

キャリア自律を考える：日本におけるキャリア自律の展開

慶應義塾大学 総合政策学部 教授

キャリア・リソース・ラボラトリー 代表

花田 光世

キャリア・リソース・ラボラトリー 研究員

宮地 夕紀子

我々キャリア・リソース・ラボラトリー（以下、キャリア・ラボ、もしくはCRL）では、米国カリフォルニア州に拠点を置くキャリア・アクション・センター（以下CAC）で開発された、自律型キャリア開発プログラム（Career Self-Reliance Model）の日本における紹介・導入を展開してきた。導入は1999年より行われ、その導入の過程で、我々はプログラムに様々な修正を加えてきている。修正は、米国で開発されたプログラムを日本で展開するため、という作業的側面もあるが、内容やデリバリーにおける文化的な問題の解決というよりも、我々がキャリア開発理論を実践場面で活用する際の課題克服という要素・視点が強いものと考えている。よって、本稿の目的はこの自律型キャリア開発論の実践展開における様々な課題の検討を行うことにある。

1. CAC 版自律型キャリア開発モデル

CACではキャリア自律型キャリア開発モデルを次のように定義している。

「めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む、生涯にわたるコミットメント」

この定義は、過去のキャリア開発論の含有する様々な問題や、キャリアワークショップを実践し、個々人のキャリア開発をサポートするという実践面からのニーズに対応していくための様々な工夫が凝らされている。CAC版モデルの特色は1．自己を理解する、2．環境を理解する、3．その統合を行い、4．自己のキャリアゴール、アクションプランを構築するというステップから成り立っている。この流れを見ると、一般的なキャリア開発プログラムのように見えるが、CAC版モデルには過去のキャリア開発論とは一線を画すいくつかの特色がある。とりわけ、自己理解と環境理解の統合、及び自己のキャリアビジョン、ゴール、アクションプランの構築の中にその特色を見出すことができる。

1.1. スキル・知識向上よりも能動的アクション重視のプログラム

CAC版モデルを実践するワークショップでは、

- 1．個人の能動的なアクション
- 2．継続的な自己啓発とそれを可能にする様々なプロセス
- 3．環境変化を決定論としてとらえず、自己の環境変化に対する能動的アクションの重視

という諸点を強調している。それではこれらの特色についてまとめてみよう。

個人の能動的なアクション

過去のキャリア開発論では、自己概念の確立とキャリア開発におけるその発揮が重視されてきた。古くはパーソンズ、そしてホルランドの個人の特性(バリュー)と仕事のマッチングを重視する立場、スーパー、シャインなどの発展段階における自己概念の確立などがその好例である。個人の自己概念の確立はもちろん重要であり、キャリア開発における、必要条件ともいえるものであるが、確立された自己概念をあまりに重要視し、固定化することは、変化への対応を通じた自己成長を軽視することにつながるものである。

又、仕事とのマッチングを重視するということは、個人の現状維持という安定・保守傾向につながりかねない危険性が存在する。もちろん、スーパーやシャインなどのように、発展段階を重視するということは、一見その中に個人の成長志向が組み込まれているという見方も存在しよう。しかし従来のキャリア論では、この成長志向を、個人の特定の自己概念あるいはバリューに基づいた、あくまでも専門性・スキルなどをベースとしたキャリアの深化・展開ととらえることが一般的である。その典型的なケースはシャインのキャリアアンカー論などに見られるが、それは筆者らが唱えるバリューのストレッチングといった、新しい気づきによる自己概念の変態・変容には必ずしもつながるものではない。CAC 版モデルはこのような流れのなかで、新しい気づきと自己変容に焦点を当てようとする特色がある。

継続的な自己啓発とそれを可能にする様々なプロセス

CAC 版モデルでは継続的な自己啓発と生涯学習に対する個人のコミットメントを重視している。しかもこの自己啓発とは単なる特定の分野におけるスキルの深化ではなく、それは生涯にわたり、自己概念の変態・変容(バリューのストレッチング)の進化を通して、自己責任で自分のキャリアを切り開いていくというコミットメント重視の考えである。何故それほどまでに、生涯にわたる、この能動的なアクションへのコミットメントを重視するのであろうか。これはCACが拠点を置く、シリコンバレーという地域特性を抜きにしては考えられない。

20世紀アメリカで生まれた経済的な潮流は、ほぼことごとくカリフォルニアから始まったといっても過言ではない。そのカリフォルニア州では、99年の統計によると、従来型の労働モデルで働いている人(つまり単一の雇用主のもとでフルタイムの恒久的な仕事に就いている人)は3人のうち1人に過ぎない。3分の2は、独立契約者やフリーランス、パートタイムなど非従来型の労働形態で働いている人たちだ。アメリカのほぼ全ての法律や税制度の前提となっている雇用という労働形態をとっていないのである。(ダニエル・ピンク著『フリーエージェント社会の到来 「雇われない生き方」は何を変えるか』p.48)

そのカリフォルニアの中でもシリコンバレーは特に新しい技術の発展や、それに対応する組織の仕組みや、新しい働き方のモデルが登場してくる地域である。組織の形態はコンスタントに変化し、従来の部門や階層は朝礼暮改で変化する。自分が築き上げてきた技術やスキルの陳腐化が急速に進展する。極端に言うと、このような環境変化の中で、自己責任で自分のキャリアを構築

し、しかも自己責任で自己のバリューストレッチングを実践しないと生き残れない地域、それがシリコンバレーなのである。

CACの元プログラムディレクターの一人、ベッツィ・コラードが共著となっている、ハーバードビジネスの論文『キャリア競争力が創る自律する社員』でも、「社員がひとつの会社でキャリアをつんでいく時代は終わった」と述べられ、変化する技術・組織・社会環境の変化の中でどう自分自身が生き残るかということが重視されているのである。

そのカリフォルニア、とりわけシリコンバレーの動向は日本社会にとってはまだ先の話という見方も一部に存在はしているが、昨今の日本企業のキャリア開発の方針転換の現状はまさしくこのような変化とマッチしたものとなっている。そしてこのような変化に対しては、単なるスキルや知識の深化をベースとしたキャリア開発論では将来の安全確保としての受け皿とはならず、むしろ変化にどのように継続的に対応しつづけるかという、自己啓発・成長が必要不可欠となるのである。従来のキャリア開発論は、必ずしもこのような大きな変化（しかも、それが個人のライフキャリアの中で複数回以上起こりうる可能性）を必ずしも前提としてはいなかった。一方、CAC版モデルはそれに対応するものに他ならない。

環境変化に対する能動的な立場

このような環境・組織変化を自明とすると、問題はこの変化をアプリアリにとらえ、その変化にどう個人が対処すべきか、という考え方が登場してこよう。その典型がダーウィスとロフキストらに代表される Work Adjustment の考え方であろう。これは個人が環境に適応し、それを維持するメカニズムの研究という立場であるが、要は個人が環境との一致を獲得、維持しようとする試み＝適応スタイルである。このアプローチは個人の自らの成長／発達の視点に欠け、個人が「主体的に選択する」という意識を持たない限り、決定論的思考に陥りやすいという危険性が存在する。

これに対してCAC版モデルでは上記1、2に立脚した個人の成長と環境変化をどのように統合するかというところに重要なポイントが存在している。環境変化によって自分たちの仕事やキャリアが大きく影響を受ける中、CAC版モデルでは、それではどのように個人の成長と統合させ、環境変化に対する能動的な姿勢を構築しつづけて、それをキャリアゴール、アクションプランの中に組み込むことができるかが、重要な課題となっているのである。その場合特に重視されているのは、単に評論家・傍観者的に環境変化を理解するのではなく、自分の強み、弱みを様々な変化の中で自覚し、その改善に対して具体的なアプローチを考察していく能動的なアクションである。それ故、CAC版モデルでは上記の視点に立ち、ワークショップを実践していくにあたり、以下の6つの特性を最重要なポイントとしている。

- 1．気づき
- 2．価値観
- 3．継続的学習
- 4．未来志向
- 5．ネットワーキング

6. 柔軟性

である。

CAC 版モデルでは、この気づきを自分自身の性格、バリュー、スキル・コンピタンス、動機付け要因(価値観)といった一連の個人の側面を様々なテストを用いて把握し、自分自身の価値観の棚卸を行っている。そしてこのような能動的なアクション対応として、継続的学習、未来志向性を、より具体的な活動として、特に個人の様々なネットワーキング活動と、現実に対する柔軟な対応行動を重視するアプローチをとっている。

2. CAC 版モデルの改訂と CRL 版プログラムの特色

以上 CAC 版モデルの特色に関して言及してきたが、それではこの特色が理論的な対応にとどまらず、どこまでワークショップの中でその目的を具現化・実践化するプログラムとなっているかを考えると、まだまだ改善の余地があるというのが我々の考えである。それ故、我々は今まで、あえて CAC 版プログラムという表現を避け、CAC 版モデルという表記を行ってきた。モデルにある理論をプログラム化、具現化し、個人のキャリア開発プログラムの中で実践していくためには、様々な工夫がなされるであろうが、以下我々の CRL における対応を CRL 版プログラムとしてまとめてみたい。

2.1. Transition 理論と Planned Happenstance 論の統合:新ストレッチング論の提案

CAC 版モデルでは、個人の新しい経験・状況に対する能動性を重視し、とりわけ自己概念の変態・変容(バリューのストレッチング)の進化を通して、自分のキャリアを切り開くことが重視されているが、それに適したキャリア開発理論としては Transition 理論と Planned Happenstance 理論をあげることができる。

この Transition 理論を形成した理論家・実践家にはブリッジス、ニコルソン、シュロスバーク、レビンソン等をあげることができる。いずれも個人の不安経験をよりポジティブに変化させ、そこから個人の成長がはじまるというプロセスに焦点をあてるプログラムであり、新しい世界にふれ、順応し、それを自己の中に消化していくプロセスが論じられている。そして、このプロセスを通じて、むしろ従来の個人を見つめなおし、対峙し、新しいキャリアステージへの準備段階として位置付けている。

この理論を組織の現場に活用したアプローチとしては Cultural Assimilation プログラムをあげることができる。企業がアウトソーシングや M&A を繰り返し、結果として個人の属する組織が消滅し、他の組織に吸収されていく過程の中で、どのように新しい組織の中で自己を確立してプロセスを Cultural Assimilation プログラムと称されている(花田研究室編『Cultural Assimilation 研究調査報告書』, 1999)。この Cultural Assimilation は突発的な事態に対して、どのように個人がスムーズに不安を軽減し新たな組織に順応するかを組織の立場からプログラム化するものである。プロセスとしては

1. 準備段階 (Due Diligence)
2. 移行段階 (Transition)
3. 変容段階 (Transformation)
4. 統合段階 (Integration)

という4つのフェーズが存在する。第一段階は新しい組織における個人の位置付け、処遇、待遇などに関して、徹底的な情報の提供を行い、第二段階では仕事の進め方、情報の流れ方、活用の仕方、上司の役割といった組織のプロセスに関する情報の提供とそのプロセスへの参加、第三段階はそれを通して個人の意識・行動を変容し、第四段階で、長期のキャリアデザインの中で、その個人の変容を定着化させるというものである。

このような、Transition Theory や Cultural Assimilation 論に共通して見られる考え方は、変化はコントロールし難く、突発的に起こり、不安や個人の存在そのものを否定するようなものである、という前提である。しかしその経験を通し、それらから逃げることなく、また避けられない経験として受容し、最初は受身的に対応しながらも、それをポジティブな意識・行動に昇華させていくというアプローチである。

これに対して Planned Happenstance 論ではむしろ、積極的にこのコントロールできない体験に自らを参加させるというアプローチが重要とされ、そのネガティブな特殊体験をベースとした自己変容ではなく、変化が顕在化するよりも前から日常経験の中で、自分の行動変容をはかるという立場が重視されている。それには日頃から自分の好奇心を広げ、自ら火中の栗を拾う形でチャンスをつくり、行動への障壁を積極的にのりこえる努力を日常的なプロセスの中で行い続けることが重要とされている。具体的には、Planned Happenstance の提唱者である John. D. Krumboltz スタンフォード大学教授らによれば、具体的には5つの行動によって Planned Happenstance は具現化するという。5つの行動とは次のとおりである。

1. Curiosity: 好奇心を持ち、広げる
2. Persistence: すぐには諦めず、やり尽くしてみる
3. Optimism: 大半の悲観的なコメントよりも、たった一人の前向きなコメントを心に置いてみる
4. Risk-taking: 失敗はするものだと考え、今ある何かを失う可能性よりも、新しく得られる何かにかけてみる
5. Flexibility: 状況の変化に伴い、一度意思決定したことでもそれに応じて変化させればよいと考えてみる

しかしながら Planned Happenstance 論に対しては、キャリア形成の結果的な説明として、個人のキャリア開発を考察する場合には対応可能であるが、具体的にその火中の栗を拾いに行くプロセス、あるいは個人の日常を Unlearning する一連のプログラムに関しては、学習・研修プログラムの中に組み込むことは困難という批判も存在している。Krumboltz 教授自身もカウンセラーであり、その彼自身の経験のなかから生まれた Planned Happenstance 論であるが、学会等発表の場ではキャリア・カウンセラーから「アイディアとしては共感するところが大きいですが、どうやってカウンセリングの中で取り入れればよいかかわからない」という趣旨のフィードバックを受けると、クランボルツ氏自身も語っている。

いずれにしても、Transition 論、Planned Happenstance 論、双方とも自己の否定と新しい自己概念の構築をベースとしているが、その相違はこの一連のプロセスが受身的かより能動的か、そして非日常的な経験か日常的な活動かにより、対応が分かれている。

我々は Transition 論の中にある、ネガティブな経験を通じた自己の気づきと自己への対峙と自己変容は、個人をとりまく環境が大きく変化する現代においてそれ自身、重要な考え方であると認識すると同時に、それへの対処の仕方には Positive Uncertainty = 積極的不確実性 (H.B.Gelatt, 1991) の考え方も重要であると考えている。そしてこの双方の理論が実践できるプログラムの開発が重要であると考え、それをプログラム化するというキャリア・ラボの試みは現在も続いている。

それでは以下、ワークショップの中でこれらの概念がいかに扱われているかを概観してみよう。

2.2. 新ストレッチングアプローチを可能にするプログラムとは

筆者らはキャリア自律研修における個人の振り返り、気づきのツールとして、性格検査 (MBTI など) バリューカード (バリューのリストの中から、自分が大切にしたいバリューのトップ 10 を選択する) ライフ・ストーリー記述 (自分がいきいきと感じた体験や辛く困難であった体験の記述による Motivational Values の把握) スキル・コンピタンスの棚卸 (多様なスキルやコンピタンスの習熟・保有レベルを自己評価) を用意している。この中で、特にバリューカードと、ライフ・ストーリーが、個人のバリュー・ストレッチにおいて重要となる手法である。

筆者らはバリューストレッチングを連続的、非連続的な状況にとらえ、いずれの場合にも日常的にそのストレッチングに配慮し、対応力を高める学習方法の確立を目指している。そしてこの日常的に対応力を高める方法が、Planned Happenstance 論の研修場面の応用につながるものである。

2.3. 連続的ストレッチングとは

連続的ストレッチングとは日常活動の中で、常に配慮し、自己のバリューのストレッチを可能にしつづけるプログラムのことである。

まず一般的な連続的バリューストレッチングの方法を検討してみよう。自己のバリューを知るという方法には、用意されている様々なバリューの一覧リストの中から、自分にとって最も重要なバリューを選択する方式がとられている。我々は 70 のバリュー一覧リストの中から、最終的に自分にとって最も重要なバリューを 10 項目選び出し、ランキングする方法を採用している。この時、自己評価でバリューを選定することになるわけだが、現実には必ずしも個人が、現在価値を置いているバリューのみが選定されるとは限らない。むしろその中には個人が現在は様々な理由で価値を置いていないが、努力目標で選択をしたいというバリューも選ばれる可能性も存在する。常に変革を追い求め、革新や多様性に高い価値を置く個人が、Integrity といった一貫性を、「こうありたい」という努力目標的な位置付けで選ぶ可能性も否定できない。むしろ今までのワークショップの経験で語ると、トップ 10 のうち 1、2 個は目標的なバリューを置いているケ

ースが一般的である。そして、その努力目標として選択したバリューこそが、日常活動の中で自己のバリューのストレッチングにつながる重要なものとなるのである。要は選択されたバリューの中から、むしろ目標バリューを選び出し、それを実践・発揮させる日常活動にはどのような方法があるかを考えてもらうことが重要となる。

このような実践活動にむけての活動リストとしては：

- 自己申告や上司との面談の活用、社内公募・応募やジョブポスティングの活用
- 社内 FA の活用、現場における仕事の工夫と職務の開発、自律型コミュニティの構築と参加
- ネットワークづくりとその運用、社内インターンシップなどの制度化とその活用、多様な働き方の選択

などが考えられよう。

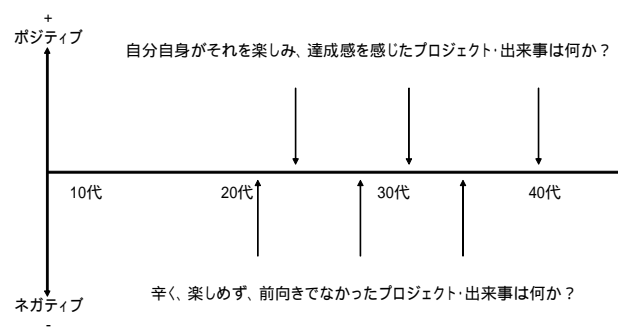
あるいは自分が保有しているスキルやコンピタンスで、その発揮方法が目標バリューと整合性を持つものなどを重点的に、キャリア開発の対象として選ぶことなども可能性の在る方策である。

いずれにしても、目標バリューを単に手の届かない、目標として放置するのではなく、具体的な活動目標に組み込み、対応を図るのである。これにより、連続的にバリューのストレッチングが可能となってくる。

連続的な活動の今ひとつの方策は、ライフストーリーをあげることができる。図1はこのライフストーリー・チャートの作成である。

図1:ライフ・ストーリー チャート

ライフストーリーとは、個人の様々な過去の体験経験をわくわくするようなポジティブな体験と、辛く苦しかったというネガティブな体験に分類し、その中でも最も重要な体験をそれぞれ3~4ほどあげてもらうのである。そしてその各々の体験をグループワークで共有するという作業を行っているが、図1にあるように上段にはいきいき、ワクワクとした体験、下段には困難で辛かった体験が記述されている。



ワークショップ参加者には、上段に記述された生き生きとした経験、ワクワクとした体験に共通してみられる価値観などを探してもらうことになるが、その価値観が常に同じものであるか、それとも何か変容しているかということを議論してもらっている。

もし変化してきているとするなら、それがどうして変化してきているのか、もし変化しないとするなら、バリューリストであげた目標バリューの中で、自分がそれを生かすことのできるワクワクする体験にはどのようなものがあり、どのように実践活動に繁栄することができるかを検討

してもらおうのである。これにより連続的なバリューのストレッチングが、キャリア自律研修のワークショップにおいて可能となると考えている。

2.4. 非連続的なイベントに対するバリューのストレッチング

次に非連続的なバリューのストレッチングであるが、これはライフストーリーの下段を活用することになる。下段では困難で辛かった体験を記述してもらおうわけであるが、そもそも何故困難で辛かったかという、従来個々人が慣れ親しんでいた、生活パターン、行動、価値観などとは異なる非日常的なイベントがおり、それに対処する方法がいままでの方法とは異なることから困難で辛いという認識がでてくるのである。今まで慣れ親しんだ考え方、価値観が通用しない世界、自分をとりまく安定した環境が破壊された結果とも言える。しかしながら問題はこの困難で辛い体験ではなく、その辛い体験をどのように乗り切ったかというアクションの検討が重要となる。そのような一連のアクションのリストを表1に示してある。

表1:アクションリスト

従来の生活、価値観が崩壊する中、困難な事態にどのように対処したのか、新しい価値観を構築したのか、元の慣れ親しんだ生活や行動様式にどのような変化をもたらすことによって、新しい状況に対処することができたのか、などを検討することにより、非連続的、非日常的な事態に対する対処の仕方を理解し、それを次のイベント、あるいは日常的な個人のバリューストレッチングにどのように活かしていくかを検討するのである。

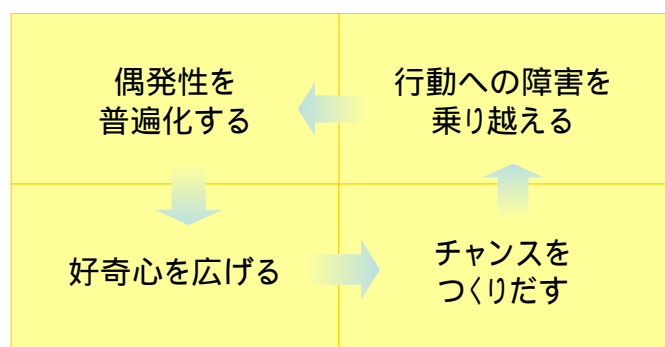
Planned Happenstance 論では、この非日常的な事象に対する連続的な対応を行動への障害を乗り越え、その偶発性を普遍化するという表現であらわしているが、この非連続的なイベントに対する連続的ストレッチングがこの一連のプロセス(図2 参照)にあたる。

困難な経験の中で

- 困難な経験を克服できたかできなかったか
 - 困難な状況をいかにのりきったか？そのプロセスで何かうものがあったかどうか？バリューチェンジは？
- そのプロセスとは？
 - 困難な渦中で誰かに頼れたか？支えになってくれた人はいたか？
 - 困難な渦中で参考になるような情報などがあったか？だれがその情報を教えてくれたか？
 - 自分が現在保有している情報やネットワークがどのような価値があったのか？
- 社内では？身近では？
 - 支えになるような人、情報、考え方があったか？

図2:“ストレッチング”モデル

このワークショップの活動がすなわち、Transition 理論と Planned Happenstance 理論の統合のリンクとして活用することが可能となり、また少なからず見られる「Planned Happenstance は考え方としてはわかるが、教育研修ではフォローできない」という意見に対する回答になるのである。



Kathleen E. Mitchell, Al S. Levin and John D. Krumboltz
 “Planned Happenstance : Constructing Unexpected Career Opportunities”
 (Journal of Counseling & Development, Spring 1999, Vol. 77)より

2.5. バリューストレッチングには人間力が重要

前節でバリューのストレッチングの重要性とそれを如何にしてワークショップのプログラムに組み込むことができるかの検討を行った。このようなストレッチングは、従来のキャリア開発論で対象となっていた、テクニカルスキルや知識・技術の向上とは異なるアプローチである。むしろ新しいテクニカルスキルや技術を磨きつづけることは重要だが、それには個人の前向きな姿勢が重要であり、そのような姿勢があってこそ新しいスキルの獲得や発揮が可能となるという考え方である。

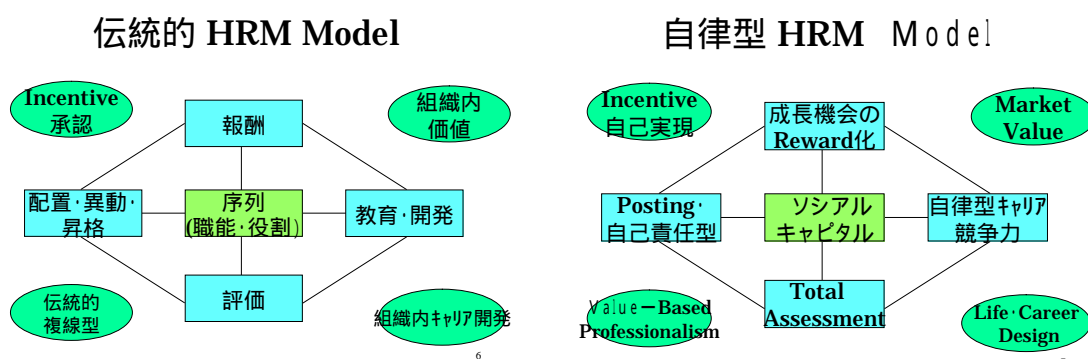
この姿勢や前向きに活動するエネルギーをコンピタンス論の第一人者の Boyatzis はメタコンピタンスと呼び、達成動機に近いコンピタンスをこれにあてている (Boyatzis, Cowen, Kolb & Associates, Innovation in Professional Education, 1995)。 Boyatzis は達成動機を開発したマクレランドが設立した McBer 社の社長を務め、様々なコンピタンス論に影響を与えた。 McBer 社はその後 Hay に吸収され、 Hay-McBer 社となり、 Hay のコンピタンスモデルのベースとなっている。

これに対して執筆者の一人である花田は、このメタコンピタンスをトータルな人間力と呼び、その人間力の基礎を次のように表現している。

1. 自らを高めつづける力
2. 自己動機付けできる力
3. 逆境にあってもチャンスを開ける力
4. Integrity・志を有しているか
5. ソシアルキャピタル・信頼感を有しているか

そしてこの人間力の発揮こそが、バリューのストレッチングに深くつながっているという立場をとっている (花田、「トータルな人間力への回帰が人事の柱に」労政時報 2001 年 1 月号)。花田はさらにこの人間力をベースとした人事制度を過去の人事制度と対比する形で次のようにまとめている。

図 3: 既存の人事モデルとトータルな人間力をベースとした人事モデル



この図3のモデルの考え方のポイントは、人事モデルの中核にトータルな人間力を置くという点である。特に強調したい点は、まずトータルな人間力として、成長する意欲をもった人材としてのヒューマンキャピタルを中核にすえ、それをベースとして、その支援のメカニズムとしての「自律型キャリア競争力づくり」とトータルなアセスメントをモデルの中に組み込んでいる点である。このトータルアセスメントでは、従来型の特定の期間（半年）において、特定の役割における結果を見るというものではないので、新しい評価の仕組みが必要になってこよう。それは単に6ヶ月という決められた期間内の、決められた役割での評価を超え、各々の仕事の必然性に合った、新しい期間の設定と、その期間内での決められた役割を超えたバウンダリレスの仕事に対する新たな評価軸の作成などを意味するものである。さらには、現在は評価の主流になろうとしている、結果主義型の成果主義ではなく、むしろプロセス評価などをベースとした、全人的な対応能力を把握するということになる。花田はそのような評価に対応する、人間力を把握するコンピタンシーを以下のようなマトリックスにまとめて考えている。

表2:人間力コンピタンシー マトリックス (花田、園田, 2002)

人間力コンピタンシーマトリックス

人間力コンピタンシー	A.志向	B.実践	C.浸透
1.自己確立	自立志向 自信	自立実践 自制	自立浸透 自発
2.信用獲得	信用志向 倫理行動	信用実践 誠実	信用浸透 責任感
3.他者支援	支援志向 対人感受	支援実践 相互信頼	支援浸透 率先
4.達成意欲	達成志向 達成志向	達成実践 邁進	達成浸透 奨励
5.情報関心	関心志向 情報獲得	関心実践 情報分析	関心浸透 情報発信
6.課題構築	課題志向 探究心	課題実践 解決策	課題浸透 説得
7.危険負担	負担志向 挑戦心	負担実践 決断	負担浸透 督励
8.解決推進	推進志向 計画志向	推進実践 遂行	推進負担 協働

このマトリックスにあるように人間力コンピタンシーリストは、人間力を磨き、一方でそれを評価することを可能にする目的で設計されたものである。そして、この人間力コンピタンシーを前述の人間力の基礎と対比させるなら、自らを高めつづける力（自己確立、情報関心）、自己動機付けできる力（達成意欲）逆境にあってもチャンスを開ける力（危険負担、課題構築、解決推進）、Integrity・志を有しているか（自己確立）、ソーシャルキャピタル・信頼感を有しているか（信用獲得、他者支援）といった関係性になるのである。

この人間力コンピタンシーは、過去における、花田の一連の自律に関する研究をベースとして成立している。即ち、1988年に経済同友会の企業白書において、個性主義人事を提言し、個の

重要性が組織・人事の基礎として重要となると提言した、その内容が基となっている。94年から自立と自律の相違についての一連の記述を行い、キャリア自律に先行して「自律」の概念を研究してきた（この花田の自律モデルは、後の日経連の報告書でも採用されるに至っている）。さらに1998年からトータルな人間力という表現を行い、人間力コンピタンスの基礎と位置付け、この人間力コンピタンスをベースとして1999年よりキャリア自律に関する一連の実践活動を行ってきたのである。

3. キャリア自律論の興

それでは再度、このキャリア自律の定義を行ってみよう。筆者らはキャリアを、過去・現在・将来に渡り「自分らしさ」、「他者との違い」をスキル/Job、ビジネス、組織内マネジメント、ライフスタイルといった様々な対象に向けて、発見し・構築し・表現しつづける一連のプロセスと考えている。そしてこの「自分らしさ」を発見しつづけることが自己概念の模索であり、またストレッチングに他ならない。それ故、この自分らしさの発見と構築のプロセスで自立と自律の違いが出てくると考えている。

まず自立であるが、「自立」の状態にある個人は、自分の意見を持ち、自己の意見を主張できる人材であるが、それは個人の単なる自己主張・満足で終わってしまう状態と考える。そしてその自立状態では、個人の現在のバリューに安住し自己満足化し、苦勞を伴うストレッチングからは目をそらし、むしろ逃げの対応をする傾向があると考えられる。又その「自立」観では、他者もまた、同時に自己実現を志向することを念頭におき、他者の自己実現との調整をどのように行うかという理解・行動には至っていない。

それに対して「自律」では、他者のニーズを把握し、それとの調整をはかりながら、自分自身の行動のコントロールを行い、自らを律しながら、自己実現を図ることのできる人材である。いわばアサーションともよべるものであろう。キャリア自律での一つの課題は、多くのキャリア自律を目指す者が、この自立と自律を混同し、キャリア自律がひとり歩きをしまっている点にある。筆者はこのキャリア自律の一人歩きをキャリア自律思い込み症候群と呼んでいる。

3.1. キャリア自律思い込み症候群

このキャリア自律思い込み症候群(自立状態)は自らのキャリア開発を短期的な視点から模索することに特色がある。また本当の自分探しというよりは、現状からの逃避にキャリア自律を利用し、自分の逃げを正当化するところにも特色がある。しかし、この症候群はキャリア自律とは全くことなるものである。

真のキャリア自律とは自分自身のキャリアビジョンをしっかりと持ち、長期的な視点から自分のキャリアを構築することであり、困難な状況にも自己動機付けをもってチャレンジし、バリューのストレッチングを行うことのできる状態である。言い換えるなら、チャレンジの気持ちを持ちながら、日々の自己啓発を行うことに他ならない。

キャリア自律に不安を持つ若者たちは、「社会的に人気のあるコンサル的な仕事や、「企画」という言葉がついた仕事の方が、より価値が高そうに見えるから」、「その仕事についてほうが今より学ぶことのできる可能性があるから」、さらには「今の仕事では自分がだめになると思うから」などの理由をあげ、現状から逃げようとする。しかし多くの人は、本当にしたいことは何？自分を活かす仕事は何？自分を成長させることとは何？と聞かれてもなかなか回答できないのである。自立と自律をわけるポイントは、自立志向者は、もしかして永遠に回答を得ることの出来ない、その問いと向き合い、不安の中で生きている。実のところ、誰もが本当に何をしたいのかが見えない中で、自分探しに走りまわっている。そして結果として現状満足、困難な状況からの逃避に走ってしまっている。それに対して、キャリア自律では、不安を不安としてその解消をよりポジティブに Transition の立場から解決し、新たなストレッチングを行い続けるのである。

3.2. 今一度人間力とキャリア自律

現在のキャリア開発論では、そのベースに、仕事で必要とされるスキルや知識、仕事の役割や価値、さらには個人や仕事のマーケットバリューといった観点を置いている。いわば人間の力・能力といった考え方は古臭いものとして対象外となっているのだが、キャリア自律論、人間力論では、この個人の生き抜く力こそが重要になるのである。繰り返しになるが、我々はこの、生き抜く力を、トータルな人間力と表現し、既にのべたが、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、そして ソシアルキャピタル、信頼感を有する人材と表現してきた。

しかし、単に自らを高めつづけるといっても、それは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ない。むしろ自分の力を次のレベルに高めるため、自分が自分で作りこんだ殻を破り、質的に異なるレベルに一段高めるということを想定している。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のみ自己動機付けをし続けるということではない。

むしろ自分自身の変容・成長を促す際、自分自身の価値観をも変え、ストレッチしていく姿勢と捉えている。自己動機付けの本質は、自分の殻を破るために自身を動機付けることができるか、あるいは自分自身の価値観にあわない仕事に対しても自己動機付けができるかどうかが重要なのである。

そして逆境にあってもチャンスをつくりこむ力とは、何か。仕事がうまくいっている時、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、日常的に私たちが実践していることである。しかし苦しい時、左遷されたとき、そして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ことができるかどうか、それが生き抜く力であろう。人間、不遇の状態や、左遷といわれているような状態にあるときこそ、あるいは嫌な上司や自分と考え方の違う同僚に囲まれているときこそ、自分の真価が問われるのである。そのような環境こそが、人間力、生き抜く力発揮のチャンスであろう。

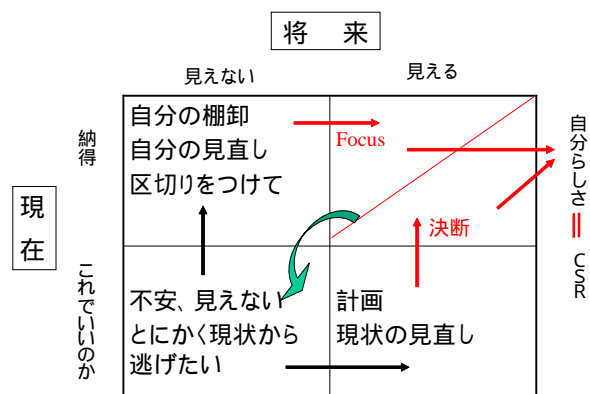
キャリア自律を志向する者がキャリア自律思い込み症候群、あるいはキャリア自立にとりつかれ、困難な状況からは逃れ、自分のバリューの中に安住してしまう。そのようなキャリア自立だ

けは避けたいと思っている。キャリア自律では、逆境をチャンスと捉えるが、そこにキャリア自律・キャリア開発の原点があるのではないだろうか。それを可能にするには仕事に対する「想い」が必要となる。それが最後の Integrity / 志である。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には、仕事に自分自身の志、自分らしさを少しでも反映させることができるかどうかにかかっている。積極的・能動的にいろいろ工夫し、日常的な仕事のプロセスの中に、自分自身へのこだわり、Integrity を反映させるための努力を行いつづけることこそが、自分らしさの発見・開拓につながり、不安を解消し、キャリア自律思い込み症候群の呪縛から個人を解放することにつながると考える。それがキャリア自律に向けた第一歩に他ならない。そしてそのキャリア自律にむけて真剣に生きている人材が信頼感を勝ち取るのである。

3.3 自分らしさの発見とは

以上、キャリア自律の展開とその背景にある人間力、そしてキャリア自律に関する誤解に関しての意見をまとめてきた。ここで、今一度、キャリア自律論の原点について検討してみよう。キャリア自律の原点は個人のバリューと仕事のマッチングにある。その際個人のバリューを静態にとらえるのではなく、よりダイナミックに、そしてストレッチし続けるものとして捉えることの重要性、その理論的背景、実践的課題についてまとめてきた。しかし、今一度このダイナミックなバリューと仕事のマッチングについてふれてみよう。図4はこの関係をまとめたものである。

図4: 自分らしさと仕事のマッチング



現在自分が自分らしさを認識しているか、将来自分に必要なもの、例えばスキルや知識などが見えているかどうかを、それぞれ縦軸と横時にとり、その関係でマトリクスを構築しているが、左下のセルでは、現在の自分自身を自分でも分かっていない状態であり、加えて将来の自分自身の姿も見えない状態、それに対して左上のセルは自分自身のバリューや、自分らしさは理解しているが、将来がまだ見えない状態である。それに対して、右下のセルは、自分らしさは相変わらず自分自身で把握していないが、しかし将来必要なスキルや知識などは認識できている状態である。さらに右上が、自分自身のバリュー、そして自分らしさも理解し、将来必要とされるスキルや知識などもある程度認識できている状態を指している。

この状態で重要なポイントは、自分らしさを理解し、なおかつ将来が見えるということは、評論家的に将来を認識しているということではなく、見えてきた様々なオプションの中から、自分らしさに見合う、何らかの選択を自分自身でしていることである。要は多様なオプションの中から、自分自身でどれかにフォーカスをあてているという能動的な行動がとられていることである。

そして、今度は右下から右上にさかのぼるオプションというのは、自分らしさが見えない中でも、先を何らかの形で見るのが可能であり、そこから自分らしさの認識ができる状態に移行す

るということである。つまり、結局のところ、それまではどのような自分らしさをむしろわかろうとせず、ある意味で自分自身を知ることから逃げていた自分に決着をつけ、自分のバリューのトレッチングを行うという能動的な行動の選択にほかならないのである。このように右上のセルに移行していく過程において、どちらの場合も、自分自身の能動的なアクションがとられており、それは静態的なバリューと仕事のマッチングでは決してないのである。

以上、述べてきたように、キャリア自律を日本で展開する場合、自立と自律の誤解、安住・安定志向の打破、キャリア自律思い込み症候群の克服など、様々な課題、障害を解決していかねばならない。我々はこのような問題の克服に関して、理論的そして実践的なサポート活動を今後も継続して行っていく所存である。