

これからのキャリア開発とは

キャリアスケープコンサルティング 代表
経営人事コンサルタント

小野田博之

■あらためてキャリアとは 〜何について考えるのか

本稿では、「キャリア」を「仕事や働くこと」という観点からみた「人生展開」と捉える。

より広く人生そのものをキャリアと捉えるスタンスもあるし、より限定的に職業や生業の転変を捉えるスタンスもある。しかし、ここでは組織におけるキャリア開発支援がテーマなので、仕事や働くことに軸を置く。とはいえ、どのような仕事をするか、どのように働くかは年齢や家族構成、取り巻く社会環境も影響するので、人生そのものを視野に入れておくのは大前提である。ただ、どこに軸を据えて眺めるかといえは仕事、働くというところからである——ということである。

一方で、ことさら人生100年時代というまでもなく、働く期間はどんどん長くなっている。そして副業・兼業もようやく人事領域で日当たりのよいところに据えられるようになった。とすれば仕事、働くことを所属企業に限

定するのは現実的とは言えない。さらに言えば、「職業生活」という言葉づかいもあるが、これでは「職業を持つていること」が前提となる。しかし、何を「仕事」と呼ぶのか、「働く」とは何をすることかは人によって異なる。子どもを育てることや認知症になった親の介護も働くということなのだという人にしてみれば、これらも大切な「仕事」となる。

■いつまで取り組むのか

こう考えると、働くということとは生涯を通じて常に身近に存在していることになる。「終身雇用」とはいえけれど、キャリアはもつと長い時間軸の話である。何しろ終身雇用といっても保険でいうような終身ではないことは誰もが知るところで、ほとんどの会社社に「定年」がある。

そもそも終身雇用は新卒一括採用や年功序列と同様に日本の人事の特徴と言われるが、少々怪しい。リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」(2019)によれば、45歳か

ら54歳の正規の職員・従業員のうち退職経験がない人は39%。この時点で職業に就いていない人もいるわけだから、初職からずっと同じ組織に勤めている人の割合というのは全体で見るとさらに限られる。つまり生涯一つの会社にとりキャリア展開は主たるキャリアパスではない。終身雇用とは人事制度の話ではなく、「同じ会社で長く働くのがよいことだ」という価値観、むしろ思い込みを日本の特徴として示しているに過ぎない。

そして、多くの人は何度か職業を変えているのであり、「考えたけれど辞めなかった」ことや「会社は変わらなければど事業再編で全然別の仕事になるのを受け容れた」ことも含めると何度も転機を迎え、意思決定をしてきていることになる。

■どうであれば納得できるのか 〜個人にとってのテーマ

キャリアを「仕事や働くこと」という観点からみた「人生展開」とするとき、その主体はその人生の主人公である個

人である。したがって、個人がキャリア開発に取り組む目的は、その人にとって「納得のいくキャリア」とすることであり、意思決定を積み重ねた結果としてのありようが納得できるものになっているということになる。

納得するのはその人個人なので、どうであれば納得できるのかは本人しかわからない。周りの人が「公務員は勤務時間がはつきりしていて、生活も安定しているから」というのを聞いて、なるほどと思えば公務員になったとしても納得できるかどうかはわからない。配属先はやたらと時間外が多く、それでも民間企業に勤めた同級生に比べると年収が低かったりすると、「長い目で見れば安定しているかもしれないが、今は実感できない」ので、そもそも「安定していること」は自分にとって意味があるのか、「安定して何が安定していることなんだろう」と思ったりもするのである。納得のいく意思決定のためには「何について」「どのくらい」であればよいのかという判断基準と合わせて、判断の軸そのものを自分自身は重視していると腑に落ちていることが欠かせない。

ところが、ある時点で納得できていたとしても、将来もそうとは限らない。先の「安定」のように当人が重視するもの、例えば価値観はその後変わることもある。その意味では、「こんなはずでは…」と思っていたが最終的には「いろいろあったけれどこれで良かった」という納得もある。過去に起きた

出来事は変わらなくても、その解釈は変わらうからである。

「キャリアを考える」ということは「自分にとって『納得する』とはどういうことなのか」について納得していくことでもある。キャリアを考え、現実にしていくとする営みがキャリア開発だと言える。ここで必要なのは自身の価値観や考えを整理すること、そして取り組むべきことを見極めて実行することであるが、最終的に納得のいくキャリアという観点から言えば、この活動は生涯にわたることになる。就職活動で取り組む自己理解や職業理解、啓発的経験といった活動は、直面する就職にも欠かせないが、その経験過程そのものを生涯のキャリア開発のための学習素材とも位置づけられる。キャリア教育とは将来に役に立つという意味ではなく、人生を通じて取り組むという意味で生涯教育なのである。

■組織が行うキャリア開発支援の目的

一方で、組織が個人のキャリア開発を支援するのは、端的に言えば「組織のため」である。組織の生産性や創造性の鍵を握るのはそこに所属する個人であり、一人ひとりの働く意識が組織の趨勢を決めるからである。

生産性や創造性が高まるというのはどういふときか。それはそこに集う個人がそこでの仕事に関心を持っているときである。関心の持ち方は様々である。「もつとお客様の役に立つために

は」というのもあるだろうし、「よい評価を得て処遇をよくしたい」というのもある。いずれにしてもそこで過ごす時間に各人がその人なりの意味や意義を感じるから、つまり納得感をもっているから工夫を試みるのであり、それが品質の向上や新たな製品・サービスの創造を生むのである。

その際、「適材適所」であることが理想的である。そのためには、「この仕事はあの人に向いているな」という組織（管理職）の見立ても必要だが、本人の自己認識も欠かせない。上司から見れば適材だが、本人は「できるかと言われるとできるけれど、やりたくはない」ということも多々あるからである。そこで必要なのが個人と組織間のやりとりである。

組織は管理職を通じて個人に、短期には当面期待する担当職務とそこにおける成果を、中長期的には将来担ってほしい役割（つまり会社からみたキャリアプラン）とその前提となる中長期経営計画や経営理念を示す。一方、個人はこうした情報を踏まえて、短期には担当職務への取り組み方を、中長期的には自身のキャリアプランを発信する。双方の要望が一致しているのが適材適所である。そこでのやりとりは双方向でなければならぬ。主に当面の合意を目指すのが目標（設定・面談）であり、中長期的な合意を目指すのがキャリア面談とも言える。

合意できない場合は双方が歩み寄ることになる。妥協点を見つける方法も

あるが、部分的に認め合うということもあるし、実現する時期をずらすという方法もある。後者について言えば、個人が自身の要望はいったん脇に置いて組織の緊急課題に取り組むこともあれば、「多産児なので配偶者のためにしっかりと育児休業を取りたい」という社員の要望を酌んで組織が人員配置を決めることもあるということになる。

こうした合意は一度で成立するわけではなく、積み重ねていく息の長いものである。取り巻く環境―組織にとつてはマーケット、個人にとつては生活環境―が常に変動しているのだから期首に設定し尽くせるわけではない。刻々と変化する。目標設定面談もキャリア面談も実施時期を決めている会社が多いが、変化することを前提とするなら、それらは必要最低限ということではない。常に変化していくことを前提にすれば、近頃はやりのOne-On-Oneがその役割を担うことになる。

■前提となるキャリア開発理念の再確認

もう一つの重要なことは、組織と個人のやりとりの前提とも言えるキャリア、キャリア開発についての考え方や理念のブラッシュアップである。先に会社からはキャリアプランを示すと記したが、組織管理職の階段を上るリーダー（はしご）モデルを前提としていることが多い。高度成長期の日本の人事施策は、ゼネラリスト志向の管理職

を育成し、その登用を巡って競わせ、モチベーションをかき立てるといったのだった。しかし、今は成長期ではないのでポストを準備できない。割を食う人が出てしまう。一方で管理職に興味を感じない個人にしてみれば管理職のはしごの先には将来性が見えない。

また、現実の組織は管理職だけで回っているわけではない。様々な役割の人がそれぞれに責任を果たしているから成り立っている。そこにあるのは上下関係ではなく、管理職も含めて数多くの「役割」が組織という海の中に島のように点在しているフラットな関係である。キャリアはリーダーを上ることではなく、これらの島（アイランド）をどのように渡っていくのかを考えることということになる（アイランドモデルの詳細は、<http://www.careerscape.co.jp/islands/>）。

会社を示さなければならぬのは、それぞれの島の職務内容と処遇条件である。それが釣り合っていればいつまでも在職してもらっても構わない。定年を設ける必要もない。これが本来の終身雇用ではある。先に終身雇用は制度ではなく思い込みに近い考え方に過ぎないと記した。見直すべきなのは「制度」ではなく「考え方」なのである。組織が取り組まなければならないのは、キャリアについて、人事・人材開発についての考え方の再確認であると言える。