

# 自律的キャリアの課題についての一考察

## —自律的キャリアと組織の関係—

### A study on issues of contemporary careers

#### —Relations between organizations and contemporary careers—

宮島 裕  
(Yutaka MIYAJIMA)

#### 【要約】

1990年以降、経済のグローバル化に伴う厳しい競争により、日本においてもキャリアの概念が変容しつつある。すなわち、伝統的キャリアから自律的キャリアへの変容である。個人主導の自律的キャリアの必要性は、個人の視点からも組織の視点からも高まっている。組織から見ると、個々の組織メンバーが自律的キャリアを実現し高度な自律性と能力を発揮できれば、その能力を組織は活用でき、組織および個人の双方にとって好ましいことになる。また、個人から見ても、予期せぬキャリア・トランジションへ適応するために自律的キャリアが望まれる。しかしながら、日本において自律的キャリアの現状は、必ずしも好ましい状態とはいえない。それは自律的キャリアが内包する矛盾から生じている。そこで、本稿の目的は、自律的キャリアについての課題を組織および個人の双方から検討し考察を加えていくことである。

そこで本稿では、第1に本研究の背景および問題点について明らかにする。第2に自律的キャリアの持つ矛盾を示す。第3にその矛盾を解消する方法について提示し、最後に今後の研究課題について言及する。

キーワード：自律的キャリア 伝統的キャリア 予期せぬキャリア・トランジション  
日本型キャリア

#### 【Abstract】

After 90's, Global hyper competition have changed the concept of careers in Japan. Perspective changed from traditional careers to contemporary careers. Contemporary careers are expected people to act autonomously from view of organizations. And we expected contemporary careers to adjust career transition. However, contemporary careers in Japan aren't accepted smoothly for individuals and organizations. The purpose of this paper is a study of issues about contemporary careers. This paper illustrates that contemporary careers have contradictions inherently and clarifies the contradictions from view of individuals and organizations. In addition, this paper examines that compromise the contradictions in order to accept contemporary careers in Japan.

First, this paper discusses the background of this research. Second, this paper clarifies the contradictions of contemporary careers. Third, this paper refers the way to compromise the contradictions. Finally, we discuss some topics for future research.

**Keyword** : contemporary careers, traditional careers, unexpected career transition, Japanese career

## 1. はじめに

### 1-1 研究の背景

1990年代以降、経済の成熟化とグローバル化の進展により、企業を取り巻く競争環境は極めて厳しいものとなっている。米国では利益を確保するために、あるいは存続を図るために企業のダウンサイジングやリストラクチャリングが進行した。結果として、従来のような雇用保障は見直されることとなり、人員削減が進行した。こうした米国企業の動向をニュー・ディール (new deal) と呼び、心理的契約<sup>1)</sup>が関係的契約から取引的契約へと書き換えられたとの指摘もあった (Capelli, 1999)。日本においても、企業が厳しい競争環境に置かれたため、日経連により『新時代の「日本的経営」』(1995)が公表され、大企業でさえも従来型の雇用保障が困難であるという見解を明確にした。そのため、日本の企業においても組織メンバーたる個人は従来のような組織に依存したキャリア形成ではなく、個人の視点にたった自律的キャリアの必要性が要求されることとなった。すなわち、従来であれば「10年先、20年先までの将来にわたる固定的なキャリアパスを企業側が提示し、等級制度などによりキャリアアップを誘導し、そのために必要な能力やスキルを身につけさせ」(高橋, 2003) ていたのである。しかし、そのような従来のキャリアの前提条件たる雇用保障が困難である現在、組織メンバーたる個人が必要とするのは「会社依存から脱し、より自立/自律した職業人として」のキャリアであると指摘されるようになった (岡本, 2003)。

また、企業は取り巻く環境変化および技術革新の速さに対応しつつ、成長を成し遂げるために、組織の柔軟性を高める必要がある。そこで企業は、組織メンバーたる個人の多様性、創造性、自律性を活かしたマネジメントの重要性を認識したといえる。すなわち、個人の創造性や自律性を引き出し環境変化に対応すべく組織の柔軟性を高めるために、企業は個人の自律的キャリアを支援する必要がでてきたと指摘される

ようになった (二村, 2009; 花田, 2003)。

### 1-2 問題意識

上述したように、組織<sup>2)</sup>および個人双方に自律的<sup>3)</sup>キャリア<sup>4)</sup>が要請されるような状況が現れた。このような状況で自律的キャリアは、組織および個人双方にとって好ましいものととらえられている (二村, 2009; 日経連出版, 2006)。組織の立場から、実際に自律的キャリアを支援する制度を設けている日本企業も多くみられる。たとえば、大日本印刷は「自律し協働できるプロ人材の開発」という人材開発ビジョンを提示しており、組織メンバーたる個人が主体的にキャリアの目標を設定し、社内外の多様なキャリアをもった個人との協働ができるような人事制度や研修制度といった支援策を採用している (日経連出版, 2006)。また、個人の立場から見ても、本来の意味でキャリアを個人の手に取り戻し自らデザインできるという肯定的な評価もなされている (金井, 2002)。確かに、組織内で自律的に働き組織に貢献する個人は組織にとって好ましい存在であろう。また、個人が自らの意思でキャリアを形成し組織に貢献できるとしたら、個人にとっても好ましいであろう。組織論的に表現するなら、組織目的と個人目的が一致する方向にある状態と理解することができる。すなわち、自律的キャリアを実現することにより個人がより高度な自律性を発揮し、組織と関係を持てるようになれば、個人はいかなく能力を発揮し、その能力を企業が活用できるようになり、組織はより柔軟で強い力を有することになる (鈴木, 2002; 高橋, 2003)。

しかし自律的キャリアの現状は、組織および個人にとって必ずしも好ましい状態にあるとはいえない。それは自律的キャリアが内包する矛盾から生じており、解決すべき課題として意識されなければならない。そこで本稿では、自律的キャリアについての課題を組織および個人の双方から検討し考察を加えていくこととする。

### 1-3 本稿の研究プロセス

1990年代以降環境の急激な変化により、日本においてもアメリカを端緒とする新しいキャリアの研究すなわち自律的キャリアの研究および実践が始まった。そのため、日本における自律的キャリアについての研究は、いまだ歴史が浅いといえる。そこで本稿では、まず①研究の背景および問題意識を明らかにする。次に、②先行研究のレビューを行う。そして、③先行研究における理論と日本における現状のギャップを組織の視点および個人の視点から指摘する。さらに、④当該ギャップから、自律的キャリアの内包する矛盾と課題を考察する。最後に⑤それらの矛盾と課題を克服するための方策について検討し、本稿の今後の研究課題について言及する。

## 2. 伝統的キャリアと自律的キャリア

### 2-1 自律的キャリアの定義

ここでは本稿における自律的キャリアについて言及しておきたい。そもそもキャリアとは、多様な意味を有する。たとえば、ホールはキャリアには4つの概念があることを指摘している(Hall, 2002)。それらは、「昇進としてのキャリア」、「専門職としてのキャリア」、「生涯にわたる仕事の連鎖としてのキャリア」、「役割経験の生涯にわたる連鎖としてのキャリア」である。これらが指摘することは、キャリアは狭く捉えれば、「昇進」や「専門職」を意味し、広く捉えるならば「個人が経験する仕事経験全体」ないし「個人が経験する人生全体」を意味することとなる。自律的キャリアについての先行研究の中には、キャリアを「個人が経験する人生全体」ととらえるものもあるが、本稿では組織との関係について論じるため、キャリアを「個人が経験する仕事経験全体」として用いることとする。

また、自律的とは個人主導と定義する。本来、キャリアとは上記の4つの概念のいずれとしてとらえるにせよ、個人のものであり個人主導で形成されるべきものである。ところが、従来「個人が経験する仕事経験全体」としてのキャリアは、組織主導で形成されていた面があったことを否認しない。この組織主導のキャリアを本

稿では伝統的キャリアと呼称する。たとえば、従来日本の大企業において従業員は長期雇用あるいは終身雇用という雇用の保障を前提として、組織主導の人員配置や異動がなされてきたことはよく知られている。このような状況は、本来個人のものであるキャリア形成が個人の意思の下で行われてこなかったことを示している。この組織主導のキャリアは、経済が成長基調で企業も安定成長する状況にあり、雇用の保障ができたからこそ存在したといえる。しかし、現在では経済の成熟化が進展し企業を取り巻く競争環境が厳しいものとなったため、雇用の保障が難しくなり企業も個人も不確実性に柔軟に対応する必要がある、組織主導のキャリアの存続は難しくつつある。そこで、本稿では従来の伝統的キャリアと現在のキャリアとは異なることを強調するために自律的キャリアという用語を用いることとする。

### 2-2 伝統的キャリアから自律的キャリアへ

上述のように、キャリアは従来の組織主導の伝統的キャリアから個人主導の自律的キャリア(新しいキャリア)に変容しつつある。ここで従来のキャリアと自律的キャリアを対比した表1でどのように変容したかを示す。ただし、この表は理念的なものであり、現実のキャリアは伝統的キャリアと自律的キャリアの間にあるであろうことを指摘しておきたい。

伝統的キャリアの存在の背景には、経済が成長基調にあり組織を取り巻く環境も安定であるという状況があった。そのため、組織は長期的な雇用の保障ができ個人を家族のように処遇することができた。そこで形成された伝統的キャリアは、安定的で組織という境界が固く存在する組織主導のキャリアであった。個人が組織に囲い込まれたキャリアであるため、成功の尺度は報酬や組織内の地位といった客観的なキャリアであった。また、技術革新も現在ほどには急激なものではなく、必要とされる技能や職務要件も急激に変化しない状況であった。しかしながら、経済の成熟化・グローバル化、急激な技術革新が進行するようになり、個人と組織を取り巻く環境は急激に変化するようになった。このような環境変化により、組織は激しい競争

表1 伝統的キャリアと新しいキャリア(自律的キャリア)の比較

	伝統的キャリア	新しいキャリア(自律的キャリア)
主体者	組織	個人
雇用関係	雇用の安定 (帰属意識を重視) 組織のなかのキャリアある組織での雇用	エンプロイアビリティ <sup>5)</sup> (成果と柔軟性の重視) 組織を超えるキャリア
移動の程度	低い	高い
所属組織	1～2つの企業	複数の組織
態様	静態、定常状態	変化
知識	制度に知識がある	個人に知識がある
技能	企業特殊的技能	変換可能な技能
個人の活動	定められたことを実施する 枠組みのある	ひとつつながりながら歩む 行為しないとわからない
成功の尺度	報酬、組織内の地位 (客観的キャリア)	心理的に意義がある仕事 (主観的キャリア、心理的成功)
指標	年功的	学習-関係
核となる価値観	昇進・権力	自由・成長
心理的状況	心理的な慣性	心理的な適応
キャリアにおける責任	組織 組織が水路づけるキャリア	個人 自分がデザインするキャリア
トレーニングの形式	公式プログラムによる教育・訓練	埋め込まれた学習
指標	年功的	学習-関係
重要な態度側面	組織コミットメント この組織から自分は尊敬されているか	専門的コミットメント 自分を尊敬できるか
重要なアイデンティティ側面	私は何をすべきか (組織における気づき)	自分は何がしたいのか (自己への気づき)
重要なアダプタビリティ側面	組織関連の柔軟性 (測度：組織で生き残ることができるか)	仕事関連の重要性 現在のコンピテンシー (測度：市場価値)

出典：Sullivan (1999) Hall (2002) 金井 (2002) より筆者作成

に巻き込まれるようになり、持続的競争優位 (competitive advantage) を確立するために差別化やコスト削減の圧力にさらされることになった。結果として、組織による雇用の維持は困難になり、自社のもつコア・コンピタンス (core competence) に経営資源を集中すべくアウトソーシング化も進行した。個人にとっては急激な技術革新により、必要とされる技能や職務要件も大きく変わるようになり、雇用の保障が揺らぐなか柔軟な対応に迫られるようになった。そこで従来のような組織主導の伝統的キャリアの有効性は失われていき、個人主導の新たなキャリア概念、すなわち自律的キャリアが必要となった。

### 3. 自律的キャリアについての代表的先行研究

本節では、自律的キャリアの先行研究について言及する。まずは、シリコンバレーのIT技術者のキャリアの現状を理論化したバウンダリーレス・キャリア (boundaryless career) がある。バウンダリーレス・キャリアは組織や産業の境界を越えて個人のキャリアが形成されることである (Arthur and Rousseau, 1996)。次に、ホールにより提示されたプロティアン・キャリア (protean career) が挙げられる。プロティアン・キャリアとは、環境変化に適応し、そこから学習をし、個人がキャリアを能動的に形成する変幻自在なキャリアである (Hall, 2002)。さらに日本において、個人がキャリアをデザイン

するキャリアデザイン(金井, 2002)や「組織を移動することによって、自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス」としての組織間キャリア発達(山本, 2008)や個人の能動的アクションを重視するキャリア自律形成(花田, 2003; 高橋, 2003)といった先行研究がある。

これらの自律的キャリアの先行研究が示唆する点として、以下の4点が挙げられる(渡辺, 2007; 三輪, 2011)。第1に自律的キャリアではキャリア発達における個人の意志の重要性を強調していること、第2にキャリアにおける能動的な変化や学習が重視されること、第3に組織を移動するキャリアや、変化の激しいキャリアを肯定的にとらえていること、第4にキャリア成功の尺度として報酬や昇進(組織内の地位)より心理的成功や主観的満足を探ること、である。

### 3-1 バウンダリーレス・キャリア

1990年代以降、企業間競争の激化や雇用の流動化等の急激な環境変化に伴い伝統的キャリアの限界が示され、限界を乗り越えるためバウンダリーレス・キャリア(boundaryless career)という新しいキャリアが提示された(Arthur, 1994; Arthur and Rousseau, 1996)。バウンダリーレス・キャリアは境界のないキャリアとも呼ばれる。従来の伝統的キャリアは一つの組織内に限定され、組織と個人は安定した関係にあった。しかし急激な環境変化に対応するため、個人には変化や柔軟性が求められるようになった。そこでは、産業や組織、職種といった境界を越えて働くことが求められる。そのためバウンダリーレス・キャリアにおいては、主体的で能動的な学習による変化が必要となる。すなわち、個人は従来のようにキャリアを組織に任せるのではなく、自らのキャリアに主体的・積極的に関与し、人的ネットワークを作り、それを用いて能動的に学習する必要がある。

このようなバウンダリーレス・キャリアは、以下のようなケースに見出されると指摘されている(Arthur and Rousseau, 1996)。①シリコンバレーにおける典型的なキャリア、すなわち個人が組織の境界を越えて移動するケース、②研究者や大工のように現在の雇用者以外から承

認や市場価値を引き出せるケース、③不動産業者のように外部とのネットワークや情報によってキャリアが維持されるケース、④伝統的な組織におけるキャリアの境界が崩壊したケース、⑤個人的事情や家族の事情により、既存のキャリア機会を拒否したケース、⑥キャリア行為者たる個人の解釈によるが、構造的な制約があるにも関わらず境界のない未来を知覚しているケース、という6つのケースである。なお、バウンダリーレス・キャリアはアメリカや日本においても一部の業界に生じているにすぎない(金井, 2002; 三輪, 2011)。たとえば、映画産業やIT産業といったクリエイティブな業界では生じている。この点、バウンダリーレス・キャリアはどのような状況でも普遍的に生じているのではなく、特定の状況すなわち弱い状況<sup>6)</sup>(weak situations)で生じやすいとの指摘がある(Weick, 1996)。弱い状況とは、組織の拘束が弱く組織への一体化の要求が少ない状況である。シリコンバレーには弱い状況が存在するため、バウンダリーレス・キャリアが生じている。バウンダリーレス・キャリアは、特定の状況でしか生じにくいものの、組織・産業といった様々な境界を越える個人の自律的キャリアの存在、すなわち組織にとらわれない個人のキャリアについて示唆した点に意義がある。

### 3-2 プロティアン・キャリア

Hall(2002)は、従来の伝統的キャリアの不足部分を指摘し、絶えず変化する仕事環境に対応するキャリア形成の概念を検討し、新しい社会における変化の激しいキャリアとしてプロティアン・キャリア(protean career)という概念を提示した。ここで、プロティアン・キャリアとは、組織によってではなく個人によって形成されるものでありキャリアを営むその人の欲求に見合うようにそのつど方向転換されるものであり、移り変わる環境に対して自己志向的に変幻自在に対応していくキャリアといえる。すなわち、働く個人は環境変化に迅速に対応してキャリアを変化させていくということである。そして、Hallはプロティアン・キャリアから表2のような新しい心理的契約としてプロティアン・キャリア契約を提唱している。

表2 新しい「プロティアン」キャリア契約

- |   |
|---|
| <p>(1) キャリアは組織によってではなく、個人によって管理される。</p> <p>(2) キャリアは生涯を通じた経験・スキル・学習・転機・アイデンティティの変化の連続である。</p> <p>(3) プロティアン・キャリアにおける発達とは以下のものである。</p> <p>継続的な学習<br/>自己志向的<br/>関係的<br/>仕事のチャレンジにおいて見出される</p> <p>(4) プロティアン・キャリアにおける発達とは必ずしも以下のものではない。</p> <p>公式の教育・研修<br/>再教育・研修<br/>昇進</p> <p>(5) 成功の決め手は次のように変わってきている。</p> <p>「いかに知るか」から「いかに学ぶか」へ<br/>職務保障からエンプロイアビリティへ<br/>組織内キャリアからプロティアン・キャリアへ<br/>働く自己から全体としての自己へ</p> <p>(6) 組織は次のようなものを提供する</p> <p>挑戦しがいのある職務<br/>発達的な人間関係<br/>情報とその他の発達の資源</p> <p>(7) 目標は心理的成功</p> |
|---|

出典：Hall (2002) 渡辺 (2007)

### 3-3 節目におけるキャリア・デザイン

金井(2002)は、ブリッジズ (Bridges) やニコルソン (Nicolson) らのキャリア・トランジションモデルをベースに節目におけるキャリア・デザイン (career design) を提唱している。キャリアはデザインしすぎないほうがよく、節目でなければドリフト (career drift) してもよいとしている。節目では、大雑把でもよいのでキャリアの方向性を選択する必要があるという(金井2002)。また、そのようなキャリア・デザインの考え方はミンツバーグ (Mintzberg) の創発戦略 (emergent strategy) に似ていると指摘されている。すなわち、経営戦略に計画的側面と創発的側面があるように、キャリア・デザインにおいても事前に意図あるいは計画する側面と予期せぬ環境変化に創発的に対応していく面と両者が併存しているのである。

### 3-4 組織間キャリア

山本(2008)は、環境変化により正規従業員のキャリア・パターンが多様化していることから、従来の一組織内で形成されるキャリアが特別でなくなり、転職や出向・転籍といった組織間キャリア形成が一部の個人が経験するキャリア・イベントでなくなったことを指摘している。す

なわち、「組織間キャリアを展開し、一人一人が自律的にキャリアを設計していかねばならない時代が到来した」(山本, 2008)と指摘している。そのため、山本は組織間キャリアの概念および実態を明らかにするべく実証研究を行っている。そこで組織による自律的キャリア支援の組織間キャリアへの影響についての研究結果として、以下の3点が明らかにされている。①自社が個人のキャリアの自律性を重視していると認知しているほど、組織間キャリア志向(転職志向)は低い、②個人のキャリア発達は、キャリアの自律性重視により組織間キャリア志向を低下させる効果を促進している、③キャリアの自律性を重視している組織では、個人の組織間キャリア志向が低いだけでなく、主観的な組織間キャリア発達を促進すること等の3点が示唆された(山本, 2008)。このような研究結果により、組織が個人の自律的キャリアを支援する方針や施策を採用することは、個人を組織に定着させる効果があるということを明らかにした。

### 3-5 自律的キャリア形成

高橋(2003)花田(2003)は、急激な環境変化により、個人および組織の双方から自律的キャリア形成へのニーズが高まっていることを指摘

している。両者ともクランボルツ (Krumboltz) の理論をベースとしている。花田 (2003) は自律的キャリア形成のためのキャリア自律開発モデルを提唱している。そこでは、クランボルツのブランド・ハップンスタンス論<sup>7)</sup> (planned happenstance) とトランジション論を融合させ、変化への適応を重視して、個人の能動的なアクションを呼び醒ますことにより、個人のバリューをストレッチングするモデルを提唱している。また、高橋 (2003) によると、キャリア自律行動を行う重要な要因として①主体的ジョブ・デザイン行動、②ネットワークング行動、③スキル開発行動がある。とりわけ、①主体的ジョブ・デザインは自律的キャリア形成には重要である点が指摘されているが、このことはキャリア自律は日常のジョブ・デザインの延長ということを示している。すなわち、ジョブ・デザインとキャリア・デザインはほぼ同義であることを示したのである。さらに、キャリア自律の促進が組織から人材流出を招くかどうかにつき実証研究をおこなっており、キャリア自律の促進が必ずしも離職や退職に結びつかないことを示した (高橋2003)。

### 3-6 スマートなキャリアとタフなキャリア

三輪 (2011) は、SEやコンサルタントといった知識労働者の自律的キャリア発達に着目し定性情報・定量情報の両面から研究を行っている。そこでは、知識労働者の自律的キャリアを組織内キャリア (スマートなキャリア) と転職や独立を伴う組織間キャリア (タフなキャリア) とに区分して論じている。三輪の調査によると、知識労働者の組織内キャリア (スマートなキャリア) は従来の伝統的なキャリアと同じように見えるが、学習やキャリア志向の内容を調査分析したところ高度な自律性が存在するため、自律的キャリア形成の現れが明白であると指摘している。すなわち、「一つの組織に留まりながらも自律的にキャリア発達を遂げている」 (三輪, 2011) のである。なお、ここでの組織は比較的大企業であることが多い。大企業では最新の技術やスキルが必要とされ、社内外のネットワークや人のつながりをおし学習を行うことができ、そこに組織内に留まりつつ、自律的

キャリアを形成することの誘因が存在している。また、転職や独立を伴う組織間キャリア (タフなキャリア) は、キャリアに一貫性が弱く、スマートなキャリアのように専門性を蓄積する傾向は見られず、バウンダリーレス・キャリアやプロティアン・キャリアのように変化の激しいキャリアである (三輪2011)。三輪の調査によると、タフなキャリアの経験者は比較的小さな組織に所属しているという。この点スマートなキャリアと大きく異なっている。三輪の研究は、スマートなキャリアという概念を通して1つの組織内における自律的キャリアの存在を明らかにした点に意義がある。すなわち、自律的キャリアは必ずしも組織の境界を超えなくても実現しうることを明らかにした点に意義がある。

## 4. 自律的キャリアと組織の関係

### 4-1 組織の役割

組織からすると、従来のような組織主導の伝統的キャリアから、個人主導の自律的キャリアへ移行するということになる、組織の役割も変わってくる。なぜなら、従来のように組織主導で個人の配置や異動を行うのではなく、組織は個人の自律的キャリア発達を支援しつつ個人の配置や異動を行わなければならないからである。組織による自律的キャリア発達支援のための具体的な人的資源管理施策として実施されているものとして、自己申告制度・社内公募制度・社内FA制度といったものがある。これらの施策は個人の意志と選択を重視する施策である。従来から、組織の要求と個人の欲求を調和する過程として人的資源管理施策は実施されてきた (Schein, 1978)。しかし、従来の施策と現在の施策と大きく異なる点は、組織がより個人に歩みよった施策になりつつあることであろう。すなわち、「組織と個人の調和」を目指す施策から「組織と個人の相互依存」を目指す施策へと変化しつつある。組織は個人の自律性を引き出し組織行動に活かそうとして、従来以上に個人の意志と選択を重視した自律的キャリア支援の方向に向かっている。

表3 組織による自律的キャリア支援の具体的施策

区分	施策
(1) 採用管理	①職種別採用 ②専門契約社員制度
(2) 配置・異動	①自己申告制度 ②社内人材公募制度 ③社内FA制度 ④社内求人・求職制度(社内ハローワーク) ⑤社内ベンチャー制度 ⑥勤務地選択制度・勤務地限定制度 ⑦出向・転籍 ⑧CDP ⑨計画的ジョブ・ローテーション
(3) 人事制度	①複線型人事制度 ②複線型役職制度(復職型昇進制度) ③専門職制度 ④昇格チャレンジ制度 ⑤役職チャレンジ制度(昇進チャレンジ制度) ⑥キャリア面談制度
(4) 退職管理	①早期退職優遇制度 ②選択定年制度 ③転身・独立支援制度
(5) 能力開発	①OJT、Off-JT ②自己啓発援助制度、資格取得援助制度 ③教育休暇制度 ④自己選択型研修 ⑤選別型研修
(6) 評価制度	①育成・活用型絶対考課 ②目標管理と面談制度 ③人材評価制度(人材アセスメント)
(7) キャリア開発支援	①キャリア支援部署の設置 ②キャリア・アドバイザーの配置 ③キャリア・カウンセリング ④キャリア・デザイン研修、キャリア開発研修 ⑤メンタリング(メンター制度) ⑥コーチング

出典：谷田部(2010)より筆者加筆修正

#### 4-2 組織による自律的キャリア支援の具体的施策

組織において個人の自律的キャリアを実現するための施策は、表3のようにさまざまなものがある(谷田部, 2010)。これらは、組織からみると個人の意思を尊重し、個人の希望に配慮する施策であり、個人が主体的に行動しなければ有効に機能しない施策である。

組織から見ると、個人のキャリア開発・形成を積極的に支援するにしても組織の人材戦略に合致するよう行うであろう(谷田部, 2010)。また、開発した個人のキャリアは、組織内で発揮させるように仕向けるであろう。谷田部(2010)によれば、組織はあくまでも組織オリエンテッドなキャリア開発を行うということになる。これは、組織目的を達成するために、またキャリア開発への投資コスト回収のために当

然であろう。しかし、組織の視点からのみのキャリア開発では、自律的キャリア形成することは困難で個人の視点からのキャリア開発が必要となる。すなわち、キャリア形成については個人ニーズと組織ニーズの両立が必要であるということである(岡本, 2010)。キャリア形成については、個人と組織双方の努力が必要であり、両者による共同デザイン(co-design)が必要であるとの指摘もある(金井・高橋, 2004)。

上記表3で指摘したとおり、組織による自律的キャリア支援の施策は多種多様である。自律的キャリアを実現するためには、組織主導でやりがいのある職務を与えることも重要であるが、より重要なことは個人の望む職務に挑戦させる施策を採用することである。ここでは、特にキャリア形成の主体たる個人の自律性や自主選択を尊重する施策として自己申告制度、社内

表4 キャリア自律支援の人事制度

	自己申告制度	社内公募制度	社内FA制度
主導	人事部門	ライン(現場)	個人(社員、従業員)
概要	本人の希望を人事に申告	ライン(現場)からの求人募集	本人が自ら売り込み
対象者	全員	全員	有資格者
導入状況	59.2%	34.7%	11.6%

出典：谷田部(2010)労働政策研究・研修機構(2007)より筆者作成

公募制度、社内FA制度についての内容および動向について言及する。

### ①自己申告制度

自己申告制度とは、個人の希望する職務やキャリアを、個人に申告させ、上司や人事部が申告内容を参考にして配置・異動を決定する(上林, 2010)。伝統的な組織主導・人事部門主導の配置・異動に、個人的な事情やキャリアについての個人の希望を反映させることにより個人の意欲を高めようとするのが目的である。すなわち、組織主導・人事部門主導の一方的な配置・異動命令は、個人の納得感が希薄となるおそれがある。そこで、個人の希望を考慮するために自己申告制度を人事部門による配置・異動命令に併用することにより、有効な施策となることが指摘されている(谷田部, 2010; 二村, 2009; 労働政策研究・研修機構2007)。

### ②社内公募制度

社内公募制度は、組織主導ではなく、個人の希望と組織のニーズをマッチさせて異動を実現させる。一般的には社内のイントラネット上に、募集職種、業務内容、求められるスキル・知識・経験、といったその業務を担当するための要件が公開される。個人はこの情報にアクセスし、希望業務があれば応募し、選考を経て、異動が成立する(上林, 2010)。社内公募制度は、ライン主導であり自己申告制度に比して個人の自律性を尊重しているといえる。それだけに、自己申告制度に比べて組織あるいは人事部門の統制の度合いが緩くなるのである。そのため労働政策研究・研修機構(2007)の調査によると、社内公募制度の導入状況(34.7%)は自己申告制度の導入状況(59.2%)より低くなっている。同調査報告書によると、社内公募制度を導入していない主たる理由として、「要員計画に混乱を来すため」(32.3%)「従業員の中長期的なキャリア形成を会社が主導して考え、それに沿った形で移動を行っているため」(26.8%)が挙げられている。

### ③社内FA制度

社内FA制度は、社内公募制よりさらに直接的に自律的キャリア形成を支援する施策である。すなわち、経験年数や人事考課等一定の要

件を満たした個人が、現在の上司を経由せずに自ら手を挙げて希望職務に異動の申告を求めるものである(二村2009; 上林2010)。また、異動希望の申告について受け入れ部署の承認がおりると、現所属部署は事情にかかわらず拒否できない規定になっている場合が多い(二村2009)。これにより、個人の意思が組織の事情よりも尊重されることとなり、個人の自律的キャリアが実現されることになる。社内FA制度の目的は、個人の自律的キャリア形成を実現させ、組織の流動性を高めるとともに組織活性化を図ることが意図されている(二村, 2009)。しかしながら、社内FA制度の導入状況(11.6%)は、自己申告制度や社内公募制度よりも低くなっている。この理由について、これまで用いてきた労働政策研究・研修機構(2007)の調査では明らかにされていない。しかし、別の調査で社内FA制度の問題点が指摘されている。それによれば、「FA宣言する人材が偏る(47.0%)」「異動希望の少ない部署のモラルダウンが起こる(37.1%)」といった組織側からみた問題点が挙げられている(産労総合研究所, 2007)。これは、社内FA制度では他の制度と比べて個人主導の度合いが強いため生じる問題点といえよう。自律的キャリアの支援を組織側が意図するにせよ、個人の自由に組織内で異動されることは組織内の人員配置のバランスを崩すおそれがあり、そのために社内FAの導入率が低いといえる。

## 5. 自律的キャリアの現状、課題および提言

### 5-1 日本における自律的キャリアの現状

本節では組織における自律的キャリア支援の人事制度を踏まえ、自律的キャリアにおける組織と個人の現状について言及していく。社会生産性本部(2009)によれば、組織の雇用理念や人材育成の考え方として「長期雇用を前提に、能力開発や人材育成制度を会社主導で行う」という企業が1997年には23.7%だったものが、2007年には76.7%と大幅に増加しており、「長期雇用を前提にするが、能力開発などは本人主体で行う」という企業は1997年には49.0%だったものが、2007年には19.8%と大幅に減少している。すなわち、組織の人材育成に

ついでに、考え方が個人主導から組織主導に変わりつつあることがうかがえる。また、社会生産性本部(2009)によれば、個人の49.0%にとって望ましいキャリア形成は一企業キャリア、換言すると多くの個人が一つの組織に長く滞在するキャリアを望んでいることがわかる。一方で、組織間をこえるような複数企業キャリアを求める個人は24.6%と一企業キャリア49.0%に比べて低い数字が出ている。すなわち、組織は組織主導で長期間かけて人材育成をしたいと考えており、組織内の個人もまた一つの組織に留まりキャリアを形成したいと考えている。一見組織のニーズと個人のニーズが適合しているようにも見え、三輪(2010)の言うスマートなキャリアが実現しうる状況が作り出されている。そのような状況であっても自律的キャリアの実現は可能であろうが、組織主導で長期間かけて人材育成を行うということは個人の意志の反映度合いがかなり低くなるともいえる。すなわちこのような状況では、キャリアが必ずしも自己決定(自律的)ではなく他律的に決まる懸念が生じる。したがって、日本の自律的キャリアの現状は必ずしもよいとはいえないのである。

### 5-2 自律的キャリアの内包する課題

組織からみると、まず過度の自律的キャリア形成は、個人の組織に対する帰属意識(コミットメント)を希薄にしてしまい、組織への貢献意欲や組織としての凝集性が減少するおそれがある。次に、自律的キャリア支援を行い個人の自律性を高めることは人材育成につながり組織能力を高める可能性がある。しかし一方で、自律的キャリア支援を行うことは個人のエンプロイアビリティを高めることとなり、個人の離職・転職の可能性を高めるおそれがある。組織による自律的キャリア支援制度には当然にコストがかかっている。そのコストを回収するためには、組織に定着(retention)させ組織目的に貢献してもらう必要がある。すなわち、組織は個人のエンプロイアビリティを高めながら、定着化を図ろうとしているという矛盾がある。換言するならば、矛盾を認識しつつも組織は個人のエンプロイアビリティの高度化とリテンションの両立を目指さなければならないともいえる

(小杉, 1999)。さらに、組織は組織目的を達成させることが第一義的に重要であり、そのために個人を活用するのであり、個人のために組織が存在するわけでないという根源的問題を指摘できる。この点から、組織が個人のためにキャリア形成を支援することについては限界があるといえる。

個人からみると、自律的キャリアは自らの責任をもって形成していくことになる。そのためには、個人の能力を発揮できる場が必要となり、起業や独立開業をしない限り組織との関わりが必要となる。すなわち、自らキャリアを形成するにしても個人の力だけでキャリア形成はできないということである。また、自律的キャリアのためには、所属する組織を変更するような転職が必要不可欠となる。日本でも従来に比べ転職が増加していると言われるが、外部労働市場が十分に発達していないため転職は必ずしも積極的に行われているとは言えない状況がある(大久保, 2010)。実際、個人の転職は自律的キャリア形成のために積極的に行われるというより、組織内キャリアに停滞や不満が感じられたときに強く意識されるという研究結果がある(山本, 2008)。すなわち、日本において個人は転職に対して積極的でなく、不満が生じないかぎり転職しない傾向があるということである。これは、容易な組織間移動という自律的キャリアのための条件が未だ整備されていないことを示唆している。このように組織および個人の双方にとって、自律的キャリアには課題が存在しており、今後これらの課題の解消について検討する必要がある。

### 5-3 自律的キャリアの内包する課題を克服するための提言

前節で言及したように自律的キャリアの実現を目指すにあたり、個人と組織の間で矛盾が生じる。そのため、5-1で指摘したように日本における自律的キャリアについての現状には課題が存在している。しかし、矛盾と課題が存在していても自律的キャリアには個人・組織の双方に大きなメリットがある。すなわち、個人は主体的能動的に学習をしつつ自らの職業生活を充実させることができ、組織は自律的に動く個

人を活用することにより組織を活性化することができる。そこで、本節では自律的キャリアの内包する課題を克服する方策2点につき考察する。

まず第1に、個人に対する自律的キャリアについてのさらなる啓蒙・教育の必要性について指摘する。現代において、たとえ生活のためだけに働く個人であったとしても、キャリアに無関心ではいられない。環境変化が急激であれば、技術革新による職務の消滅や組織や事業の統廃合により思いがけず職場移動や組織間移動を余儀なくされたりすることは誰にでも起こりうる<sup>8)</sup>。このことを予期せぬトランジション<sup>9)</sup> (unexpected career transition) と呼称する。すなわち、予期せぬトランジションは誰にでも起こりうる現状が存在するのである。その際に、個人が自らのキャリアについて無関心で、従来通り組織に依存するなら、金井(2002)加藤・鈴木(2007)が指摘するように、単なるキャリア・ドリフト (career drift) になりかねない。激変する環境のなかで流され受動的にキャリアを受け入れるようになってしまい、短期的に状況適応できたとしても個人のアイデンティティー (identity) が曖昧になり、「人生のドリフターズ (漂流者) になってしまう」(金井2002) おそれがある。したがって、上昇志向が弱く、客観的キャリアに関心が低い個人であったとしても自律的キャリアは重要であり<sup>10)</sup> (高橋2004)、5-2で言及したような課題があり5-1のような日本の現状があるにせよ、自律的キャリア実現のために個人も組織も取り組むべきで、そのためにも個人に対する自律的キャリアについてのさらなる啓蒙・教育が必要であるであろう。

第2にニュー・キャリアたる自律的キャリアについての理論は、アメリカから発信されたものである。すなわち、自律的キャリアはアメリカの社会・文化の中に実存する個人を前提としている。社会システムも文化も異なるなら、アメリカにおける個人のあり方と日本における個人のあり方は異なるはずである。そのため、たとえばバウンダリーレス・キャリアやプロティアン・キャリアといったアメリカの自律的キャリアを、そのまま日本で用いるのは容易ではな

い。そこで、自律的キャリアの日本型アレンジメントが必要になるといえる。むろんすでに取り上げた先行研究(金井2002, 高橋2003)は日本型にアレンジメントされているが、ベースとなる個人についての理論的な言及がなされていない。このことは先行研究が、必ずしも日本社会の個人を前提としていないことがうかがえる。今後、日本において内包する課題を克服して自律的キャリアを実現させるなら、日本社会における個人を前提とした日本型キャリア (Japanese career) の研究が必要となるであろう。

#### 5-4 今後の研究課題

自律的キャリアには内包する課題があるとはいえ、組織のなかで個人の能力を発揮させるという点で可能性を有する。そのため、自律的キャリアをどのようにして組織とともに展開させていくかは、重要な検討課題となる。本稿は自律的キャリアの課題についての研究の端緒にすぎず、実態調査を伴っていないため客観性に乏しい点に限界がある。今後は、自律的キャリアについて個人および組織の視点から実態調査を行い現状について把握し、さらに自律的キャリアを組織のなかで生かすために自律的キャリアの内包する課題の解消を図ることを研究課題とする。

#### 注

- 1) 心理的契約 (psychological contract) はアージリス (Argyris) らによって1960年代に提示された概念である。しかし、1980年代のアメリカにおけるリストラクチャリングの進展のなか、ルソー (Rousseau, 1995) により再度概念化がなされた。ルソーによれば心理的契約とは、組織と個人の関係は雇用関係のように明示的で取引的な契約と、組織と個人の間で暗黙的で主観的な了承のような関係的な契約の両者を含んでいる。
- 2) 第2節以降「企業」を「組織」と表記する。これは、本稿において自律的キャリアについて「組織」と「個人」という対比関係を通して検討していくためである。
- 3) 日本語においては、自律 (autonomy) と自立 (independence) という言葉がある。自立は組織

からも独立するという意味あいを出してしまう。本稿では組織に所属していても自分で自分の行動を律するという意味を重視しているため自律を用いている。

- 4) 本稿では自律的キャリアを contemporary careers としている。これはアメリカにおいて本来的にキャリアは個人のものであり autonomous careers とは称さないためである。
- 5) エンプロイアビリティ (employability) とは、個人の雇用され得る能力を意味する。
- 6) ワイク (1996) によれば、弱い状況 (weak situations) の対になる状況として強い状況 (strong situations) が提示されている。強い状況とは、組織の拘束の度合いが強く、忠誠心や企業特殊の技能が要求される状況であり、バウンダリーレス・キャリアが現れにくい状況である。
- 7) ブランド・ハップスタンス論は、個人の主体的・能動的な行動は多様な偶然を生み出し、その偶然の機会を活用し新しい自分を創造し、自律的キャリア形成すべきことを提唱している (Krumboltz, 1999)。
- 8) このようなM&Aに伴う組織間移動については、山本 (2008) に詳しいので参照されたい。
- 9) キャリア・トランジションは、もともと通常の予期できるトランジションと予期せぬトランジションの双方を包含している。しかしながら、「予期せぬ」という部分を強調したいがために、本稿では予期せぬキャリア・トランジションという用語を用いることとする。
- 10) 高橋 (2004) は上昇志向のない人のキャリアについて「スロー・キャリア」という概念を提示している。

### 【主要参考文献】

- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M., 1996, *The boundaryless career; A new employment principle for a new organization era*, Oxford University Press
- Arthur, M.B., 1994, The boundaryless career: a new perspective for a organization inquiry, *JOURNAL OF ORGANIZATION*, VOL.15: 295-306
- Cappeli, P., 1999, *the new deal at work: managing the market-driven workforce*, Harvard Business School Press, 若山由美訳1999『雇用の未来』日本経済新聞社
- Hall, D.T., 2002, *Careers in and out of organizations*, Sage Publications, Inc
- Hall, D.T., 2004, The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior* 65: 1-13
- 花田光世・宮地夕紀子, 2003, 「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」CRL REPORT: 1-14
- 金井壽宏, 2002『働くひとのためのキャリアデザイン』PHP研究所
- 金井壽宏・高橋潔, 2004『組織行動の考え方』東洋経済新報社
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也, 2010『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣
- 加藤一郎・鈴木竜太, 2007, 「30代ホワイトカラーのキャリア・マネジメントに関する実証研究—ミスト=ドリフト・マトリクス視点から—」経営行動科学第20巻第3号: 301-316
- Weick, E.Karl, 1996, Enactment and the boundaryless career: Organizing as We Work, *The boundaryless career; A new employment principle for a new organization era*, Oxford University Press, 40-57
- 小杉俊哉, 1999『人材マネジメント戦略』日本実業出版社
- 三輪卓己, 2011『知識労働者のキャリア発達—キャリア志向・自律的学習・組織間移動—』中央経済社
- 日本経営者団体連盟, 1995『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向と具体策』
- 日本経団連編, 2006『キャリア開発支援制度事例集—自律人材を育てる仕組み (ニュー人事シリーズ)』日本経団連出版
- 日本生産性本部, 2009『2009年 労使関係白書「社会の公器」たる企業と労使の課題』
- 二村英幸, 2009『個と組織を生かすキャリア発達の心理学—自律支援の人材マネジメント論』金子書房
- 岡本英嗣, 2010『組織的管理から自律的管理へ』白桃書房
- 岡本祐子, 2003「ミドルの危機—納得できる働き方への転換」(金井壽宏編著『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社, 2003年)
- 大久保幸夫, 2010『日本型キャリアデザインの方法』日本経団連出版
- 労働政策研究・研修機構, 2007『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.33
- Rousseau, D.M., 1995, *Psychological contracts in organizations; Understanding written and*

- unwritten agreements*, Sage Publications, Inc  
産労総合研究所, 2007『ホワイトカラーのキャリア  
開発支援に関する調査』
- Schein, E.H.,1978, *Career dynamics; Matching  
individual and organizational need*, Addison-  
Wesley 二村敏子・三善勝代訳2003『キャリア・  
ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人  
間の生き方・表現である。—』白桃書房
- Sullivan, E.Sherry (1999) The changing nature of  
careers: A review and research agenda, *Journal  
of management* vol.25, No.3, 457-484
- 鈴木竜太, 2002『組織と個人—キャリアの発達と組  
織コミットメントの変化』白桃書房
- 高橋俊介, 2003『キャリア論』東洋経済新報社
- 高橋俊介, 2004『スローキャリア』PHP研究所
- 谷田部光一, 2010『キャリア・マネジメント—人材  
マネジメントの視点から—』晃光書房
- 山本寛, 2008『転職とキャリアの研究—組織間キャ  
リア発達の観点から—[改訂版]』創成社
- 渡辺三枝子編著, 2007『新版 キャリアの心理学』  
ナカニシヤ出版