

個の自律と人材開発戦略の変化

——ES と EAP を統合する支援・啓発パラダイム

花田 光世

(慶應義塾大学教授)

個の視点に立ったキャリア自律プログラムの展開が、新たな人事パラダイムの実践として注目を集めている。キャリア自律プログラムとは、従来の組織の視点から見た人事プログラムの展開とは異なり、個人の視点から見たキャリア開発の展開に他ならない。この新しいアプローチでは、いままで企業内教育では十分に活用されてこなかった、教育における支援・啓発パラダイムの積極的な活用が重要とされている。この新しいサービスを有効に機能させるため、コンシェルジュ的な役割を担うキャリアアドバイザー/カウンセラーの育成と活用が実践されつつあるが、彼らを組織的に活用するためのライフキャリアサポートセンターの設置が必要となる。この一連の活動の一環で、従来の ES の修正と新たな EAP の役割構築の必要性が検討された。

目次

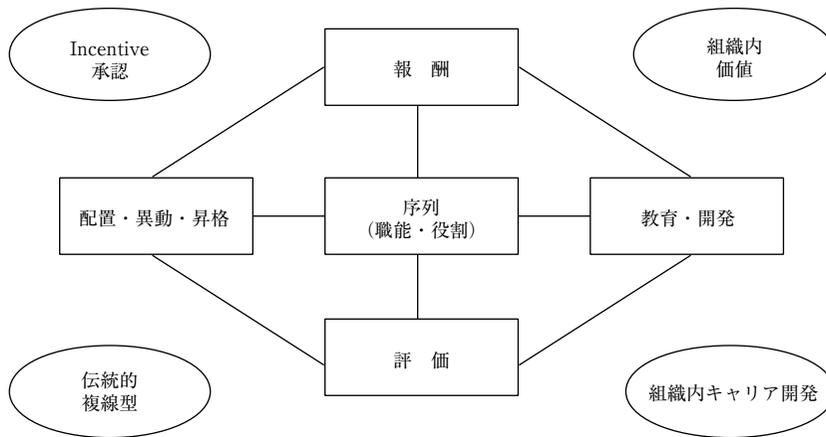
- I はじめに
- II キャリア自律とは
- III 支援・啓発パラダイムを実践する人事・教育メカニズム
- IV 教育における二つの流れ
- V 無視されてきた支援・啓発パラダイム
- VI コンシェルジュサービスは EAP や ES と関連
- VII コンシェルジュサービスの役割②——ハラスメント、コンプライアンスなど
- VIII 新 ES を考える
- IX 個人の視点から見た支援サービスにおける視点の転換——職務特性論を考える
- X ジョブマッチングとキャリアマッチング
- XI まとめて代えて——キャリアアドバイザーの役割

I はじめに

今企業の中でキャリア自律と呼ばれる新しい仕組みが動き始めてきている。このキャリア自律に関して、キャリアデザインの視点 (花田他, 2003),

あるいは教育システムの視点 (花田, 2005a), キャリア自律をサポートするキャリアアドバイザーの役割の視点, (花田, 2004) キャリア自律のベースにある人間力 (花田, 2005b), などの論文でキャリア自律に関しての記述を行ってきた。この組織内キャリア自律が企業の教育制度として提唱されはじめたのは 1994 年, ウォーターマンらの研究 (ウォーターマンら, 1994) からであった。筆者らは, この組織内キャリア自律の考え方とそのプログラムを日本企業に導入することを目的とし, 1999 年, 大学内にキャリアリソースラボラトリーという研究機関を設立した。そこを拠点とし, キャリア自律運動を提唱し始めたが, その当時企業の反応は冷めたものであり, 「現場からは受け入れられない」「そんな考えを導入したら組織や職場や上司-部下の人間関係がばらばらになってしまう」というような反応が一般的なものであった。しかし, 個人と組織をとりまく関係が急速に変化し始める中, キャリア自律研修が企業内で徐々に導入されるようになり, 加えて企業内で, キャリア自律をサポートする企業内キャリアアドバイザー

図1 従来型の人事システム



の育成に力を入れる企業（博報堂，ソニー，サントリーなど）も出始めるようになってきた。この企業内キャリア自律が本格的に企業に導入されるようになるには、いまだ時間が必要であろうが、着実にその芽が育ち始めてきている。

しかし、この組織内キャリア自律をしっかりと企業に導入・実践することは、簡単なことではない。それは単にキャリア自律研修を実施すれば済むといった単純なことではなく、また、組織内キャリアアドバイザーを育成することで、その目的がかなうものでもない。むしろ従来の企業の一人ひとりの社員の教育、キャリアサポートの仕組みに新たな見方、対応を加味することであり、従来にはない、新たなサポートサービスを体系的に準備し、提供し、そのフォローを行うことに他ならない。本論文ではキャリア自律を展開していく上において、筆者が重要と考える、キャリアサポートに関する視点の転換を、新しい人事教育部門のサポートサービスの構築という視点から提言するものである。

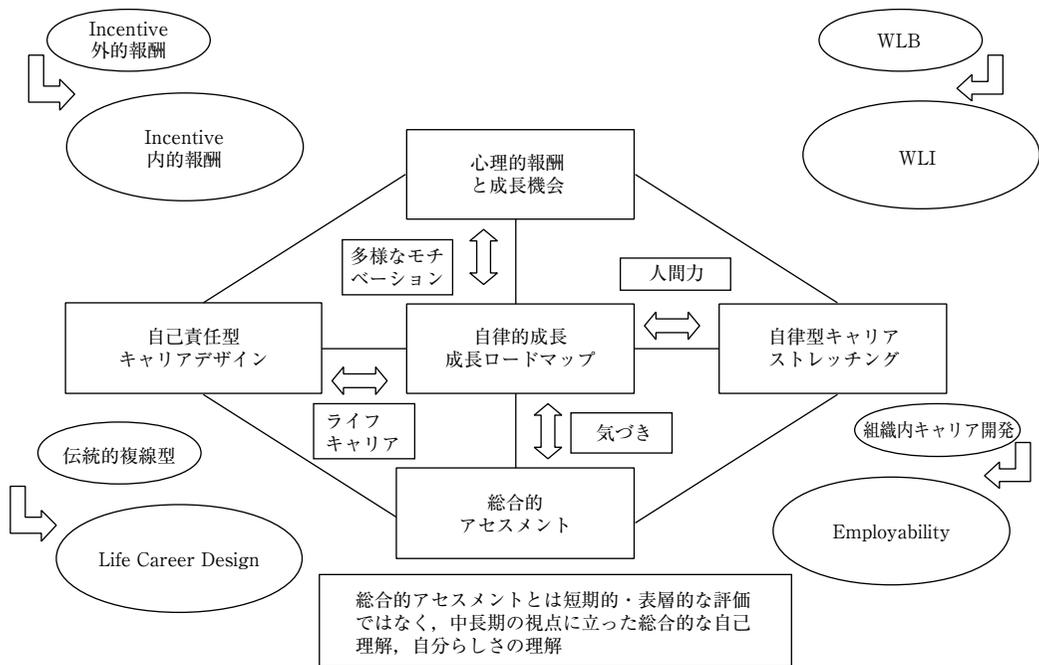
II キャリア自律とは

組織内キャリア自律の考え方とは、従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み・教育の仕組みを、個人の視点から見た、キャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するものである。もちろん、それは従来組織が組織プロセスの円滑な

運営、組織の仕組みの維持のために提供していた、組織主導の人事や教育の仕組みがなくなるということの意味するものではない。筆者は、むしろこの組織主導の考え方に加えて、個人主導の考え方が加わり、人事・教育のより多様なサービスが提供されるようになると同時に、個人にとっての組織に対する求心力づくりの視点では、徐々にその軸足が個主導にシフトし始めていくという流れが出てくることを予測している。

企業内キャリア自律の展開では、個々人のキャリアデザイン、教育カリキュラムの選定、教育スピードなどを個人の自主的な判断に委ねられるという特色がある。繰り返しになるが、従来、企業の人事システムは組織の視点を反映したものであった。図1はこの従来の人事システムを可視化したものであるが、システムを中心に組織の視点から見た序列の体系がおかれ、それを中心に人事のシステムが構成されていた。この序列であるが、要は組織の視点からみた、なんらかの要因の重要度の序列付けに他ならない。それには、職能資格、等級、ジョブポイント、ジョブサイズ、ジョブレスポンスビリティ、コンピタンスシーなど、様々な要因が序列化の対象としてとりあげられてきたが、それらは皆、組織の視点から見た、組織にとって、重要と考える要因の序列体系化であった。そしてその序列に見合う報酬、序列ごとの評価、序列に対応する教育、そして、序列間を動く、異動・昇進・昇格などの一連の人事機能で人事システムが

図2 個人の視点から見た成長ロードマップの体系



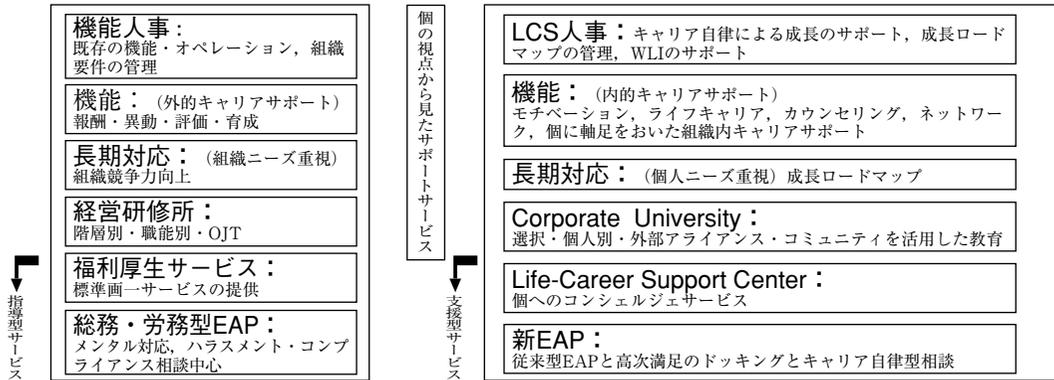
構成されていた。

これに対して、キャリア自律では組織の視点というよりも、個人の視点を中心に個人のキャリアデザインやキャリア構築の体系が整備されることに特色がある。図2はこの考えを可視化したものである。中心には組織の視点から見た何らかの序列ではなく、あくまでも個人の視点から見た個人の成長過程、成長ロードマップが中心にくることになる。それは従来の人事の機能というよりも、個々人の成長・個人が主体となったキャリア開発という視点から、従来の人事の諸機能を個人の視点で見直すものである。その視点に立つと、①個々人の成長ロードマップに見合う、個人の心理的報酬、②組織から与えられた特定の役割に対する評価ではなく、個人の成長という視点から見た、多様な個人の力に「気づき」を促す総合的・全人的な評価、③個人の成長を念頭においた、キャリア開発・キャリアストレッチング、そして、④個人の成長ロードマップを自らデザインする自己責任型キャリアデザインの実践により、個人のキャリア自律が仕組みとして機能するようになる。

この一連の機能は個人の自己責任で実践されるわけであるが、この運用を必ずしも全て個人に押

しつけるものではない。個人の自己責任といっても、何から何まで全て個人が行うのではない。むしろ、組織がこのキャリア自律の考え方にそって、個人が主体的な行動に移すことを、側面からサポートする支援的な活動が重要となるのである。これを教育という視点で考えてみよう。従来型の教育を、組織主導という視点で考えると、それは指導・訓練パラダイムの提供という概念で整理することができる。それに対して、個人主導型の教育の考え方は、支援・啓発パラダイムに他ならない。個人のキャリア自律とは、ある特定の方向に、組織が指導・訓練パラダイムを活用して、人を引っ張っていくものではなく、個々人が持っている多様な可能性に個々人が「気づき」、自分の可能性を自ら開いていくことを支援するメカニズムの展開である。今企業が注目している、コーチ、メンター、キャリアアドバイザー、キャリアカウンセラー、キャリア相談員などは、いずれもこの個々人の支援・啓発パラダイムをサポートする新しい職務に他ならない。

図3 個の視点から見た新たなサービス



Ⅲ 支援・啓発パラダイムを実践する 人事・教育メカニズム

一例を考えてみよう。社内FA、社内公募は組織の配置・配属に頼らず、個人が自己責任で自分のキャリア、仕事を求める仕組みであり、そのプロセスに人事・教育部門が積極的に関与することはない。人事・教育部門は、事務局の役割を果たし、現場と応募者の面接などの調整サポートなどの役割に徹するのだが、キャリア自律の視点から見たとき、人事関連部門がもっと積極的にこのプロセスに関与すべき余地が大いにあると考える。例えば、「本当に個人が社内公募に応募すべきか」「応募しても大丈夫かどうか」「社内公募に応募する条件をどのようにクリアすべきか」「応募して、落ちてしまった場合のケアをどうするか」さらには「応募して通ったが、はじめの話と条件などが違い、自分が貢献できる仕事は違うのでは」などと個人が不安に感じたり、色々と迷ったり、個人に対する相談を必要とする余地が大いにあろう。要するに個人の立場からの支援とは、何も新しいものをわざわざ作らなくても、身近にたくさん存在しており、従来のサポートの仕組みから離れた、新しい専門役割職務（キャリアアドバイザー、キャリアカウンセラー、メンターなど）によってサポート・支援が可能となるのである。

この個人のキャリア自律へのサポートという視点から、従来の人事機能に加えて、新しい組織の支援サービスをまとめたものが図3である。この

図にもある通り、従来の人事機能に加えて、個へのサポートという視点からは、様々な新しいサービスが登場してこよう。このサービスの中心となるものとして、筆者は「ライフキャリアサポートセンター」と「コンシェルジュ型サポートサービス」の役割が重要と考えている。具体的にはキャリアアドバイザー、キャリアカウンセラーなどの新しい役割を遂行する人たちが、組織内でサポートサービスを提供する組織機関であり、サービス提供の拠点である。筆者はこれらの役割を担う人たちを、人事部内に配属するよりも、ライフキャリアサポートセンターというような新たな仕組みの中で力を発揮してもらうことが望ましいと考えている。人事部門は、組織の視点から見たサポートサービスの提供という束縛から抜けることはなかなか難しい。個の視点重視は可能といくら人事部門が唱えたとしても、人事部門は使用者側の立場に立ち、組合員と交渉するという役割を担わされている以上、個の視点に立ったサービスを完全に行うことは困難だからである。むしろ、人事と密接な関係を持った新たな組織を構築することが望ましいと考えている。

新しい個人の視点に立ちサポートを提供するライフキャリアサポートセンターであるが、特に重要な点は、一人ひとりの個人の長期的な成長、キャリア構築・支援に対する組織としてのサポート提供へのコミットメントである。加えて、個々人へのサポートは従来とは異なり、社員一人ひとりに対して、コンシェルジュ型で、サポートを提供するという視点を持つことも重要である。いま人事

が提供する各種人事関連サービスは多様化し、また個々のサービス内容の効率化という視点から、サービス内容もその担当部門も多岐に渡っているという現実がある。組織の効率から見れば、よりきめの細かい、専門的サービスということになるのだが、個人の視点から見た場合、場合によっては、サービスのたらいまわしといった現象も想定される。それに対して、サービス内容と担当部門が多岐に渡る場合、個人の視点から見て、サービスのコーディネーションが必要となろう。筆者はそれをコンシェルジュ型サービスと呼んでいる。ライフキャリアサポートセンターにおける、キャリアアドバイザーやカウンセラーなどのコンシェルジュ型サポートサービスの提供を、現実に具現化し始めている企業も登場してきている。松下電工の組合と人事が共同で提供しているサービス、キヤノンが提供しているヒューマンリレーションズセンターの取り組み、NECのキャリアアドバイザー制度などの展開と実践などは、このような一連の動きを先取りした活動と考えている。今後の人事・教育部門の活動の進展を考えた場合、この進展の方向性のひとつが、個の自律にむけた、支援・啓発パラダイムに関わる業務の開発である。今後、個の視点に立ったサポートサービスを新たに開発・提供していく重要性を改めて提案する次第である。

IV 教育における二つの流れ

それでは、この支援・啓発パラダイムとは教育という分野においてどのような位置づけにあったのであろうか。一般論であるが、教育には大きな流れとして、二つの方向、流れが存在している。ひとつは指導・訓練の流れ、いまひとつは、支援・啓発の流れである。指導・訓練とは、組織の方向性・目的に沿った、組織主導の教育であり、支援・啓発とは個人が本来持っている多様な力を引き出し、個人の成長を助ける教育である。組織として目標が明確であり、それを達成する手段・手法もはっきりしており、その手段を達成するのに必要なスキルや知識も明確である場合、当然のことながら指導・訓練の教育パラダイムが有効である

う。しかしながら、目標や方向性が明確とはいえ、それを達成していく手段も不確実である場合、むしろ個人が持っている多様な可能性を積極的に活用し、組織のためにその力をのばし、活用することが有効であろう。企業戦略から見れば、組織の競争力強化には指導・訓練パラダイムが有効であり、成長戦略には支援・啓発パラダイムが有効ということになる。

このように教育の方向性には二つの流れが存在しているにもかかわらず、現実に企業内教育では指導・訓練パラダイムが優先されてきた。経営という視点から見れば、指導・訓練パラダイムは日常業務を円滑にこなすためには必要不可欠なスキル・知識の指導であり、それゆえ、結果を見通すことができ、教育効果も把握しやすいというメリットが存在していた。それに対して、支援・啓発パラダイムでは現在の日常業務を円滑にこなすためというよりも、むしろ個人の成長あるいは組織の長期的な成長のために必要であった。そのためには直接的な教育効果も明確には把握しにくいという難点を有していた。筆者は企業内教育の二面性を、コスト型教育と投資型教育という対比で説明してきた。日常業務を円滑にこなすのは企業にとってのコストであり、長期的な成長を促すのは投資型に他ならないと考えたからである。この企業における二面性をまとめたものが図4である。

V 無視されてきた支援・啓発パラダイム

企業内教育の展開では前述の、指導・訓練型教育と支援・啓発型教育を比較した場合、指導・訓練型教育がより積極的に活用されてきた経緯があると述べてきた。それは経営者・現場管理者、そして教育担当者自身にとって、安心・安全で彼らがより効果のあるものと考えてきたからに他ならない。それは、効果の見えにくい投資型教育よりも、日常業務の円滑な運用や教育効果が見えやすいという特色があったからこそであろう。しかし、それではあまりに安易すぎるのではなかろうか。

教育の重要なポイントである、この支援型教育の本質を考えてみよう。発達・成長を表す言葉に

図4 コスト型教育と投資型教育

	指導する側の論理重視	個人が持つ力の重視
個への対応 指導のあり方	指導・訓練パラダイム	支援・啓発パラダイム
組織の視点 教育システム	コスト型教育	投資型教育

は多様なものがあるが、ここでは「Develop」をとりあげてみよう。DevelopはDeという接頭語とVelopという部分から成り立っているが、このVelopとはラテン語で包む、覆うという意味である。またDeは反意語であるが、要するに包みを開く、覆いをはずすという意味に他ならない。このVelopを活用した言葉にEnvelopがあるが、これはVelop=包む、覆うを、En=状態化したものであり、そこから封筒という言葉が生まれている。このようにDevelopとは個々人がもっている多様な可能性、本性を開き、導き出すという意味に他ならない。写真で活用されるDevelopを考えるとさらにその意味は明確である。Develop=現象とは、物質がもっている潜在的な可能性を導き出し、表面化・顕在化させるという意味である。要するに個々人が持っている多様な力、本来持っている力に個人が気づき、その発揮により、個人の成長が促されることを助ける、支援することが支援・啓発パラダイムに他ならない。教育という言葉のEducationもEduceというラテン語からきており、それは引き出す、導き出すという意味である。要するに、教育の重要なパラダイムとして、個人の持っている力を引き出すという意味があり、それが支援・啓発パラダイムとして成立しているのであるが、その支援・啓発を活かした人材開発のメカニズムが、企業内教育では十分に活用されてこなかったという問題点を指摘したい。

以上の教育パラダイムは西洋的な視点、ラテン語を主として活用して述べたのであるが、もう少し異なる視点から教育を考えてみよう。人材開発に使用される開発という言葉であるが、この開発には「かいほつ」と「かいほつ」という二面性が存在している。仏教用語で「開発=かいほつ」と

は、仏となる性質、自らの仏性を開きおこし、まことの道理を自ら悟ることを意味するとされている。それは諸々の生きとし生けるものが持っている潜在的な可能性を見出し、それを開くことといえる。我々の社会や個人が、その本来のあり方や生き方において目覚め、自然および他の社会・個人との共生のために智恵と慈悲をもって人間性を発現していく、物心両面における内発的変革への実践と定義されている。上からの押し付けや、ある方向に引っ張っていく「開発=かいほつ」とは一線を画しているものなのである。それ故、人材開発（かいほつ）とは、個人が持っている多様な可能性や本性に本人自らが気づき、目覚め、それを発揮・発現していくプロセスであり、企業内教育における重要なパラダイムなのである。それゆえ、教育においては東洋・西洋を問わず、個人一人ひとりが持っている多様な可能性に個人が気づき、それを啓発し、発揮していくというプロセスが教育の重要な側面として強調されてきているのであり、企業内教育でもその側面に立った教育の仕組みを、もっと工夫して提供すべきであろう。

VI コンシェルジュサービスはEAPやESと関連

この個の視点に立ったライフキャリアサポートセンターにおけるコンシェルジュサービスを、支援・啓発パラダイムに基づく教育の施策で提供すべき、という点について少し視点を変えて検討を加えてみよう。いま、コンシェルジュサービスに、対応する重要な対象として、EAPとESを考えてみたい。

まずEAP (Employee Assistance Program) であるが、現実にはEAPがなかなか企業に根付いて

いないという認識を持っている人事担当者は多いのではなかろうか。それでは、このEAPを企業はどのような問題としてとらえているのであろうか。筆者が主催する人事の研究会で、その研究会に参加している企業に対し、「EAPとはどのようなサポートサービス？」と尋ねると、概ね従業員のメンタルヘルス対策と同義語で考えられていることが多い。しかしEAPを人事の視点で考えると、それは従業員に対する生活相談をも含む、多様なサポートプログラムであり、単にメンタルヘルス対策というよりは、もっと幅広い従業員サービスと考えるべきなのではないだろうか。

ところが、残念ながら、企業の人事担当者は、自分の担当領域の多様なサービスがこのEAPでカバーされるという問題意識を持つことなく、メンタルヘルス問題として、健康管理センターや健康管理室が取り扱う問題として認識し自分の直接担当分野としての認識はうすい。それゆえEAPの担当者は、人事のスタッフというよりも、健康管理センターに所属する産業医や臨床心理士、あるいは保健士であると考えている。また外部にその仕事を依頼する場合も、外部のベンダーとして、医療法人、カウンセリングサービスの専門機関をとりあげることが多く、例えば幅広い生活相談、キャリア相談、ESという領域のサポートを組み込んだ外部機関へのサポートサービスがEAPサービスを提供するという認識は持っていないのが現実である。

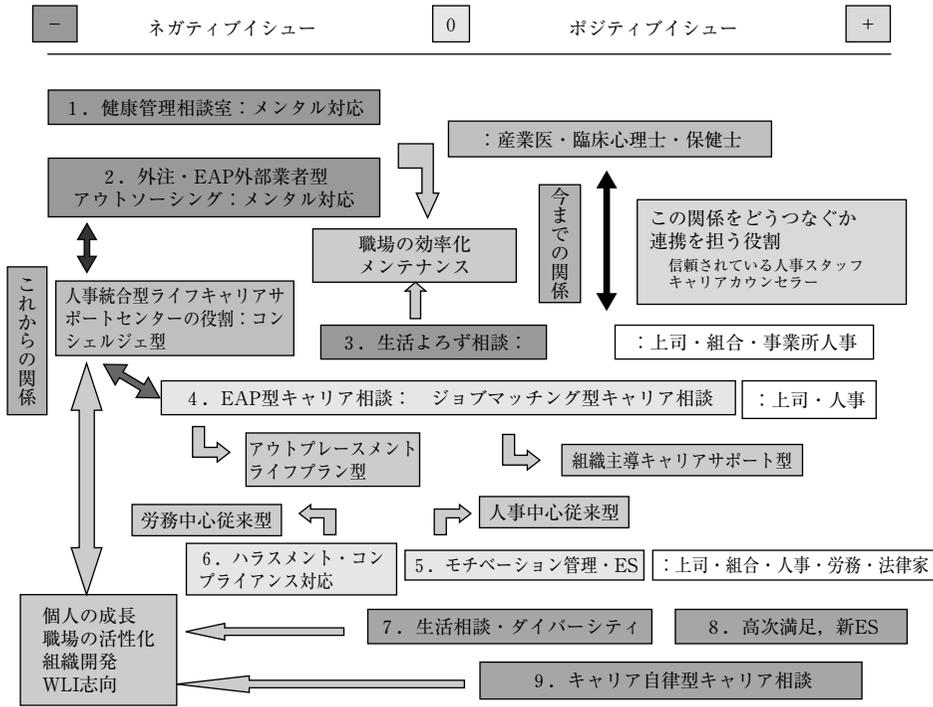
しかし現実には、メンタルヘルスの諸問題、個人のキャリア開発やデザインの諸問題、職場におけるハラスメントやコンプライアンス問題、従業員のモチベーションやキャリア自律プログラムの実践など、実はいずれも切り離して考えることができず、相互に関連している問題である。また、モチベーションや働きがい・生きがいなどは、バーンアウトを通して、メンタルヘルスの問題と深くかかわりあうのだが、現実にはその両者に関連づけて考えるケースはあまりないのではなかろうか。さらには、家庭の問題、職場の人間関係、お金の使い方などの日常の生活の進め方などは、メンタルヘルス問題や、キャリア開発問題、ワークライフバランスの問題などと深いレベルで関連しあっ

ている。

ところが残念ながら、これらの一連の問題が相互に関連している問題として、検討されることはほとんどないのが現実であろう。筆者はこの相互に関連している問題を有機的に関連付け、総合的なサポートサービスを提供することにより、新EAPサービスが生まれると考えている。ところが現状は、上司への相談、事業所人事への相談、組合への相談、健康相談室への相談、ハラスメント委員会への相談など、相談が有機的にリンクされることなく、担当者がばらばらに対処しているのが実態で、新EAPサービスから程遠い現状にある。一般的に考えても、同僚や上司などにする一般的な悩み、不安、生活混乱などの日常生活の乱れなどが、メンタルヘルス問題と切っても切り離されない関係にあるのだが、それが制度的にきちんと有効に結び付けられる仕組みには至っていない。

この一連の関係をまとめたものが図5である。この図の中で多様な領域を有機的にリンクする新EAPサービスが限定的に対応されているのは1、2と3のリンクを図るサービス領域である。この中で、1、2がメンタルヘルスの問題を取り扱う機関であるのに対し、3は主として、従業員の様々な心の問題、混乱した生活相談対応などの問題を取り扱うケースである。図を見ても分かる通り、この一連の心の問題は、企業は主として1で表記された内部の健康管理センターで対応したり、あるいは2の外部ベンダーの活用で対応し、その対応には産業医、臨床心理士、保健士などが担当している。それに対して3では、むしろ組合、事業所人事、場合によっては職場の上司などが対応しているが、往々にして、この3で出てきた問題が1や2と制度的につながる仕組みが必ずしも十分にとられているわけではない。そしてこの橋渡しをする役割を担っているのは、上述したとおり、人事担当の中でも、従業員から特に信頼され、相談を受けている人事スタッフであり、そのようなスタッフが組織上の位置づけとして、この橋渡しを行うというよりは、多分に個人的なセンス・力量でこの橋渡しを実践している。言い換えるなら、もしこのようなスタッフがいない場合は、この橋

図5 新EAPと新ESを統合するライフキャリアサポートセンター



渡しがなされず、それぞればらばらに個別の対応がなされてしまっている可能性すらあるといえよう。このように個人の力量でつないでいた関係をより仕組みとして特にキャリアカウンセラー・アドバイザーとよばれる役割がそのつなぎを行い始めてきている。

例えば、キャノンのヒューマンリレーションズ室はその興味深いケースであるし、博報堂の組織内キャリアアドバイザーや NEC のキャリアアドバイザーなどもこの分野で積極的なかわりをもち始めてきている。キャリア問題とはいっても、個人のキャリア設計は、当然、生活問題とも深く係わり合いをもっており、今後はこのような役割を果たす、キャリアアドバイザーやカウンセラーが増えてくることを期待したい。しかし、現状では、そのような役割を担っている企業内キャリアカウンセラーはごく少数であるのが実態であろう。

Ⅶ コンシェルジュサービスの役割②

——ハラスメント、コンプライアンスなど

サービスが分断されるのはこの3と1, 2の間
の関係だけでなく、実は図5の中の1から9までの全ての領域において有機的関連性が欠如している。例えば4, 5, 6といわれる分野においても担当部署はばらばらであり、これらの活動が悩み事相談や、キャリア相談と積極的にコーディネートされているとはいえない状況にある。もちろん、人事担当者にハラスメントや上司や職場のコンプライアンスの問題を相談するケースはあるが、それは駆け込み的な訴えであり、より多面的な関連性が積極的に追求されることはない。個々の分野のサービスは個々の担当分野内でクローズに処理されてしまっている。もっとオープンに関連性を追及し、担当部門の人たちが意見交換を行えるようサービスをまとめることが必要なのだが、現状ではその実現は難しい。

又、会社の中で自分が所属する組織がなくなる、

仕事がなくなるということからくる組織内での仕事探しや、今の職場にいられない、さらには肩たたきにあっているといったアウトプレースメント問題などは、現状では人事の中の担当専門部署が担当し、また、ハラスメントやコンプライアンス問題はそれぞれ別個の担当者やプロジェクト/委員会が担当することが多い。さらにはジョブマッチングと呼ばれる、組織が用意した仕組みによって、ジョブマッチングを行う場合は、社内のキャリアアドバイザー・カウンセラーが担当するというより、ジョブマッチングを設計・運用している人事担当部門や、それを社内ネットで運営するシステム担当者への、使い方に関するヘルプデスクサービスの対応で処理されているのが現状ではなからうか。要するに問題をより積極的につなげる、担当役割やその機能の欠如から、個人々人へのサポートは分断化され、場合によっては、担当者の間を個人がたらいまわしされるという事態すら起こってしまっているのではなからうか。個人の視点から見たサービスを考えた場合、当然これらのサポートは一元的にコーディネートされることが望ましく、筆者はそれゆえにこそ、このためのコンシェルジュ型のサービス提供が必要となると提唱しているのである。

VIII 新ESを考える

このコンシェルジュ型のサポートサービスでさらに重要な対象は従業員の高次の満足、豊かに生きるための生活相談、キャリア自律を実現するキャリアカウンセリングをも巻き込んだコンシェルジュ対応型サービスである。従来、この分野のサポートサービスはコンシェルジュサポートの対象というよりは、キャリア自律研修や、ライフプラン研修の中でとりあげられてきた。そして、その一環の中で、キャリアビジョン、キャリアゴールづくりに向けた個人のキャリアデザインという視点で、働きがい、生きがいが求められていた。しかし、この問題を単にこの図5の7、8、9の分野だけの問題として、分断的に片付けるのではなく、もっと多様な視点でもって検討されることが望ましい。例えば、働きがいは実は1、2、3でとりあげた、

メンタルヘルスの問題とも深く結びついている。バーンアウトは個人の働きがいの追求の挫折でもあり、こまかな生活身の回り相談などにも関連し、働きがい追求と生きがい追求との関連で検討される余地も出てこよう。ところが繰り返しになるが、この一連のサービスは実は連動されず、個別の分野で個別の 이슈として対処されてきたのが現実である。このような現実を振り返ると、個の自律という視点から見て、このような多様なサービスをライフキャリアサポートという視点で統合化し、そのサービスをコンシェルジュ的に一元化する工夫が必要不可欠という視点を強調したい。

この働きがい、生きがいに対する相談サポートを、従来型のESと対比して検討してみよう。

まずハーツバーグの動機付け衛生理論を念頭においたとき、従来のES(従業員満足)は、ハーツバーグの衛生理論に近いものであろう。それは、往々にして、高次の満足というよりも、手段的満足であるのだが、人事担当者はそれがあたかも動機付けにつながるものとして取り扱ってきたのではなからうか。

従来のES調査では、主としてモラルサーベィの一環で職務満足度を調査している。しかし、それは、働きがい、生きがいというよりも、職務の満足、仕事の満足、報酬に対する満足、考課結果への納得、考課プロセスやフィードバックへの満足等であり、いずれも組織が用意した、組織の施策に対する満足、手段的満足を聞いているにすぎない。それを人事サイドでは、モラルサーベィの結果を活用し、当社の社員の従業員の元気度、総合的な満足度は、という論陣をはってきた。しかしこのモラルサーベィにおける一連の満足度は、いわゆる生きがい、働きがい、豊かに生きるという高次の満足とは別次元の満足である。これらの満足は高次の満足とは異なり、それが充足されたとしても、個人が直接的に元気になり、モチベーションが高くなるものとは別次元の話であろう。そもそもそれは、組織の中で提供された多様な人事施策に対する満足であり、キャリアアドバイザーやカウンセラーが対象とする、生きがいとは異なるものである。

それゆえ、個の視点から見たモチベーション、

生きがい、働きがいを考えるとき、人事が対象とする標準的な一般社員の満足度レベルと、その生きがいなどは異なるものであり人事の施策として、多くの社員に対して人事施策に対する満足度を測定する意味と、一人ひとりの社員の生きがいを測定する仕組みは別物である。一般的なモラルサーベイでは、標準的な従業員満足度を測定しているだけであり、それはマクロな一般論に過ぎず、個々人の仕事に対する意味や価値を測定するには至っていない。しかし、今私たちがここで議論しているのは、一人ひとりのユニークな個の成長であり、生きがい・働きがいの追求である。報酬に対する満足や、評価に対する納得性は人事の施策に対する不満足の解消という低次の満足としてはとらえることができるが、それを個人が自分の生き方や働きがいにどうつなげて意味をもたせるかについては、個々人の生きがいや働きがいを直接測る、新たなES調査の設計が必要であろう。

まとめると、従来のES調査は、組織の視点から見た、各種組織提供サービスに対する社員の満足の把握であり、標準的な満足度は測定できたとしても、個人の視点から見た個々の社員の生きがい、働きがいを調査しているのではない。個人の視点から見た、サポートサービスの提供とは、このようにマクロな標準的なモラルサーベイ結果に満足せず、個人一人ひとりの働きがい・生きがいの収集を工夫することが必要となる。個人の視点から見たサポートサービスの本質がこのモラルサーベイに端的に表れているのである。

IX 個人の視点から見た支援サービスにおける視点の転換——職務特性論を考える

このような従来のESが組織の視点から見た手段的な満足度調査であることをさらに進めると、組織の視点から見た、職務特性論やそれをベースとした職務充実論や拡大論の活用の限界にもつながってこよう。ハックマンやオールダムに代表される従来の職務特性論は、仕事を持つ価値をベースとし、それが個人の仕事への有意義感や結果に対する影響力の自覚という臨界的心理状態をもたらすという議論を成立させている。要するに、仕

事の多様性、仕事の複雑性、仕事に必要な知識やスキルなどの、仕事に付随する先行的要因が仕事への心理的有意義感をもたらすという考え方である。そのため、従来型ES論の延長として一般的、標準的レベルでの職務拡大や職務充実などの仕事の職務特性デザインを行うことにより、個人の臨界的心理状態・心理的有意義感をもたらすことができるという考え方が成立している。しかし一人ひとりの個人の高次の満足、生きがい論という視点から見た場合、果たしてこの職務特性論はどれほど有効であろうか。

筆者は、もちろん必要条件として、この職務特性を職務デザインの中で工夫し活用し、職務の多様化、複雑化を担保することは、心理的満足を高める、ファーストステップとして否定はしない。しかし個人の視点から見た、サポートサービスを考えた場合、この一連の考え方では、仕事の意義・価値を、個人がどうとらえるかという重要な要因が欠落してしまっているといわざるをえない。キャリア自律論ではこの個人にとっての仕事の意味・意義・価値を重視するのであり、それ故、この要因の欠落は、個人の視点から見たサポートを検討する際の重要な課題なのである。

この問題をもっと一般的な例え話で考えてみよう。「道を歩いていると、石を積み上げている職人に会った。その仕事は面白いかと尋ねると、単純な作業で面白い訳がない、何でそんな馬鹿な質問をするのかと文句を言われた」次に進むと、また同じ作業をしている職人に会った。その職人に同じように仕事は面白いかと尋ねると、「石で神様の祠を組んでいる。これは大事な作業で、大変に意義・意味のある仕事で働きがい・やりがいのある仕事だ」と回答が返ってきたという。この例とは、高次の満足、モチベーションを考える場合、仕事の特性も大事だろうが、その仕事に対して、どのような意味、価値を個人が先行的に持つかが重要であり、先行的な職務特性から心理的な満足、意義が必ずしも出てくるわけではないということの意味している。

違う言葉で表現すると、伝統的・一般的なキャリア論における、スキル・知識など、仕事に関しての特性の重視と、キャリアデザイン上、キャリア

アアンカーの獲得とそれにつながる知識とスキルの獲得の重視に他ならない。この考えを組織主導対個人主導という対立論の流れで見ると、組織の視点を重視した、組織内の仕事に必要なスキルと知識の重視であり、まず組織の仕事ありきという考え方であり、その仕事に対応することから個人のキャリアが形成されるという組織主導型のキャリア論の流れを汲む考え方である。ところが、人間性心理学の流れを汲むキャリア論の発想はこれとは異なる。むしろキャリアビジョンを重視し、キャリアビジョンに沿った、個人のユニークなスキルの向上や獲得が重視される。いうまでもなく、キャリアビジョンとは個人が仕事に対して抱く、意味・意義・価値そのものである。職務特性論のように、はじめに仕事やその仕事に付随する仕事の特性とそれに必要なスキルを考えるか、個人の意欲・価値付けを先行的に重視するかという考え方の違いを認識することは重要であり、個を主体として、キャリアロードマップを構築するという考え方は、この個人のキャリアビジョンを優先するという考え方と深く結びついているのである。

人事が、組織主導の視点に立ったサポートサービスを提供する視点から、個々人の価値観をベースとしたサポートサービスに変化するという図2と図3の相違は実は、ここで述べている職務特性中心でいくのか、キャリアビジョン重視でいくのかという、実は重要な考え方の変化を人事担当者にも迫るものなのである。個人の視点から見た、個人へのサポートを念頭に置いたコンシェルジュサービスとは、従来とは異なる発想の転換を人事サービスに要求するものとなるのである。

X ジョブマッチングとキャリアマッチング

この考え方の相違を図6で見よう。一般的にジョブマッチングと呼ばれる仕組みは組織主導の考え方をベースとして成立している手法であるといえる。ジョブマッチングでは、組織にとって必要とされる仕事の明確化をまず行い、その仕事の遂行に必要なスキル・知識・コンピタンスの

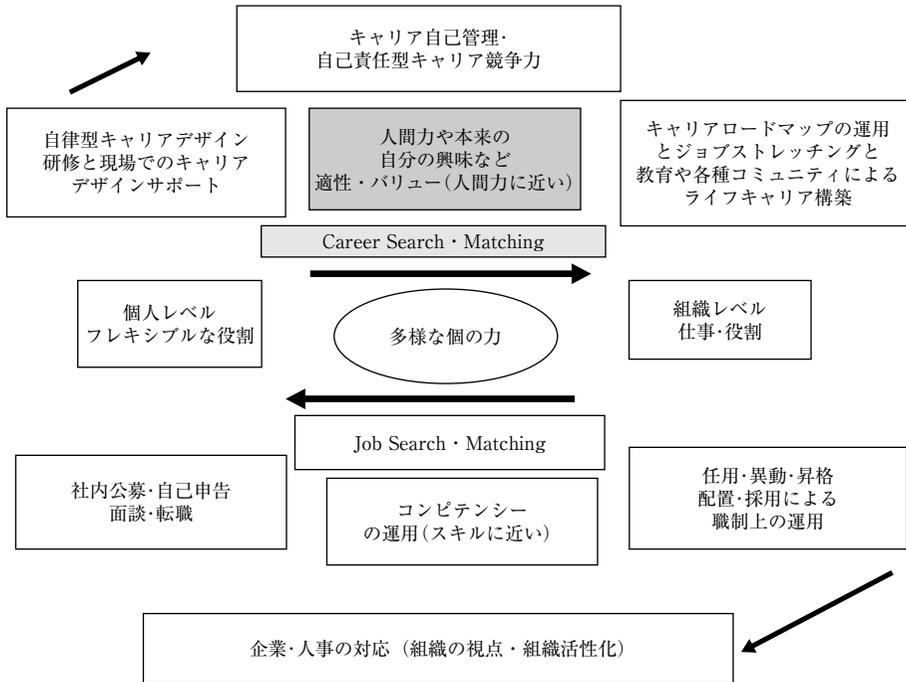
洗い出しが次にくる。そして、このスキル・知識・コンピタンスを洗い出した後、その当該スキル、知識、そしてコンピタンスを個々人がどれほど保有しているかで、ジョブマッチングの度合いが検証されるのである。いわばはじめに企業にとって必要なスキルありきであり、個人がもともととらずから保有している多様な力、スキルやコンピタンスとは異なるものである。それ故、このジョブマッチングは、個人が戦略的に自分のユニークなスキルセットをどう構築するかという、個人の主体的なキャリア構築に対する取り組みとは関係なく、自動的にマッチングを行うことのできる、いわばカーナビ型のマッチング機能であろう。それ故、このジョブマッチングに当たってはどうすれば自分にとってのユニークなキャリアが構築できるか、あるいはその相談にどう乗るかという、個人の視点からのキャリアアドバイス・コンサルティング相談を内包している訳ではない。このジョブマッチング型とは、目的を設定すれば（組織にとって必要なスキルを明確化すれば）自動的にその目標に到達できる、考えない自動走行の仕組みに他ならない。

これに対して新しい個人へのサポートはこの自動走行型のジョブマッチングとは一線を画すものである。一人ひとりの社員が自分のキャリアを、自分の意志でどう真剣に考えるかという、個人のユニークなキャリアデザインをベースにおいている。筆者はそれをキャリアストレッチとよび、自動走行型のジョブマッチングとは区別している。個人がむしろユニークなスキルや知識を積極的に獲得することから、むしろ個人にとっての戦略的なキャリアの優位性が生まれ、有効な仕事の獲得につながるという発想がこのキャリアストレッチのベースに存在している。

XI まとめに代えて——キャリアアドバイザーの役割

以上キャリア自律の展開が企業の中で教育の取り組みにどのような大きなパラダイム転換を起こす可能性があるかについて論じてきた。キャリア自律とは個人の視点から見た、キャリア形成であ

図6 ジョブマッチングとキャリアストレッチング



る。そのサポートには指導・訓練パラダイムではなく、支援・啓発パラダイムが必要となる。その支援・啓発パラダイムとは、個人が持っている多様な可能性に気づくことをサポートし、その可能性を実現・発揮していくことを「Develop」という視点からサポートするものである。このような一連の活動を考えると、最初に組織の仕組みや、仕事の役割ありきという従来型の考え方ではなく、個人のビジョンや価値感をより大切にして、そこから自分のキャリアストレッチングをデザインすることが重要となる。

このような一連の動きの支援では、人事担当者がその役割を果たすことは困難であろう。人事担当者は組織の視点から見たサポートを行うことを期待されており、個人の視点に立ったサポートを行うことは難しい。また多様なサービスを担当する人たちの間のコーディネーションを行いコンシェルジュ型のサポートを行うには（図5）、個人の視点に立ったサポートを行うことを専門的に学習したキャリアアドバイザーやキャリアカウンセラーの役割の活用が重要であろう。筆者はキャリアアドバイザーとキャリアカウンセラーの役割の相違

を定義している（花田，2004）。双方の役割とも、個人の視点に立ったサポートを展開することに相違はないが、キャリアアドバイザーは、より組織の活性化につながるサポートを重点的にとりあつかい、キャリアカウンセラーはむしろ個人の立場からのライフキャリアサポートを行うという役割分担となっている。

キャリアサポートの展開では、人事担当者の役割は様々に変化、多様化してきており、個人の視点に立ったキャリアサポートの仕組みが充実しはじめてきている。図3にあるように新たなサポートサービスが加わると同時に、従来型の人事の仕組みでは、本社人事企画部門が、よりスリム化し、委員会制度の事務局化や純粋持株会社の中での新たな役割が模索されている。従来型の機能人事はアウトソーシング化やシェアードサービス化し、そのサービスが組織から切り出されはじめている。労務・組合の役割やサービスも新たなサービスの提供を目指して動き始めており、連結決算をベースとしたカンパニー制度の流れの中で、人事企画機能が本社からカンパニーに移植されつつあるともいえる。このような人事の役割の大きな変化の

中で、個人の視点に立ったコンシェルジュサービスの提供の役割を担うキャリアアドバイザー・カウンセラーにより、従来のESやEAPのサポートサービスが見直され、個人の視点に立った人事サポート機能の様々な見方、発想の転換が起こりつつある。キャリア自律の展開は単に新しい教育プログラムや手法の研修を提供したり、キャリアアドバイザーの育成と活用に留まらず、人事サポートサービス全体の意味を大きく変え始めてきているのである。

参考文献

花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の展開」『一橋ビジネスレビュー』 pp. 6-23.

花田光世 (2004) 「組織の活性化と個人のキャリア自律の統合を図るキャリアアドバイザーとは」『人材教育』 Vol. 16, No. 8, pp. 98-103.

花田光世 (2005a) 「投資型人材育成の活用による組織の活性化を」『人材教育』 Vol. 17, No. 7 pp. 12-23.

花田光世 (2005b) 「人間力開発による組織の成長」『人材教育』 Vol. 17, No. 9, pp. 40-45.

Waterman, Robert H.Jr., Judith A. Waterman, and Betsy A. Collard (1994) "Toward a Career-Resilient Workforce" *Harvard Business Review* Vol. 72, No. 4, pp. 87-95.

はなだ・みつよ 慶応義塾大学総合政策学部教授。キャリアリソースラボラトリー代表。主な著作に「人事制度における競争原理の実態」『組織科学』 Vol. 21, No. 2 pp. 44-53, 1987年。(組織学会賞受賞)。