

雇用不安の時代と キャリア形成

高橋 俊介

interview with Shunsuke Takahashi



重要なのは無意識に
習慣化していることの積み重ね

「資格とかけて、足の裏にこびりついたご飯粒と解く。取らないと気になるけれども、取ったからといって食べられない」。これは、キャリアアカウンセリングの関係者の間でよく言われるジョークだ。よほど特殊な資格でない限り、それにより長期にわたって仕事を確保できる保証はない。

また、一時期、雇用されうる能力という意味で、「エンプロイアビリティ(employability)」という言葉がもてはやされた。これからの時代、個々人のエンプロイアビリティを高めることが雇用を保証するということであった。しかし、この言葉によって、スキル(技術)の向上のみに焦点が当てられてしまった面がある。もう一つ、キャリアを切り開くためには、具体的な目標をもって懸命にそれを目指すべ

きだということもよく言われる。だが、私の考えでは、キャリアに長期的な目標を持つことはあまり意味がない。

その人のキャリアをつくるのは、資格でもスキルでも、また長期的な目標を持つことでもない。私は、その人の「キャリアコンピタンス」を高めることこそが重要だと主張している。特定の職種において安定的に高い成果を上げる人の特徴が、一般的に言われる「コンピタンス」の定義だが、キャリアコンピタンスはそれから派生させて、自分のキャリアを長期に継続的に切り開く行動思考特性(特定の職種での成果ではなく)という、私がつくった造語である。

変化が激しく先が読めない時代には、個人が自分の将来像を明確に描くことは不可能だ。今ある企業が将来も存続するかはわからないし、ビジネスモデルが大きく変わってしまうこともある。個人の側の状況においても変化が激しい。したがって、キャリアの構築は、な

かなか個人の予定通りにはいかない。

そうであるならば、自分にとってのより好ましい変化を仕掛けながら、同時に変化に備える能力を養成する。そのような行動や思考の習慣化こそが、今のような時代においてはいつそう重要視されるべきなのだ。日々無意識に習慣化してやっていることの積み重ねが、その人のキャリアをつくり上げていくのである。

キャリアコンピタンスのための 3つの因子

では、具体的には一体何が必要とされるのだろうか。我々が数千人を対象に続けてきた調査の結果、大きく3つの因子が浮かび上がってきた。

第一に挙げられる因子が「主体的ジョブ・デザイン行動」である。一言で言うと、日々の仕

事に対して、主体的に取り組む姿勢のことだ。極端に言えば「キャリアのことなど考えずに、一番大切な目の前の仕事を主体的にやる」ということである。その結果、自らのキャリアを切り開いていける確率が高くなる。

その際、「自分なりの仮説をもって仕事に取り組んでいる」、あるいは「自分の世界観をもって仕事をする」ということが習慣化しているかどうかが重要だ。上司に言われた通りにやるのか、それとも何とか自分なりのやり方を工夫しようとしているのか。まさに「仕事に対して主体性があるのかどうか」がキャリア形成に大きな影響を与えていく。

第二の因子は「ネットワーキング行動」である。スタンフォード大学の克蘭ボルト教授の研究によると、実にキャリアの80%は偶然の出来事を機に形成されるという。仕事上のチャンスにいつ恵まれるか、そしてその結果として、どんな自分らしいキャリアを形成できるのかは、そのチャンスにめぐり合うまでは本人にはわからない。それは、人との出会いや関わり、また周囲にどう見られているかによって変わってくる。

したがって、例えば、「こういうプロジェクトがあるけど、入ってみる？」と、声をかけられるような布石を、普段からどう打っておくのが大切になる。チャンスそのものがどこにあるのかを探そうと思っても、それは無理な話なのだ。

あるいは自分なりの仮説や世界観、例えば

「私は、こうなるのではないかと思う。こうなることが大事だと思う」と、要所要所でキーパーソンに語っていることも大きな意味をもつ。また、自分はこういう人間と思われたいかということを意識しておくのも重要だ。すべてにおいて優れた人間だと思われるのは到底無理である。しかし、少なくとも「こういう部分については信頼できる人だ」と認めてもらえるように、それに関連することは徹底して手を抜かず、要求される以上にやる。それを続けていくと、自らのパーソナル・ブランディングにつながる。

三番目は「スキル開発行動」である。キャリアに長期的目標を持つことは不可能だと述べたが、スキルにしたら目標は持てる。資格でも何でもいいが、「こういうスキルを身につけよう、こういう勉強をしよう」と思って、半年や1年、一気呵成に取り組むことは可能である。言い方を変えれば、スキルの開発は管理可能性と予測可能性が高い。ただし、このとき何が重要かという点、「どんなスキルを身につけているか」ということよりも、「常に新しいスキルを身につけようとする行動パターン(習慣)を取り続けている」ということである。つまり、学習行動の習慣化に意味がある。スキルはやがて陳腐化するが、スキル開発行動を続けていければ陳腐化しない。継続的なスキル開発行動を自分から行う、さらに何歳になってもやり続けるということがポイントなのである。

自分らしいキャリアは ポジティブな姿勢によってつくられる

結局、キャリア形成というのは、普段の仕事と離れて、特別な何かをすることではない。普段の仕事の仕方を主体的なものに変えない限り、この厳しい時代、自分らしいキャリアはつくれない。

誰にでも当てはまるようなキャリアモデルなどはない。自分のキャリアパスが見えないと不安に思うのではなく、逆に先のこととはわからないから面白いと、それをポジティブにとらえる姿勢が必要だ。そしてここに挙げたような、日々の習慣の積み重ねが、結果としてその人のキャリア形成に大きく貢献するはずである。

（本稿は、高橋俊介氏へのインタビューに基づいて編集室にて構成したものです。）

高橋 俊介（たかはし・しゅんすけ）

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授。
1954年東京都生まれ。78年東京大学工学部卒業、日本国鉄に入社。84年プリンストン大学工学部卒業、修士課程修了、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。89年ザ・ワイアット・カンパニー（現ワトソンワイアット）入社。93年同社日本法人社長就任。97年に独立し、ビーフルファクター・コンサルティング設立。2000年より現職。著書に『キャリアシヨック』（東洋経済新報社）、「人が育つ会社をつくる」（日本経済新聞社）、「キャリアをつくる9つの習慣」（プレジデント社）など多数。