

幸せに働く

人を活かすキャリア開発戦略

～セルフキャリアドッグ制度の活用と定着を目指して～



株式会社アトリオン
www.atryon.jp



はじめに

キャリア開発が必要と言われてから随分と時間がたちました。大手企業ではとうの昔にキャリア開発プログラムが導入され、30才や50才のキャリアの節目のタイミングをとらえて、来し方を振り返り、行く末のイメージを明確にするセッションが行われています。しかし、中小企業において、その試みはまだ始まったばかりです。

この冊子は、中小企業においてもキャリアコンサルティング制度が浸透していくようにと願いを込めて作成しました。環境変化から学び、柔軟にかたちを変えて適者生存を目指す組織は、その構成員である従業員もまた、自らのキャリアを自らの意思で柔軟に選び取り、開発していく意思を持つべきでしょう。組織が人材にキャリアコンサルティングの機会を提供することは、そのための動機づけとなり、また人と組織の幸せな共存を実現する方法論として有効です。

キャリアコンサルティングはその時々に必要なスキルや、その学び方を提供する場でもあります。コンサルタントに向き合い自らを語るプロセスを通して、視野を広げ、行き詰まり感を解消し、とるべき行動を決めていくことができます。

この冊子は従業員のキャリア開発にこれから取り組もうという中小企業の経営者、人事担当者の皆様を対象に作成しました。ご一読のうえ、導入をご検討いただければ幸いです。

キャリアコンサルティングとセルフキャリアドッグ制度

近年、中小企業にもキャリアコンサルティング制度が導入されはじめました。その大きなきっかけは厚労省が旗振りをしてスタートした「セルフキャリアドッグ制度」です。この制度の主旨は、働く人ひとりひとりが自分の資産としての「キャリア」を棚卸し、明文化して、将来のビジョンを描くとともに、そこに至る道筋に必要なスキルや知識を明らかにすることです。これによって自らを動機づけ、将来にわたってキャリアの開発を続けることを後押ししようというものです。

セルフキャリアドッグ制度は2016年に「キャリア形成助成金」のプログラムの中に位置づけられ、制度導入を奨励する助成金まで出して社会への浸透が図られました。2017年に「キャリア形成促進助成金」は「人材開発支援助成金」と名称を変えましたが「セルフキャリアドッグ制度」導入時に助成金47.5万円(ただし中小企業のみ)が支給される制度は残っています。

「セルフキャリアドッグ制度」の導入は私たちキャリア開発に携わる者にとって朗報でした。これまで企業(特に中小企業)がキャリア開発に積極的に関与する動機が見つからなかったためです。10年ほど前、キャリア開発に関わるセミナーやカウンセリングを中小企業に導入しようと普及活動をしていたことがありました。その時にお相手の人事担当者から言われたのは「寝た子を起こすな」というニュアンスの言葉でした。

その心はこうです。

中小企業は教育制度も充実していないし、満足した待遇も提供できていない。もしキャリア開発などを進めて、従業員がもっと良いキャリアを志向するようになったら、会社を辞めてしまうかもしれない。これは、人事担当者にとっては悪夢の展開に他なりません。従業員の人生にとって良いことでも、会社が積極的に関与すべきではないというのがキャリア開発に対する大方の見方だったわけです。

「雇用される能力」を明らかにする

時代は変化し、リーマンショック後の不況期にあって、働く人の「エンプロイアビリティ」が大切と言われ始めました。「エンプロイアビリティ」とは「雇用される能力」です。右肩上がりの経済成長が望めない中で、終身雇用／年功序列の日本型雇用慣行が崩れ、雇用の流動化が進む現在、新卒で就職した会社にずっと勤め続けるということの方が珍しくなってきました。そういう中で、自分の価値をきちんと会社に伝え、働く場と経済的な見返りを確保するためには、自分の「雇用される能力」を明確化する必要が生まれてきました。これは転職を考える人も、現在の勤め先に雇用され続けようとする人も、等しく必要な事柄です。

というのも、企業をとりまく環境変化は非常に早く、同じ職場環境に居続けようという人であっても、同じスキル・能力のままでは、変化についていけないからです。自分の「雇用される能力」を明確にし、環境変化に対応してどのようにそれを改善していくべきか、自分で考え、方法を選択し、実行していかなければ、いずれ人材としての価値が下がり、いつしか不本意な働き方を強いられる恐れがあります。

こうした背景のもと登場した「セルフキャリアドッグ制度」は、環境変化に対応し、働く個々の人たちの「エンプロイアビリティ」を日々改善していくためのツールとして活用することができます。働く人も、転職を考える人も、自分という価値を明確化し、必要な時に提示できるようにするためのツールです。

この制度を企業側の視点で見ると、従業員の能力を最大限に活用し、自主的に環境変化を見据えてブラッシュアップをしてもらうためのツールとしてとらえることができます。企業内人材の多様性が高まる中で、企業側から従業員に具体的な指示を出しキャリア開発を進めてもらうやり方には限界があります。従業員が企業の環境変化を見据えたうえで自主的に能力開発を進めていける枠組みを用意するほうが、ずっと効率的で効果が期待できると考えられます。

ただ、そこに多少のサポートが必要です。そこに私たち、キャリアコンサルタントの出番があります。キャリアコンサルタントは、ただ単に働く人たちの資産の棚卸やビジョンの作成を手伝うだけではありません。棚卸をした資産の中から本人では気づかない宝物を発掘し、忘れてしまった仕事への想いを蘇らせ、将来に向かって進んでいけるようにサポートします。特に企業内人材のキャリアを支援する場合は、対象となる企業

の環境変化を見据えて今後必要となるスキルや能力まで視野に入れたサポートが必要となります。経営と人材の両方に当分に目を配りながら、企業と人材の幸せな共存の道をとともに探し出す、そのプロセスに関与するのがキャリアコンサルタントであり、私はそこに、この仕事に携わる意義を見出しています。



キャリア開発の歴史とプロセスの選択

日本の中小企業ではやっと機能し始めたばかりのキャリア開発ですが、世界スケールで見るとその歴史は一世紀以上にもわたります。アメリカ人のフランク・パーソンズが1905年に「職業指導運動」と銘打って、ボストンの恵まれない若者たちに職業選択や就職のアドバイスをする活動を始めました。1909年には「職業の選択(Choosing a Vocation)」という書籍が出版され、自分にふさわしい職業の選択や、職業を選択する際の注意点などが述べられています。

1909年といえば明治38年、日本は日露戦争の最中にあり、夏目漱石が「吾輩は猫である」の連載を開始した年です。キャリアという概念があったかどうかすら危ぶまれる時代に、アメリカではすでに職業選択における自己分析の必要性が語られていたわけです。

時代はずっと下って1980年代、キャリア業界では有名なエドガー・H・シャインが「キャリア・アンカー～自分のほんとうの価値を発見しよう」という書籍を著しました。シャインは「外的キャリア」「内的キャリア」という言い方で2種類のキャリアを紐解き、「自分の指向性や価値観に根差す『内的キャリア』を知ることが、将来の仕事上の選択を容易にする」と語っています。ちなみに「外的キャリア」とは、職業の名称や肩書など、外からその人のキャリアを形容するときに使われる言葉を指します。対して「内的キャリア」とは、その人が仕事をするうえで大切にしている価値観や中核能力を指しています。自分は何を大切に仕事をしているかを知り、これに立脚して仕事をするのが、動機付けや生産性の向上に深くかかわることをシャインは指摘しているわけです。

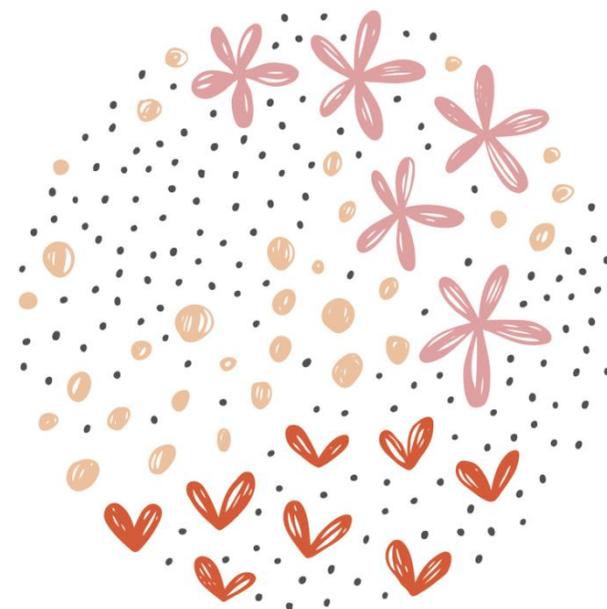
「キャリア・アンカー」はまさに、人が仕事をしていくうえで大切にしている価値観や能力を指します。具体的には「専門・職能別コンピタンス」「全般管理コンピタンス」など8種類のキャリア・アンカーが提示されており、アセスメントを通して自分のキャリア・アンカーがどれに相当するのか分析できるようになっています。

人は自分の価値観を意識して仕事をしていることはあまりありません。企業内で仕事をする場合は、自分の価値観や志向性とは関わりなく、役割分担が与えられ、その正確な遂行が期待されるケースが多くなっています。ここで多くの人が勘違いをするこ

とがあります。それは、組織から期待されているのはアウトプットであって、プロセスが規定されているわけではないということです。

スポーツ、たとえばテニスに例えれば、試合に勝つためには、良い先生につくのもプロセスの選択肢の一つですし、レッスンに通うのも一つ、レッスンのビデオを見ながら自宅で素振りをするのも一つです。他人から学ぶのが好きな人は、リアルな先生から学べばよいし、他人と接するのが得意でない人は、ビデオでも書籍でもリアルな先生と類似の機能を持つものに頼ればよいのです。プロセスの選択肢は無限にあり、その選択は、その人の志向性に任されているわけです。

シャインの「キャリア・アンカー」は、成果に至るプロセスの選択の際に手がかりを提供します。どうする方法をとるのが自分にとって心地よく、成果が上がるのか。ロジカルに検討し、試してみることができます。また仕事は一人でするものではなく、必ずチームで、あるいは上流から来て下流に手渡すという流れのなかで行うものです。したがってその構成メンバーが互いに互いの「キャリア・アンカー」を理解したうえで一定の条件が整えば、相互補完的に共通のアウトプットを目指して動くこともできるはずなのです。



ワールドオブワークマップと組織の健康

もう一つ、人の志向性に関して面白い分類があります。1981年、ジョン・L・ホランドが提唱した「ワールドオブワークマップ」です。ホランドの理論は自分に合った仕事を探す「適職探し」のツールとしても活用されていますが、企業内のキャリア開発に当たっては働き方の選択に指針を与えるものとも考えられます。

「ワールドオブワークマップ」は、横軸に「もの」と「人」、縦軸に「データ」と「アイデア」をとるマトリクスと、それを取り巻く6つのクラスターから成っています。そしてあらゆる職業はこのマトリクスのいずれかに位置づけられるとされています。例えば、「もの」×「データ」のクラスターには「慣習的・ルーティンのビジネス」が位置づけられ、ここに当てはまる人は「金融取引」「補完・輸送管理」などが適職として挙げられています。

「ワールドオブワークマップ」は、企業内のキャリアを考える際に、働き方の選択に指針を与えるものとしても利用可能であると述べました。例えば「もの」-「人」軸において、「人」への志向性が強く現れる人は、対外的な仕事あるいは、他のメンバーをケアする役割などで能力を発揮できる可能性があります。「もの」への志向性が強く現れる人は、経理や研究など数値や技術に向きあい、そこからアウトプットを引き出す役割などが適している可能性があります。

「好きこそものの上手なれ」ではありませんが、志向性に沿った仕事の仕方が許容されれば、気持ちよく、生産性の高い仕事ができるのは当然のことと言えるでしょう。ただし先述したように、ともに働く人が互いに互いの志向性を理解していることが前提となります。そのためには、時間をかけた擦り合わせ、互いの志向性や弱みのポジティブな理解、本音レベルの会話が必要となります。つまり、個々が自分の強みを発揮して働くためには、その土壌たる組織風土が、ある程度、耕されている必要があるわけです。

「炭素循環農法」という農法が最近クローズアップされてきています。従来の農業に頼る農業ではなく、土中の微生物の多様性を維持することで、植物の本来ある生命力を引き出し、手間をかけずに美味しい農産物を生産しようという考え方です。この農法で最も大切なのは、土中の微生物の多様性を作り上げるプロセスです。「奇跡のりん

ご」の著者で、農薬漬けのりんご栽培を10年がかりで自然農法に転換させた木村秋則さんが到達したのも、土中の微生物の多様性を生かしたりんごの栽培方法でした。多様な人が共存できる健康な組織の土壌が、働きやすさや生産性、アウトプットの品質に影響を与えるのは確実です。多様な人の共存という意味では、ダイバーシティやインクルージョンの概念がここに入ってきます。

組織は人の集団、生き物です。人の健康が、食べ物や運動量、ストレスの多寡や人間関係の良し悪しに影響されるように、組織の健康にも様々な要素が複雑に関わってきます。また生活習慣病が長年にわたる生活習慣の結果であり、その改善が一朝一夕ではいかないように、現在ある組織を中から変えていくにも時間がかかります。しかも多様な人が多様に関わりあう組織の中では、何をするとどうなるという因果関係が不明のため、短期的な成果が望める特効薬はほぼないと言っていいでしょう。そのなかでできることは、個々の人とその相互の関わり方を改めて見直し、自立した個人が互いにリスペクトし合える関係づくりをしていくことではないでしょうか。



利き手を活かすキャリア戦略

私たちは誰もが強みや弱みを持っています。誰もが平均的に等しく能力を持つことが正しいと錯覚しがちですが、実は、弱みを克服して平均的な能力を持つことよりも、強みを活かす方法の方が、効率が良く、成果が上がります。なぜなら、人は他人との関係の中で仕事をするからです。強みや弱みが異なる複数人がチームを組めば、互いの弱みを補完し合い、強みを活かして仕事ができます。だからこそ、チームで働けば、人数分の力よりも大きな力が発揮できるのです。限られた時間のなかでパフォーマンスを発揮しなければならない組織の中ではなおさら必要になることです。

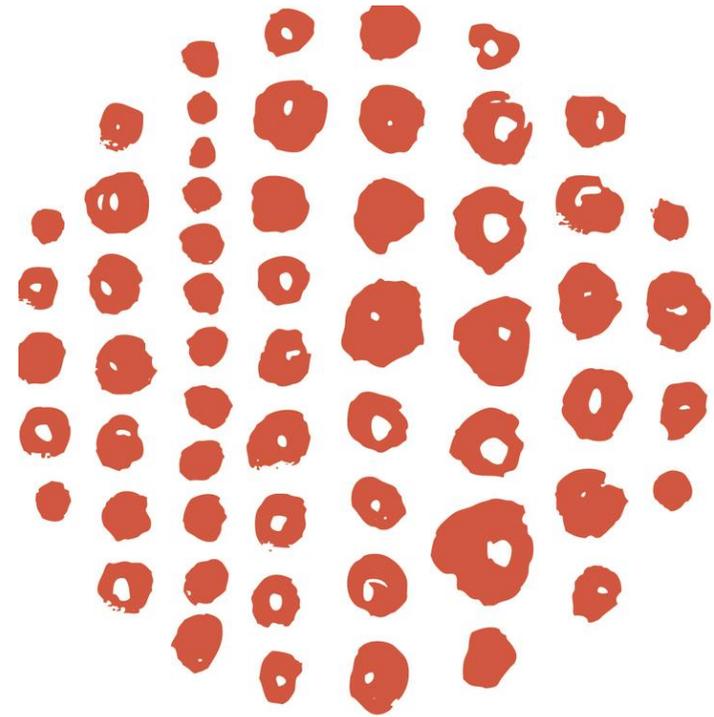
誰もが自分の利き手を意識し、ぞんぶんにその強みを発揮できるようになるためには2つの条件が必要です。一つは、個々の人が自分の強みは何かを認識していること、もう一つは、チームの全員が互いの強みを理解し、互いに互いをリスペクトしていることです。

一人ひとりが自分の強みを認識するプロセスを支援することは、キャリアコンサルティングの大きな意義の一つです。「強み」とは他者との比較における強みというより、「時間を忘れて没入できる領域」と言ったほうが正しいでしょう。それは「天分」とも表現できます。生まれつき持っている得意分野です。

誰もが、固有の強みを持っています。ところが、組織の中では仕事が優先され、個々の強みは後回しにされる傾向にあります。真面目な人ほど、自分の強みとは異なる(時には正反対の)スキルを身に付けていることが多く見られます。仕事上の必要性から不得意分野であっても真剣に取り組んだ結果、得意になったというパターンです。こういう方の場合、自分の本来の強みが何であるか、問われても答えられないことが多いのです。

過去を振り返り、時々の自分の感情を思い出すキャリアコンサルティングのプロセスを通して、自分の強みを思い出すことができます。その強みの認識から新しい仕事の仕方を見出すことができるはずで

す。もう一つの条件、チームの相互理解については別のところで述べたいと思います。



キャリアの危機と振り返りの時期

エドガー・H・シャインによると、人のキャリアにはサイクルがあり、その中には3つの危機が潜んでいると言われます。最初は20代前後の仕事に就き始めた頃。思い描いていた仕事像と現実の仕事とのギャップに驚き、リアリティショックに襲われます。入社直後の新卒学生が何も言わずに会社に来なくなるケースがこれです。

次の危機は35才～40才くらいに訪れます。仕事の見通しや組織内の動きが一通り理解でき、自分に対する組織側からの評価も大体わかるようになると、かつて思い描いていたビジョンと現実の自分との落差に気がきます。ある人はビジョンの追求を選んで新天地を求め、別の人は現実を受け入れてその場に残ります。日本の場合、35才転職限界説もあって、35才という節目は重要な意味を持つようです。したがって30～35才までは迷いが多い時期と言えます。

次に訪れるのは50代の危機です。役職者になって年少者を導く役割に就く人は、その責任を果たすべく邁進しますが、一方で、部下や特別な専門分野を持たずに何となく過ごしてきた人は、自分の存在価値が見つけられずにモチベーションを下げていきます。こういった人が転職を望むケースはあまりないため、会社にとっては重荷になりかねません。この世代に対しては会社側から働きかけてモチベーションを上げ会社に貢献する道筋を探していただく必要があります。

このように人のキャリアにはいくつかの節目があり、危機があります。このタイミングでキャリアコンサルティングを実施できれば、過去の自分を振り返り、今後の在り方を見つめなおすことができます。誰もが自分の価値を認められて働きたいはずです。そのためには、外部からの適切なサポートが必要なのです。本人にとっても組織にとっても、望ましいことであることは確かです。

終わりに

私が企業内キャリア開発の導入に関わって10年ほどになります。この間、キャリアコンサルタントが国家資格になり、キャリアコンサルティングが「セルフキャリアドッグ」という制度となるなど、働く人を生涯支える仕組みがやっと構築され始めたという感があります。人口減少が進み、企業にとって思うように人材の採用ができなくなるこれからは、今現在、組織の中にいる人材を有効に活用し、生産性を上げ、幸福感をもって働いていただけるように導くことが企業の大切なミッションの一つになると考えています。

今後の人材活用を検討するうえで、キャリアコンサルティングの導入をご一考いただければ幸いです。

参考文献

厚生労働省セルフ・キャリアドッグ導入支援サイト<http://selfcareerdock.mhlw.go.jp>

エドガー・H・シャイン「キャリア・アンカー—自分のほんとうの価値を発見しよう」

ジョン・L・ホランド「ホランドの職業選択理論」

舘岡康雄「世界を変えるSHIEN学」

木村秋則「奇跡のりんご」



発行

村木 則予 Noriyo MURAKI

株式会社アトリオン 代表取締役

中小企業診断士、キャリアコンサルタント、SHIEN学アドバイザー

Email: muraki@atryon.jp

<http://www.atryon.jp>

幸せに働く

人を活かすキャリア開発戦略

2017年8月発行