川 日立の山田さんは、企業の中で組織の活性化を目指しながらキャリア開発に携わられています。小野田さんは経営コンサルタントとして企業に関わる仕事をずっとやられてきて、組織の外側から組織の活性化、個人のキャリア開発をされている。私は、最近キャリア・コンサルタントの方々のトレーニングとか養成などに深く関わってきています。三者三様の立ち位置で、今日はお話をしたいと思っています。

まずは、最近どういうことに注力されているか、そこまでのような課題を感じられているか、その辺から簡単にお話ししたいとは思っています。

グローバル、イノベーション

山田 多くの企業にとって、グローバル化を進展させるとともに「イノベーションの創出」ということが大きな課題になっていると思います。では、イノベーションとは何か。既存の技術を進展させるイノベーションもあるだろうし、社会や消費者があまり気づいていない課題を発見して、提案していくものもある。既存の技術で済むかもしれないし開発しなくてはいけないかもしれない。そこで昔との大きな違いは、一人じゃできないということ。いわゆる多様性、男女等の属性の違いはもちろん、まったく違う価値観、能力、考え方、専門分野の人と一緒にやるから、見えなかったものが見えてくること。そういうことがやれる人、やれるような風土を会社の中で作ろうとした時に、これって会社の中でキャリア開発をやっていることの意味とあまり変わらない、という気がしています。2002年くらいから当社で

はキャリア開発施策が始まっているんですけども、それは個人にフォーカスしていて、自立した個人、強い個人になるう、そのためには自分はこの会社で何をしたいのか、何ができるのか、一人ひとりのモチベーションをはっきりさせてやっていく、そうするとお互いが違うということが当然わかってきて、そこを上司がどうマネジメントしていくのか、今はダイバーシティ・マネジメントという言葉があるので、まさにそのことなんですけれど。

イノベーションを創出できる組織って何だろうと考えたら、ダイバーシティが必要となる。以前からやっているキャリア開発施策というのは個人の働くうえでのモチベーションに焦点があたっています。これを組織側からみると、いろんな価値観・能力がある、異種異能な人材にやる気になってもらって、組織の中で最大限に力を発揮してもらおうということなんです。

文川 ダイバーシティ、異なる価値観を認めていかないとイノベーションは起こりづらいということですね。もともとキャリア開発施策というものを、日立さんで導入してきた理由は何かだったんですか。

山田 経営環境の変化が大きくあったというのには確かですね。2000年頃というところ、事業構造を変え、エレクトロニクス、IT分野を伸ばしていかなくてはいけなくなりました。このIT分野は技術革新のスピードも速く、かつ、システムの構築など一人ひとりの頭脳、つまり個人に頼る部分が大変。個人がフロントに立ち、ある時にはリスクをとって、判断し、頭の中の創造性をどう発揮するかという課題になって、一人ひとりが強くなり、自立・自律した個人にならなさいいけないということになったわけ



山田泰雄氏

株式会社日立製作所 人財統括本部 人事労務本部
タレントマネジメント部 兼 総合教育センタ 企画部 部長代理

やまだ・やすお●(株)日立製作所入社後、同社研究所にて人事・総務業務全般に従事。その後、社員のキャリア開発支援専任部署へ異動。2011年から現職。キャリアカウンセラー、産業カウンセラー、NPO日本キャリア・コンサルティング研究会認定キャリア開発ワークショップ・CDW®ファシリテーター。

す。その時に焦点があたったのは、一人ひとりが自分にとっての仕事とは何なのか、働く意味や意義は何なのか、自分にとってのモチベーションは何なのか、こういったことを自覚し、強い意思・意欲を持ち仕事に臨んでもらうこと。そのための、企業戦略に基づいた人事戦略として、このような個人の自立・自律を支援する意味でのキャリア開発施策があったわけです。

そしてもう一つは、事業構造を転換していく時に、一人ひとりが自分のことを大切に考えようということがあったと思うんです。2002年くらいに出た厚生労働省による「キャリア・コンサルタント5万人養成計画」というのも、エンプロイアビリティを自分で上げていく必要が世の中に出てきたことがおそらく背景にあったと思います。個人の力をどう引き出すか、個人がいかに強くなるか、自立・自律した個人をどう確立していくかという文脈の中で、キャリア開発というのが出てきた。

自分のキャリアを自分で考える

文川 小野田さんがキャリア開発に足を踏み込んだのはいつ頃ですか。

小野田 80年代後半にJCCのCDW(*)に業務命令でたまたま出たのがきっかけです。その時に、自分のことは自分で考えるんだーということをはじめ、なるほどと思うこともたくさんあったんです。その時はソフトウェアの会社で人事をやっていました。社員の満足度を上げるために評価制度や教育・研修体系の変更などに取り組んでいたんですが、社員の受けは非常によくなりました。ある日コンサルタントの方がやってきて、「こういうふうには社内をしたらど

うですか」と言われ、社長も「それはいいね」ということになったんですけど、それはわれわれ人事サイドでも「そういうことやったらどうですか」と言ったことだった。社外の人が言うのと全然話が違って聞こえるんだと思って、たまたまコンサルタントの募集があったので外に出たんです。

そこで、企業に人事制度を導入する仕事をしていて、90年頃です。当時流行りの職能資格制度から年俸制、執行役員制などいろいろやっていました。けれども、制度を導入しても、結局うまくいく会社はうまくいくんですけれども、うまくいかない会社はうまくいかない。うまくいかない会社の人たちが何て言うかというのと、「社員が口開けて待ってるだけなんですよ、『次は何してくれるんですか、会社は』という感じだ」と。そこに主体性はなく、「何とかしてください、会社は」ということが多かった。一方で活性化する会社の社員の方々は、制度を自分のために使おうとする。「こういうことしたら私はどうなれるんですか」と言う。将来像があって、自分はどういうふうになりたいというのがあったほうが、仕事にも前向きになるし、もっといい仕事をしようと思うから創造性も生産性も上がる。

例えば評価にしても、会社がこういう評価をするよと決めるのではなくて、「皆さんはどういう評価をされたいですか、皆さんで評価されたいものを決めていきましょう」と勧めると、納得度が高いんです。自分たちで物事を考えて決めていけるとやる気にもなるし、納得感もあるんだ。それから、そのようにしたほうがいい。逆に自分がこの会社でどう生きていくかをわかってないと働きがい・生きがいというものは生まれ

てこない。そうするといくら制度を導入してもあんまり変わらない。そもそも自分がどうしたいのかということ、自分のキャリアを自分で考えることが大切なんです。

会社がなぜキャリア開発をやるかというのと、会社の生産性を上げるため、社員にがんばって働いてもらうため。どういう時に社員はがんばるかというのと、自分のためになる時。短期的あるいは中長期的に自分のためになることがわかっていけば、ちゃんとやるし、やってみようという気持ちになる。会社は例えば職務等級制にして、「こういう仕事をした」と思ったらこういう経験が要る」とか「会社にはこういうポジションがあって、このポジションに就くと給料はいくらです」ということを明確にしておく。それで、「あなたは部長になりたいですか。なりたいたったら部長目指してがんばってください。なりたくないなら今の担当職のまま、処遇はそのままです。それでもいいですか」と問う。本人にしてみれば、「部長になるより、担当者でお客様と直接関わるほうが楽しくてやってみようからいいですよ、これで」ということもある。

それが最もうまく機能した会社には、ある外食産業があります。外食産業の場合、お店がよければ会社はうまくいくんですけど、多くの場合お店のマネジャーに次のポストを示すわけです。例えばエリア・マネジャーとかスーパーバイザーとか営業部長とか。そこを目指してがんばる。一番成績のいい人間がエリア・マネジャー、部長になつていくという仕組みにしてしまう。でもそれはおかしな話で、お店が一番稼いでいるから、お店のマネジャーが会社で一番えらいはずなんです。それが、マネジャーで

(*) JCC (日本キャリア・カウンセリング研究会) が実施するキャリア開発ワークショップ。自己カウンセリング、グループ・カウンセリング、キャリア・カウンセリングを通してさまざまな角度から自己理解を深め、自身のキャリア・ゴールを設定する2泊3日のキャリア研修。個人の内的プロセス・内的キャリアに焦点をあて、個人と組織の共生を実現するための自己決定を目的とする。



小野田博之氏

有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

おのだ・ひろゆき ●有限会社キャリアスケープ・コンサルティング代表。大学卒業後、新聞社記者、ソフトウェア会社人事教育部等を経て、現職。内的キャリアを自覚した個人と社会的ミッションを自覚した組織の成長、発展の支援を目的とした経営コンサルティング、組織開発／キャリア開発、キャリアをテーマとしたグループワーク、カウンセリング等を行っている。

居続けると負け組になってしまう。そうすると、地域に密着したいお店を作ってお客さんからは慕われているんだけれども、社内的には負け組、というダブルスタンダードになってしまう。

本人はそのお店にずっといたい、収益構造からいって例えば月給50万円ならその店は成り立つとすれば、本人がそれでいいんだっただいいんじゃないか、というふうにしたほうが本人も楽しく働ける。会社としてもそのほうが収益は安定するし、マネージャーがいいとお客さんはずっといてくれる。アルバイトも辞めない。学生は卒業の時には辞めるんですけど、その時に後輩を紹介する。その人が当てになるので、募集費が要らない。やる気があるからトレーニング・コストもあまりかからない。紹介するほうも好きで働いていた店だから優秀な子を紹介する。紹介された子も先輩の顔があるから、がんばる。いい人材が集まる。ますますいいお店になる。

そういう状態にするために何が必要かという、「あなたはマネージャーで一生過ごしたいですか」ということなんです。部長とか百人に一人くらいしかなれないようなエサをぶら下げてがんばれって言うよりも、「あなたは本当にどうしたいの」という話をしたほうが早い。本人の納得感が高いし、うまくいくんですよ。そもそもお店やりたくて入ってくる人が多いんだから。本人が自分の仕事に納得していることはすごく重要な、と。

一方で、新卒採用を含めて「皆さん、この仕事納得してやっていますか」というと、全然納得してない。「たまたま入った」と。まあ、それは新卒一括採用制度である意味しょうがないんですけど、少なくとも入っ

た後でどういう仕事をやりたいかぐらいはちゃんと考えなきゃいけない。「それは会社や上司が考えてください。会社に入ったらあなた色に染まりますよ」じゃなくて、自分は何をしたいのか考える。ただ、考え違いもあるから、いつでもリスタートできる仕組みや教育体制も整え、給与の体系もわかるようにし、社内にもこういうポジションがあるかもわかるようにして、あとはあなたが選ぶだけです、というのをこころばらずとやっていきますね。

そうすると組織もどんどんよくなるわけです。自分のポジションとか何をやらなきゃいけないかもわかる。例えば「うちの会社はこういうことをやるから、君たちにはこういうことをやってほしい」とか「悪いけどこの事業から撤収するから」みたいなことを中長期計画の中で表明するので、そこにいる人たちも「おれの事業はなくなるかもしれない」と思えば、身の振り方を考えるか、「ちよつと待ってください、うちの事業にはこういう可能性があるんですけど、だからこの1年間こういうことをやらせてください、V字回復も可能かもしれません」ということも言えるわけです。自分の仕事だと思っていればね。そういう面では組織開発だし、個人に対して「結局あなたはそういうことやりたいの、やりたくないの」というのは、キャリア開発の話だし。

文川 こういう時代なので、一つの会社も事業も5年後にあるかどうかかわからないし、会社の中に必ずしも踏みとどまって自分の将来像を考えるのが現実的かどうかはわからないですよ。

小野田 一方ではそうですね。でも会社を移ることを奨励してるわけじゃなくて、いい会社だったらつぶれないようにがんばら

うということでもあるんです。

低成長期の自立した個人

文川 従来あったキャリアパス^(*)をその人が歩めるかどうかはわからないわけで、事業構造が変わってしまったら、その事業がなくなってしまうしたら自分で考えるしかない、ということでもありますよ。

小野田 キャリアパスの設定をする仕事をやったこともあるんですが、その時に思ったのは、実際にやっているのはキャリアパスの設定ではなくて、競争させるための仕掛け作りになっていたのでないかということなんです。要は出世競争させるための（すごろくのような）賃金制度もそうですけど、評価のいい人と悪い人で昇給額が1万も違わないわけですよ。年間で12万。それを死に物狂いで追いかけて、モチベーションとかテンションを張り続けさせる。みんなに同じ夢を見させて、「そこを目指してみんな一生懸命がんばれ」ってやってきたのが高度成長期だったのではないかと。みんな周りがそう思っているから、疑わない。今だってそう思っている人はいると思いますよ、社内には。中には「何やってんだろ、1万円しか違わないのに」と思う人もいます。

文川 そうした動機づけで競争心を駆り立てられて、かつてはうまくいっていた、と。

小野田 かつてはね。今は人件費をそんなに上げられないから、「1万も上げられませんが、定昇しか無理です」と。定昇以外に上げられるのは役職手当で、でも「役職は付けられませんが、もう精一杯付けました」という状態。昇給もしづらい、役職にもな



文川 実氏

1級キャリア・コンサルティング技能士

ふみかわみのる ●キャリア・カウンセラー、経営コンサルタント。大学卒業後、マーケティング企画会社勤務を経て1998年より現職。専門領域は、キャリア開発、組織開発(OD)。1級キャリア・コンサルティング技能士、キャリア開発カウンセラー(JICD認定)、中小企業診断士。キャリア・コンサルティング技能士会関東甲信越支部幹事。

(*)2 キャリアパス
ある職位や職務に就くためにどのような経験やスキルが必要を示した昇進・昇格等の道すじのモデル。基準・条件を明確化することで、社員の目標意識、モチベーションを高め、成長を促す。具体的には業種、職種、企業によって異なる。

かなか付けてあげられない。

山田 そこで出てきたのは、一人ひとりが必要にしてやっていく考え方です。これは個人にとってのキャリア開発ということができません。しかし、そういった個人の意思・意欲に基づいて仕事をしていたとしても、その時の知識やスキルでは3年後、5年後同じことができないかもしれない。これは環境がどんどん変わってきているということから来るものですが、それに対応できるようにさまざまなチャレンジを個人は行い続けなければならない。自分のキャリアを歩むということは反面、すごく厳しい側面も持っている。

小野田 それを考えるとキャリア自立ということだと思えますよ。以前は、それを会社がどうにかしてくれただけですよ。各企業が大規模なリストラをした時に、「あなたはこっちの工場にいたけど、こっちの工場に行くことになりました」とか「この事業やってたけど、向かないかもしれないけどこっちの事業に行ってください」とか。今は「どうしますか。全員を会社が面倒見るといことはもうないですよ」ということになっている。

山田 個々人で自分がどうしたいのか、キャリア自覚を持つことが重要になってきています。それに基づいて自分で学ぶ。こういう幅の中で自分はやっていききたいと思ったら、自らつかんでいかないとけない。上司には育成責任があるとしても、これだけ不確実な時代だと、今や上司としてどういうマネジメントをするか、どうキャリア開発を支援するかというのは難しい問題で、一方的な指導というよりも、一緒に考えるみたいなものに変化していかざるを得ないのではないか。リーダーシップは部下がとってもいい、みたいになっていけると、組織として新しいものについていけないかもしれない。

得ないのではないか。リーダーシップは部下がとってもいい、みたいになっていけると、組織として新しいものについていけないかもしれない。

小野田 一人ひとりのキャリア開発を支援しないでその部門が活性化するわけがないし、会社がよくなるわけがない。新製品を考えている人が新製品を考えられる環境をどうやって作ってあげられるか、ということしか会社はできません。本人がやりたいこと、考えていることについて、会社は支援していく必要がある。上司としての立ち位置で言えば、「上司がキャリア・カウンセリングをすればいい」と言いますか、キャリア・カウンティングの必要があるとは思いません。

支援の目的と手段

文川 キャリア・コンサルティングという立場では、これまでの支援は、ある選択肢の中でどっちがいいかという選択の手伝いをするものだったような気がします。例えば、今あなたの会社でこれこれのコースがあります、どちらがメリット、デメリットが多いか少ないか、みたいな。キャリアパスが一本道だったり、会社や業界界での変化がそれほど起こらなかった時には、そういう支援もあり得たと思うんですけど、今の場合は選択肢を作ってもらいたいという支援ができればいいのかなという気がしています。

山田 一対一のコンサルティング、カウンセリングという行為は、最終的には本人が自分の力で生きていくことを支援する、もはややした段階からやがて具体的に自分で

考えて、自分の道を歩むことの支援、という方向に行くのではないのでしょうか。そういうことが求められているのかもしれない。AとBの選択肢のどっちを選ぶというだけじゃなくなってくる。

小野田 選択肢というと、「営業に行くか開発に行くか」みたいな話ですけども、そうではなくて、そもそも営業に行くか行かないか、今のまゐるかいけないかというのがあるわけです。そもそもどうしたいのか、何を大事にしたいのか。そうすると、内的キャリア(*3)、自分にとっての生きがい・働きがい、何を基準に選択をしていくのかについて自覚を深めてもらうというのが究極のテーマなのではないかと思うんです。それがわかってくれば選べるんだし。

「今あなたは総務にいますけど、営業に行きたらすごく自由になりますよ。目の前の嫌な部長の顔色うかがいながら仕事することはなくなりません。ただ成果は求められませんが」と言われた時、数字を求められるから異動するのは嫌なのか、自由に動けるからいいのか。あるいは、もっと違う仕事の中で自分の可能性を拡げるといふ方向に進むのか。

極論を言うと、自分で考えられればいいわけで、キャリア・カウンセラー、キャリア・コンサルティングが出てこなくてもいい。彼らの役割は、相談者が自分で考えられるようになってもらうことだと思えます。自分にとっての内的キャリア、生きがい・働きがい、生きる意味・働く意味というものを自覚してもらおう。それを支えることについてプロでいなくてはいけない。でも、彼らにしかできないわけではない。マネジャーでもできるはずなんです。マネ

(*3) 内的キャリア E・H・シャインが、組織と個人の相互作用による発達の視点の立場から提示した概念。個人が実際に経験した職業や職務といった役割の連鎖、一連のステップを「外的キャリア(External Career)」、それに対して、そうした役割に対して個人が抱く主観的な感覚を「内的キャリア(Internal Career)」と呼んだ。外的キャリアが職務経歴書などに示せる客観的な事実であるのに対して、内的キャリアはその人にとっての働く意味、生きる意味といった主観的な思いである。なぜそのような外的キャリアのステップを選んだのか(選ばなかったのか)を説明するには内的キャリアへの理解が不可欠であり、内的キャリア自覚を深めるにはその折々の外的キャリアについての説明が欠かせないというように、両者はある種の表裏体の関係にある。



ジャーは自分の経験があつて、その仕事の面白さも語れるわけだから。

文川 役割と機能をこっちゃんにしてしまうとよくわからなくなってしまう。「私はコンサルタントなので、コンサルティンクをします」みたいなことを言われる人がいますけど。

小野田 キャリア・カウンセラーの人が「それってコンサルタンのすることじゃない？」ってよく言われる。「問題解決はコンサルタントだ」と。カウンセラーは問題解決しないんですか。コンサルタントだって問題解決だけしているわけではない。カウンセラーもカウンセリングだけしているわけじゃなくて、コンサルティンクもしている。キャリア・カウンセラー、キャリア・コンサルタントが「カウンセラーとは」という像があつてもいいですけど、要は自分が今やっていることが何なのかをよくわかつていることです。

例えば、私はもともと経営コンサルタントですが、コンサルタントというのは、経営者と話をして、今何を問題だと思つているのかを自覚してもらうのも仕事なんです。ね。「人事制度を変えましょう」と言つても絶対うまくいかない。経営者が「私が抱えている問題は人事制度の問題なんだ。ただ人事制度を変えても社員が動かないとうまくいかない。だから社員のマインドを変えするために人事制度を変えていくんだ」と思つてくれないとうまくいかない。「それってコンサルテーションですよ」と言われるかもしれないですが、ある種エグゼクティブ・コーチングかもしれないし、カウンセリングをしているのかもしれない。カウンセリングは自己理解を促すことだから。経営者が自己理解をしているわけだ

よ、経営についての。

文川 自分の役割をどういう言葉で定義するかよりも、自分が関わる組織なり個人がどんなことを必要としているのか、自分がそれに対して何ができるかということが大切ですね。自分はこういうコンサルテーションができるのか、こういうアドバイス、カウンセリングはできる、といったような。最初に外的キャリアみたいなどころから自分の枠を作つてどうするのか。それは本末転倒ですよ。

山田 自分の得意分野、限界を自覚して、自分の手に負えないならリファーすればいい。カウンセラー、コンサルタンの行うことはこうじゃないといけない、と決めてかかつてしまうと、その組織が求めていることに寄与しにくくなってしまうこともあるんじゃないでしょうか。その組織、そこで働く人々がより生き生きする、活性化することが目的だとすると、手段はいろいろあるはずですよ。話を聞いていくうちに、これは人事制度そのものの話だと思つて自分の専門外だったら、「人事コンサルタントを雇つたらどうですかね」というサジェスチョンをするのも一つの役目ではないですか。そういう幅を持つて、柔軟に関わればいいのではないのでしょうか。

小野田 目的と手段で言えば、コンサルテーションするのからカウンセリングするの、組織開発としてからんでいくのか、とというのは手段なんですよ。目的がはっきりしていないと手段も決められない。

その会社でみんなが幸せに働けることが最終的な目的だと思うんです。私も、会社も儲かつて3年後も20年後もあつて、しかもその中で自分はしたい仕事ができ、幸せに働けていくということ。会社としての短

期的利益、中長期的なあり方なども考えつつ、個人に対して「あなたははどうするんですか」ということを考えてもらわないといけないと思うんですけど、個人寄りのほうに行き過ぎてるように見えるコンサルタント、カウンセラーもいる。「会社は利益を上げないといけないから個人の思いが後回しになってしまう、働いてる立場からすると辛いよね」という文脈で。

組織開発と個人

文川 「うちの会社は何もしてくれない」という言い方をよく聞くことがあります。あなたが会社って誰なんだろうと思えます。あなたも会社の一部なんだから。あなたも一部である組織がもつとよくなる、みたいなことだったらわかるんですけど。

小野田 確かによく聞きますよね。会社は何もしてくれない。「じゃあ、あなたは何かしましたか」「何もしてません」と。口を開けて待つてるとするのはそういうことなんです。「上司は評価してくれない」「じゃあ、あなたは何かやつてるの?」「いや、何もやつてません。でも上司は見てくれなきゃ」と。自分がどういう成果を出したか説明してないで、評価してくれないもないでしょう。

文川 「私の行く先を会社が決めていて」ではなくて、「私たちが会社の行く先を決める」わけじゃないですか。もう少しそういう観点が強まるほうがいいと思うことはありますね。サニー・ハンセン^(*4)のチェンジ・エージェントという言葉は、そんなことを言っているんだと私はとらえているんです。

小野田 組織開発つて、そういうことなの



(*4) サニー・ハンセン
アメリカの心理学者。ミネソタ大学名誉教授。専門はカウンセリング心理学。全米職業指導協会(NVGA)、アメリカ・カウンセリング学会(ACA)の会長を務めた。著書に「Integrative Life Planning」(オン) (邦訳「キャリア開発と統合的ライフプランニング」)がある。

かなと思いませんね。いろんなところで問題が起きているのを、組織の一人ひとりに「じゃあ、あなたはこの会社をどうしたいですか」「あなたが思っていることとこっちの人が思っていることは違うかもしれない。でも今会社の中でお互いやっている中で、よりよい会社を目指そうとした時にどこまで納得して一緒にできるんですか」というところを明らかにしていく。経営サイドは経営サイドで、「事業としてはこういうふうをやりたい」「こういう会社に対していきたい」という経営方針がある。それに対して賛同するからその会社に入っていると考えれば、そこをちゃんとお互いに理解合えて、うまく自分の機能を発揮できるようにしましょう、というのが組織開発なのではないか。

一人ひとりがどう働いていくのかというのは組織開発の一つの観点だし、一人ひとりが考えられるようにするために、会社は何を考えているか、どういう事業戦略でどういう人材を求めているか、お客さんにどういうサービスを提供したいかを伝え、それを聞いたらうで、違うと思つて辞めるのか、この仕事をしたから会社の方針に合わせるか、それを決める個人が準備するのが内的キャリアだし、決められない時にはキャリア・カウンセラーに相談する。そういう流れになるんでしょね。

さまざまなかキャリア開発

文川 キャリア開発について、ご自身の現場でどのような実践をされているかについて少しご紹介いただけますか。

山田 キャリア開発の施策としてやっているものと、人事施策の中でキャリア施策の

目から見ればそう見えるというものがありませんね。キャリア開発を、一人ひとりが自分のキャリアを自覚して強い個人になること、あるいは個人の力を最大限発揮できるようなマネジメント、リーダーシップ、組織を作ることと定義すると、当社で個人支援として中心的にやっているのは、CDWです。一人ひとりが自分のキャリアはどうなんだろうと考える。

また、上司・部下間で話し合われるパフォーマンス・マネジメントというものがキャリア開発の一環だし、Off-JTだつてそうですよ。そこまでキャリア開発に入っちゃうの」という人もいるかもしれないですが、ダイバーシティ推進施策だつて、組織を一人ひとりの価値観を大切にしたいチームを作つて活性化していこうということ、個人がキャリア自覚をした後の組織のあるべき姿を目指してやっているのであれば、キャリア開発施策とも言えると思います。(*)

それから、グローバル人材育成の一環で、若手を1年間に1千人海外に送り出そうというものがあります。そのプログラムの一つにいろんな国のNGOで仕事をして来るものがあります。本来の目的は異文化理解、挑戦する機会、海外経験そのものだったりするんですが、自分はこういう技術を持っていて、海外のNGOに行き、あるプロジェクトを任せられる、それで戻ってくる。すると、「自分の能力がこういふふうにも使えるんだな、役に立つんだな」と思ったり、途上国に行くケースのほうが多いので、「そもそも自分は何で働いてるんだらう」と自分のやる仕事と社会との関わりを考えたりするんですね。結果として本人が自分の仕事について深く考える機会になっている。

イノベーション人材とかグローバル人材も、根っここの部分で自分というものを確立しているからそういうことができる。それがキャリア開発にもつながっているのかなと思いますね。

小野田 キャリア・ディベロップメントって、要は発達じゃないですか。発達というのはアイデンティティを確立することですよ。キャリア上のアイデンティティ、自分は何者なのかということがわかっていくのがキャリア開発だとすれば、今言われた海外のNGOに行つて、「自分はこうなんだ、こういうことが働きたいんだ、自分にとって生きる意味なんだ」というのがわかるというのがまさにキャリア・ディベロップメントなので、キャリア開発の施策と言つていいんだと思いますよ。

山田 それから、グローバル共通の人事制度としてグローバルグレードを導入しました。資格制度ではなく、役割や仕事の大きさでそれぞれのポジションをグレードで格付けする。いわゆる昇進は、上位のグレードへ移ることということになります。そのためにはそれに向けて能力開発をすることになる。上位グレードに移りたいのか、それとも今のままで活躍したいのか、ここでもやっぱり個人のキャリア開発・キャリア自覚というものが重要になってくる。

キャリア・コンサルタントに求められるもの

小野田 そのポジションにいたければ勉強しないといけないというのは、逆に言えば、やらなければいけないことをやれば、いられるわけじゃないですか。本来の意味での

(*)5 日立製作所のキャリア開発支援施策については13ページ参照。



生涯学習というのをやらないといけないんですよね。今までは「入ったらあとは何とかしてくれるだろう」だったのが、これからは同じポジションにいても周りが変われば新しいこともやらなければいけないポジションに変わってくるので、勉強しないといけない。その勉強を会社が提供してくれないんだったら、専門学校や大学に行かないといけないかもしれない。経営戦略を立てるとか世の中の今のマーケティングの動きをわかっている必要があるのならば、MBAに行つて学んできましょう、と。働いている人が半年なり1年なり大学や専門学校で勉強するというのが当たり前にならないといけない。

そうすると余計に、「自分の持ち味って何だろう」とか「これを勉強することが自分に何の意味があるんだろう」という迷いが出てくるから、相談業務、コンサルタント、カウンセラーが登場する機会が増えるはずなんです。だからこそ、そういう人たちは、理想的な組織とか働く人はどうあるべきか、という広い意味で概念的なところで、働く人の理想像とはどういうものなのかということも考えておかないと、相談には応じられなくなる。「会社に入ったら会社が何とかしてくれる」というのが理想ではないんだから。

例えば、新卒一括採用制度についての意見をコンサルタント、カウンセラーの人は持っているべきだと思うんです。それには、「こういう日本の社会を目指すんだとしたら、新卒一括採用はやめたほうがいい」とか「こういう日本の文化があるんだからあったほうがいい」という根拠があるはずで、そういうものを踏まえて自分の労働観とかキャリア観を持つ。会社、組織はどうあるべき

かということ語ることでできるように。

山田 コンサルタントやカウンセラーがやるのは、本人が考えていることをはっきりさせていくということもありますが、ともに考えるという部分もある。基本的な専門性も必要ですけども、今まで以上に今の企業とか世の中の状況、働く人の就労観なども考えていかなきゃいけない。自分と考える方が違うのがわかるのは、自分がある視点に立ってそれに対する見識なり見方を持っていくからですよ。そういうふうに加えて考えていったほうがいい。今は企業を見る尺度もいろんなものが出てきています。企業とは単に利益を追求しているだけの存在なのか。企業が社会のためにあるなどいろいろな見方がある。その辺にも関心を持ってもらいたいですね。

小野田 自分はどうか考えているかわかっているか、関心は持てないですよ。問題意識がないと。そういう意味では、コンサルタント、カウンセラーも自己理解が必要なんだと思います。パーソナリティの問題だけじゃなくて、企業観とか労働観、人間観を含めて、自分はどうか思っているのかわかっていること。わかり尽くせないかもしれないけれど、自分はここはわかっている、こう思っているということとはわかっていないと。

文川 組織観とか、組織の中で自分はどうか動いていくか、どう考えていくかみたいなことをキャリア・コンサルタントの側がまず自分事として考えていないと、クライアント自身に考えてもらう助けにはならないということですよ。

小野田 私は会社勤めが短い人間なので、相談を受けていても、「いつまでも組織にしがみつかなくてもいいじゃないか」とい

うスタンスはあるわけです。でも、それは自分が思っているだけで、世の中そういう人ばかりじゃないし、この人はどう思っているかわからないから聞いてみる。自分がそういう人間なんだというのとはわかってない、「しがみつかなくなつた方がいいんじゃないですか」と言っちゃいけないんですか。同じように、会社だっているいるある。あなたが勤めた会社の、あなたの経営者、あなたの上司はそうだったかもしれないけど、世の中全部がそうではない。「会社って組織の都合で異動させたりするからねえ、大変だよ」とか言うのは、わかっただけで、結局混雑させてるだけかもしれない。ちゃんと世の中を見る目をそいでいるかもしれない。今はこうしたより広い視野が求められているので、自己理解や勉強が必要になってきているんだと思いますね。

山田 キャリア開発や組織開発にしても、たぶんそれらが統合された次のステージがあるような気がしています。言葉はままだないですが、キャリア・コンサルタントだつて育成が続いているし、組織開発だつて急激に議論されるようになってきた。それは世の中で求められているからだと思います。それをリードするような立場としてのキャリア・コンサルティングの活動というのはあると思うんですよ。

文川 キャリア・コンサルタントの人たちが、自分なりの組織観、会社がこういうふうになつたらいいという考えを持つ。組織開発とキャリア開発は別ものではなくて、キャリア開発をするからこそ組織の視点が必要なんだと思います。求められる役割に応えられるような活動を期待したいですし、私も努力していきたいですね。



日立製作所 キャリア開発支援施策

株式会社日立製作所

創業●1910年／設立●1920年2月

資本金●458,790百万円(2014年3月末日現在)

本社所在地●東京都千代田区丸の内1-6-6

従業員数●33,500名(2014年3月末日現在・単体)、320,725名(同・連結)

事業内容●情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム、電子装置・システム、建設機械、高機能材料、オートモティブシステム、生活・エコシステム、その他(物流・サービス他)、金融サービスの10セグメントにわたる、製品の開発、生産、販売、サービス

日立製作所では、キャリア開発を、個人にとっては「仕事を通してなりたいたい自分になろうとすること(自己ゴールの設定と到達・達成)」、組織にとっては「個人の(個人主導の/その人らしい)成長を組織の成長に活かすこと」ととらえ、自分にとって仕事を意味あるものにすることが、自分の成長、仕事の成果に結びつく、という内的キャリアの考え方を重視し、さまざまな施策を展開している。

キャリア開発支援施策の目的は、個々人のキャリア開発を実現することにより、個々人の能力の最大発揮、創造性の発揮と組織成果の最大化、企業価値の向上を図ることにある。自己理解を促し、自ら考え・行動する強い個人を育成(個の自立・自律)し、一人ひとりの意思・意欲を尊重し組織に活かす。また組織に対しても、組織力・パフォーマンス向上、一体感・チームワークを育むための相互理解を促すための支援を行う。

人事教育総務センタのキャリアサービスグループが、キャリア開発施策の企画立案、施策の推進、プログラムの運営を担っており、メンバーはキャリアカウンセラーや産業カウンセラー等の資格を有し、キャリア相談室カウンセラーおよび研修講師・ファシリテータ等個人への直接支援も担当する。

施策は下図のように多岐にわたるが、ここではそのうちの一部を抜粋して紹介する。

■GPM(日立グローバル・パフォーマンス・マネジメント)

目標設定、キャリア面談で次のようなパフォーマンスプランニングを行う。

- ・短期的に期毎(年度)の仕事はどうしていくかについて、目標を合意・決定する。

・中(長)期的な仕事をどう考えているかについて、キャリア面談で本人と上長がお互いの考えについてわかり合う(合意・決定ではない)。

本人と会社のニーズが合わない場合は、上長は結論だけではなく、結論に至った理由(組織の状況・事情等)をきちんと伝える。たとえ本人の希望が実現しなくても、本人が組織の状況・事情を把握することによって、自分の置かれている状況を理解し、今の仕事に対して納得しやすくなるため(本人の納得感の重要性)。

■キャリア開発ワークショップ

キャリア開発支援のコアプログラムとして実施しているのが「キャリア開発ワークショップ」。1回20人程度の合宿形式で行われ、将来の管理職候補であり、部下に対しキャリア開発を支援する立場の主任(係長)層を対象とする(年間約600~800人)。

個人の内的キャリア自覚の促進を目的とし、自己分析作業による内的キャリアの自己理解を深めたいうで、キャリアプランニングを行い、希望者には個別カウンセリングを実施する。

■キャリア相談室

現実の問題解決・状況への適応等に関する個別支援のため、職場では対応しきれない個人の悩みや問題に対してカウンセリングによる心理的援助を行う専門機関としての機能を持つ。人事への介入等は行わない。

相談員は、キャリアカウンセラー、産業カウンセラーの資格を有する人財部門の社員で、資格取得後最低2~3年の継続学習・トレーニングの後、実践に入る。

キャリア開発支援施策全体像

