



モデル無き時代の キャリアデザイン

「変化対応力」が問われる時代

皆さま、はじめまして。法政大学でキャリア論を教えている田中研之輔と申します。これから4回にわたりキャリア論の知見をお伝えしていきます。連載のテーマは、「組織まかせにしないキャリアデザイン」です。このテーマは編集部の方から提案いただいたのですが、キャリア論の観点から見ても非常に重要です。それは「組織内キャリア」から「自律型キャリア」への移行を考えることにつながるからです。

「組織内キャリア」とは、高校や大学を卒業して、入社した会社などの組織に守られ、定年を迎えるまで働き続ける、従来型のキャリア形成を意味します。それに対して「自律型キャリア」とは、自ら主体的にキャリアを形成していく働き方や生き方を意味します。

読者の皆さんの中には、転職や独立あるいは副業や兼業を経験されている方も少なくないでしょう。一つの組織にキャリアを預けて働き続ける従来型の組織内キャリアではなく、**自律型キャリア形成をしていくビジネスパーソンは、年々増加傾向にあります。**

ちなみに、私自身も大学で教えながら、これまで23社の企業顧問を歴任してきました。一つの組織の中だけでキャリアを形成しているのではなく、自らのキャリアのオーナーシップ（主体性）を持ち、自律型キャリアを形成しています。

そして、今回のコロナ・パンデミックが、組織内キャリアから自律型キャリアへの移行の決定打となりました。まずはその理由について、解説していくことにします。

2021年2月現在、業界や業種を問わず、すべてのビジネスパーソンが「変化」に対峙しています。コロナ・パンデミック



法政大学教授

田中 研之輔

〔たなか・けんのすけ〕一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事。UC Berkeley 元客員研究員。University of Melbourne 元客員研究員 日本学術振興会特別研究員 SPD 東京大学 / 博士：社会学。一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。専門はキャリア論、組織論。社外顧問を23社歴任。著書25冊。専門社会調査士。新刊『プロティアン—70歳まで第一線で働き続ける最強のキャリア資本論』。日経ビジネス 日経 STYLE 他メディア多数連載

が私たちの「あたりまえ」の働き方を一つ一つ変えていく歴史的転換期を、私たちは過ごしています。

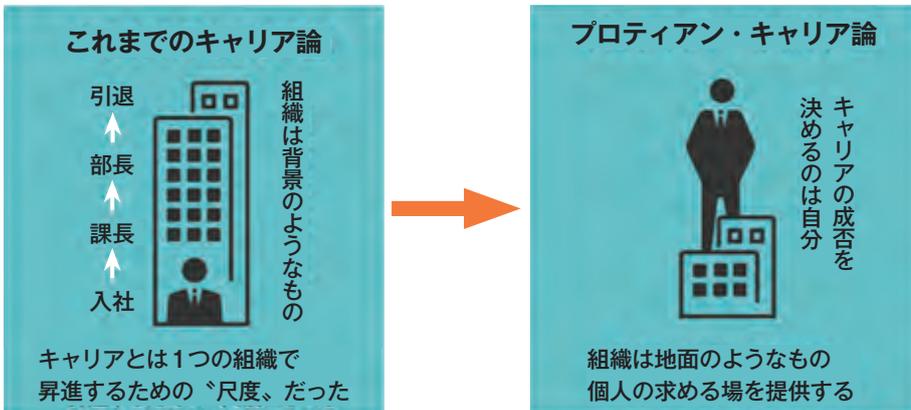
緊急事態宣言が発令されて、私たちの働き方は、オフィスワークからテレワークや、テレワークとオフィスワークを適宜取り入れながらのハイブリッド・ワーク・スタイルへと様変わりしました。こうした急激な変化の中にあっても、私たちは経済活動を止めるわけにいきません。そこで問われてくるのが「変化対応力」です。

コロナ・パンデミックの下、「既存事業から早急に方向転換して、売り上げを伸ばした企業」と「既存事業からの脱却ができずに、経営難に陥った企業」といったビジネスシーンの二極化も顕著に現れてきました。言うなれば、破壊を創造の機会として捉え、これまでの「あたりまえ」から脱却していくことが組織と個人、それぞれに求められたのです。



>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

【図表1】プロティアン・キャリア論のイメージ



変化に対応した一つの成果がテレワークの浸透ですね。Zoom、Teams、Slack、Chatwork、Facebook、LINEなど、オンラインでのコミュニケーションを円滑にする様々なデジタルツールを駆使して、私たちはオンラインでビジネスを続けてきました。テレワークでも十分にビジネスをまわしていくことができる、と判断した経営者は、オフィスを縮小し、賃料の負担を減らす判断に至りました。現状はハイブリッド・

ワーク・スタイルが主流となっています。「変化対応力」は個人にも求められました。個人として、テレワークでのスタイルを確立し、インターネット環境の整備にいち早く取り組み、生産性を上げた人もいれば、テレワークへの不満や不安ばかりを募らせ、目の前の変化においてきぼりをくらった人もいます。

このような状況下、個人に問われる変化対応力に直結するキャリア理論があります。それが「プロティアン・キャリア」論です。

「プロティアン」とは？

「プロティアン・キャリア」は、ボストン大学経営大学院で、組織行動学や心理学分野の教鞭をとっているダグラス・ホール教授が1976年に提唱した概念です。同じ1976年生まれ私は妙な親近感を覚えたのですが、この概念が生み出されたから、既に43年が経とうとしています。「プロティアン」という言葉の語源は、ギリシア神話に出てくる、思いのままに姿を変える神・プロテウスにあります。神・プロテウスは、火にもなり、水にもなり、時には獣にもなったりと、環境の変化に応じて、変幻自在に姿を変えます。

神・プロテウスについて押さえておくべきポイントは、「変化に応じて、自分の意思で自由に姿を変えることができる」という点です。その言葉に「キャリア」を掛け合

わせて、ダグラス・ホール教授は、社会や環境の変化に応じて柔軟にキャリアを変えていく「変幻自在なキャリア」として「プロティアン・キャリア」を提唱したのです。プロティアン・キャリア論は、次の考え方を拠り所としています。

- ・キャリアは、組織に預けるものではなく、自ら育て、形成するもの。
- ・キャリアは、昇進や結果ではなく、生涯と通じた全過程である。
- ・キャリアは、変化に応じて、自ら変えていくことができる。

この3つの考え方を、「ギリシア(神話)の世界に閉じ込めておくだけでは、もったいない。ビジネスパーソンのキャリア形成においても、具体的に活かしていける」ということで、キャリア論として提唱されるようになったのです【図表1】。

社会に出て働く中で、働き方や生き方の本質を教えてくれる人はほとんどいません。その上、長く働き続け、組織の中で成果を出すことに日々追われていると、一番大切なことが見えなくなってきました。その「一番大切なこと」がキャリアのこと、自分のことなのです。

組織の中で働いているうちに、一番大切なキャリアのことを思考の外へと追いやるようになっていきます。なぜなら、組織が守ってくれると、自分自身が主体となってキャリア

プロティアン・キャリア診断

「組織が守ってくれる」時代は終わりました。実際、令和の幕開け時には、経済界の重鎮がこぞって「終身雇用は、もうもたない」という発言を重ねています。その発言が意味するところは、のちほど詳しく触れることにします。

ご自身のキャリアを考える前に、まずは、ビジネスパーソンとしての日頃のキャリア診断をしてみましょう。健康診断で身体の状態を定期的にチェックするのと同じように、企業も経営状態を定期的にチェックする経営診断を行っています。組織や経営上の問題をできるだけ早く見つけ、対策を打つことで、深刻な問題にさせないためです。個人のキャリアについても同じです。そのツールの一つとして、15項目の診断項目か

らなる「プロティアン・キャリア診断」を用意しました【図表2】。こちらにチェックを入れてみてください。チェックが入った項目は、いくつになりましたか？ この診断結果は、あくまでも現状の、あなたのキャリアの状態です。経営診断であれば、資産状況、損益状況、組織内部の状態といったところです。ここで設けた15項目は、日々の行動状態を把握するためのものです。チェックが入

【図表2】「プロティアン・キャリア診断」

下記の1～15の「項目」の中で、あなたに当てはまるものがあれば、チェック欄に「○」や「レ」で印を付けていきましょう。

	項目	チェック
1	毎日、新聞を読む。	
2	月に2冊以上、本を読む。	
3	英語の学習を続けている。	
4	テクノロジーの変化に関心がある。	
5	国内の社会変化に関心がある。	
6	国外の社会変化に関心がある。	
7	仕事に限らず、新しいことに挑戦している。	
8	現状の問題から目を背けない。	
9	問題に直面すると、解決するために行動する。	
10	決めたことを計画的に実行する。	
11	何事も途中で投げ出さず、やり抜く。	
12	常日頃から、複数のプロジェクトに関わっている。	
13	定期的に参加する(社外)コミュニティが複数ある。	
14	健康意識が高く、定期的に運動している。	
15	生活の質を高め、心の幸福を感じる友人がいる。	
チェックした項目の合計		個

■「プロティアン・キャリア診断」の結果によるビジネスパーソンの3つの類型

チェックした項目の合計	ビジネスパーソンの3つの類型	プロティアン・キャリア形成の行動状態
12個以上	プロティアン人材	変幻自在に自らキャリア形成を行い、変化にも対応可
4～11個	セミプロティアン人材	キャリア形成は行っているものの、変化への対応が弱い
3個以下	ノンプロティアン人材	現状のキャリア維持にとどまり、変化に対応不可



>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

った項目の合計数から、次の3つの人材に分けられます。

- ・ 12個以上……プロティアン人材
- ・ 4〜11個……セミプロティアン人材
- ・ 3個以下……ノンプロティアン人材

ちなみに、40歳を迎えた頃の私のプロティアン・キャリア診断は6点で、ギリギリ、セミプロティアン人材でした。その結果を見てからは、自らキャリア形成することを意識して一つ一つ行動を変えていきました。

大切なことは、自分の今のキャリアの状態を、まず、客観的に把握することです。

3つの人材の分類は、現時点での暫定的な状態に過ぎません。自分次第で、ここからいくらでも変えていくことができます。

努力していきましようという言葉は、あまりに曖昧なので、ここでは用いません。ただ、**チェックの入る項目が一つでも増えていくよう、中長期的なキャリア戦略を練っていくようにしましょう。**中長期的なキャリア戦略の練り方も、追ってみていくことにします。これらの項目の一つ一つが、キャリア形成においていかなる意味を持つのかは、本連載の中で順を追って解説していくことにします。

そもそも

「キャリア」とは何か？

さて、ここまで特に定義もせずに用いて

きた「キャリア」という言葉。そもそも、キャリアって何でしょうか？ 私は、キャリアを次のようなものと理解しています。

・ **キャリアとは、個々人がこれまで経験してきた「軌跡」。**軌跡と言っても、通ってきた道に刻まれた痕跡というだけでなく、イメージで言うなら立体的なもの。それに対して、組織内での昇進や昇格、資格や達成など組織の中のキャリアは、**キャリアの狭義の理解にとどまるもの。**

昨今、一つの組織の中での昇進や昇給によって上昇していく直線的なキャリアに当てはまらない、多種多様な経路をたどるビジネスパーソンが多く見られるようになりました。転職して、うまくいく場合もあれば、うまくいかない場合もあります。一つの組織で働き続けるとしても、思い通りにいかずに、昇進できなかつたり、会社の事業が芳しくなく減給されることも大いにあり得るのです。

今の時代の働き方にフィットするのは、直線的なキャリアモデルではありません。棒高跳びの棒のように、ぐつと力を溜め込んで、ある時に、その「溜め」から、力を一気に放出していくようなキャリアモデルです。

このようなキャリアモデルでは、一つの組織の中で、昇進や昇格という客観的な評価を受けなくても、その時は、キャリア形

成の「力の溜め時」だと捉えることができます。その点で、「キャリア＝職業経験」と狭義に捉えず、職業経験以外の様々なライフイベントなども含んだ時間的な経過、個々人の生きてきた歴史性を含む、広義の意味で「キャリア」を捉えています。

キャリアは「結果」ではありません。キャリアとは、個々人が「何らかの継続経験」を通じて「能力」を蓄積していく「過程」を意味します。これまでの経験の「歴史」でありながら、これからの「未来」でもあるのです。

私なりに定義すると、キャリアとは、これまで生きてきた足跡（結果）であり、生きた方を客観的・相対的に分析する指標（現在）であり、これからの生きた方を構想していく羅針盤（未来）なのです。

世間では、「富や名声を手に入れること」や「組織の中で右肩上がりに昇進し続けること」と、その成し遂げてきた軌跡を振り返って「キャリア」という言葉が使われています。しかし、キャリアという言葉は、組織内で目立った仕事をした人や、華やかな経歴を持つ人に限定して使うものではありません。キャリアはエリートの特権特許ではないのです。

キャリアとよく似た言葉に「スキル」がありますが、その意味は異なります。「キャリア」の中の、ある段階において習得されるのが「スキル」だと認識すると、わかりやすいでしょう。つまり、広義の「キャ

【図表3】伝統的キャリアとプロティアン・キャリア

	伝統的キャリア	プロティアン・キャリア
キャリアの所有者	組織	個人
価値観	昇進、権力	自由、成長
移動の程度	低い	高い
成果	地位、給料	心理的成功
姿勢	組織的コミットメント	仕事満足感 専門的コミットメント
アイデンティティ	組織から尊敬されているか？ (他人からの尊重) 自分は何をすべきか？ (組織認識)	自分を尊敬できるか？ (自尊心) 自分は何がしたいのか？ (自己認識)
アダプタビリティ	組織に関連する柔軟性 (組織内での生き残り)	仕事に関連する柔軟性 現行のコンピテンシー (市場価値)

リア」の中で、技能として形成されるものが「スキル」になります。それに対して、キャリアとは、誰もが自ら育て、形成すべきものなのです。

「The Career is Dead」 伝統的なキャリアから プロティアン・キャリアへ

それでは、プロティアン・キャリアにつ

いて理解を深めていきましょう。

The Career is Dead

これは1996年にダグラス・ホール教授が出版した書籍のタイトルです。「キャリアは死んだ」——この言葉には、従来型のキャリアは無くなり、これからの時代は違うキャリアを模索する必要がある、そんな思いが込められています。

これまで想定されていた従来型のキャリアとは、昇進、昇格、収入、地位、権力、社会的安定、これらが右肩上がりに上昇・増幅していくモデルです。そうした従来型のキャリアとは全く違う捉え方をするのがプロティアン・キャリアです。

ダグラス・ホール教授のプロティアン・キャリアの定義を押さえておきましょう。

プロティアン・キャリアとは、組織の中よりもむしろ個人によって形成されるものであり、時代と共に個人の必要なものに見合うように変更されるものである。(ダグラス・ホール著『プロティアン・キャリア』1976(2015 22頁))

この定義のポイントをまとめると、次の2つになります。

1) キャリアというのは、組織の中ではなくて、個人によって形成される。

2) キャリアというのは、変化に応じて、個人にとって必要なものに変更する
ことが可能。

従来型の「伝統的なキャリア」と「プロティアン・キャリア」の特徴の比較を【**表3**】にまとめています。

あなたはどちらのタイプのキャリア形成をされていますか？ これまで見てきたように、**伝統的キャリア形成を維持することは今後さらに難しくなっていくことが予想されます**。キャリアは、いつからでも、どこからでも開発可能です。

コロナ禍でなかなか先の見通しがつきにくい日々ではありますが、この歴史的危機をこれからの働き方や生き方を考える機会にしてみるのはいかがでしょうか？

私からの**一つの提案は、自律型キャリア形成を意識して、日々を過ごしていくこと**です。自律型キャリアモデルの一つであるプロティアン・キャリアを、私は大切に過ごしています。この考え方に会い、キャリア・プラトール(キャリアの停滞感)から抜け出すこともできました。

組織にキャリアを預けるのではなく、自ら主体的にキャリアを形成していくこと。これまでの働き方が通用しない今だからこそ、これからの働き方と生き方をデザインしていく、良きタイミングなのだと言えるでしょう。

それでは、また次回に。