

先行研究からみたキャリア開発の規範的命題

—キャリア開発の問題点を探る—

Normative propositions of career development in light of prior research —Exploring problems in career development—

岡本 英嗣
(Eiji OKAMOTO)

【要 約】

最近、企業での人材育成の視点が「人の管理」から人の自律ある行動に期待して「自分の仕事は自分で決める」という大きな変革期に差しかかっている。つまり個人は組織の一方的なキャリア開発に任せるのではなく、自らの自己概念をイメージすることによってアイデンティティを築き、キャリア・デザインをしていく自律的な行動が求められている。したがって人材開発もこのような方向で進めていくことが必要である。

本稿の第1項では本研究の背景について述べ、第2項では先行研究としてキャリア概念を明確化すると共に、この分野の研究を5つのフレームワークによって整理している。第3項ではキャリア開発の意義とその仕組みを取りあげ、第4項では、キャリア開発の規範的命題として3つを取り上げている。最後の第5項では、まとめとして本稿の要約と今後の研究課題について言及している。

キーワード：キャリア開発、アイデンティティ、ワーク・ライフ・バランス、
キャリア・デザイン、プロティアン・キャリア

【Abstract】

Recently, the perspective on human resources development within firms has entered a major period of transition—from managing people, to expecting people to act autonomously and decide for themselves what work to do. In other words, individuals must not give themselves up to one-way career development by the organization. They must build an identity by imagining their own self-concept, and take autonomous action in designing their own careers. Therefore, human resources development must also proceed in this direction.

Section1 of this paper discusses the background of this research. Section2 clarifies career concepts in terms of previous research, and organizes the field of research using five frameworks. Section3 discusses the significance and process of career development, and Section4 addresses three normative propositions of career development. The final Section5 summarizes the paper, and mentions some topics for future research.

Keyword : career development, identity, work life balance, career design, protean career

1 はじめに

1-1 本研究の背景

キャリア (Career) という言葉は、初めは特定の職業に就いた専門家 (Hall, 1994, p.89; 1971, p.50) や組織の昇進・昇格等を意味する狭い用語であった。しかし、1980年代以降に米国社会では企業と個人との雇用関係が長期の関係契約から短期の取引契約に変化する中で多様な意味を持つようになった。

ダグラス・ホール (Douglas T. Hall, 1976) は、キャリアとは人が仕事生活を続ける生涯のプロセスであり、また態度や行動に関連するものであると定義し、仕事に就く人は誰でもキャリアを持つとして個人的な意味付けを強調した。

エドガー・シヤイン (Edger H. Schein, 1978) は、キャリアとは知的専門的な職業に限らず、昇進・昇格の伴わない職業にも当てはまるとして、仕事をする者は誰でもキャリアに関わりを持つとした (邦訳 1991, p.38)。

このようなキャリア研究を分類すると、①職業選択、②キャリア開発、③キャリア移行、④キャリア内の役割分析、⑤キャリア相互の役割分析の5つに分けられる (Hall, 1994, p.94)。その中で本稿はキャリア開発に注目するのである。

日本でのキャリア開発の最初の発端は1973年のオイルショック以降に、「日本の経営」が揺らぎ始めた頃の雇用調整の過程で組織の問題として登場してきた。その後の成果主義の採用によって組織の問題から個人の問題として、より積極的に取り組まれるようになった (Schein 著 (1978), 二村敏子他訳 (1991) の「訳者まえがき」xivより)。その後1998年に日本経団連 (当時日経連) の『エンプロイヤビリティの確立を目指して—従業員自律・企業支援型の人材育成—』(1999年)と題した報告書によって一般企業に認識が広まった。それによると企業は「個」に焦点を当てて、一人ひとりの強みや持ち味を伸ばすキャリア形成の支援を行い、自分の進むべき方向を明確にした上で、企業が提供する支援策を有効に活用する必要性があるとしてキャリア開発の概念を全面的に取り上げた (日本経団連, 2006)。

日本でも現に従業員は雇用契約についてアメリカと同様に次第に短期的な契約として容認し、必ずしも終身的な雇用契約ではないと知覚されるようになってきた⁽¹⁾。現在では、かなり多くの人が企業の景気次第では、場合によっては解雇や退職あるいは転職も有りうると感じている。このような雇用環境の変化の中でキャリア開発は人材マネジメントの中心的課題となりつつある。

企業は経営目標を達成するために経営戦略を展開する必要があり、そのための人材活用として組織の視点からのキャリア開発が求められる。しかし個人が長期に組織に留まり、活躍の機会を提供するためにワーク・ライフ・バランスのある人的資源管理が求められるようになり、キャリア開発は個人の視点が重視されるようになってきた。

先行研究によれば、キャリア開発は人的資源管理の観点から、個人の仕事の選択 (個人の仕事に対する要求) と組織の人材の選択 (組織自体の要求) との調和点に求められるとされる (Hall, 1986, p.3; GutteridgeはHall and Associates, p.50に所収; 中原, 2006, p.258, p.278)。

このようなキャリア研究の意義は、①仕事について個人の全体の生活が描ける。②仕事は社会的平等、仕事場、多様性、そして個人の束縛からの自由等を達成する基本的なエリアとなる。③キャリアの最も重要な点は、我々の社会に存在する個人の束縛から選択の自由を得ることによりもたらされる流動性の高まりにある (Hall, 2002, pp.12-13)。

特に日本のように閉鎖的な労働市場の環境を「OECD対日労働報告書」(1972)は、企業間の移動を妨げ、個人の移動と選択の自由を減少させ人間的社会的な問題をもっていると批判している。したがって長期にわたって人材開発を組織中心に行ってきた日本の企業にとって個人の視点を重視したキャリア開発は絶対欠かすことは出来ない。それは人々のキャリア意識を高めることによって労働市場が活発となり、人的資源の有効な配分に寄与することになるからである。それは同時に「人事管理」を、組織による一方的な従業員の管理として簡単に解釈・運用できなくなってきたことを意味している。

1-2 本研究の目的とその方法

アメリカに比較して日本でのキャリア研究や企業での取り組みは、ようやく産声を上げた段階である。このような背景の中で本研究は多義的な内容をもつキャリア概念を先行研究によって明確化し、それを基にしてキャリア開発の意義とそのキャリア開発を推進するための規範的命題を導き出している。

2 先行研究

2-1 キャリア概念

キャリア⁽²⁾という概念には多様な意味がある。例えば地位の向上を意味するキャリア昇進 (career advancement) とか、医者や弁護士のように特定の専門職を表現する場合もある (Erving Goffman, 1961, p.127; Hall, 2002, pp.8-10)。この2つの意味するキャリアは一般的な著書に見られ職業 (occupation) や職務 (job) と同義である。

一般的に著書や論文に使われている「キャリア」には4つの明確な意味がある。それは①昇進としてのキャリア、②専門職としてのキャリア、③生涯にわたる仕事の連鎖としてのキャリア、この定義から「仕事をする人、仕事経歴を持つ人は誰でもキャリアを持つ」といえる。④役割経験の生涯にわたる連鎖としてのキャリア、この定義によりキャリアは、人が仕事経歴となる業務や活動の連続した経験を意味する (以上 Hall, 2002, pp.8-10)。

2-2 キャリア論

ダグラス・ホール (Douglas T. Hall, 1976, 2002) によれば、キャリアは、第1に失敗か成功かとか、昇進の遅速に関係はない。第2に失敗・成功は本人の認識 (心理的満足) の問題である。第3に客観的な行動と主観的な態度の両方からなる。第4に仕事プロセスとしての経験の連鎖である、という点である。

さらにホールは、キャリア概念を専門職や昇進・昇格に限定するのは狭過ぎ、また生活と考えるのは広過ぎるとして、仕事に就いていることと組織的な背景があることを重視している。その仕事は必ずしも公式的とか有償である必要はない。ボランティアの仕事や主婦の仕事、行

政上の仕事とか、学校の仕事、あるいは業務としての仕事等である。このようにホールはキャリアを一生のプロセスとして、しかし仕事に関連した活動や態度に限ってみているのである (p.12)。

以上のことを前提条件としてホール (Hall) は、「キャリア (Career) は人の生涯にわたって仕事 (work) に関する経験や活動に関連した、個人的に知覚された態度と行動の連鎖である」と定義した (1976, p.4; 2002, p.12)。

エドガー・シャイン (Edger H. Schein, 1978) は、キャリアとは知的専門的な職業や明確な昇進を伴う職業に限られるものでもない。熟練の要しない職業や昇進・昇格の伴わない職業にも同じように当てはまるとして (邦訳 1991, p.38)、キャリアを2つに分ける。1つ目は個人が職業生活を通じて遭遇し経験するキャリア選択、貢献、自己のキャリア・アンカー、退職等の個人的側面としての「内的キャリア」であり、2つ目は組織が仕事生活の全体にわたって従業員がたどる昇進・昇格、職能や技術レベルの向上といったキャリアの発達を支援する組織的側面としての「外的キャリア」⁽³⁾である (Schein, 1978)。そしてシャインはこのような内的キャリアと外的キャリアの時間的経過に伴う相互作用にキャリア開発の視点があると主張する。

ここで重要なのは「自己成長、キャリア開発、および家族発達に関連する諸活動が、当該個人の全生涯にわたってどう影響し合うかを考慮する必要がある」(Schein, 1978, p.64) と述べていることから、仕事生活を考える際にも、それ以外の個人の状況 (内的キャリア) を加味しなければならないという点である (渡辺, 2007, p.110; 金井・高橋, 2004, p.94)。

日本の文部科学省主催の『キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書』(平成16年1月)によれば、キャリアは一般に、その解釈・意味づけは、取りあげるテーマ、それぞれの主張や立場、用いられる場面等によって極めて多様であり、また時代の変遷とともに変化してきていると前置きして、「キャリアを個々人が生涯にわたって遂行する様々な立場や役割の連鎖及びその過程における自己と働くこととの関係づけや価値付けの累積」ととらえて

いる (p.7)。

以上のキャリアの定義からホールとシャインは先駆的な立場にある。キャリアは決して一般的な著書に見られるような職業 (occupation) や職務 (job) と同義ではないことが明らかとなる。

2-3 キャリア研究のフレームワーク

キャリア研究は、これまで個人が仕事に就いた後の長期の個人的経験に関する心理学的なキャリア文献にほとんど注意を払ってこなかった (Hall, 1971, p.50; 1994, p.89)。すなわち組織心理学者は、ごく短期間のモチベーション、満足、成果のような過程については研究するが、個人のライフ・サイクルとしての長期的な仕事の成長を検証することはほとんどなかった。

すなわち、これまで社会学者はキャリア・エントリー後の開発理論に貢献し、心理学者は初期の職業選択の過程にずっと焦点を合わせてきたのである。これらの2つの分野に関連したキャリア研究を試みようとする者はほとんどいな

かった (Hall, 1971, p.90)。

そこでホールはこの試みの第一歩として5つのフレームワークを示し、今まで文献では注目されなかった2番目のキャリア開発モデルについて検討するのである (Hall, 1971, p.50) (表1の網掛け部分)。このようなことから金井・高橋はホールを「キャリア開発研究の第一人者」と呼んでいる (2004, p.91)。

①「職業選択 (Occupational choice)」の研究

これについては心理学者の間では、「キャリア」という言葉は、おそらく他の言葉よりも大抵は「選択 (choice)」という言葉と関係がある。もし、個人の自己アイデンティティのある側面とキャリア役割 (任務) の欲求とを統合するプロセスとしてキャリア開発を見るならば、その時に人は自己概念と合致するキャリア分野を選ぶ傾向がある (p.90)。

②「キャリア開発 (Career development)」の研究

これはアイデンティティと知覚的役割を変え

表1 キャリア研究のフレームワーク

キャリア研究手法	時間概念	研究されるアイデンティティの役割問題	個人の就業状態	仮定するアイデンティティの状態	仮定する役割の状態	個々人の考えに違いがあるか?	プロセス水準
①職業選択	静的	アイデンティティ—役割の調和 (アイデンティティと役割の選択)	入社の前	定着状態	定着した状態	はい	個人的
主な研究者	M. Rosenberg (1957), M. Englander (1960)						
②キャリア開発	動的	アイデンティティ—役割の調和 (アイデンティティと役割の変化)	入社の前と後	変化の状態	変化の状態	はい	個人的
主な研究者	D. E. Super (1957), D.V.Tideman and R. P. O'Hara (1963), D. T. Hall and K. Nougaim (1968) E. H. Erikson (1963, 1968) and T. Lidz (1968)						
③キャリア移行期	動的	アイデンティティ—役割の調和 (役割に調和したアイデンティティの変化)	入社の前と後	変化の状態	外見上定着の状態	いいえ	社会的
主な研究者	Becker, Geer, Hughes, and Strauss (1961)						
④キャリア内の役割分析	通常静的	アイデンティティ—役割の説明	入社後	通常定着状態	定着の状態	いいえ	社会的
主な研究者	H. S. Becker (1963), F Davis (1959)						
⑤キャリア相互の役割分析	通常静的	キャリア相互のアイデンティティと役割の比較	入社後	通常定着状態	定着の状態	いいえ	社会的
主な研究者	W. Evan (1963), R. Tagiuri (1965), F. Miner (1962), A. Roe (1953)						

(出典) Hall, 1994, p.94の表1及びpp. 90-93より筆者作成

ることによって調和することに注目する。すなわち個人の特質（自己概念、価値、スキル、その他）とキャリアの役割とが調和することに関係がある（p.91）。職業選択の研究が選択時点で適合性を最大にしようとするのに対して、キャリア開発分析は個人の特質や役割要求（組織の欲求）が長期にわたって変化したり増加したりすることによって収斂していくプロセスの研究にある。（Hall, 1994, p.91）。

キャリア開発アプローチの事例は、自己の役割概念の統合プロセスとしてスーパー（Super, 1957）やタイドマン&オハラ（Tiedeman and O'Hara, 1963）のキャリア研究成果に、またホールやノーゲイム（Nougaim, 1968）の成功した管理者とあまり成功しなかった管理者の長期的分析等にみられる（以上 Hall, 1994, p.91）。

③「キャリア移行期（Career transitions）」の研究

これは役割の移行期に対応してアイデンティティを変更することによって調和することを研究する。具体的には、現職者のアイデンティティに役割移行期はどのように影響するかという点に焦点を合わせる。この通常起るステータスの変化として医師の事例を挙げ、医学学生のインターンやインターンから住み込み研修医、研修医から専門医師、あるいはビジネスマンの事例として、大学院生からマネジメントの見習い、見習いから初めてのライン管理者、ライン管理者から中堅管理者があげられる。

キャリア開発研究のようにキャリア移行期の研究は人のキャリアの経歴に焦点をあわせる。しかしこのアプローチはこれらの役割移行期が個人的なプロセスよりもむしろ社会的なプロセスであり、キャリア開発分野では個人の経験的な違いが強かったのに比べてキャリア移行期ではキャリア経歴におけるありふれた（共通の）要素が強いという。またキャリア開発の研究が一般に心理学分野であるのに対してキャリア移行期の研究は一般的に社会学分野である。

キャリア役割移行期の研究の事例として Becker, Geer, Hughe, and Strauss (1961) の医学教育の古典的研究「Boys in White」がある。

④「キャリア内の役割分析（intracareer-role analysis）」の研究

これはキャリア範囲あるいは役割内において、本来のアイデンティティと役割を説明する。具体的には専門家のような、ある特殊なキャリア役割、あるいはラインに関する研究である。この研究では、同僚、顧客、キャリア水準、役割コンフリクト等のように、広い範囲に課題がある。必ずしもキャリア経歴ではなく、現職の現在の職業行動に注目する。

この分野の仕事の事例として、ベッカー（Beckker）の研究ではダンス・ミュージシャン、タクシー・ドライバー（in Outsiders, 1963）がある（Hall, 1994, p.92）。

⑤「キャリア相互の役割分析（intercareer-role analysis）」の研究

これはキャリアの横断的な役割を比較分析する。しかも科学とマネジメントのように2つ、あるいはそれ以上のキャリア領域を比較することに力点を置く。研究事例としては、エバンズ（Evan, 1963）のキャリア開発間における役割ストレス、応用と基本的調査に関する報告書がある。Tagiuri（1965）のマネージャーと科学者の価値の比較、Miner（1962）の教授とマネージャーの従順の比較、そしてRoe（1953）の心理学者と人類学者対生物学者と物理学者間におけるパーソナリティの違いの比較がある（Hall, 1994, p.93）。

以上の5つの研究分野については（p.51）表1でそれぞれの特徴を比較した。この表1でいうアイデンティティ（identity）⁽⁴⁾とは、自分の環境に関係した自分自身の個人的知覚（perceived self）である。ホールは、「我々はアイデンティティという言葉で自己概念（self-concept）⁽⁵⁾、自己イメージ（self-image）、そして自己の感覚（sense of self）のような言葉に関係した同意語として使う」（Hall, 1971, p.54；1994, p.93, 2002, p.172）と述べている。

以上から本稿は主として②のキャリア開発に焦点を合わせて検討する。

3 キャリア開発

3-1 キャリア開発の意義

キャリア開発⁽⁶⁾は個人の特質（自己概念、価値、スキル、その他）としてのアイデンティティとキャリア（知覚的）役割とが調和すること、

言い換えればアイデンティティか、もしくは知覚的役割を変えることによって両者を調和させるダイナミックなプロセスに注目する。しかし両者を調和させるといっても個人が一人で出来るわけではなく、個人（従業員）と組織（管理者、人事担当者）の協力・協調が必要である。

したがってキャリア開発の目的は個人が現在取り組んでいる仕事（キャリア役割）について深く自覚し、それに基づいてますます意欲的に仕事に取り組めるように（アイデンティティを高めるように）個人自らがキャリア・デザインすることである。つまりキャリア開発とはキャリア・デザインを通じて人材を開発していくプロセスである（守島, 2004, p.138）。キャリア開発とは組織と個人との双方が行うもの（Scheinのいう、時の経過に伴う個人と組織の相互作用）であると共に組織にとって、そこで働く個人の意志や希望と組織の戦略とをいかに調和させていくかという問題である（中原, 2006, p.258, p.278）。

このような組織と個人の関りを機能的実用モデルとして提唱したのが後で述べる Thomas G. Gutteridge (1986) である。

1) キャリア開発スペクトル

ジェネラル・エレクトリック (General Electric) 社で先駆的な仕事に取り組んでいたウォルター・ストレイ (W. D. Storey, 1976) はキャリア開発過程で2つの重要な側面が存在することを明らかにした。その第一は個人的な満足や生産方法に関して、キャリア・プラン（設計）をする従業員にとっての仕事がある。第二は将来会社の人材ニーズに遭遇する有能な人々の要員を提供するために、従業員を効果的に選考し、評価し、配置し、開発するための組織的活動に関する仕事である。このうち個人的水準

の仕事がキャリア・プランニング (Career Planning) と呼ばれ、組織的水準の仕事がキャリア・マネジメント (Career Management) と呼ばれる (Thomas G. Gutteridge, 1986, p.50; Hall and Associates, 1986に所収)。

キャリア・プランニングとは①私欲、機会、抑制、選択、継続についてよく理解し、②キャリアに関連する目標を自分でよく理解し、③キャリアの目標に到達するための仕事、教育、方向やタイミングを確定していくように計画するプロセスである (Gutteridge, 1986, p.54)。このプロセスにはサブ・プロセスとして職業の選択、組織の選択、仕事の割当て選択、キャリアの自己開発がある。

キャリア・マネジメントとは個人一人によって、あるいは企業（組織）のキャリア・システムに一致するように一人ひとりのキャリア計画を準備し、実行し、モニタリングするプロセスである (Hall, 1986, p.3)。このプロセスには更にサブ・プロセスとして、リクルートと選抜、人的資源配分、評価と査定、訓練と開発、がある (以上 W. D. Storey, 1976)。

組織のキャリア開発 (organizational career development) はこれら2つの活動によってバランスが保たれる (Hall, 1986, p.3; Gutteridge, p.50; Hall and Associates, 1986に所収)。

2) キャリア・プランニングとキャリア・マネジメントの関係

ホールは図1に示したようにスペクトルの左極面にキャリア・プランニングと称して個人（従業員）の活動点を、右極面にキャリア・マネジメントと称して組織中心の活動点を取り、その両極の中間点に従業員（個人）と組織の活動点をスペクトル (spectrum) で示した (Hall and Associates, 1986, pp.2-5)。

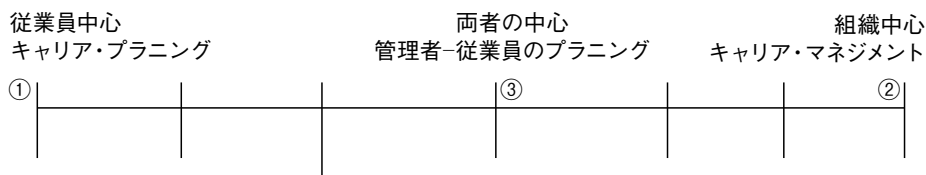


図1 キャリア開発活動のスペクトル
(出典) Hall and Associates, 1986, p.4の図1を参考に筆者作成 (略図)

(1) 個人の視点

個人は自己開発に関する多くの情報を得るが、組織に伝達される情報は少ない。しかもキャリア・プランニングをコントロールする力は弱い。

具体的にはキャリア・プランニングは個人が仕事、組織、仕事の割り当て、そして自己開発に関して各個人に適した選択をするために取り組まねばならない諸活動からなっている。

これは自己評価や有効なキャリア機会の評価、そして計画遂行に関するキャリア戦略の準備、等についての諸活動は従業員が個人のキャリア開発を強化するために重要である。

(2) 組織の視点

社員が適切なキャリア開発を行うために組織は企業の方向性や事業戦略を事前に大枠を示す必要がある。公式的な継続的計画、それは典型的にトップ・マネジメントによって内密で行われ、従業員個人との関わり合いはない。ここで組織はレベルの高い情報と管理レベルにおかれている。

組織にとって最も重要な活動は、戦略的人的資源計画であり、人的資源管理の組織の戦略を基本的事業の目的と目標にリンクするプロセスである。これを実行するためにはトップ・マネ

ジメントの承認が必要である。

具体的にはキャリア・マネジメントは仕事の段取り、可能性の評価、キャリア・カウンセリング、そして組織的な機会に関連した従業員の関心や能力をマッチさせるために計画された訓練や教育のような特殊な人的資源活動に関連している。

(3) 組織と従業員の間差点

キャリア開発活動のスペクトルの真ん中は従業員と組織（普通は従業員の管理者によって代表している）が等しく関わりあいをもって活動するところである。この相互の焦点の最もいい例は上司と部下の間で、キャリア・コーチングやコンサルティングの話し合いが行われることである (Hall and Associates, 1986, p.5)。ここでの目的は従業員のキャリア・プランニングである。

しかし個別企業における実際の活動は、どちらかに偏った方法で行われるのではなく2極の中間地点で行われるのがほとんどである。金井・高橋はキャリアに関するどのような行動であっても従業員本人と企業側双方の努力が必要であるとして、これを協同デザイン (Co-design) と称している (金井・高橋, 2004, p.93)。これはスペクトルでは両極の中間点③に相当する。

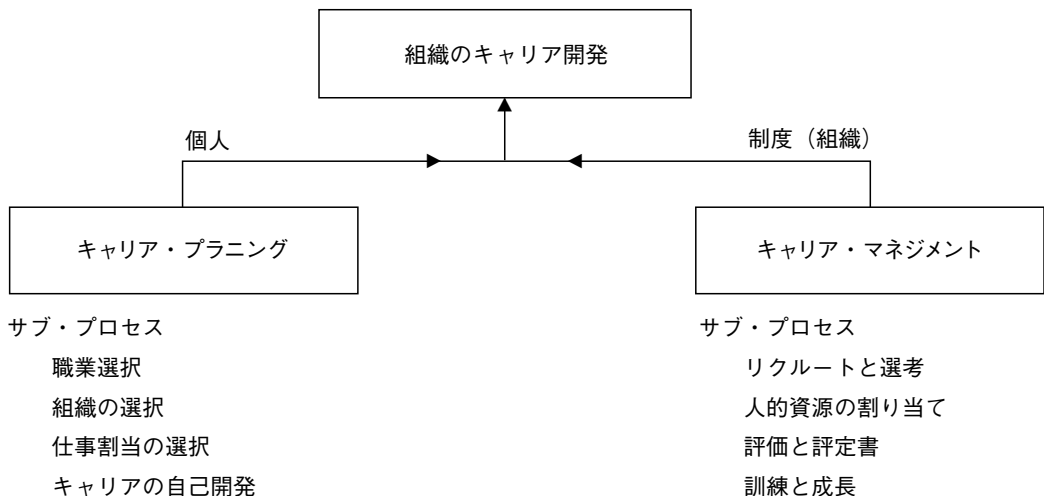


図2 組織のキャリア開発の実用モデル

(出典) Gutteridge, p.54の図表2 (Hall and Associates, 1986.に所収) を参考に筆者作成

3-2 キャリア開発の仕組み

1) キャリア開発の機能的モデル

ガテリッジ (Thomas G. Gutteridge) によれば、キャリア開発は二つが別々に、しかも相互に機能し合う個人のキャリア・プランニングと、制度的 (組織的) なキャリア・マネジメントの組み合わせから成るとした (Hall and Associates, 1986 に所収, pp.54-55)。

図2は組織のキャリア開発が結合プロセスになるように描かれている。本稿でいうキャリア開発とは組織で行われるキャリア開発であって、とかく組織寄りの色彩が濃厚である。

4 キャリア開発の規範的命題

この節ではキャリア開発を推進するための望ましい環境 (規範的命題と名付ける) を先行研究によって導き出す。

4-1 個人の目的と組織の目的との調和

先に述べたようにキャリア開発の焦点は人的資源管理の問題として、個人の仕事の選択と組織の人材の選択との調和という点に求められる。それでは組織と個人はどのようにすればよいのであろうか。

個人のキャリア開発は個人が仕事を進めていくべき方向性を自覚し、それに向かって意欲的に仕事に取り組めるように個人が自らデザインすることである。それにたいして組織のキャリア開発は経営目標達成のための経営戦略の展開に必要な人材が求められる。

1) 個人の希望する仕事への意思表示 (個人ニーズ)

個人の目的とは、個人のキャリアを開発していくためには自分が何者であるかを良く知るこ

とである。個人の主体的なキャリア開発のためには、一つは働く人がどのようなキャリアを望み、そのためにはどのような仕事に就かなければならないかという点についてある程度に現実的な職業上の自己イメージをもっていることが必要である。これについてエドガー・シャイン (Edger H. Schein, 1978) は、新従業員は次第に自己認識を獲得し、キャリアデザインをしていくためには、より明白な職業上の自己イメージを描けるようになる。この自己イメージには次のような3つの成分が合わさって「キャリア・アンカー」(Career Anchors) (自覚された才能と動機と価値の型) を構成するという。その3つの成分は表2に示されている (邦訳 (1991) p.143)。

- (1) 自覚された才能と能力 (さまざまな仕事環境での実際の成功にもとづく)
- (2) 自覚された動機と欲求 (現実の場面での自己テストと自己診断の諸機会、および他者からのフィードバックにもとづく)
- (3) 自覚された態度と価値 (自己と、雇用組織および仕事環境の規範および価値との、実際の衝突にもとづく)

表2の1は「個人は何ができるか」である。2は「個人は何がしたいのか」である。3は「個人はその仕事にどのような意味を見出すのか」等について個人に問うているのである。

このキャリア アンカーはキャリア初期の何年かの中にやっと発見することができるものであり、キャリアにより人生経験を積んで自己洞察を増やすにつれてより安定した領域 (長期的な貢献領域) を明らかにすることができる (Schein, 1978, 邦訳 (1991) pp.143-144)。

キャリア・アンカーとは個人がキャリアを歩

表2 キャリア・アンカーを構成する「自己イメージ」の3つの要素

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 自覚された才能と能力 (さまざまな仕事環境での実際の成功にもとづく) 2. 自覚された動機と欲求 (現実の場面での自己テストと自己診断の諸機会、および他者からのフィードバックにもとづく) 3. 自覚された態度と価値 (自己と、雇用組織および仕事環境の規範および価値との、実際の衝突にもとづく) |
|---|

表 3 8つのキャリア・アンカー

	キャリア・アンカーの種類	内 容
1	専門・職能別コンピタンス	技術職（階層上昇でなく能力の領域で技術を伸ばす職人）
2	全般管理（経営管理） コンピタンス	管理責任のある地位への強いモチベーション（問題の分析能力、人々の統制能力、自分自身の情緒の統制能力）
3	自律・独立	仕事に関する各種の規制を嫌う。自分のペースで仕事を進める。
4	保障と安全	終身雇用権のある組織、レイオフのない組織、退職時の諸制度の整備充実、安定した組織に魅力を感じる。
5	企業家的創造性	起業設立への強い願望
6	奉仕・社会貢献	自分の中心的な価値観を仕事で具体化
7	純粋な挑戦	不可能と思われる障害の克服、解決不可能な難題の解決、極めて手ごわい相手に勝つことに関心をもつ。
8	生活様式	組織のために働くことに非常に前向きで、自分の時間の都合に合わせた働き方のできる条件に選択肢を求める。

（出典）Schein,1990, 邦訳（2003）pp.21-48より筆者作成

んでいく場合の不変の価値観や考え方（自分のキャリアとなる拠り所）であり、「キャリアの礎」となるものである。このような個人の価値観は年月の経過や職種がなんであってもそれほど変化するものではない。シャインは主要なキャリア・アンカーの種類として8つを上げている。人によってアンカーは1つの人もいればそれ以上の人もいる。

しかし、自分のキャリア・アンカーをイメージするといっても組織のなかではそう簡単に自分の思うように進められるわけではない。そこでヒントになるのがキャリア・サバイバルである。これは職務上で自分と関係のある人々が、自分に対してどのような期待を持っているのかを客観的に捉えていくことによってイメージすることができる。

キャリア・アンカーは自分が自分で内省して聞く「インサイド・アウト」の視点であるのに対してキャリア・サバイバル（Career Survival）は外から自分に向かってくる声に耳を傾ける「アウトサイド・イン」の視点を持つという（中原, 2006, p.267）。

2) 組織の求める人材の開示（組織ニーズ）

組織の目的は、経営戦略展開に必要な人材育成である。つまり欲しい人材を見つけて採用したり、育成したりすることである。シャインのいう「キャリア・サバイバル」を見つけて、組

織の中に定着させることが求められる。そのためには組織は個人に対して必要な人材育成を求める必要がある。

（1）組織の職務と役割の戦略的計画

キャリア・アンカーが個人ニーズの明確化であるのに対して、キャリア・サバイバル（Career Survival: Schein, 1995）は組織が個人に期待するニーズであり、これは職務上で関係のある人々が自分に対してどのように期待しているのかを客観的に捉えていくことによってイメージできる。個人のキャリア開発が順調に発展するためにはこの個人のニーズ（キャリア・アンカー）と組織のニーズ（キャリア・サバイバル）が相互に調和していくことが望ましい。そのためシャインは組織として「職務と役割の戦略的計画」が必要であるという（Schein, 1995, 邦訳（2003）pp.2-3）。それによると、

① 管理者、従業員は自分自身の職務分析と役割分析を年に1度定期的に行う。

組織の中で、人間関係で繋がっている上司、同僚、部下に対する分析を一緒に参画型で行うべきである。

② 組織の戦略目標は具体的な目的で職務に就いている人に明瞭に理解されるように伝達すること。

③ 個人の自己洞察（キャリア・アンカー）だけでなく管理職、同僚および部下の期待（キャリア・サバイバル）が明瞭に伝達される

こと。

シャインは個人と組織の相互作用によって有益な関係となるよう結合される「調和過程」というフレームワークで捉えている。

以上のようなキャリア・アンカーとキャリア・サバイバルは、どちらも自分が一人で考えるのではなく、同僚や友人と対話する中で見つけていくべきものである（中原, p.267）。ここにキャリア開発という考え方がうまれてくる。キャリア開発研修はあくまでも自己イメージを形成するための「気づきの場」を提供する短期的な施策である（中原, p.267）。

以上の検討からキャリア開発のためには個人ニーズと組織ニーズの整合性が望ましいという規範的命題が成立する（命題1と名付ける）。

ここで重要なのは「自己成長、キャリア開発、および家族発達に関連する諸活動が、当該個人の全生涯にわたってどう影響し合うかを考慮する必要がある」（Schein, 1978, 邦訳（1991）p.64）と述べ、仕事生活を考える際にも、それ以外の個人の状況（内的キャリア）を加味しなければならないという点である（渡辺, 2007, p.110；金井・高橋, 2004, p.94）

4-2 個人の自律性とプロティアン・キャリア

以上のような企業の環境は組織が個人に対して自分自身の職務の構成要素を設計し枠組みを作り上げる「自律性」の余地を益々認める傾向にある（Schein, 1995, 邦訳（2003）p.2）。このような傾向はホールのいうプロティアン・キャリアに道を開くものである。

1980年代に入って世界的な範囲で企業は大きな変遷を迎えることになった。その内容はスピードと複雑性である。具体的にはインターネット革命と合併・買収である。このような大企業の大変革によって、そこで働く人々は自分の生活やキャリアについて明確に表明するようになる。長期の雇用関係や保障の約束を有した伝統的なキャリア契約は関係契約から短期の取引的解釈に置き換わった。つまりその契約は現時点でのニーズと成果を土台にして日ごとに「更新できるもの」である（Hall, 2002, p.4）。これについてホールは、1976の“Careers in Organizations”の末尾で「それは頻繁に起こる

変化や自己創造力、自律性（Autonomy）と自己志向性によって特徴づけられ、・・・組織よりも人のニーズによって湧き上がってきた出現形態、『プロティアン・キャリア』⁽⁷⁾の議論であった。このようなプロティアンの変化の特質が示唆しているように、組織の境界線はずっと浸透性があるようになり、現在のキャリアの状況はバウンダリーレス（boundaryless；Arthur and Rousseau, 1996）と呼ばれるようになった（Hall, 2002, p.5）。しかしホールは「私はあえて今日のキャリアでさえも、キャリアは完全にバウンダリーレスではないと言いたい。その理由として、組織の境界は過去に比べてずっと浸透性がある。それらを通じての移動がずっと本質的になり、ずっと頻繁になり、ずっと容易になっており、ただ境界がなくなったようにみえるだけである」（Hall, 2002, p.5）という。

更にホールは、このような組織の変化に対応して、キャリアは1976年に比べて益々内的、主観的な問題を引き起こしているという。つまりキャリアのダイナミクスを理解しようとするより深い内的な人々の問題に直面した時、人々の生活の中にある内的な境界がますます重要になり、かつ未解決の問題となりつつある。問題となる境界の例として仕事と家庭の問題、家庭いることと職場にいること、また家庭にいることまた家族でいること、そして現在、物理的にいる心理的な存在とどこかに心理的に関りを持っていること等の問題である。最近のCEOの意見として、経営者の家族にとって最悪の問題はあなたが家庭を不在にしているときではない。最悪の事態はあなたが家庭におり、心理的に不在である時である（Hall, 2002, p.6）。

事実、仕事と生活のバランス問題は1976年の議論に大きく欠けていた。また、バウンダリーの意見は自然とキャリアにおけるジェンダーの問題を導くことになる。1976年に「女性の役割」という文献が出されたにも関わらず、仕事と生活、あるいは仕事と家族のバランスの問題は我々のキャリアの議論から大いに欠けたところであった。

ホールのいうプロティアン・キャリア（Hall, 1976；Hall & Associates, 1996）という新しいキャリアは、組織でなく個人によって管理され

ている。そして動かしている力は個人の所有するニーズ、価値、心理的成功にたいする欲望である。このように、組織によって提供される少ない保障にも関わらず、それに代わってプロティアン・キャリアは個人のスキルと学習能力を創造するためのより多くの自由と機会 (Hall & Mirvis, 1996) が与えられている (p.7)。

プロティアン・キャリアは組織キャリアに置き換わるものである。それは次のような特質もっている。①キャリアは組織ではなく個人によって管理される。②キャリア年齢は重要であるが、年代順の年齢は重要でない。③開発は継続的な学習であり、自己方向性、関係性、そして④おもに仕事への挑戦によって発奮し、決まりきったプログラムではない (Hall, 2002, p.244)。

以上の検討からキャリア開発のためには個人の自己創造力、自律性 (Autonomy)、自己志向性が求められるという規範的命題が成立する (命題2とする)。

4-3 キャリア開発と個人のライフ・サイクルの調整

しかしキャリア開発は戦略に活用する組織の

視点だけでなく、個人が長期に組織に留まってもらうためにはワーク・ライフ・バランスのある人的資源管理でなければならない (外的キャリアの視点)。このような関係はシャイン (Schein, 1978, 邦訳 (1991)) のいう個人と環境との関係である。

組織で働く個人はキャリアを通じて成長していくものであり、人材育成は働く人の目線から見ると新しい能力、知識、スキル等の獲得によって自分の価値 (アイデンティティ) を高めていくというプロセスである (内的キャリアの視点)。

以上のような意味からキャリア開発は組織の問題でもあると同時に個人の問題でもある。

キャリア開発の前提条件として重要なのは、個人は組織に雇用されていると同時にそれはいろいろな環境と掛かり合いを持っているということである (Hall, 1976; Schein, 1978)。これについてシャインは、3つの掛かり合いを指摘した。①自己成長への関わり合い、②仕事・キャリアへの関わり合い、③家庭への関わり合いである (Schein, 1978, 邦訳 (1991) p.56)。この様子を描いたのが図3である。

1) 「自己成長 (サイクル) への掛かり合い」と

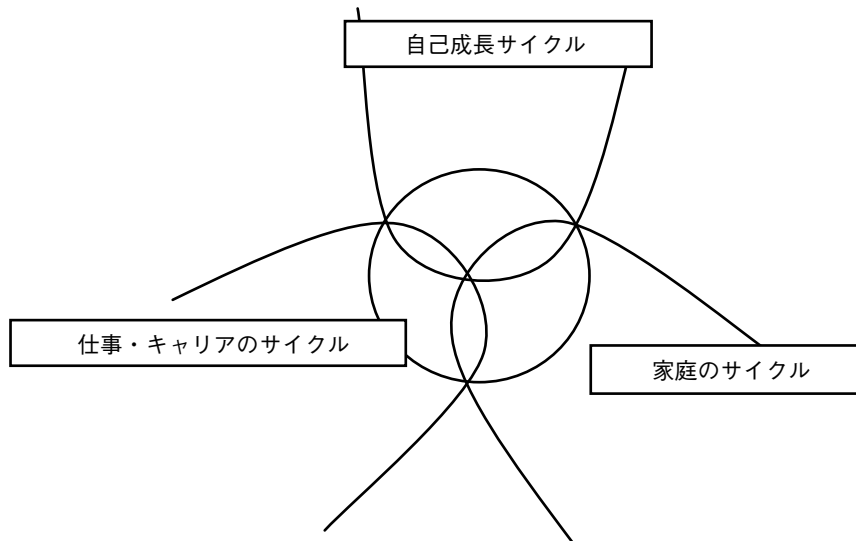


図3 個人の3つのサイクルとの関わり
Schein, 1978, 邦訳 (1991) p.56を参考にして筆者作成

は、「生物学的・社会的加齢過程に由来する論点と問題」である。

具体的には生物学的諸力と、これに伴う年代別の社会的あるいは文化的期待が、生物社会的ライフ・サイクルのうち、個人の自己成長に関わる部分である。

思春期前後から20代後期ないし30代初期にかけての時期は家を離れて大人になる時期である。30代に入ると大抵の人は本格的に再評価の時期を迎える。安定化あるいは主要な方向転換の時期に入る。30代後期ないし40代初期には、中年の転機、ないし危機に直面する。40代および50代初期になると「空の巣」の結果、子供の成長と自立、専業主婦としての役割から遊休の大人になる可能性、夫婦の新しい絆の確立が必要となる。また能力の低下、健康問題の発生、若い者から仕掛けられる競争、「加齢」に悩むようになる。

60代から死までの時期には主な転機がある。引退とそれに伴う変化である。

2) 仕事・キャリア（キャリア・サイクル）への掛かり合いは上記の生物社会的ライフ・サイクルと密接な関係がある。しかし生物社会的ライフ・サイクルは個人の生命に関係し、限りがあるのに対して職業のキャリアには限りは無いということである。

社会の大部分の人は仕事とキャリア形成に関わる。この関わりの問題は男性だけではなく、女性にとっても益々重要になってきた。しかしこれは他の①と②の2つのサイクルからは分離できる。それは仕事・キャリアを生み出す諸制度や機会の多くが個人や家族の統制下にはないからである。したがって我々はとかく仕事・キャリアのみのサイクルに注視し、他のサイクルを無視、または見落としてきた。この仕事・キャリアのサイクルはキャリアへのエントリーに先立つ時期が存在するということである。

初期の職業イメージ、教育・訓練による就職準備の期間、さまざまな段階を伴うワーキング・ライフ、そして最終には引退、あるいは新しい仕事とかキャリアである。まず①0歳から21歳頃を経て、②仕事の世界へのエントリーが16歳から25歳ごろに始まる。③基本訓練の時期が16歳から25歳の頃である。④キャリア初

期の正社員資格（17歳から30歳）から⑤正社員中期（25歳前後、在職権を得たメンバー、終身メンバー、監督者、管理者）、⑥キャリア中期の危機（35歳から45歳）でキャリア・アンカーを知るようになる。⑦その後40歳頃から引退まで各人はそれぞれ異なったキャリアを歩むようになる。

3) 家庭（のサイクル）への掛かり合いは、家族から生じる問題が生物社会的問題と影響し合うことは明らかである。しかし家族とは数人の個人からなる複雑な単位であり、また各個人は個人的サイクル、またはキャリア・サイクルで生活しているからである（p.51）。

大部分の人々は青春期ないし成人前期に生家を離れ、結婚して一家をもち、子供をもうけて教育に当たり、老後の両親を世話して、やがて祖父母になる。

以上のサイクルで最も重要な点は、結婚し、親になることによって他者との間には重要な関わりが生まれ、このことは仕事ないしキャリアの場合よりも個人に対して多くの制約を課すことになるという点である。仕事・キャリアの場合は「役割」を放棄できる。

この1)、2)、3)の各ライフ・サイクルがどのように重なり合うか、またその重なり合いを無視しては、キャリア開発は達成できないであろう。特に仕事とキャリアに関する問題は社会の大部分の人々にとって最も関係がある。しかも仕事・キャリアに関して人々に作用する諸力は、自己成長への掛かり合いや家庭への掛かり合いと影響しあうが、各問題の発生源がそれぞれ異なっているので極めて複雑となる。

以上の検討からキャリア開発には個人にとって「自己成長サイクル」「仕事・キャリアのサイクル」「家庭のサイクル」という3つのサイクルの整合性が求められるという規範的命題が成立する（命題3とする）。

5 まとめ

先行研究によれば、キャリア開発を推し進めていくためには、①個人ニーズと組織ニーズの整合性（命題1）、②プロティアン・キャリアによる個人の自律性（命題2）、③個人と環境との関わり合い（命題3）という3つの規範的命題

が導き出された。

具体的にはキャリア開発には、「個人と組織との関係」、「個人の自律性」、「個人と家族との関係（ワーク・ライフバランス）」という3つの各サイクルとの相互関係について、個人が何事もうまくいっていると知覚できる状態にあることを意味している。中でも特に、個人が家族サイクルとのワーク・ライフ・バランスを知覚する時にキャリア開発は最高のものになるという見解が注目される（佐々木, 2009）。

本稿で導き出された先行研究による3つの規範的命題については、さらに企業の実態調査によって比較・検証していく必要があり、これが筆者にとって今後の研究課題となる。

【注】

- (1) 成果主義の導入により「心理的契約の観点から、企業と労働者との関係が従来よりも短期的な、取引契約的なものに移行しつつある」という分析結果がある（プロジェクト研究シリーズNo. 5, p.11, p.191）。Denise Rousseau. 1995. *Psychological Contracts in organizations*において、組織の心理的雇用契約に、長期の関係契約から短期的取引契約に変化していることを主張した（Hall, 2002, p.22）。
- (2) 伝統的にキャリアという言葉は、尊敬されるべき専門家の中で広がり、出世を期待した人々のために使われてきた。
- (3) 一つ目はヒエラルキーの階層次元では垂直的なキャリア成長である。具体的には一般職層から管理職層、経営者層への上昇である。二つ目は職能や技術レベルの次元で、水平的、横断的なキャリア成長である。
- (4) Erik H. Eriksonによって提唱された概念である。さらにDaniel Miller (1963) はsubidentityという言葉を導入した。またHallは、人のアイデンティティは幾つかのsubidentitiesからなると考える。人は社会の中で幾つかの役割を担っており、その役割への期待に対する自己認識がサブ・アイデンティティであるという（2002, p.174）。
- (5) 自己概念とは一般的に彼または彼女自身のイメージと説明されている（Hall, 2002, p.55）。詳しくは渡辺三枝子（2007年）p.32参照
- (6) Career Developmentの日本訳として、キャリア開発とキャリア発達とがある。本稿のキャリア

論は個人がキャリアとどのように向き合い、主体的かつ自律的に自己を高めていくかという視点から研究するものであり「キャリア開発」という用語を使用する。

- (7) この言葉は、思いのままに姿を変えられるギリシャの海の神、プロテウスから取ったものである（Hall, 2002, p.4）。詳しくはHall（2002）の第2章（pp.17-46）を参照。

【参考文献】

1. Arthou, M.B., & Rousseau, D. M. (Eds.) 1996. *The Boundaryless career: A new Employment Principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
2. Becker, H. S. 1963. *Outsiders*. New York: Free Press.
3. Becker, H., Geer, B., Hughes, E., and Strauss A. 1961. *A Boys in White*. Chicago: Univ.of Chicago Press.
4. Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Erikson, E. H. 1968. *Identity: Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Co., Inc. (岩瀬庸理訳『アイデンティティ 青年と危機』金沢文庫、1973年)
6. Erikson E. H. & Erikson, Joan M.Erikson. 1997. W.W.Norton & Company,Inc. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル、その完結』みすず書房、2001年)
7. Evan,W. 1963. Peer Group interaction and organizational socialization: a study of employee turnover. *American Sociological Review*, 28, 436-440.
8. Ginzberg, E., Ginsburg, S., Axelrad, S., & Herma, J. 1951. *Occupational Choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
9. Goffman,E. 1961. The moral career of the mental patient. In E. Goffman (ED.), *Asylums*. New York: Anchor.
10. Hall, Douglas T. 1976. *Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company.
11. Hall, Douglas T. and Associates. 1986. *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass Inc., Publishers.
12. Hall, Douglas T. 1994. "A theoretical Model of Career Subidentity Development in Orgznizational

- Settings (1971)" *Careers Development*, Dartmouth Publishing Company Limited.
13. Hall, Douglas T. 2002. *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc.
 14. Hall, D. T., & Nougaim, K. 1968. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp.12-35.
 15. Hall, D. H. & Mirvis, P.H. 1996. the new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D.T.Hall & Associates (Eds), *The career is Dead-Long live the career: A relational approach to careers* (pp.15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
 16. Krumboltz, John D. and Levin, AI S. 2004. *Luck Is Accident*, Impact Publishers, Inc. (『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社、2005年)
 17. 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社、2004年。
 18. Levinson, Daniel J. 1978. *The Seasons of Man's Life*, The Sterling Lord Agency, Inc., (南無博『ライフサイクルの心理学 (上)』講談社 1992年)
 19. Miner, F. 1962. Conformity among university professors and business executives. *Administrative Science Quarterly*, 7, 96-109.
 20. Miller, D. 1963. The study of social relationships: situation, identity, and social interaction. In S. Koch, (Ed.), *Psychology: A study of a science*, New York: Mc Graw-Hill, pp.639-737.
 21. 宮城まり子『キャリアカウンセリング』駿河台出版社、2002年。
 22. 文部科学省主催『キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書』(平成16年1月)。
 23. 日本経団連出版『キャリア開発支援制度事例集』平成18年。
 24. 中原 淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社、2006年。
 25. 日本経団連(当時日経連)の『エンプロイヤビリティの確立を目指して—従業員自律・企業支援型の人材育成—』報告書(1999年)。
 26. OECD Reviews of manpower and Social Policies: Manpower Policy in Japan. (OECD対日労働報告書/経済協力開発機構(著);労働書・訳、)日本労働協会、1972年11月)
 27. Roe, A. A. 1953. Psychological study of eminent psychologists and anthropologists and a comparison with biological and physical scientists. *Psychological Monographs*, 67 (2, Whole No.352).
 28. 佐々木『“ワーク・ライフ”超両立論』日本放送出版協会、2009年。
 29. Schein, Edgar H. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall. (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店、1981年)
 30. Schein, Edgar H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991年)
 31. Schein, Edgar H. 1990. *Career Anchors: Discovering Your Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー』白桃書房、2003年)
 32. Schein, Edgar H. 1995. *Career Survival: Strategic Job and Role Planning* (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル』白桃書房、2003年)
 33. Storey, W. D. 1976. *Career Dimensions* I, II, III, and IV, Croton-on-Hudson, N. Y.: General Electric.
 34. Super, D. E. 1957. *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
 35. 鈴木竜太『自律する組織』生産性出版、2007年。
 36. Tagiuri, R. 1965. Value orientations and the relationships of managers and scientists. *Administrative Science Quarterly*, 10, 39-51.
 37. Tiedeman, D. V., & O'Hara, R. P. 1963. *Career development: Choice and adjustment*. New York: College Entrance Examination Board.
 38. 山本 寛『人材定着のマネジメント』中央経済社、2009年。
 39. 渡辺三枝子『新版 キャリアの心理学』ナカニシヤ出版、2007年。

