



ALPS

CAREER

>>> 仕事

キャリア開発・形成における 「ハプンスタンスアプローチ」

激変する環境で必然的に生まれた
「ハプンスタンスアプローチ」

伝統的なキャリア作りを支えていた考え方や方法が、現在のキャリア作りには通用しない状況が次々と生まれています。新しい技術やサービスを提供するベンチャーが生まれ、長い歴史をもつ企業がビジネスモデルを変えたり、新しい企業連携を生み出したりと、生き残りをかけ必死な対応をしています。その新しい競争の最前線で働く人たちも、自身のキャリア作りのため、リスキリング、リカレント教育といった新しい学びに向かつて努力をしています。しかし、デジタル技術の活用は視野にあるものの、具体的な仕事の変化はどうなるだろうかという当惑をもち、デジタル技術以外の能力開発は見通しをもてない現状にあるのではないのでしょうか。

・毎日毎日、日常業務に忙しく、先を見ての対応や準備をする余裕がない。
・キャリア作りの必要性は理解しているが、

それにどう対応したらいいのだろうか。

・自分が担当する仕事のスキルが陳腐化する可能性があるから変わらなければいけないと言われても、どうしたらいいものか。
・積極的に変われと言われても結局組織がこれをやれと押し付けてくるのが現実。見通しをもった対応からは程遠い。

・キャリア自律のベースにある自分らしさが揺らいでいる中で、何をよりどころにしたらいいのか、何をきつかけにしたらいいものか。

・長期的なキャリアビジョンが重要、自分らしさや自分が大切にすべき方を中心として仕事をすすめたいと言われるが、5年後のことなどまったく見えず、どうしたらいいのか。

これらは私がキャリア作りのお手伝いをしている時に返ってくる生の声です。今、進行している変化の中で、従来型のキャリア開発の考え方や対応では行き詰まり感を多くの方がもたれているのですが、用意されているキャリア作りの「作法」は、現状の危機感を

必ずしも反映していないように思えます。

その「作法」は、5年程度の長期的に、なりたい自分・ありたい自分・大切にしたいキャリアビジョン（どのような方針で働いたらいいか）等を中心に構築されており、1年先すらどこまで変わるか確証がもてないという時代に、5年というスパンは長すぎるのではという懸念があります。この長期的な対処では、5年後のキャリアビジョン、3年後のキャリアゴール、1年後のキャリア目標、そしてその達成のためのアクションプランの策定と対応がセットされているのが一般的です。でも現実には、3年先のキャリアゴールですら読むことができないのではないのでしょうか。

現在のキャリア作りへの回答の一つが、ハプンスタンスアプローチ（偶発性）に対応する「計画的」な準備を理解し実践するアプローチです。今、仕事があつと変わってきています。特定の仕事があつという間になくなり、気づいたらいろいろな仕事が生まれている。そのような状況に対



慶應義塾大学 名誉教授
花田 光世

〔はなだ・みつよ〕産業能率大学教授、同大学国際経営研究所所長、1990年より慶應義塾大学総合政策学部教授を経て名誉教授。同大学SFC研究所にキャリアリソースラボを設立。現在、一般社団法人キャリアアドバイザー協議会代表理事等も務める。



処するためのキャリア作り論がこのアプローチです。偶発性とは予測がつかず、何が起るかわからない状態、でもそんな状況においても準備が可能というのが、このハプンスタンスアプローチなのです。

この考え方は、2004年頃、米国シリコンバレーに生まれたキャリア理論です。新しい技術やサービスが次々と生まれ、ユニークな企業が誕生し、新しい企業関係が構築され、何が起こるかわからない地域がシリコンバレーです。その中心にあるスタンフォード大学のキャリアの専門家である、克蘭ボルツ先生のグループがこの考え方を提唱しました。

私は、ハプンスタンスアプローチは、変化の最も激しいシリコンバレーの中心にあるスタンフォード大学から、キャリア理論として必然的に生まれたものと考えています。長期的・安定的な視点をもつて仕事に向き合う伝統的なキャリア理論は、自分たちには適さず、ハプンスタンスアプローチこそが最適として、この地域で働く方々から支持されたのだと思います。先行きがどうなるかは見えにくい。それこそ1年先に自分の技術や仕事や組織がどうなるかは見通しにくい。組織も先を見通せず、企業内教育で対処することも難しい。それなら予測できないことに対処する力や活動を自身で開発するしかないという中でハプンスタンスアプローチという考え方が生まれ、広がったのだと考えます。

それでは、この理解をベースに、「どうしたらいいのかわからない」というキャリア作りに困られている方々に対し、私からの提言をまとめてみましょう。

今までのキャリア理論

技術や社会の変化がそれほど激しくなかった時代に作られたキャリア理論。それは、目まぐるしい変化をそれほど念頭におかないで済む「幸せと言えは幸せ」な時代のキャリア理論でした。働くにあたっての、キャリア形成の方針や考え方を企業や組織が設定し、それに沿って、個々の社員や職員は自己のキャリアビジョンを確立し、自己の働き方を日常の仕事を通して形成し、仕事に関するスキルや知識を一生懸命学び、自分軸をベースとしたキャリアの形成に努力する。これが、一般的なキャリア理論でした。スキルの習得やそれをどのように発揮したらいいかということに対しても、比較的長期的な現場におけるOJT(On the Job Training)を実施することが可能であり、それが教育訓練の中心の一つでもありました。そこでは、自分が大切にしている働く目的や働き方の方針・考え方を「キャリアビジョン」と呼んだり、自分軸を「個性化」と呼んだり、特定の仕事のスキルや知識を学び続けることをジョブ型の職務・業務の学びととらえ、キャリア理論の中核に位置付けてきました。それを可能にする比較的長期的・安定的な

スキルや職務知識の消費・賞味期限があったからこそ、可能だったと思います。でも、その安定性が崩れてきているのです。

このアプローチの中心に、一つの目標に向かって、一生懸命、体系的にスキルを磨き、心を鍛え、仕事にプライドをもてる生き方の追及がありました。今でも当然多くの方々から支持されている大切な考え方です。ですが、皆さんのキャリア作りはこのモデルと比較してどうですか？ 子どもの時から、中学・高校時代から、あるいは社会に出てから、自分が大切にしている働き方をキャリアビジョンとし、それに向かって職務スキルや知識を学び、体系的にスキルを獲得し、そして今のご自身のポストを獲得されましたか？

おそらく読者の方の99%あるいはそれ以上の方が、自分の経験はちよつと違うなと思われるのではないのでしょうか。それができればいいのですが、現実はどうはいかない。世の中一寸先は闇。何が起るかわからない。玉突き人事や青天の霹靂のような人事に直面し、「こんなことやられてるのか！」とその企業や組織を飛び出したり、自分が大切に思う仕事に巡り合っても、そこから異動したり、その仕事自体がなくなったりしたことありませんでしたか？ 逆に、思わぬ機会で、新しい仕事に巡り合い、チャンスをつかみ、そして今の仕事を担当しておられることもあるのではないのでしょうか。それが普通の人のキャリア作りの現実

だと思っています。その中で私たちはしたたかに、エネルギーに、その都度その都度の変化の過程で修羅場に向き合い、懸命に生きてきたのではないのでしょうか。

理不尽な状況や矛盾の中でも仕事をするには、夢や生きるための大きな方針をもつことは重要です。でもそれは、キャリアビジョンという、特定の領域の仕事や働き方に限定した方針ではなく、何を大切に「生きるか」というもつと大きな生き方だと思えます。それをキャリアビジョンとは言いません。

キャリアビジョンでは、より明確な特定の仕事領域をベースに働く内容や働き方を大きな目標とすることが求められています。若い新人さんが「自分のキャリアビジョンとは異なる領域の仕事に配属されたから、その会社を辞めたい」と言ったりすることが多いとの報道もあります。それはキャリアビジョンをかなり特定の仕事と関連付けてとらえているからに他なりません。

管理職になつてもいずれその管理職を降りなければならなかったり、会社や組織の方針で自分が大切にしてた仕事や部門ごとなくなり、他の部門に移らなければならぬこともありますし、それが現実です。現場で働く「普通」の方々は、キャリアビジョンとは異なる働き方を要請される部門に異動しても、自分の全ての力を発揮し、先が見えなくても、懸命に現状の打開を図り行動する。そして、その繰り返しで今のご自身の立ち位置を形成されたのではない

でしょうか。

伝統的な「キャリアビジョン」を基にした「キャリア作りの作法」では、変化の時代、経験の少ない方がその狭い経験の中でキャリアビジョンを形成してしまうこともありえます。その結果、自分の可能性を矮小化してしまうかもしれませんし、多様な経験・学びのチャンスを失ってしまうかもしれません。

誰もが求める、元気に働き、チャンスを獲得し、可能性を拡大し、成長を担保し、自分のキャリア作りに納得と充実を感じる働き方。それが多くの方には見えず、対処に困られている現状にあるのかもしれない。そんな時は、今までの、ご自身の経験を振り返っていただければと思います。困難で、矛盾に満ち、理不尽な修羅場に直面しても、自分のもつあらゆる力を動員し、頑張り、事態を打開されてきた経験を。同時にちよつとしたきつかけや対処を通して、楽しさや面白さを現場の中で見つけ、キャリアビジョンと呼ばれるものはなかったけれども、現場活動の楽しさから自分の大切にする新しい働き方を見出し、それを繰り返しながら今の自分を形成されたのではないのでしょうか。

ハプンスタンスアプローチを 引き出す「マインド」と 一歩の踏み出し「行動」

皆さんが今まで実施し、身につけてきた生き方、キャリア形成への対応、それがハ

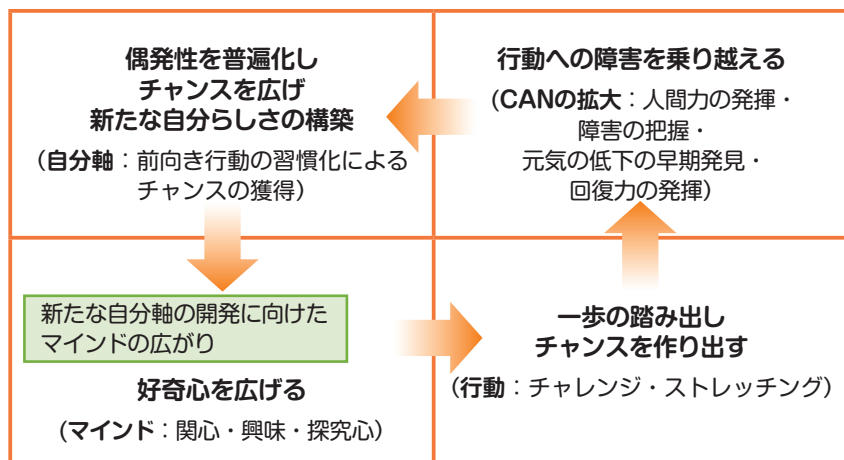
プンスタンスアプローチにつながるのです。

ハプンスタンスアプローチは「偶発性」に対応する「計画的」な準備を理解し実践するアプローチです。ブランドは「計画的」(Planned)、ハプンスタンスは「偶発性」(Happstance)ですから、一見、矛盾する考え方です。でも、その矛盾する、計画性と偶発性が、一つにまとまっているのです。

ハプンスタンスアプローチは、自分にとって偶発性と思われる、従来の延長とは異なるちよつとした変化、想定外の活動の連鎖・出来事を自分で起こすことを出発点としています。そして、そのきつかけ作りとして、自らが一歩を踏み出し、変化を仕掛ける「マインド」や「行動」、そして行動で結果を出すために活用する総合的な「力」を準備し強化することが必要となります。

その中でも、まず重要となるのは「マインド」です。変化を自ら起こすきつかけを作る、ちよつとした新たな行動をとつてみる、それがマインドの醸成です。そこから、一歩踏み出すという「行動開発」が次に続きます。行動を開発し、結果を出すには、一歩の踏み出しをまずは行い、活動を通して様々な障害を取り除くため、継続的な努力を惜しまないことからチャンスが生まれます。そのために、自分の中にある色々な力の拡大・強化を繰り返し行うこともハプンスタンスアプローチでは必要不可欠です。キャリア理論では、それを「できること」「CAN」の拡大と言います。

【図表1】ハプンスタンスアプローチ
(Happenstance Approach：計画された偶然性)



出典：Kathleen E. Mitchell, Al S. Levin and John D. Krumboltz
"Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities"
(Journal of Counseling & Development, Spring 1999, Vol. 77)をベースに花田の加筆・概念拡大

この一連のアプローチを【図表1】にまとめてみました。特に、このマインドの発揮のベースには、個々人の好奇心・関心・興味・探究心が大切です。それが変化のきっかけや一歩の踏み出しにつながるからです。このアプローチでは、変化を自らが引き起こす積極性が必要であり、重要となります。積極的にチャンスを作り、チャレンジを自分で仕掛け、日常化し、習慣化することから新たな可能性やチャンスを作り出すのです。偶発性を待つのではなく、自分の身近に変化を起こし、その変化をむしろ積極的に

自分で拡大していくという行動の習慣化がハプンスタンスアプローチになります。

ハプンスタンスアプローチを支える「力」

① 組織が必要とする力

少し、論点を変えてみましょう。「ジョブ型」と言われるアプローチがあります。これは、個人が対応する職務・業務を確定し、その遂行に必要なスキル・知識のレベルを明確化し、業務のスキルレベルと個人のそのスキルレベルの保有度のマッチングを行うアプローチです。ところが今、働き方改革などで強調されている「新ジョブ型」は必ずしもこのようなジョブ型をベースに置いていません。見出し語として「ジョブ型」という言い方をしていますが、人事的に言うと、必ずしも一般的なジョブの確定とスキルの明確化に限定したものとはなっていないのです。

今、活用されようとしている新ジョブ型は、今まで日本企業が重視してきたメンバーシップ型（企業に適した人材を長期にわたって育成する雇用）と対峙するものとして使用され、総合的な企画・判断職、経営幹部、高度専門職等の「包括的」な「役割」や「責任」を基に、個々人が「総合的な力」を発揮することが求められているアプローチと私は理解しています。

従来のメンバーシップ型では、職能資格という人事制度を基に「企業が重視し、定め

た」特定の職業能力をベースに人事を組み合わせてきました。ところが現在活用されようとしている新ジョブ型では、より広範囲な包括的な役割や責任を果たすことが求められ、その対応では、企業が定めた特定の職業能力ではなく、結果を出すために個々人が持つ多様な能力の発揮が求められているところに大きな違いがあると考えます。

その包括的な結果を出すための能力をキャリア理論では、「エンプロイアビリティ」（どのような組織でも活躍できる力）、「キヤリアコンピタンス」（どのような状況にあっても、自分のキャリアを開発することができる力）、「人間力」等と呼び、従来のメンバーシップ型における職能資格制度の力とは異なるものとして位置づけています。

② 個人が自ら構築し、拡大し発揮する新ジョブ型の力と

ハプンスタンスアプローチの力

メンバーシップ型から新ジョブ型に変化する中で、「組織が定めた特定の能力」と「個々人が結果を出すために発揮する個人の多様な能力の発揮」の相違を述べましたが、この基本的な考え方こそ、ハプンスタンス論でも必要としている力となります。今までは、多くの「普通」の社員はあくまでも、限定的な役割や業務の発揮に対して、会社が定めた特定の能力をベースに課・評価されてきました。しかし、今の流れは「普通」の社員であっても、仕事自体が大きく変化する、多様な役割発揮や責任対処が求められる

【図表2】人間力

どのような状況にあっても、自分を見失わず、自分を継続的に高め続ける力：人間力・キャリアコンピタンス（人間力をキャリア形成の分野で発揮する力）評価要素といった基準から見ると

① 能動的対処：

自分の頭で、対象をフォーカスし、それに向けて決断し、コミットし、行動している

- ・物事に能動的前向きに対処し行動できるか、自分の頭で考え、重要なことにフォーカスし、それを実践する決断ができ、実行にコミットできるか、変化をチャンスととらえ、自らチャンスを作りこく能動性

② 周囲への配慮と関わりあいと信頼を獲得：

ネットワークを持ち、他者や自己の役割理解ができていたか？

- ・相手や相手の状況や立場を理解でき、関わりあい、関係を構築し、協調して問題解決ができること、ネットワークやチームに参加し、維持することのできる力
- ・相互支援を行い、相手を価値ある存在として認め、相手の可能性や成長をサポートできる力
- ・相手から感謝され、信頼関係を構築できる力

③ オープンマインド：

フレキシブル、柔軟に対応し、自己変革ができる、アンラーニングもできる

- ・柔軟な対応力を持ち、多様な可能性を追求できる力
- ・オープンに多様な考えを受け入れ、新しい学習結果を受け入れることのできる力

④ リスクテイクとタフネス：

リスクがあってもチャンレンジできる

- ・どんな困難な状況、逆境にあっても忍耐力を発揮し、そこからチャンスを創ることのできる力
- ・リスクを怖れず、決断し行動することのできる精神的なタフさ

⑤ 自己を知り、自己動機付けを行い、継続的に自己成長を図る：

肯定的な自己評価（嫌な自己も受容する点も含め）と継続的な成長

- ・自分にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立することができ、自己動機付けを行い、価値基準を一環して追求できる力
- ・現状にとどまらず、継続的に成長し続ける力
- ・自分自身を理解し、自分の役割や自分への期待などに気づき、行動に反映させることのできる力

⑥ Integrityとセルフコントロール：

自分にとって何が大切かという基準・価値観をもっている

- ・自己にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立できる
- ・自己の価値観にこだわると同時に、その価値観をより広い視野でとらえ、社会における義務と責任という視点で自らの行動を統制し、行動に反映でき、自己を開発できる力

状況の中で、会社が定めた特定の能力を超えて力を発揮することが求められるようになってきています。特定の職務・業務スキルの発揮に限定されることなく一人ひとりの個人の持つ多様な能力の発揮、あるいは特定の能力と能力を組み合わせることに、より新たな力の開発による仕事の実践が求められているのです。

変化の激しい時代のキャリア作りでは、会社や組織が定めた特定の力の発揮だけでは変化することへの対応に不十分であり、個人の積極性・自発性による多様な力の

形成が求められてきています。そこで登場するのが「越境学習」「多様な経験」「ジョブクラフティング」「兼業」「副業」などの新しい働き方による、多様な能力形成を促す学習論です。多様な能力形成がエリートや優秀な社員・職員だけに求められるのではなく、「普通」の社員・職員にも求められていることが、実はキャリア作りをどうしたらいいのかわからないという現状への不安につながっているのではないのでしょうか。

ハプンスタンスアプローチで求められた、個々人が能動的に新しい変化や活動に向

けて一歩を踏み出し、行動開発を行い、そこから新たな結果を生み出すための能力開発・発揮は、実は今、変化しつつある新しい人事制度において、最も必要とされるアプローチでもあるのです。

今までは、「普通」の社員や職員は職能資格制度の延長的な職能概念でよかったものが、エンプロイアビリティやキャリアコンピタンスといった包括的な力の発揮を求められ、それに対する具体的な組織からの対応がなされていないところに大きな問題があるものと考えています。

私はこのエンプロイアビリティやキャリアコンピタンスにつながる力をことを「人間力」としてまとめています【図表2】。キャリア支援でこの人間力の発揮と拡大は普通の社員や職員のこれからのキャリア作りにおいて重要な力であると考え、次第です。

以上、ハプンスタンスアプローチを通して、新しい人事における、能力開発の展開をまとめさせていただきました。今、多くの企業や組織に求められているのは、ハプンスタンスアプローチに内包されている、個々人の変化対応に向けた積極的なマインド作りと、一歩の踏み出し行動です。そして、一人ひとりの「普通」の社員や職員の成長チャンスやキャリアビジョンの連続的な変化・開発を可能にする、包括的な役割や責任に対する新しい能力開発の仕組み・インフラ作りとその運用ではないのでしょうか。