

キャリアと自分との関わりを考える

2010年11月01日 vsn0.2 佐藤 創
2012年04月27日 vsn0.3 佐藤 創

タイトル: キャリアと自分との関わりを考える

ジャンル: 人材開発, 人材マネジメント, キャリア論

内容 : キャリアとは何かを認識し、自分とキャリアとの関わりを考えることで、「自分の課題」として前向きにキャリアに関わっていく方法を考えましょう。

<目次>

1. キャリアとは何か？
2. キャリア論を構成する諸要素
3. 現在のキャリア論の位置づけと問題提起
4. キャリア開発方法論
5. 参考文献

●カリキュラムの全体像と今回の講義の位置づけ

仕事への挑戦プロセス

個人

組織

目的・目標を達成する

キャリアとは何かを理解
することで、自分の目的・
目標を設定する

リーダーシップを発揮する

モチベーションを高める

キャリア・ビジョン、ジョブ・
デザインについて理解する

問題意識を持つ

キャリア論の問題提起
を受けて、自分自身の
問題としてとらえる

できること

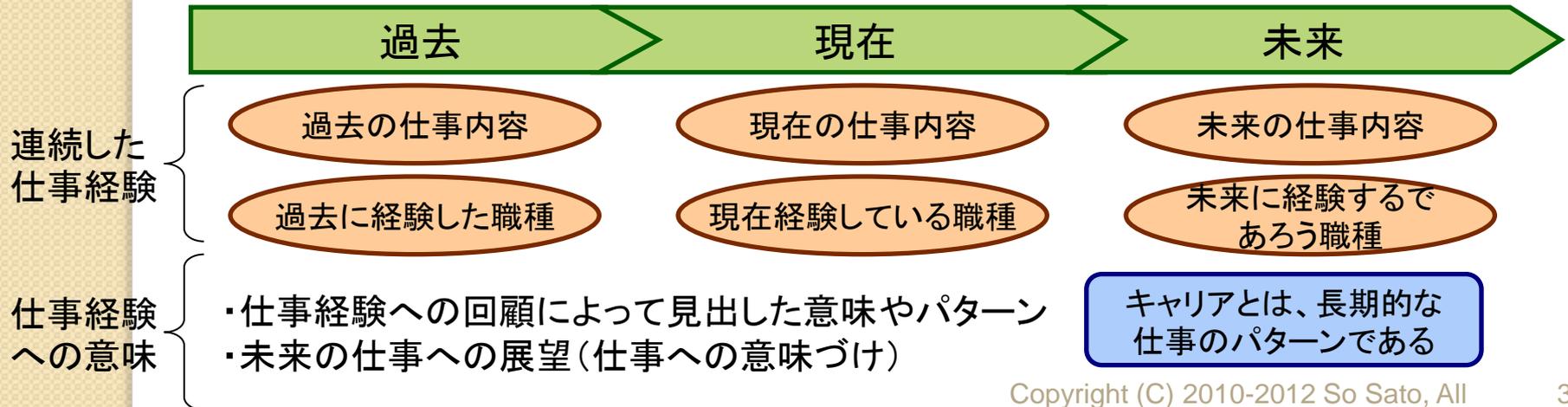
やりたい
こと

価値を
感じる
こと

キャリア・ビジョン
ジョブ・デザイン

1. キャリアとは何か？(1/3)

定義者	内容	出典
D・ホール	キャリアとは、ある人の生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続である。	金井寿宏(著), 仕事で「一皮むける」, 光文社新書, 2002年
金井寿宏	キャリアとは、長期的な仕事生活における具体的な職務・職種・職能での経験と、それら仕事生活への意味づけや、将来展望のパターン(=経験と意味づけ・展望のパターン=キャリア・パス)。	
文部科学省	キャリアとは、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付けや価値付けの累積である。	文部科学省, 「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力会議報告書～児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために」, 2004年
厚生労働省	「キャリア」は中世ラテン語の「車道」を起源とし、英語で、競馬場や競技場におけるコースやそのトラック(行路、足跡)を意味するものであった。そこから、人がたどる行路やその足跡、経歴、遍歴なども意味するようになり、このほか、特別な訓練を要する職業や生涯の仕事、職業上の出世や成功をも表すようになった。	厚生労働省職業能力開発局, 「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書, 2002年



1. キャリアとは何か？(2/3)

職種	マーケティング		セールス		コンサルタント	ITアーキテクト		プロジェクトマネジメント		ITスペシャリスト				アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェアデベロップメント		カスタマサービス		ITサービスマネジメント		エデュケーション															
	マーケティングマネジメント	販売チャネル戦略	マーケティングコミュニケーション	訪問型コンサルティングセールス	訪問型製品セールス	メディア利用型セールス	インダストリ	ビジネスファンクション	インフラストラクチャアーキテクト	インテグレーションアーキテクト	アプリケーションアーキテクト	システム開発	ITアウトソーシング	ネットワークサービス	ソフトウェア製品開発	プラットフォーム	ネットワーク	データベース	システム管理	セキュリティ	業務システム	基本ソフト	ミドルソフト	応用ソフト	ハードウェア	ソフトウェア	ファシリティマネジメント	運用管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	研修企画	インストラクション			
レベル7																																				
レベル6																																				
レベル5																																				
レベル4																																				
レベル3																																				
レベル2																																				
レベル1																																				

出典: IPA, ITスキル標準V3 2008, 2008年

例えばIT業界では、業界標準のキャリア基準／スキル基準のフレームワークを設定している。従来のSEという何でも屋から、確固とした知識領域を保有する職種に区分することで、その職種の達成指標、スキルレベル、必要となる経験などを明確に定義することが可能となり、エンジニアのキャリアの明確化、保有スキルの評価などが可能となっている。

1. キャリアとは何か？(3/3)

【自分に当てはめ考えよう①】

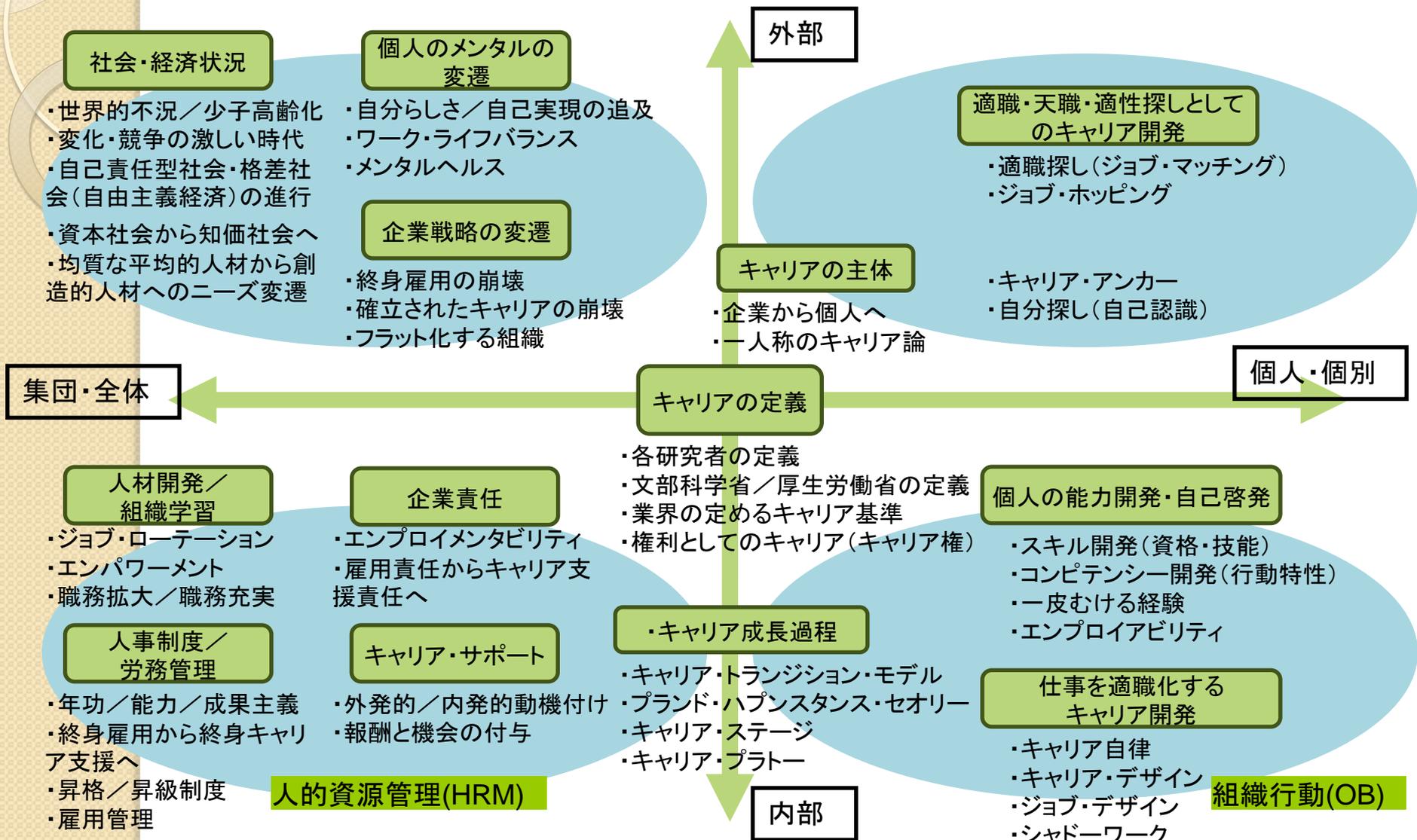
◆質問

キャリアを開発する(積み上げる)主体は個人でしょうか？それとも所属する会社でしょうか？また、そのように考えるのはなぜですか？

◆考えるためのヒント

- ・キャリアは仕事のパターンであるため、基本的には会社に勤めなければ形成されないものです。
- ・会社では予期せぬ業務内容を命じられたり、好きではない仕事をしなければならないため、キャリア開発は会社の方針に依存しています。
- ・どんな職業に就くかは自分で決定することができるので、自分のやりたいことを基準にキャリアを開発することが可能です。

2. キャリア論を構成する諸要素



3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(1/6)

(1) 企業から個人へのキャリア開発主体の変遷

終身雇用の時代

- ・経済が右肩上がりの時代。
- ・大量採用し、企業の業務命令によってキャリアが決まる。
- ・終身雇用が保障されていたので、「キャリア開発」という発想が無い。どのような仕事経歴を辿ろうが雇用保障される。
- ・ピラミッド構造によって昇進・昇格。

企業: キャリア支配
従業員: キャリア依存



終身雇用の崩壊

- ・「雇用の保障」は大企業でも約束できない時代へ
- ・労働者は「雇用」を確保するため、他社でも通用する能力を磨いていく必要性に駆られる(エンployアビリティ=雇用され得る能力)
- ・キャリアやスキルを軸に、他社でも通用する能力を確保しなければならない
- ・年功を積んでも昇進・昇格しない、フラット型の組織へ

企業: キャリア支援
従業員: キャリア自立
(キャリア自律)

集団の時代

- ・戦後は日本経済の復興がテーマ
- ・高度経済成長期では、安定・横並び意識が高く、自己実現という発想がそれほど無かった時代背景
- ・一部の者だけが、意欲的にキャリアを開発していた

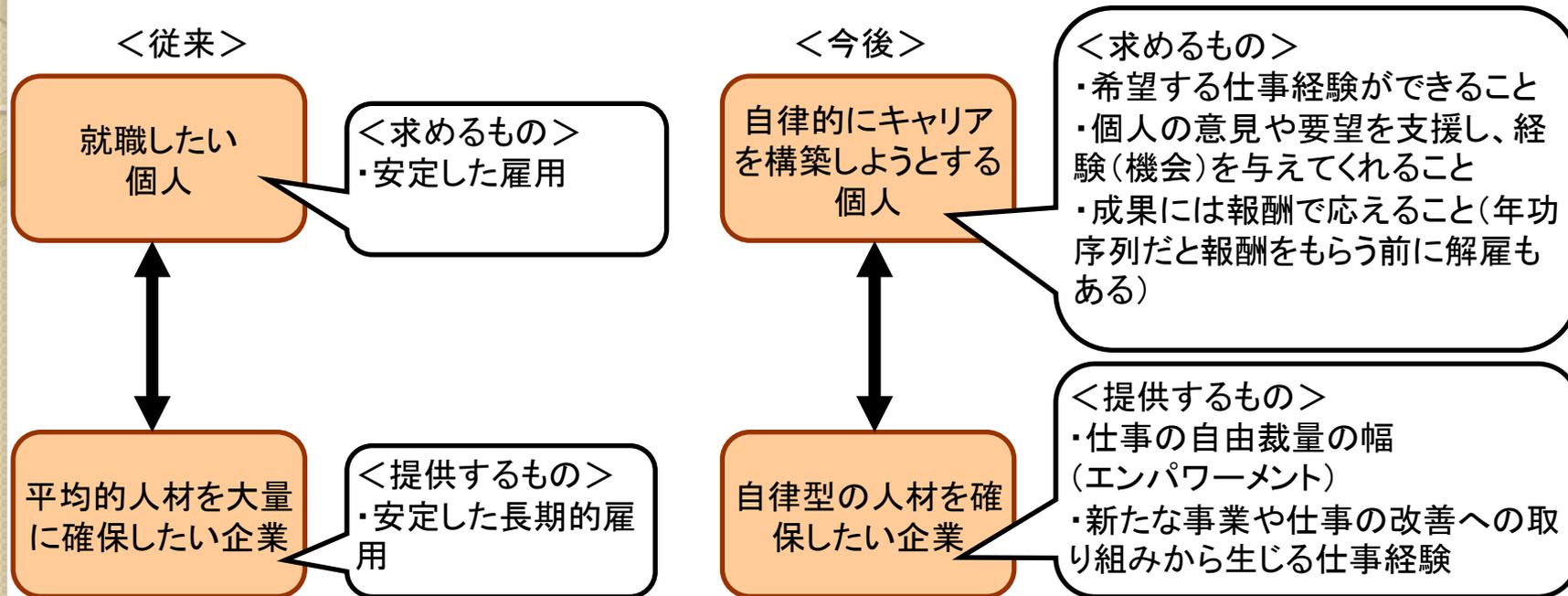
個の時代

- ・自分らしさ、意味のある仕事、やりたい仕事を追及する時代背景
- ・キャリアは自己実現の1つであり、自分の能力や才能を発揮し、世の中に役立つ仕事をしたい
- ・キャリアの個別化が進展
⇒職種、価値観、能力などの条件

キャリア開発の主体は個へ

3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(2/6)

(2) キャリア自律人材と、企業の与えるインセンティブ

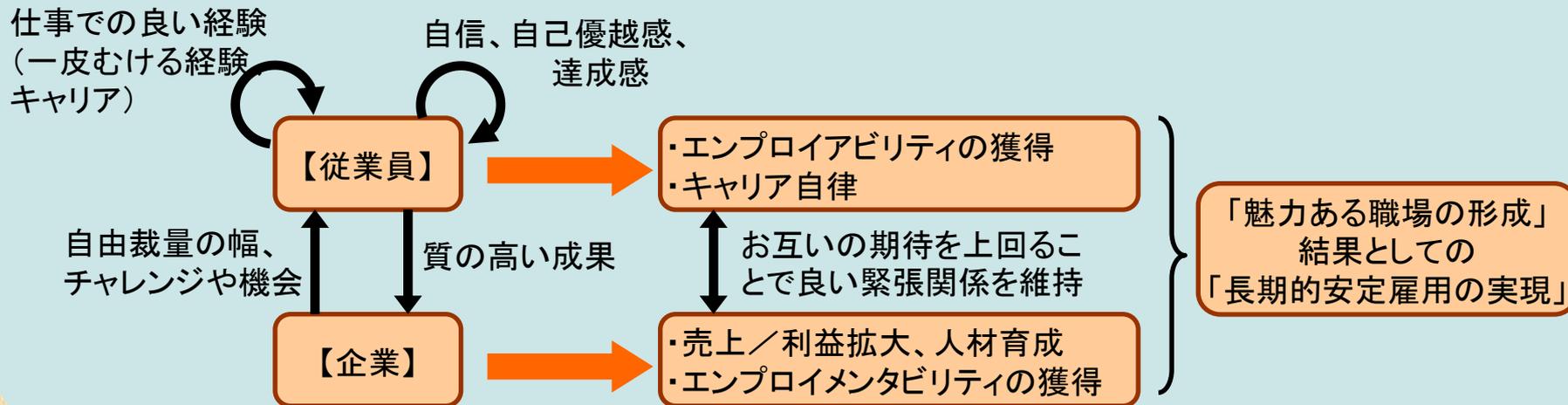


- 今後は、企業がキャリア開発を支援するために以下を提供できなければ魅力的な企業とは言えない⇒エンプロイメンタビリティ
- ・ためになる仕事経験(一皮むける経験)をいかに提供できるか
 - ・能力に応じて機会を与えられるか
 - ・成果に応じて報酬を与えられるか

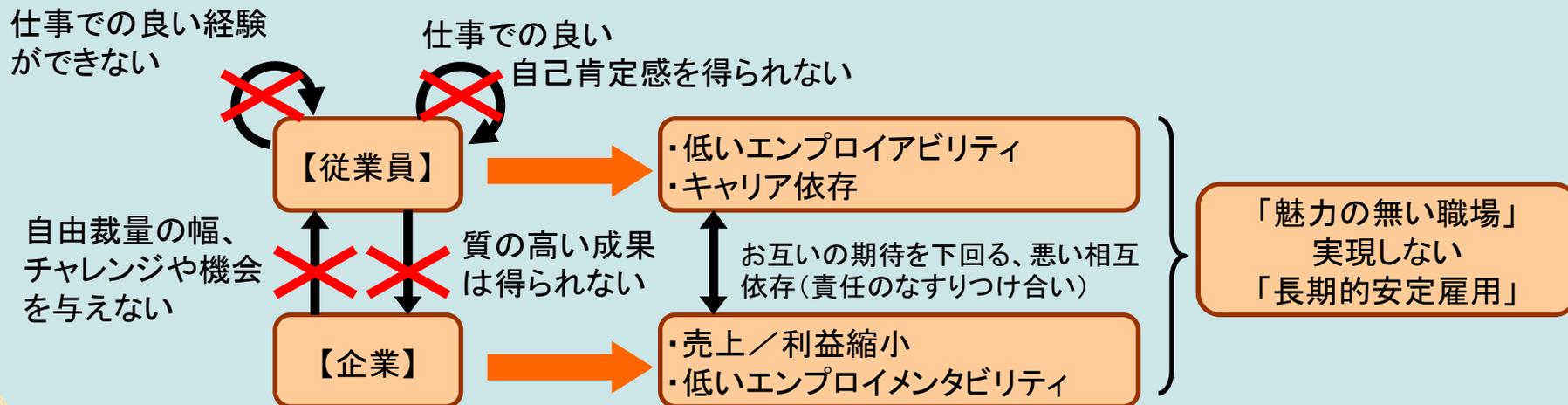
3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(3/6)

(3) キャリア自律(開発)の循環パターン

●キャリア自律がもたらす長期的安定雇用



●キャリア依存がもたらす組織の衰弱化



3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(4/6)

(4) キャリア開発の主体の変遷による政策の変化

企業や行政の雇用確保型の政策

- ・労働者派遣法、ワークシェアリング、パートタイマー活用
- ・公共事業のばら撒きによる雇用維持政策



- ・派遣切り
- ・高齢になって職種チェンジで本人が適応できない悲劇
- ・雇用責任が重くのしかかるので、新卒採用枠の縮小

⇒雇用を確保するだけの政策では限界がある

企業や行政のキャリア開発支援型の政策

- ・職業訓練学校制度
- ・キャリア開発のための機会を与える
- ・仕事の自由裁量の拡大により、キャリア開発機会を与える
- ・キャリア権の尊重
 - ⇒一人一人の能力や意欲や適性が尊重され、キャリアを積んでいく基本的な権利
 - ⇒これまでは経営者の雇用責任だけが重視されてきたが、雇用責任とキャリア権のバランスを考慮した政策運営へシフトしていく



国も雇用確保だけの政策から、生涯にわたるキャリア開発支援政策へとシフト

3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(5/6)

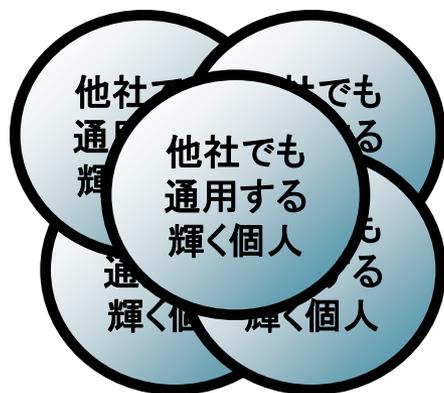
(5) 事例－NECの場合

輝く個人のための
キャリア支援

ライフタイム・エンプロイメント(終身雇用)

ライフタイム・キャリアサポート(終身キャリア支援)

- ・新入社員へのキャリア・ガイダンス
- ・30歳、40歳、50歳到達時点で、年齢の節目での気づきの機会を提供する研修の実施
- ・キャリア・アドバイザーを設置し、キャリアカウンセリングを行う
- ・ライフタイムキャリア・サポートWebの運営



キャリア支援

NEC

他社でも通用する(エンプロイアビリティの高い)人材を多数育成することで、高い成果を上げようとする試み。

NECは能力に応じた働きがいのある職場や機会の提供、成果に応じた報酬などの魅力ある職場作り(高いエンプロイメンタビリティ)を通じて、輝く個人を誘引する。

3. 現在のキャリア論の位置付けと問題提起(6/6)

【自分に当てはめ考えよう②】

◆質問

「3. 現在のキャリア論の位置づけと問題提起」を読んで、現状から変わらなければならないと感じた点は何でしょうか。自分自身と、自分が所属する組織の2つの観点から述べてください。

◆考えるためのヒント

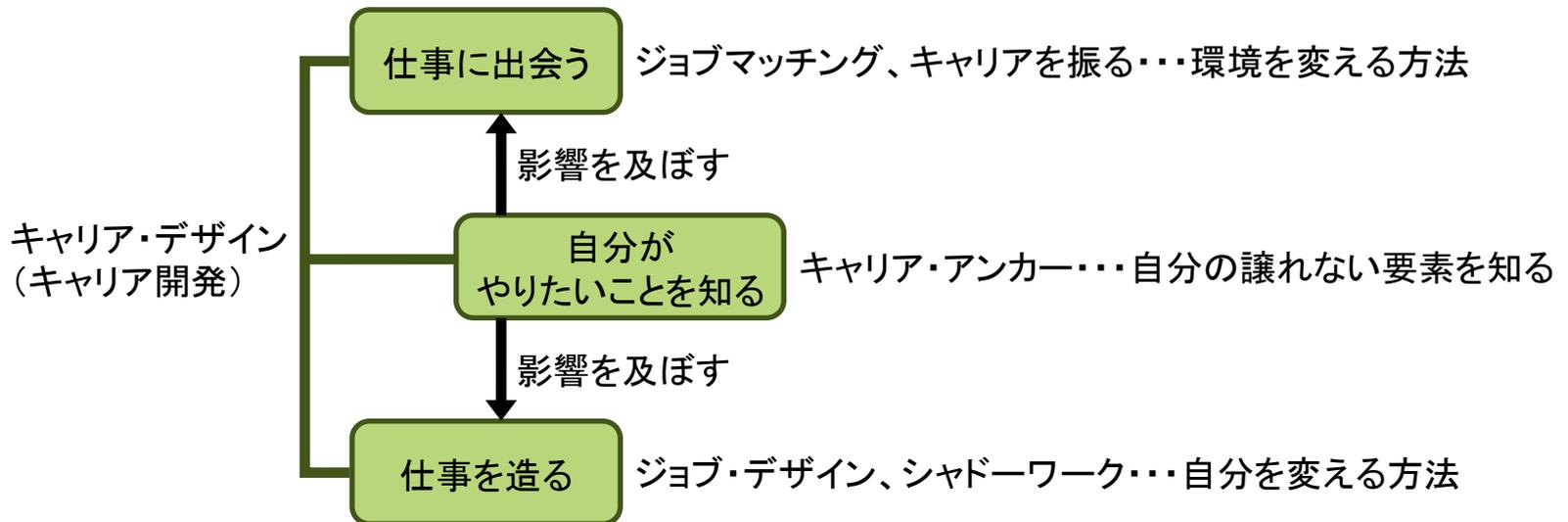
- ・終身雇用が崩壊したため、組織は雇用を保障しなくなった。
- ・終身雇用が一般的だった頃は、キャリア開発は組織に100%依存していた。
- ・企業は能力のある人材を必要とするようになり、従業員や採用希望者に対して、「あなたの雇用される能力(エンプロイアビリティ)は何ですか？」と問うようになっている。
- ・従業員や採用希望者は、企業に終身雇用を求めない代わりに、「あなたの企業では、就職したいと思える魅力的な職場を提供する力(エンプロイメンタビリティ)はありますか？」と問うようになっている。
- ・年功序列型の人事・報酬制度を採用している企業でも、年功が上がって給料をもらえるようになるまで、雇用を保障してくれるわけではない。
- ・従業員は、キャリア開発の責任を負うかわりに、企業に対して能力に応じた機会と、成果に応じた報酬を求めるようになってきている。

4. キャリア開発方法論(1/4)

(1) キャリア開発の全体像

【キャリア開発】

自分の望む仕事の方向性を定め、現実化するように行動し続けては、節目に回顧し、今までの仕事の意味とパターンを認識し、将来への展望を再び描くという終わらないサイクル



4. キャリア開発方法論(2/4)

(2) ジョブ・マッチングとジョブ・デザイン

ジョブ・マッチング 自分の適性を踏まえ、適性をいかにさせる職業を選択する **静的なキャリア開発**

●限界がある

⇒IT業界で10年働いた人が適職診断をして、「消防士」と出たからといって何の役に立つのか？

⇒変化が激しく、自分で考えて行動する幅(自由裁量の幅)が広がってきている現在は、例えば同じ「営業」であっても、顧客にどんな価値を提供するかはその人の特性によって異なる。1つの職業でもスタイルの多様化が進んでいるため、「自分にあった仕事」なるものは、“どこにも無い”と言えるし、“どこにでもある”とも言える。

動的なキャリア開発

ジョブ・デザイン 自分の適性を踏まえ、適性をいかにせるように仕事内容をデザインする

自分の価値観や仕事観、興味をそそる分野(特性)に沿った仕事になるように、仕事の幅を広げ、影響の輪を拡大し、今の仕事を天職に近づけていく動的アプローチ。

仕事を広げる

- ・組織の抱える問題にチャレンジする
- ・今の仕事の成果を他の組織に展開する
- ・新規事業を検討し提案する
- ・他のチームの仕事を手伝い、ノウハウを蓄積する

シャドーワーク

- ・他者から指揮命令されない自発的な仕事を行う
- ・業務で役立つツールを作り配布する
- ・役立つノウハウをまとめて公表する
- ・暖めていたネタを実行し、組織に提案する

意味を見直す

- ・今の仕事の意味を見直す
- ・会社の課題や目標に対して自分はどのような貢献ができるのか
- ・今の仕事をする中で何を達成することができるのか

計画的偶発性

- ・起こって欲しい偶然が起こりやすいように種を撒く
- ・やりたい仕事が終わってくるように、仕事に必要な学習をしてそれを公表する
- ・関心のあるテーマで情報発信し続ける

4. キャリア開発方法論(3/4)

(3) キャリア・アンカー

【キャリア・アンカー】

キャリアの選択、及びキャリアの開発において、自分が犠牲にしたいくないコンピタンスや動機、価値観のこと。アンカーとは「船のいかり」のことであり、キャリアの拠り所をしめす。

【自分に当てはめ考えよう③】

◆質問

キャリア指向質問票を通じて、あなたのキャリア・アンカーを見つめてみましょう。

4. キャリア開発方法論(4/4)

【自分に当てはめ考えよう④】

◆質問

キャリア・アンカーを認識し、その特性を活かす方向でジョブ・デザインをする場合、どんな行動が考えられますか。ほんのささいな事でもよいので考えて見ましょう。

◆考えるためのヒント

- ・あなたが仕事をする上で課題だと思うことは何ですか？それを、自分の特性を活かす方向で解決するための、はじめの一步を考えて見ましょう。
- ・現在担当している以外に、やってみたい仕事があるなら、どんな行動をすればその仕事に携われるでしょうか？
- ・他にやりたい事や課題だと思うことが無い場合は、組織が抱える問題や課題は何かを考えて見ましょう。その問題や課題に対して、あなたはどんな貢献ができますか？
- ・あなたの仕事の成果やノウハウを、他のチームや組織にまで広めてみると、他のチームにも役立つことはないでしょうか。
- ・あなたの趣味を仕事に活かす方法は無いでしょうか？

5. 参考文献

- ・菊地達昭・合谷美江(編著), キャリア開発論, 文眞堂, 2007年
- ・高橋俊介, キャリア・ショック, ソフトバンク文庫, 2006年
- ・金井寿宏・高橋俊介, 部下を動かす人事戦略, PHP新書, 2004年
- ・金井寿宏, 仕事で「一皮むける」, 光文社新書, 2002年
- ・金井寿宏, 働くひとのキャリア・デザイン, PHP新書, 2002年
- ・エドガー・H・シャイン, キャリア・アンカー, 白桃書房, 2003年
- ・エドガー・H・シャイン, キャリア・サバイバル, 白桃書房, 2003年
- ・高橋俊介, キャリア論, 東洋経済新報社, 2003年
- ・梅津祐良(監修), 人材マネジメント・エッセンス, 学校法人産業能率大学, 2003年
- ・藤本雅彦(著)・額賀剛(監修), 人と組織を強くする人材マネジメント, 学校法人産業能率大学, 2007年
- ・文部科学省, 「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力会議報告書～児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために」, 2004年
- ・厚生労働省職業能力開発局, 「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書, 2002年
- ・IPA, ITスキル標準V3 2008, 2008年