

「キャリアショック」

高橋俊介 東洋経済新報社 2000年12月14日

本書は雇用リスクの増大する昨今、個人はいかにキャリアを切り開く努力をすべきか、ということ論じている。この手の書籍は数多く、ほとんどがいわゆるノウハウ本である。本書もノウハウ的な部分もあり、高尚な書籍とは言い難い。しかし他書と一線を画しているのは、根底の理念が明確だということである。それをうまく表現していると感じたのは以下の一節である。「キャリアの世界には、勝者も敗者もなく、あるのは『幸福のキャリア』と『不幸のキャリア』である」著者は長く関わってきた人材マネジメントのコンサルティングを通じて、このことを感じてきたと言う。幸福のキャリア形成のためには、社会の物差しではなく自分の価値観をしっかりと認識し、それに沿ったキャリア形成を行うことだと主張し、それを「ラブ・ユア・パーソナリティ」と表現している。当たり前のことのようにだが、それが意外に難しく、意識しなければ達成できないことが述べられている。

新しいキャリア構築の為に考慮しなければならないのは、動機、コンピタンシー、スキルだとのことである。その中で最も重要なのは動機である。パーソナリティの一部である動機とは、その人がどのようなことにモチベーションを感じるのかということの意味する。コンピタンシーとは仕事の成果を安定的に出すために必要な、特定の考え方（思考特性）や行動能力のことを指す。仕事のサイクルを WHAT（課題の発見）- HOW（方法）- DO（実行）- CHECK（検証）とすると、WHAT を見いだす能力を指す。これは自分の価値観 - 動機と密接に関連していて、簡単には身につかない。とはいえ、様々な意識的努力で徐々に形成することは可能な能力である。一方、HOW を遂行するのがスキルであって、これは努力によって比較的容易に身につく。「幸福なキャリア」とは、動機とコンピタンシーがマッチしていることだと著者は言う。いくらパフォーマンスの高い仕事をして多くの報酬を得ていても、自分にとって動機にそぐわない無理なコンピタンシーを駆使しているならば、それは必ずしも幸福ではない。むしろ動機のない過剰な努力はバーンアウト（過剰なストレスと疲労感が身体をむしばみ、ある日突然燃え尽きてしまうこと）を招く。努力すること自体は素晴らしいことである。しかし不得意科目制服型の努力ばかりをしてきた人は、成果主義の時代になると過剰適応して、バーンアウトを招く危険性が高まってくると著者は警告する。

とはいえ、そんな簡単に動機にマッチするような仕事ができるわけでもないとお思いのことであろう。それは事実であって、幸福なキャリア形成のためには、必ずしも幸福とは言い難い覚悟や努力を必要とする。また、本書で述べられているノウハウは、それほど奇抜なものではないし、完璧な福音でもない。方法論は個別具体的なもので、各人が見いだしていくしかない。むしろ評者が述べたいのは、エンプロイアビリティを意識せざるを得ない我々にまず必要なのは、自らの価値観や動機を意識的に知る努力ではないかということである。また、企業としても自らの Value を明確にし、価値観を共有できるような人材確保のための（きれい事ではない）情報提供を行うことが求められる。それがひいては従業員の幸福なキャリア形成を支援することに繋がるのだと考える。

（豊田尚吾）