

企業経営に学ぶ

行政経営の変革に有効な、企業の経営・組織改革事例他、企業がもつ経営視点、考え方等を取りあげます。

キャリアの作り方 — 2つのキャリア論から考える —

三菱総合研究所 コンサルティング事業本部
主席研究員 石塚 真理

転職が一般化しつつあり、それと連動してキャリア論（職業履歴をどのように作っていくか、どのようにステップアップしていくかに関する議論）も盛んになっている。転職サイトの普及やミドルクラスを対象とするヘッドハンティング会社が複数登場する、会社が自律的なキャリアディベロップメントを社員に求めるなど、個人にとって自分のキャリアプランを考えさせられる機会が増えている。企業にとっても、成果主義の導入と運用上の対応を一通り終え、人材育成への関心が高まっている。そこで今回は、2つのキャリア論からキャリアの作り方を考えてみたい。

■ 2つのキャリア論

～天職ありき論と偶然ステップアップ論

(1) 天職ありき論：キャリアアンカー理論

伝統的なキャリア論として知られるのは、MIT（マサチューセッツ工科大学）のエドガー・H. シャイン氏による「キャリアアンカー（Career Anchor）理論」で、船がアンカー＝錨を落とすように、自分の適性、自分が価値を感じることを早く見つけ、自分がやりたいことを早く見つけ、そのゴールを目指してキャリアを積んでいくことが望ましいという考え方である。つまり、最初いかに天職を見つければ、きちんとその天職を目標と認識するかというところで勝負が決まることになる。

(2) 偶然ステップアップ論：ブランドハプンスタンス理論

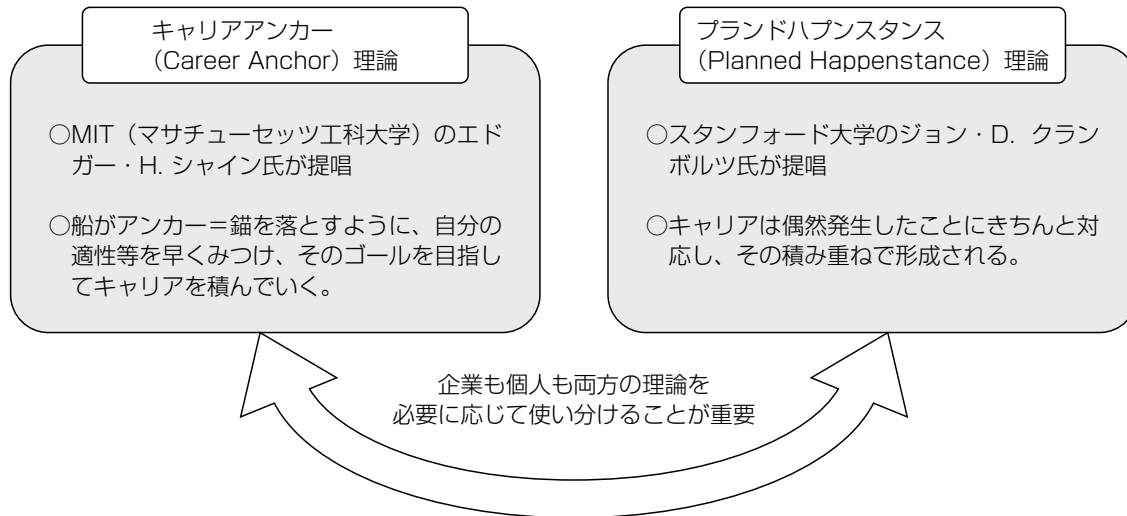
このような目標ターゲティングな考え方に対し、最近、スタンフォード大学のジョン・D. クランボルツ氏の「ブランドハプンスタンス（Planned Happenstance）理論」が登場し、注目されている。直訳すれば「計画された偶然性」となるが、キャリアは偶然発生したことにきちんと対応し、その積み重ねで形成されるという考え方である。最初に適性をみつけることよりも、自分では予期しない仕事や望んでいなかった仕事等の偶然に対し最善を尽くすことで、次の展開が開ける。仕事上の目標は自分の歩みとともに変質するし、目の前のことに対応していくことでステップアップしていくという考えである。

経験的には、キャリアアンカー理論は米国企業でのキャリア形成、ブランドハプンスタンス理論は日本企業でのキャリア形成に通じるものがあると考えられるが、最近、米国でブランドハプンスタンス理論が注目され（日本でも注目されているが）、逆に日本でキャリアアンカー理論的に自分のキャリアを能動的かつ計画的に築こうとする人が増えていることは興味深い。

■ 企業と個人はどう考えればよいのか？

この2つの理論について、企業、個人はどう考えたらよいのだろうか。筆者はこの2つのキャリア論についてはversus（対立）で論じるべきではなく、両方を必要に応じて使い分ける

図表 キャリアの作り方 —2つのキャリア論から考える—



資料：三菱総合研究所

べきだと考える。

多くの企業は社員に対し「キャリアは社員が自分自身で自律的に形成するものです。答えを出すのは皆さん自身です。会社はそのための支援をします。」と言っている。しかし、社内の職種、ポジションに制約がある以上、社員各自が望むキャリアを会社が望まない場合も多い。そういった場合には、アサインする仕事に最善を尽くしてもらうための動機付けが必要となる。また、その時点では本人が望んでいなかったとしても、キャリア形成上、有益なことを説明し納得してもらうことも重要である。

一方、個人にとってはどうだろうか。例えば5年ごとに職務を経験すると考えると、生涯7つ程度の職務しか経験できない。アサインされた仕事に最善を尽くすことで次のチャンスが得られる場合もあるであろうし、その可能性がない場合もありうる。可能性がない場合は、自分から異動希望、転職等のアクションを起こす必要がある。

要は、企業にとっても個人にとっても、2つの理論を両にらみしながら、施策や行動の意思決定をしていくことが重要だということである。

企業経営に学ぶこと (本誌編集部)

一般に、地方公共団体や官公庁への就職を選んだ場合、民間企業への就職に比べると、転職等はあまり考えられず、行政マンとして職業生活を全うするであろうという印象を強く受ける。同時に、長い職業生活の中で異動を繰り返し、いろいろな業務をこなしていくという像も思い浮かぶ。

この意味において、就職時に行政マンを選んだ方は、ここでご紹介したキャリア形成の2つの理論を、当初より兼ね備えた(覚悟した?)方ではないかと考える。生涯を通じた自分の職(天職)として行政マンを捉え、業務を遂行する。その中で、度重なる異動や転勤にも応じ、与えられた職務に常に最善を尽くして、キャリアを形成する。

しかし、最近では、押し寄せる行財政改革の波の中で、行政マンのあり方も変わりつつある。「民間ができることは民間に」を原則に、行政サービスの見直しが求められ、行政自体が、自分達のできることを、自分達が果たすべきことを考え、業務内容を特化していく方向にある。このような動きに伴い、行政マンも、従来のゼネラリストタイプではなく、「専門家集団」の構成メンバーとしてスペシャリストタイプであることが求められている。

行政マンにとって、いわば「苦境」の現代、行政マンが本来備えもつ、必然性(天職の遂行)と偶然性の双方にもとづくキャリア形成という資質を発揮すべき時ではないであろうか。まさに本レポートでいうところの、2つのキャリア理論を必要に応じ、使い分けていくこと、その実践が行政マンに求められている時といえる。