

## 読書ノート

金井 壽宏 著

### 『キャリア・デザイン・ガイド』

—自分のキャリアをうまく振り返り  
展望するために

武田 圭太

(愛知大学文学部助教授)

組織の構成員一人ひとりが、やりたい仕事をやりたいようにやれる職場環境が個を尊重する組織の究極の姿かもしれない。すべての希望を満たすのは無理だとしても、営利目的の経営組織でさえ、金銭報酬だけでは働く人の気持ちをつかみにくい時代になってきた。

例えば、「つまらないから」という素朴であるが本質的な理由で、大変な思いをして就職した会社をあっさり辞めてしまう青年に、「石の上にも（今や3年ではなく）10年」の忍耐を強いる精神訓話だけでは効果はない。また、「小賢い理屈は忘れて、初心に帰り馬鹿になってがむしゃらに働こう」と、新任課長を研修施設がある静岡県三島市の駅頭に立たせて、道行く人に誰彼となく大声で挨拶させるような文字どおり馬鹿げた中級管理職者研修など無意味である。

働く誰もが、自身のやっていることに意味づけたいと思っている。人生の大半の時間を働くことに費やす限り、どのように働いてきたか、どのように働いていくかについて、自信をもって語れる手応えが欲しいのである。

やりたい仕事をやりたいようにやれる職場環境は、組織と構成員との相互理解および調整をとおして整備される。シャイン (E. H. Schein) が提示する自己理解のためのキャリア・アンカーと、仕事環境の認識のためのキャリア・サヴァイヴアルの概念は、やりたい仕事をやりたいようにやれる職場環境づくりを支援する自己診断法である。そして、本書は、この二つの概念を使って「自分のキャリアをうまく振り返り展望するために」と副題に記されているとおり、自分自身と仕事環境に関する自己診断を容易にする案内書である。



●白桃書房  
2003年7月刊  
B5判・200頁・2205円

●かない・としひろ  
神戸大学大学院経営学研究科教授。経営管理論・経営行動科学専攻。

二つの鍵概念のうちキャリア・アンカーは、自己の内面を自省し、これまで何をめざして働いてきたか、これから何をめざして働いていくかを自問自答して、働くことへの能力や動機や価値に気づく経験の重要性を指摘する。一方、キャリア・サヴァイヴアルは、職場の周囲からどのような要望が出ているか、どのような職務と役割の状況のなかにいるかを、よく見極めて自覚することの必要性を示唆する。キャリア・アンカーは働く人の内から外への視点、キャリア・サヴァイヴアルは働く人の外から内への視点と対置され、両方の視点から働くことを複眼視する均衡感覚をもつように著者は主張する。

キャリア・アンカーが、遠く広い時間と空間の認知枠内に働く自己像を心象化する概念であるのに対して、キャリア・サヴァイヴアルは、近くて狭い「今-ここ」への適応を重視する。キャリア・サヴァイヴアルは、働く人を取り巻く職務と役割のネットワークのなかから、本人の求めに応じて助けてくれそうな人を見つけられるように、仕事の状況分析を促す概念である。著者は、「生き残れなかったら、自分らしく生きることもできない」と、キャリア・サヴァイヴアルを強調する。

また、キャリアの成功について著者は、内なる声を重視する主観的基準に偏らず、名声や名誉などの社会的評価、高い地位や収入などに代表される客観的基準もないがしろにしないように注意している。キャリアの成功は、一皮むける仕事の経験を積み上げて達成されるが、自分らしく生きるだけでなく、仕事の実績が評価されることも必要だという。こう

---

---

したキャリアの成功は、新しい仕事状況に遭遇し変化の激しい不安定な節目で、仕事にかかわる自己決定が大きく影響すると解説されている。

仕事をする能力や動機や価値を理解し、職場で何を要求されているかを自覚し、仕事を自己決定するというあたりまえの行為について、ようやく考え始めたのが日本の実情といえよう。キャリアについて

考え計画するための視点として、著者は、個人と人事部と社会に言及しているが、働く一人ひとりの草の根の声を必要な対処策に結実させるまでの諸過程を管理運営し、その過程が安定して機能するように制度化するためには、組織の経営者の深い見識と強い指導力が不可欠と思われる。