



組織のなかで生きる キャリア自律とは？

[講師] 法政大学 キャリアデザイン学部 教授 武石 恵美子

法政大学 キャリアデザイン学部 教授
武石 恵美子(たけいし えみこ)

1982年筑波大学第二学群人間学類を卒業後、労働省(現・厚生労働省)に入省。その後、ニッセイ基礎研究所に勤務。仕事をしながら、2001年にお茶の水女子大学人間文化研究所博士課程修了。博士(社会科学)。東京大学社会科学研究所助教授を経て、2006年4月より法政大学キャリアデザイン学部助教授、2007年4月より同学部教授。

かつて日本企業の多くは終身雇用をバックボーンに、一企業の中での長期的な視点で社員のキャリア形成を担っていた。しかし、組織に任せるキャリアというのは過去のものとなり、キャリアは社員が自律的に積み上げていく時代になったと言われて久しい。そのような状況下、マネージャーはどのように部下、そして自身のキャリアを考えていくべきなのか。キャリアデザイン分野のトップランナーに聞いた。

育成される時代から キャリアは自分で つくる時代に



日本では、終身雇用で働くことが当たり前と考えられてきた。社員は

会社が定める人員配置に合わせ、会社の用意した仕事をこなすことで求められるスキルを身に付けることができた。それがキャリアにつながっていったため、社員は自身の成長を会社に委ねることに合理性があった。

しかし、「そうした構造は変わってきている」と語るのは武石恵美子氏。全国に先駆けてキャリアデザイン学部を創設した法政大学の教授で、行政や多くの企業の支援も行っている。「人生100年時代となり、キャリアが一つの会社だけで完結しなくなったこともあり、技術の変化やグローバル競争が激しくなり、将来の予測が困難な状況において、企業側もあるべき人材の『完成形』を見据えることが難しくなっていることも背景にあります。また、働き方や価値観が多様になったことで会社への求心力も低下し、上から押し付け

るような進め方が難しくなっていると同時に、社員も受け身では社会の変化に対応できなくなっています」

かつては、やりたくない仕事や転職であっても、仕事を通じて必要なスキルが身に付き昇進にもつながるといった、明文化されていない心理的な契約が会社と社員の間に存在していた。だが、今は会社側の意向と本人のやりたいことを丁寧にすり合わせた上で仕事を進めていく必要があると武石教授は強調する。

組織でのキャリア自律は 対話から始まる



そうはいっても上司を含め、すべての社員がキャリアをしっかり考え、「自分のやりたいこと」を明確に持っているわけではないだろう。逆に個々の社員の希望を叶えるだけでは組織が円滑に機能しなくなる可能性もある。

「働く人が、今の仕事にどういう意味があって、どこにつながっているかを理解することによって、今の仕事に前向きに取り組めるようになり、結果的に自律につながります。また、部下とのコミュニケーションでは『話す』『聴く』は対等に進める必要があります。社員の希望に耳を傾けることは重要ですが、それだけでは組織の全体最適は実現できません。『会社の方向性はこうで、そのためにはこういう仕事をしてもらいたい。それは、あなたのこういうキャリアにつ

ながるはずだ』と、上長としての意向とキャリアアドバイザーとしての視点を組み合わせて、会社と個人の希望とをすり合わせるコミュニケーションが大切です」

あくまで会社の一員として、組織のなかでどう貢献できるかの視点で「キャリア自律」を実現する・させるということなのだ。

また、転職などを打診する場合、マネージャー側はつい「あの人は子どもが生まれたばかりだから無理だろう」と考えがちだが、それはアンコンシヤス・バイアス(無意識の偏見)の可能性もある。まずは会社や上司の意向を率直に伝え、そして本人の意向も誠実に聞いた上ですり合わせをする。要は信頼関係が大切なのだ。「ある管理職の方が、長らく育児で時短勤務となっている社員に『フルタイムで働いてほしい』と言えなかったのですが、本人の環境変化でフルで働ける可能性があることを把握したうえで、会社としての損失の大きさだけでなく、本人の長期キャリアを考えてフルタイムを提案したところ、後になって感謝されたということがあります。実は本人もキャリアで遅れをとることに焦っていたのですが、上司は子どもがいることで遠慮していたのです。当事者だけでは見えない客観的な全体像もありますから、心理的安全性のもと、お互い率直に伝え、相談できることがさがる信頼関係を生み、良い結果につ

ながることもあります」

社員の言葉に耳を傾ける姿勢を大切にしながら、組織の一員としてどうして欲しいかという意向をしっかりと伝えるところからコミュニケーションは始まる。もちろん、組織としての明確なビジョンや目的意識を共有していることが前提だ。

今の自分を起点に キャリアを考える



キャリア自律、キャリアデザインという言葉が聞かれるようになって久しいが、自分でキャリアを決定するというのは難しいものだ。

「『キャリア自律』というと、自らが将来の計画を考えなければいけないと思われがちですが、そういう意味ではありません。私自身、労働省時代は与えられた仕事をしていけば成長できると思っていましたが、転職して初めて、自身のキャリアは自分で考えなければならぬと知りました。でも正直なところ、先の見通しができていたわけではありません。先に進むためには、まず依頼された仕事を断らずにこなさず、さまざまなことを経験する。自分に依頼されたということは、そのときの自分にできることには受け入れられています。信頼を得て、今があると思っています。ときには「なぜ自分はこの仕事をやっているのだろう、と思うことも山のようにやってきた」と武石教授は

笑うが、そうやって取り組んできた仕事の積み重ねがある「今」を起点に将来を見通すことがキャリアを考える上では有効なのだという。そのため、アンカーを見つけることを提案している。

「アンカーとは船の錨のことですが、仕事のなかで自分は何を大切にしたいのか、実現したいのか、心の拠り所となるもので、自身の強みにもなる。自律というとあらゆる方向に発散し、好き勝手になりがちで自分でも定まらなくなりますが、拠り所が必要なんです。また、自分のアンカーも大事ですが、組織のアンカーも必要です」

だが、一方でアンカーを探そうとすすぎて、ここから動いてはいけないと思ってしまうのはよくないと注意を促す。

「経験によって変わりますから、今を大事にして考えることです。キャリアという言葉は、もともと轍(わだち)という意味。進む先に道がなかったとしても、自分が通ってきた後には必ず轍ができる。先の計画ばかりを考えすぎると、その通りにいかないこともありますから、それよりも『今』に『自分のアンカー』を知り、その自分や仕事を起点に今の仕事や社会や自分の将来にどうつながっていくのか考え、その時々々に適応できるようにすること。そもそも、その轍は自分だけのもの。誰かが決めるものではないのです」