

## ホール

# 『プロティアン・キャリア：生涯を通じて生き続けるキャリア ——キャリアへの関係性アプローチ』

【技能形成】

古田 克利

はじめに

本書はボストン大学に関わりのある14名の研究者による共著であり、全16章から構成される。原著は1996年に発行され、日本語訳版は2015年に尾川丈一氏ら4名によって監訳された。編著者であるD.ホールは、原著発行の20年前に著した“Careers in Organizations” (Hall 1976)の終段で、キャリアの新しい形態として、組織ではなく個人によって作り出されるプロティアン(変幻自在の)・キャリアが現れてきたことを指摘した。それから20年の時を経て、(1996年の)“今、「プロティアン・キャリア」がここにある”と本書のまえがきで彼は述べる。さらに20年後の日本語訳版が出版された翌年(2016年)、わが国で「職業能力開発促進法」が改正され、労働者には「自らのキャリア開発における責任」が、事業主には「労働者が自らのキャリア開発の設計・目標設定、そのための能力開発を行うことの支援」が努力義務として課されることになる(花田2016)。本稿では、昨今注目を集める労働問題のトピックとして「労働者のキャリア自律」に注目し、これを考えるための基礎文献として本書を取り上げた。

### D. ホールの「プロティアン・キャリア論」 (第1章)

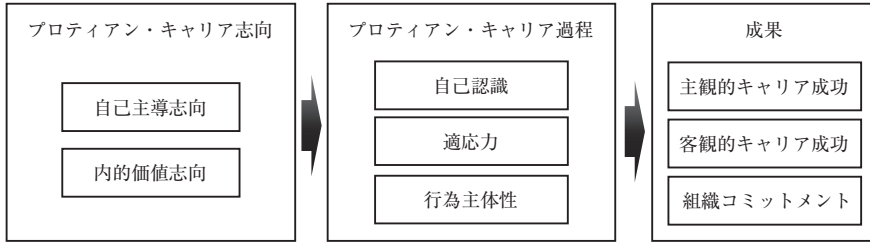
1970年代以降、先進国では経済停滞や貿易自由化の影響を受け、企業の事業縮小や再構築が進んだ。その結果、米国では長期雇用の崩壊と雇用の流動化が進み、人材マネジメント理論の再構築が迫られることになる。そのような時代背景のもと、個人のキャリアに忍び寄る潜在的変化を察知し、いち早く対応したキャリア理論を編み出した研究者のひとりがD.ホールである。1976年に彼が示した新しい時代のキャリアモデル、すなわちプロティアン・キャリアは概ね次のようである。“プロティアンとは、個人の過程であって組織が管理するものではない。それは個人の教育、訓

練、幾つかの組織における仕事、職業分野を変更したことなどさまざまな経験から成り立つ。自己充足のために選択し探求するものであり、生活の中で一体化したもので、あるいは統合したものである。成否の基準は外的なものではなく内的なもの(心理的成功)である”(Hall (1976)より抜粋)。キャリア自律の姿をプロティアン・キャリア概念によって描き出し、プロティアン・キャリアに求められる2つのメタコンピテンス(=アイデンティティとアダプタビリティ)の重要性を説いたのが本書第1章の概要である。

その後、1976年から2013年に報告されたプロティアン・キャリア研究をレビューしたGubler, Arnold and Coombs (2014)は、用語の不統一や方法論の限界によりプロティアン・キャリア研究の発展が妨げられていることを指摘した。アイデンティティとアダプタビリティが軽視されるようになってきたこと、そして既存のプロティアン測定尺度だけではプロティアン・キャリア概念全体をカバーすることに限界があることを主張したのである。そのうえで、プロティアン・キャリア概念と、その下位概念としてのプロティアン・キャリア志向、プロティアン・キャリアパスを明確に区別することを提案した。これを受けて、現在までのプロティアン・キャリア研究のレビューにもとづくプロティアン・キャリアの統合モデルがHall, Yip and Doiron (2018)によって提示されるに至る(図1)。

プロティアン・キャリア志向は「自己決定性の追求(=自己主導志向)」と「内発的価値の重視(=内的価値志向)」の2つのキャリア意識を指し、プロティアン・キャリア過程とその成果を予測する。プロティアン・キャリア志向の測定尺度はいくつか開発されておりProtean Career Attitudes Scale (PCAS; Briscoe, Hall and DeMuth 2006)が代表的である。わが国でも、PCASを用いた、日本企業で働く労働者のキャリア自律意識の構造が明らかにされている(武石・林2013)。

図1 プロティアン・キャリア理論の主要メカニズム



出所：Hall et al. (2018) に基づき著者作成。

プロティアン・キャリア志向の2つのキーワード(自己決定性と内発的価値)は、自己決定理論(Self-Determination Theory; SDT; Deci, Olafsen and Ryan 2017)における鍵概念として検討されてきたものであるが、Hall et al. (2018)によると自己決定理論は特定の状況での経験や動機付けなど短い時間軸の経験を射程としているのに対し、プロティアン・キャリア理論は個人のキャリアにおける長期的な仕事に関する経験などの長い時間軸の経験を捉えようとする点に両者の違いがあるという。今後、両理論の知見を相互に取り込むことによって新たな研究仮説の創造が期待される(Hall et al. 2018)。

プロティアン・キャリア過程は、プロティアン・キャリア志向とその成果を媒介する3経路から成る。自己認識と適応力は、プロティアン・キャリアに求められるメタコンピテンス(=アイデンティティとアダプタビリティ)に相当する。興味深い点は、本書ではメタコンピテンスをプロティアン・キャリア志向の必要条件として示されていたものが、その後の実証研究によって両者の因果が逆である可能性が示唆され、Hall et al. (2018)のモデルではプロティアン・キャリア志向とその成果を媒介するものとしてメタコンピテンスが再配置されたことである。さらに、第3の経路として行為主体性が新たに追加されている。

プロティアン・キャリアの成果には、主観的キャリア成功に加え、客観的キャリア成功と組織コミットメントが含まれる。主観および客観的キャリア成功とプロティアン・キャリア過程の正の関連が概ね検証されているが、組織コミットメントとプロティアン・キャリア過程の間では正負双方の関連が見出され結果は一貫していないようである。この点を詳細に検討することと、プロティアン・キャリア志向の予測因子を探ることが今後の課題である(Hall et al. 2018)。

ところで本書には、副題「——キャリアへの関係性

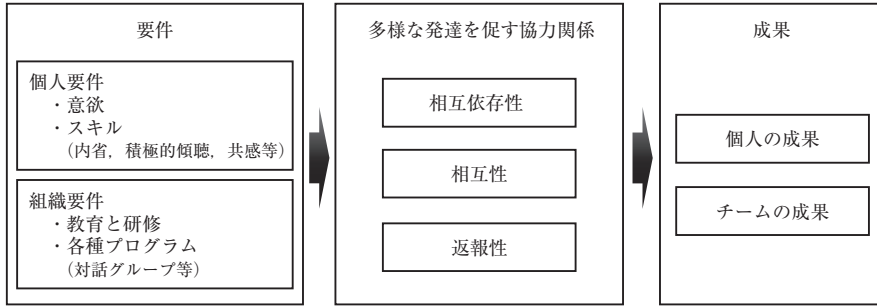
アプローチ」がついている。プロティアン・キャリアのメカニズムは主に個人の内面に着目したモデルであるが、個人のキャリア発達に影響を及ぼす他者の存在を無視することはできない。他者との関係性の視点からキャリア発達にアプローチしたのがK. クラム(本書第5章)である。

### K. クラムの「キャリア発達の関係性アプローチ」(第5章)

K. クラムの代表的著作である *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Kram 1988) は、メンタリングを鍵概念として企業内の発達支援関係にアプローチしたものであり、その後のメンタリング研究に多大なインパクトを与えた。メンターという言葉は、D. レビンソンらによる“Seasons of a Man's Life”(南博訳『ライフサイクルの心理学』)の発行(1978年)を契機に注目を集めていたが、K. クラムが2つのメンタリング機能(キャリア機能と心理・社会的機能)を明らかにしたことで、多くの実証研究が後に続くことになる。本書第5章では、メンタリング研究を始点として、キャリア発達の関係性アプローチに関する議論が展開されるのだが、ここでは2つの要点を取り上げる。

第1の要点は、キャリア発達の関係性を構成するノードとその役割の変化である。メンタリング研究において主にメンターは「(企業内の)組織階層や年齢が上位にいる者」を指すが、彼女は本書で次のように断言する。“安定した直線的なキャリアが主流であった時代とは対照的に、現在メンターになる者(10~15年以上の職務経験者)は、かつてのような「信頼できるアドバイザー」としての専門知識も安定性も有してはいない。若手育成における彼らの役割は変わり、「協同学習者」となった”。つまり、上司やメンターの役割はアドバイザーから協同学習者の役割に変

図2 キャリア発達の関係性アプローチ



出所：本書 第5章に基づき筆者作成。

化するとともに、主要な支援関係を構成するのは個人と上司（やメンター）に限らず、個人を取り巻く同僚、部下、社外の人々を含むものとなる。この議論は、発達を支援する複数の人間関係を多角的に捉える Developmental Network 論（DN；Higgins and Kram 2001）へと発展し、現在ではDN構造や機能を明らかにする研究が進んでいる（例えば、谷口・石山 2022）。

第2の要点は、キャリア発達を促す個人要件である。関係性アプローチにもとづくキャリア発達モデルでは、(1) 個人要件と組織要件の双方が満たされることで、(2) 多様な発達を促す協力関係が形成され、それが(3) 個人の心理的資源と、個人やチームのパフォーマンスを高めるメカニズムが想定されているのだが、求められる個人要件に「スキル（内省、積極的傾聴、共感）」を含めた点が興味深い（図2）。もっとも、関係性アプローチにおいて個々人は協同学習者（キャリア発達を促し、促される者）であるという第1の要点を踏まえれば、個人要件として積極的傾聴や共感といったカウンセリングスキルを求めることは頷ける。

本書の知見から改めて労働者のキャリア自律を眺めると、（自己主導志向、内的価値志向を起点とする個人の内的側面に注目した）プロティアン・キャリアのメカニズムと、これと並行して進む他者との関係性アプローチにもとづくキャリア発達メカニズムの両輪によってそれは達成されるように見える。自己主導志向、内的価値志向の追求と、他者との関係性の追求を同時に求めることは、一見するとパラドクスを内包する命題のようにも思えるが、その疑問はW.カーンによる論考（本書第6章）で解消されることになる。

### W. カーンの「心の安全基地」（第6章）

W. カーンの代表的著作は1990年に *Academy of Management Journal* に掲載された論文（Kahn 1990）であろう。Kahn（1990）は、近年、人的資本経営の文脈で注目される従業員エンゲージメントの学術的始点となるものであり、職務に対する自己の役割を調整した結果の状態を示す概念としてエンゲージメントを提示した。それは「従業員の自己（身体、認知、感情）が、仕事の役割の中で十分に活用されている状態」と定義され、エンゲージメント状態において従業員は職務を遂行する中で身体的、認知的、感情的に自己を発揮し、一方でそうでない状態（ディスエンゲージメント状態）において従業員は仕事上の役割から自己を切り離し、自己を防衛する。また、エンゲージメントおよびディスエンゲージメントの調整に影響を与える3つの心理的条件として *meaningfulness*（意味）、*safety*（安全）、*availability*（利用可能性）をあげる。つまり、(1) 自分にとって意味があると思える職務を、(2) 心理的に安全であると感じられる状態で、(3) 自身が心理的資源を持つと感じながら遂行することが、エンゲージメントを高める鍵であるとした。本書の第6章は「心の安全基地」（心理的に安全であると感じられる場）に関する論考であるが、それは従業員のエンゲージメントにも関わる。

W. カーンは新たな雇用契約によって個人に強く求められることになる能力として「自律」をあげる。すなわち、かつての雇用契約のもとでは、従業員の職務、上司との出会い、人事異動などといった従業員のキャリアは専ら組織に委ねられていた。そのような環境のもとで、組織に対する忠誠心や安定感および安心感は従業員の側に自然に育まれるものであった。一

方、分権化した組織では、部下が上司に従うといった上下関係に依存することは困難なものとなる。また、組織がさまざまなプロジェクトや役割において横断的に協力し合うためのネットワークにすぎないものになると、メンバーの心の安定が保たれるような相互関係は損なわれる。このように変化した雇用契約は、安定的な雇用を損なう代わりに、より大きな自己裁量権を個人に与えることとなり、そのような環境において従業員に求められることになるのが「自律」であると彼はいう。個人の側にキャリア自律が求められるひとつの論理を改めてここにみることができるが、W. カーンは個人のキャリア自律の重要性にあるのではない。むしろ、一見すると自律と相反するように見える深い関係性によって育まれた土壌が、個人のキャリア自律に不可欠であると主張する。愛着理論を提唱したJ. ボウルビィは、自らの能力を発揮するためには、困難に出会ったときに信頼できる人物が助けしてくれると信じられる状態にあることが必要であると、そのような状態でいられる場所を「心の安全基地」、また信頼できる人物を「愛着の対象」として論じる (Bowlby 1973, 1988)。J. ボウルビィの言葉を借りながら、W. カーンは自律するために求められる前提条件として「心の安全基地」、すなわち信頼できる他者に支えられ、絆を感じられる土壌が必要だと説く。「心の安全基地」はその後、セキュアベース・リーダーシップ論 (池田ほか 2022) や心理的安全性 (Edmondson 1999) への議論へと発展し、個人の成長を促す条件を探る研究が現在まで続いている。

心理カウンセリングの実践において、ここ数十年ほど愛着理論が脚光を浴びているという (池田 2021)。愛着理論の系譜の先にある心理的安全性もまた組織マネジメントの実践において最近注目を集めていることをふまえると、両者に通底する社会的要因があるように思えてならない。その要因はまた、労働者のキャリア自律に対しても何らかの作用を及ぼしていることは想像に容易い。今、関係性アプローチにもとづくキャリア発達モデルの見直しが求められる時期に来ている。

Hall, Douglas T. and Associates (1996) *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*, Jossey-Bass Publishers. (=2015, 尾川丈一・梶原誠・藤井博・宮内正臣監訳『プロティアン・キャリア：生涯を通じて生き続けるキャリア——キャリアへの関係性アプローチ』亀田ブックサービス)

#### 参考文献

- 池田曉史 (2021) 『メンタライゼーションを学ぼう——愛着外傷をのりこえるための臨床アプローチ』日本評論社。
- 池田浩・細田健悟・青島未佳・山口裕幸 (2022) 「セキュアベース・リーダーシップ論の展開——過去から「安全基地」の関係を築き、未来への挑戦を促すリーダーシップ」『組織科学』Vol. 56, No. 1, pp. 49-59.
- 武石恵美子・林洋一郎 (2013) 「従業員の自律的なキャリア意識の現状——プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』Vol. 9, pp. 35-48.
- 谷口ちさ・石山恒貴 (2022) 「組織を越えたデベロップメンタル・ネットワークにおける社会人メンターの参画動機と獲得利益——大学生プロテジェを支援するメンタリング・プロセスに着目して」『キャリア・カウンセリング研究』Vol. 23, No. 2, pp. 79-89.
- 花田光世 (2016) 「キャリア開発の新展開」労務行政研究所 [編] 『これからのキャリア開発支援——企業の育成力を高める制度設計の実務』労務行政, pp. 10-55.
- Bowlby, J. (1973) "Self-reliance and Some Conditions That Promote It," *British Journal of Psychiatry*, Vol. 130, pp. 201-210.
- (1988) *The Secure Base*. New York: Basic Books.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. and DeMuth, R. L. F. (2006) "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, pp. 30-47.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017) "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 19-43.
- Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- Gubler, M., Arnold, J. and Coombs, C. (2014) "Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. 23-40.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T., Yip, J. and Doiron, K. (2018) "Protean Careers at Work: Self-direction and Values Orientation in Psychological Success," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 129-156.
- Higgins, M. and Kram, K. (2001) "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 264-288.
- Kahn, W. A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Kram, K. E. (1988) *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Lanham, University Press of America, Inc. (=2003, 渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング——会社の中の発達支援関係』白桃書房)

ふるた・かつとし 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科准教授。主著に『IT技術者の能力限界の研究——ケイパビリティ・ピリーの観点から』(日本評論社, 2017年)。人的資源管理論, 組織行動論専攻。