

本資料内の図表は、働く居場所の作り方(日経出版)、2013、  
新ヒューマンキャピタル経営(日経BP)2013に掲載されているか、あるいはその  
基本的な考えが、上記の二つの著書にまとめられています。それ故引用の際は、  
上記の図書からの引用としてください。それ以外の無断転用は著者の同意なしに  
は禁止させていただきます

# 『中高年のキャリア開発：自律的 キャリアの中高年版のポイントとは』

2014年3月3日

花田光世

キャリアリソースラボ

慶應義塾大学

# 今日のアジェンダ

- 1. まずキャリア自律
  - 2. 中高年と組織の現実
  - 3. 中高年のキャリア自律とは
- 内容としては
- ①中高年にとっての流動化の現実、組織はどう準備すべきか
  - ②70+ $\alpha$ の職業人生に直面した時、個人はどう準備すべきか

# 転職した人の満足度は？

キャリアラボ・インテリジェンス2008年2700名の転職者調査

- 高い地位につけたこと？
- 高い給与をもらえるようになったこと？
- 自分の希望したやりたい仕事の担当？
  
- 現実には
- 日々の活動で成長を感じることができる
- 仕事を通して自分のチャンスが広がったと感ずることができる
- 様々な人と交流し、相互に助け合い、新しい視点を学ぶことができたこと

# キャリアにおける不都合な真実(1)

## 個人には厳しい社会の変化

- 人は、年齢とともに、安定化・技能/知識の蓄積とその活用で対応を望む。皆さん自身の成熟化。
- ところが、社会の変化は激しく、ますます先が読めない
- 現実には、どんなに高いスキルを保持していても、ますます自分がかわらなければならない
- ますます学びつづけなければならない
- ますます変化に向き合い、一歩踏み出さねばならない
- ますます当事者意識をもたねばならない
- 選択はしなければならず、合理的な選択ではなく、主体的な決断を強いられる
- ますます自律することが求められている

# キャリアにおける不都合な真実(2)

## 組織にも厳しい変化が

- いわゆる、キャリアステージとライフステージの組織による同期化の再構成は困難(いい時代は昔)
- この変化に対応し、組織のモチベーション管理の仕組みは崩壊へ
- 自分自身で自分自身のモチベーションを開発することがテーマに
- 組織が用意する教育の中心は、今の仕事をきちんとこなせる内容に、(コスト型教育といいます)
- しかし、これからの将来に対する投資や、自分が担当したい仕事への取り組みは自分自身の責任に(投資型教育)
- 3年後、5年後どういう仕事をしていますか？⇒一般的に言えばコスト型教育の世界
- 45になった時、55になった時、65になった時どういう働き方、生き方をしていますか？⇒一般的に言えば投資型教育の世界
- いままでとは異なる変化に向き合い、自分自身だからこそ直面する、ユニークな変化に直面し、連続的に一歩踏み出すことが必要に
- モチベーション開発につながる、①成長実感、②キャリアチャンスの拡大、③相互啓発のメカニズムに向けた意識を
- →不都合な真実の時代、自己のキャリアづくりに対する自己責任と投資、そしてそれを支援する企業の責任がますます重要な時代に

# まとめ：キャリア自律を考える(1)

- 人事の一部にはキャリア自律といっても、企業が導入するはずがない、人事制度も研修もキャリア自律を反映するなどありえないという意見を述べる方も
- しかし、現実にはキャリアステージとライフステージの同期が崩壊
- 多くの社員が自分の居場所を自分で作ることに本気になっている現実
  - ポストオフなどへの厳しい対応、シニアに対する厳しい対応、普通の社員のあたりまえの行動を見てくれない組織の対応
- →現実に、一人ひとりの個人が自分のキャリアに当事者意識をもって対応する自衛の行動に踏み出し、生き残りをかけた、修羅場に向き合う個の努力が進展している
- →自衛の措置から、より一歩踏み込む前向きな対応に徐々に進化

## まとめ：キャリア自律を考える(2)

- 企業は体系的なスキルや知識教育を提供し、従業員のレベルアップ、スキルアップ、企業の力の向上を図る(コスト型教育)
- 組織内個人として、その向上策を活用し、自分のレベルを高めることは必要不可欠
- しかし、現実には、個人は計画的な人材育成によって、成長し、仕事をこなし、ポジションを獲得しているわけではない。
- 多くの場合、環境変化、技術の変化、競争力の変化、M&Aや部門売却などの組織の状況、玉突き人事など様々な予期せぬ出来事の中で仕事をしている
- それらの出来事に対して、個人が主体的に自分が向き合い、行動・行為することは重要
- その活動の連続を通してキャリアが形成、そのそれぞれの場面における支援が重要に
- 人材流動化時代、働きがい重視される時代、キャリア自律は重要な人事方針、戦略に
- キャリア自律の基本は個人が構築するものであり、あたえられるものではない

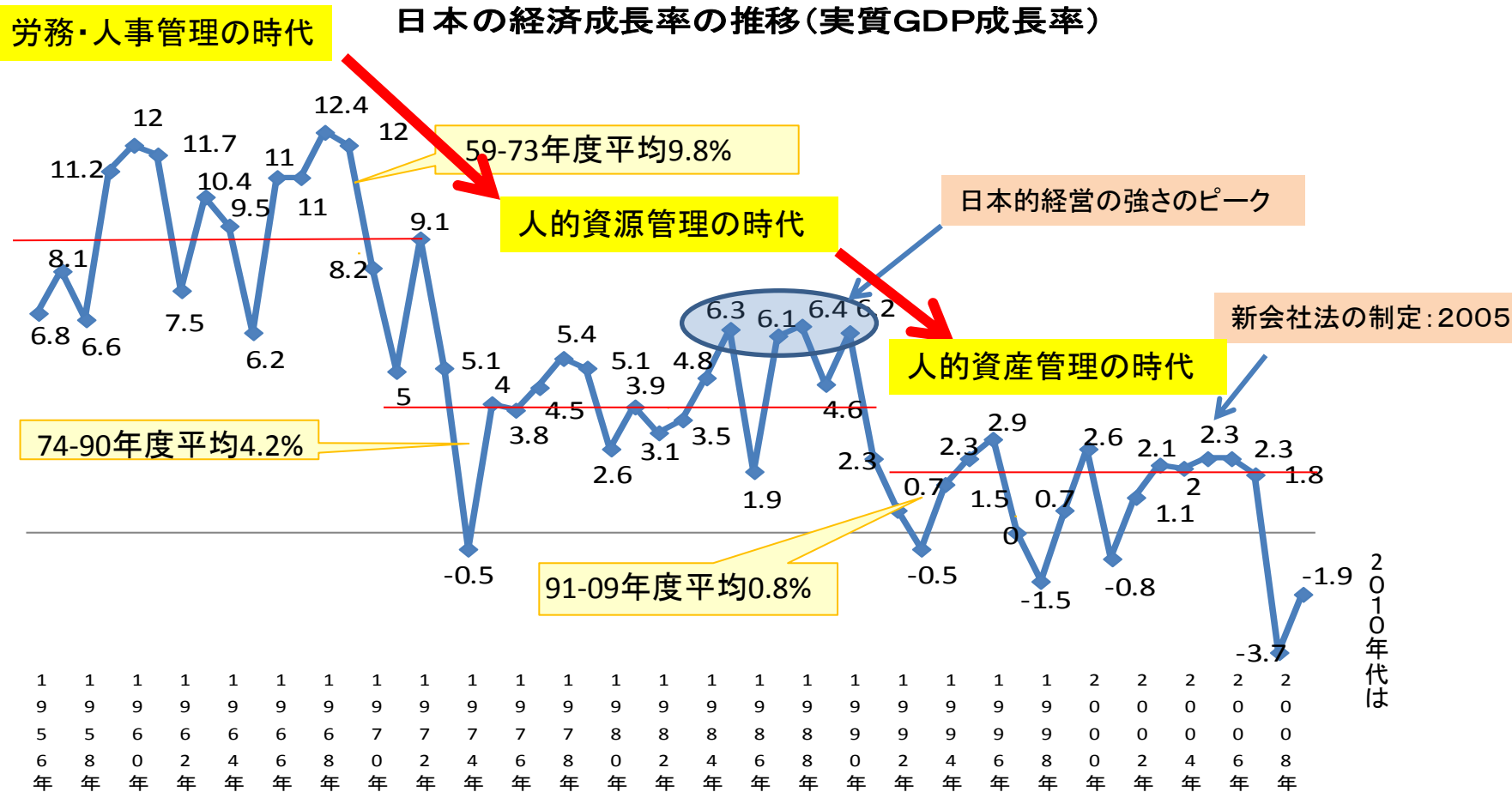
## まとめ：キャリア自律を考える(3)

- キャリア自律ワークショップを実践すると、自律的キャリアを自己責任で形成することに不安をもち、どうしたらいいかわからず、悩んでいる人たちが数多く参加
  - 悩み、不安をもち、でも一歩踏み出したいと思っている
  - 自分の多様な可能性に気づき、それを発揮することにより資産価値を拡大したいと思っている
- その方々の当事者意識を持った活動が動き始めてきている
  - 当事者意識には悩み・不安・メンタルヘルスという視点よりも
  - 一歩踏み出しに向けた「**元気**」の重要性
  - 自分らしさの発揮、内発的報酬、肯定的自己意識とセルフエフィカシー、人間力などを通した**一歩の踏み出し**にはこの元気が



- これを人事のパラダイム変化で捉えなおすと

# データで見る20年の推移 (GDPの推移)



1990年	2008年	2009年
14.3%	8.9%	8.7%

世界のGDPに占める日本のGDPシェアの推移

1990年	2008年	2009年
3位	23位	17位

日本の一人あたりGDP 世界ランキング推移

# 人材活用を促進する人事・人材開発の仕組みの変化

参考：花田光世(2003)「これからの組織における人事・人材開発の課題ーヒューマンキャピタルアプローチの登場」に加筆  
『総合政策学の最先端 IIーインターネット社会・組織革新・SFC教育』、慶應義塾大学出版会、2003年

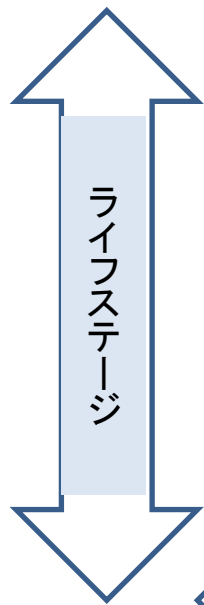
	人材を活用する仕組みの進化	主たる対象	考え方
1950年代 ～ 1960年代前半	<b>労務・人事管理</b> <b>スキルの獲得と</b> <b>現場活用を重視し</b> <b>た職務中心主義</b>	具体的なスキルや生 産の向上に係わる諸 手法が対象に	戦後復興を可能 にする現場の再構 築
1960年代後半 ～ 1970年代前半	<b>人材開発</b> <b>大量の社員の長期</b> <b>安定雇用のための</b> <b>年功・職能主義</b>	各種階層別・職能別、 長期安定雇用を可能 にする職能の序列化と 評価の仕組み	パイの拡大路線と底 上げ型人事、長期勤 務がプラスになる年 功型職能中心
1970年代半ば ～ 1980年代半ば	<b>人的資源管理</b> <b>経営人事の登場と</b> <b>将来方向を軸にし</b> <b>た人的資源への</b> <b>有効投資</b>	企業の成長にとりアクティ ブな貢献をしてくれる重要 な人材の活性化、職能と コンピタンシーの統合	人材は組織の重要 資源、企業の方向に 対応する重要資源 への視点のシフト
1980年代半ば ～ 1990年頃	<b>人的資源開発</b> <b>変革・革新を促す</b> <b>重要資源の徹底的</b> <b>な開発</b>	有意な人材の活性化・能 力・意識の高い人材の個 の力を組織の視点を中心 に関発・活用	組織のさらなる安定 成長いと変化を可 能にする資源への 長期投資
1990年頃 ～ 2005年頃	<b>人的資産管理</b> <b>個の視点に立った</b> <b>力・行動の発揮</b> <b>による成果を重視</b>	人的資産の視点から 資産価値の連続的・ 継続的発揮、特に個人の 成果を重視	企業の生き残りを かけ、成果を出す 社員への特化、 成果主義中心
2005年頃 ～ 現在の予定が リーマンショック で遅延	<b>人的資産開発</b> <b>個の成長を組織活性化</b> <b>につなげる資産価値の</b> <b>拡大に向けた組織支援</b>	キャリアコンピタンシー・ 人間力 成長実感などがポイントに	多様な成果を生み出す 力と投資としての日常 活動の工夫と活用、成 長をベースにした資産 価値の拡大を促す新成 果主義に向けて

徐々に関係性資産・ソーシャルキャピタルへ

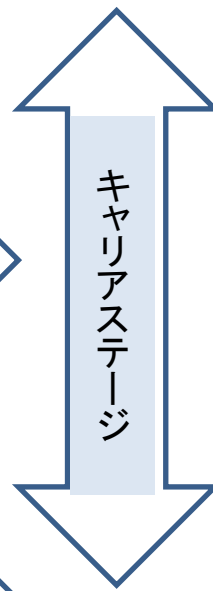
# 新しいキャリア論の展開

- 従来は安定した仕事環境と個人の心の安定のバランスが外的キャリアと内的キャリアのバランスの中心に
- それをキャリアステージとライフステージの同期化とも呼んでいました
- 仕事環境が変化し、個人も様々な局面で常に成長・変化し、自分らしさの発揮を求める中で、このバランスが壊れ始めてきました
- そこから新しいキャリア論が登場
- 新しいキャリア論は不安定・変化する環境の中で、ダイナミックなバランスを、能動的に、連続的に構築し続ける関係づくりとも言えます

従来は年齢による区切り・節目



従来は職制・職位・資格・等級



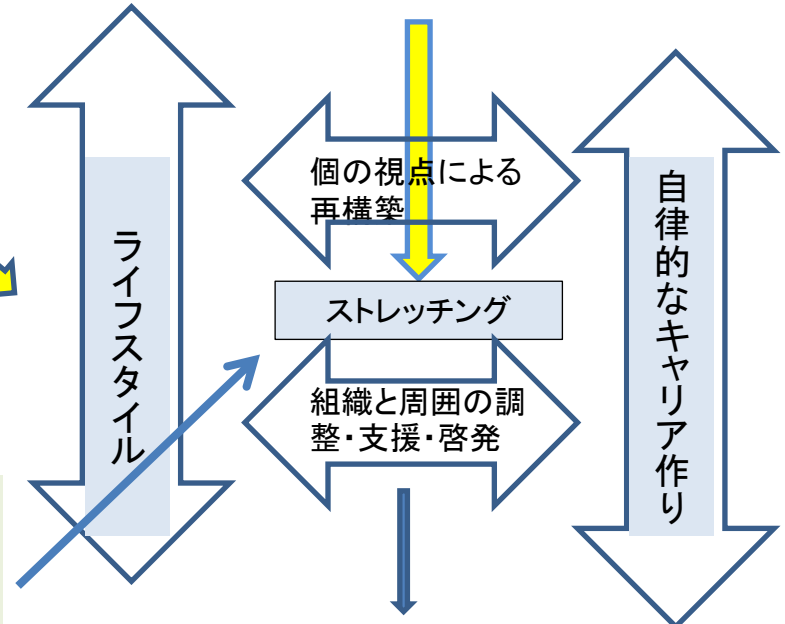
現状に留まるのではなく、新たな方針・目標づくりによるストレッチングを通したライフキャリアの構築



- ・積極的・能動的に組織内での役割や居場所・立ち位置を自己責任で再構築する個の活動への支援が重要に。
- ・それはダイナミックなプロセスへの支援
- ・矛盾・理不尽・予期せぬ出来事に対応しながら自分の道を歩み続ける個への支援

- ①自分らしさ・ライフスタイルをベースとしたキャリアのストレッチング
- ②組織方針・目標、周囲の期待との調整も視野に入れて
- ③変化・予期せぬ出来事に対する自己の資産の理解と発揮への準備が重要に

これからは、自分らしさをベースに同期の連続的構築



連続的な同期の構築を通した能動的対応

# 新しいキャリアの展開では

- 変化する環境の中で、自分を変化・成長させ、多様なライフスタイルの充実やキャリアチャンスの拡がりを目指す**プロセスの連鎖**がキャリアという考え方の台頭
- 内的キャリアという考え方は自己実現や自分の大切にしている価値観の充足という視点につながるが、現実はそのを可能にするほど、甘くはない、矛盾に充ち、先行き不透明で、理不尽でもある
- 加えて、価値観をベースにした内的キャリアは、それが達成されると、そこに落ち着き、ぶら下がり、安定を求める傾向が生じてしまい、変化の時代のキャリアづくりとして課題が
- 外的キャリアの連続的なアップも、実際はなかなか困難
- そのような時、外的キャリアのアップや自己実現の獲得を目的にするだけで生き抜くことは困難
- むしろ自分らしさの発揮のプロセスを通して、**一步一步成長し、自分のチャンスや可能性を拡大し、多様な人たちとの出会いを通して学びが生まれ、**新たなライフスタイルの構築を目指すプロセスをキャリアと考えるアプローチが台頭
- そのようなキャリアを**ダイナミックプロセス型キャリア**と呼びます
- キャリアは生き抜くプロセス、生きざま、生き方、成長を通じた新しいライフスタイルの構築
- このような新しいダイナミックプロセスをどのように自分の仕事やライフスタイルで構築していくことができるかがポイントになってきています

# ダイナミックプロセス型キャリア論

→ ダイナミックプロセス型キャリアとは外的キャリア・内的キャリアのダイナミックな連続的同期化活動であり、ライフステージとキャリアステージの個の視点に立った統合を促すワークライフインティグレーションのプロセス

# ダイナミックプロセス型キャリアを組み込んだ キャリアの定義

一言でいうと

- **キャリアとは: ワークライフインティグレーションの軌跡(過去)とロードマップ(将来)の道筋であり、人生を能動的・ポジティブに生きること、生きざま**
  - ワークライフインティグレーションとは: ワーク(主体的に構築する仕事・働きがい)・ライフ(バリュー)・社会性の統合から自己の日常でのストレッチを計るプロセス
  - ロードマップとは: 長・中・短期の計画をベースに自己の居場所・立ち位置をプロアクティブ・能動的に確立していくプロセス
  - 生きざま: 困難な状況の中でも不安を感じていても、自己動機づけを行い、成長に向けて活動する勇気をもつ生き方
- やや固い表現や定義を用いると
- **キャリアとは、過去・現在・将来に渡り、自分自身への継続的な気づきを通して、自己の保有している多様な可能性の発揮を、多様な局面で実践しつづけ、自分らしさを発揮するプロセスであり、新しいライフスタイルの構築**
  - 気づき: 自分らしさ、自己の中や自己の周囲にある多様な可能性の発見
  - 自分らしさの発揮: 変化する環境の中で、一段深い自分自身の理解と、周囲から必要とされている自分の役割に能動的に対応し、基礎を学び、そこから自分自身の新たな役割づくりを構築する個性化の実践プロセスであり、自己実現の追求とは異なる
  - プロセス: 自分自身の新たな役割やライフスタイルを構築し続ける連続的な活動
  - ライフスタイルの構築: 自分の環境変化に対応した自分の生き方の工夫の実践



## 自分自身で自己のモチベーション開発を： モチベーション管理の世界から脱却しダイナミックなストレッチングを

- 我々を取り巻く環境は、現実として、不条理、理不尽、困難、予測不能に満ちている
- その中で我々は一步踏み出す前向きな姿勢と具体的な行動が重要に
- より快適な環境や、働きやすい環境は必ずしも担保されてはいない
- モチベーション開発とはこの快適な状態を保証したり、その達成を求めるということより、困難な状態の中で意志を持って何かを成し遂げ、成長実感やキャリアチャンスの拡大を認識できるところに
- このような状況での新たなキャリア論の展開が必要
- プラドハプンスタンス型キャリア論やダイナミックプロセス型キャリア論、ストレッチング型キャリア論はこの、流れに沿った考え方
- ハプンスタンスとは、自分が起こしたチャンスづくりの結果、予期せぬ動きや変化が出てきた時、それを無視せず、活用し、自分の成長のきっかけにさらに活用すること
- それに対する準備とは、オープンであること、人間力や状況対応力、そして自分らしさの発揮の意識を磨くこと

# モチベーション開発は元気度のカルテ作成に

- 不安を抱えながらも前向きに一步踏み出していくのが現実
- 元気度指標をベースとした個人カルテの作成
- 課題達成型目標管理ではなく、育成型キャリア開発が重要に
- 個々人の活動のプロセス押さえをきめ細かく: OJD, 仕事の工夫、主体性などの評価をきちんと行う
- それらは個人のモチベーション開発を多面的に実施する場
- それが人間力・キャリアコンピタンスの発揮を促す
- 組織の視点から見た個人の満足度向上という指標からの転換

## 元気度の指標化をもっと増やすことに人事はエネルギーを

- 一歩の踏み出し、元気に関連した一連の指標を
  - 「人間力」「キャリアコンピタンス」「元気度」「居場所作り度」「自律度」「ダイバーシティ開発度」「自分らしさ発揮度」「ストレッチング度」
- 考え方としては、「自分らしさの連続的構築プロセス」「のストレッチング」「能動的節目づくり」「ダイナミックプロセス型キャリア」など
- いずれも元気の世界観の中で一歩踏み出す活動を多様な角度から棚卸をするもの
- 私の基本姿勢: これらの一連の指標で、元気度が低くとも構わない。それはこれから先、元気度を高めていくファーストステップであるから
- 不安感の世界の中で、不安度を指標化するのではなく
- 元気の世界観の中では元気度が低くとも、それは元気を高めていくという世界観の中で私たちの可能性がストレッチ

# 元気の敷居を低く設定

- 不安をベースとした一連の指標は違うコンセプト。不安の世界観は元気という世界での対応にはなかなかつながらない
- 今のキャリアの世界では、不安に誘導するアプローチが主流であり、不安に人々を入りやすくし、不安の敷居を低くしているのでは
- それに対して、自己実現論をはじめとする、内的キャリアの完全なる達成アプローチは元気になる可能性の敷居を高くし、達成を困難に
- この一連の活動の中で、元気のパラダイムに入りやすくし、元気の敷居を低く設定することがキャリアを元気の視点から再構築していくことでは重要

- ところが、現実には

- 見えにくいプロセス評価は
  - 成果主義は出された成果を評価する。**目で見える成果**
  - いまひとつの成果は失敗を出さない、上手く回す、リスク管理をしっかりと。それは目で見えない成果、それを評価すること？（→事務職、→シニア→普通の社員）
  - この失敗を出していないことを評価するには、**仕事のプロセスの実態**をきちんと押さえ、理解すること。そこから自己の成長や信頼の獲得が生まれてくる
- 現場を見ていない人と見ている人の差が時々話題になることがあります。
  - ある上司が特定の部下を仕事のできる人と評価⇒
  - それを人事などが、あの人はそんなに成果を出しているわけでもないコメント⇒
  - この差は仕事のプロセスの見方の差かも⇒
  - プロセスを見ないと、単に標準的なプロセス、エラーがない、仕事のだんどり、スケジュール通り動いているという現象しか見ない⇒人事はその傾向
  - 見ている上司は現象・結果だけを見ていない、段取りを仕組む時の調整力、手すきの時の他者への支援、能動的な工夫を見る⇒
  - それができると、人の働きざま、仕事の価値などが多面的に見えるように⇒
  - 単に職務やスキルの発揮をみているのではなく、トータルプロセスを見る⇒
  - それが見えないと、可視化された結果、標準プロセス、仮置きされた目標に目がいき、何が起きているかを見えなくなる
  - 特に普通の社員、シニアには、何をしているかを見る配慮が
  - 見られているという意識が、成長、能動的居場所づくりに大きく影響⇒
  - それがまた、組織の活性化、個人の仕事へのコミットメントにつながる

## これからの人事は：登山の論理からハイキングの論理へ

- 日本企業の人事の根幹は：登山の論理
- きめ細かく、たくさんの階層を用意し、その階層を少しずつ、上がっていくという結果を通して、モチベーションを管理し、キャリアアップの世界を維持し、ライフステージとキャリアステージのミニマムな同期化を保証してきた。
- 少しでも高いポジション・資格・等級、それによる少しでも高い給与や役割、責任
- その論理がいま崩壊
- 長い期間、特定の仕事をしっかりと行い続けることが重要に
- 毎日毎日の能動的な行動、一步一步の実践と日常的な成長実感とチャンスの拡大、学びの意識が重要に
- その意識を持って仕事を行い続けることがモチベーションに
  - 決められた役割を越えて仕事に打ち込む、働きざまが
  - 特定の限定的職務は限界、決められた役割、マニュアル、職務記述書の世界からの脱却が必要に
  - 恒常的なストレッチング（成長を通じた自分らしさの形成）
- 今の人事対応でそれが可能となるか？

## 各社で53歳以降何が起きているのか

- 仕事を小さくすること
  - 仕事の意味をなくすこと
  - 自分の興味のない仕事につかせること
  - 自分の持っている力とは異なる仕事を与えること
  - 社会的に重要でない、意味のない仕事を与えること
  - 本人にとって価値を感じない仕事を与えること
  - 仕事で孤立させること
  - 他の人が嫌がる仕事を与えること
  - 格下の仕事をとにかく、意図的に付与
  - 本人が希望して組織に残ろうという状況を阻止する方向に
- 
- 困難な場面での支援：自分自身の新たな役割への意味づけ、マインドセット、エネルギー発揮、能力活用への支援といった状況とは異なる対応を実践
  - 2025年に向けて、2025年に65になる人は今**54**

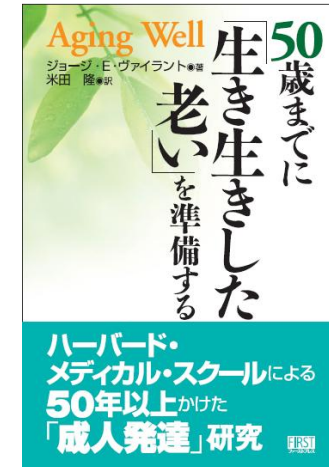


- 中高年をもう一度真剣に考えるなら

# シニアの人の位置づけを考えると

- 55、60、あるいは65以降でも生涯現役、継続学習で教育で学び続けるという仕組みを持たざるを得ない
  - 2025年に65になる人は今55、2025年に60になる人は今50
  - 語学であっても、メディア・ITリタラシーであっても
  - 学ぶことからくる前向きに生き続けるマインドを
- 一部の人は65までいられることがラッキー、楽をして会社にぶら下がる
  - 評価・考課がしにくい
  - あったとしても報酬への反映がごくわずか
  - 好きなことだけをする社員が増えてくる

- 50歳までに生き生きした老いを準備する
  - ハーバードメディカルスクールの60年にわたる長期研究調査
  - ボストン地区のスラムの若者、カリフォルニアの高IQの若者、ハーバード大学在学の学生の3グループに対する長期的調査
  - 経済的格差、能力的格差(IQや遺伝的優位性)などは、**老後を豊にイキイキと生きる事**とは関係してこない
  - 老後を豊に生きるには
    - ①健康的な生活が重要
      - 1. 非喫煙者か若いころに喫煙をやめている
      - 2. アルコール依存症でない
      - 3. 健康的体重
    - ②安定・規則的な生活をおくる
      - 1. 安定した結婚生活
      - 2. 適度の運動
    - ③前向きに生きる(成熟した生き方を通してライフキャリアを生きる)
      - 1. **適応的対処方法(成熟した防衛機制)**
      - 2. **継続的学習**
  - ①健康、②安定した生活、前向きな生き方が重要だが、キャリア開発としては、継続的学習、そして能動的にストレスに対処できる力(人間力、キャリアコンピテンシー、大人になる力、不条理を生き抜く図太さ、健康的な防衛機制、ストレスに対応するコーピング)(成熟:思い込みではなく自然の自分を知る状態)
  - 格差論ではあまり能動的に生きるということが長期的統計的なデータとしてはできていないが、この調査結果は重要

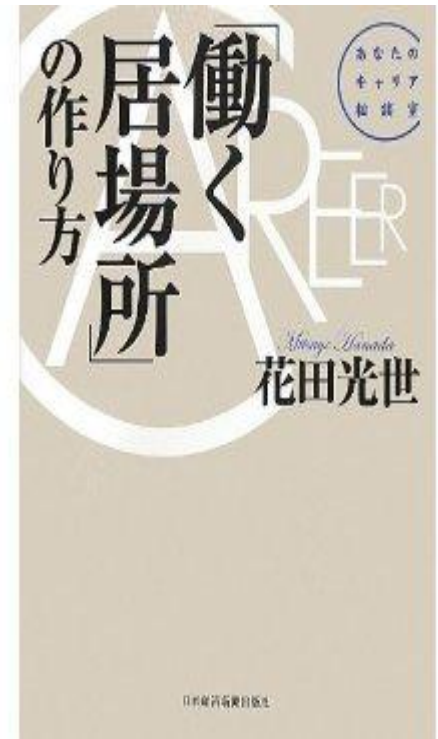


# 生き生きした老いを研究するから学んだこと

- 過去においてどのような職務満足があり、それが生き生きした老いの主観的満足にどう影響しているかを調査するものではない
  - これから先、ますます幸せになってくるように思うには
  - いくつになっても、次にむけての一步踏み出すエネルギーには
- むしろ、いまから、これからどう生きたいかという能動的な意識を「生き生きした老い」と定義
  - これから先、ますます幸せになってくるように思う。
  - まだこれから、色々な活動が可能
  - 人生を楽しく(愉しく)生きる知恵を獲得すること
  - 成熟した防衛機制
  - 人を尊敬し、どうにもならないことを我慢しながら、生きる心得
  - 生き生きした老いが、変化、病気、葛藤への活力に満ちた対応として理解される
- それには、前向きに生きることの習慣化、継続学習、自己に対する投資と資産価値の拡大が重要と発見
- しかしそれは、老いてからの話しではない
  - 人生それぞれのステージで懸命に生きることの重要性
  - しかしそれぞれのステージにはステージごとの課題がある
  - 懸命に生きる力:人間力、それは能力やスキルというよりも、発揮したいという気持ちや想いの強さ
  - その人間力は様々な企業でも社員の力の発揮において重要な概念としてとりあがられ、活用されている

# 居場所とは

- 「居場所」、普段はあまり使われない言葉ですが、この言葉は、実はキャリア面談をしているとよく出てくる言葉。
- 自分の居場所とは、もちろん物理的な自分の居場所をさしているものではありませんし、異動先に自分のポストがないといった人事上のポストの有無でもありません。
- こういった物理的な状況ではなく、
- むしろひとりひとりの認識や精神状態を表す言葉として使われています。
- まとめると、居場所は、キャリアづくりにおける
  - ①自分の存在状態、
  - ②仕事の役割
  - ③人間関係
  - ④心の動き
- などを総合的に表す言葉として理解してください。



日経出版、2013

# 居場所を考える

- 具体的な例で考えてみましょう。
- (仕事の役割)居場所が作れたという表現があると、それは自分の人事上のポストというより、自分でもできる仕事があった、仕事を作れた、役割を作れた。といった担当できる仕事ができただろうかに使われることがあります。
- (関係性)また、周りから信頼されている、お役に立っている、評価されている。といった人間関係がきちんと成立している状態を表す時にも使われます。
- (心の動き)、自分が満足している、安心している、気にいっているといった肯定的な精神状態や心の動きを表現するときにも使われます。
- (総合的な存在感)さらには、自分の職場の中における存在感、立ち場、安心・安定状態などの自分の存在状況を示す際にも使われます。

# 居場所がない

- 逆に居場所がないではどうでしょうか。
- (役割がない)仕事という視点でいうと、自分の仕事がない、役割がない、成果を上げられないといった時に使われます。
- (関係性がない)また、信頼されていない、批判がある、認められていないといった関係性を表す時にも使われています。
- (心の状態)さらには夢も希望もない、満足できていない、自分の意味がないといった場における精神状態を表しています。
- (状況コントロール)さらには不本意な状況、言葉が通じない、内容がよくわからないといった状況にあるといったところでしょうか。

# 普通の人への支援とは

- 面談をしていて  
そこそこです。まあまあです。なんとかやっています。
- などなどのコメントをしてくる人たちに対して
- 毎日毎日の日常を普通にではなく、ストレッチングする人への支援を