

従業員の自律を通じた成長のために マネジャー以外の専門家と分業を

田中春秋氏 キャリア研修センター 代表

キャリアカウンセリングの普及と、その担い手であるカウンセラーの技術向上などを目的とし、キャリアカウンセリング協会が設立されたのが2003年のこと。同協会の設立に関わり、現在はキャリアカウンセラーあるいは研修講師として活動を続ける田中春秋氏に、キャリアおよびキャリアカウンセリングをとりまく、ここ10年の変化と今後について尋ねた。

キャリアカウンセリング協会を立ち上げる前の2001年に、200社ほどの大企業の人事部を回り、キャリアという言葉に関する感触を聞いたことがある。とある企業で、「キャリア自律を促進し、個人の可能性を広げた方がいいのではないか」という話をしたところ、「いやいや、下手にキャリアなどと言って、自分のやりたい仕事に手を挙げさせでもしたら、誰も希望しない仕事が出てしまう。それでは会社がつぶれます」といふもなかった。またある企業では、「うちは単一事業だから希望しても他へ移れない。キャリアなんて考えさせても無駄で不幸になるだけ」と、これまた冷たい言葉が返ってきた。当時はことほどさように、企業人事のキャリアに対する意識は低かった。「下手に強調しようものなら、社員が辞めていく口実になってしまう」というのが一部の先進企業を除く大方の反応で、「触らぬ神に祟りなし」といった扱いだっただけ。

それが今はどうか。企業はもちろん、自治体の職員や教師にまでキャリアの重要性が叫ばれ、そのための研修が提供されるまでになっている。学校現場では大学の就職課が軒並みキャリアセンターに名前を変えた。実際の授業でもキャリア教育が深く入り込んでいる。キャリアという概念はすでに市民権を得たといっていいただろう。「自分の職業生活は自分で設計していくべきだ」というキャリア自律の考え方は、少なくとも各組織の人事レベルでは定着しつつある。



では当事者である社員たちはどうかというと、5年ほど前から、キャリアの意味を理解し、キャリア自律の重要性を認識する段階までは来たのではないだろうか。不況が長引き、人材の過剰感に悩んだ会社側がキャリア自律の重要性を口酸っぱく説いてきたこと、実際に多くの企業でリストラが行われていること、定年延長の問題が取り沙汰され、いやでも応でもわがこととして考えざるを得なくなったことが大きい。問題は、そうやって理屈としては理解したものの、どうやったらキャリア自律が可能になるか、という方法論が分からず、立ち止まってしまう人が大多数、というのが現実ということだ。

○企業が重視しているのは 「キャリア」より「自律」

それを解決するために、最近ではマネジャーが取り組む業務のなかにメンバーのキャリア自律の促進を含める企業が増えている。何をやるかという点、1つは面談である。毎期の目標設定および査定フィードバックの際に、メンバーのキャリア面談を同時に行わせるのである。

もう1つは、キャリア研修である。各マネジャーに、上からの命令によってではなく、高いモチベーションをもって自律的に動ける部下を育てるために上司は何をすべきか、を考えさせる研修を課す企業が増えた。「わざわざキャリアと銘打たずとも、一般のマネジャー研修と同じではないか」と思われるかもしれない。その指摘はある意味正しい。掲げる看板は「コーチングスキルを磨く」でも、「サーバントリーダーシップを学ぶ」でもいいのだ。要は自分の将来をしっかりと考えて自律的に行動できる人材の育成を、企業が真剣に考えるようになったのである。

といっても、企業は、自分に合った仕事や会社を求めて主体的に動いてほしい、と思っているわけではない。自分の将来を考えることを通じて、仕事に対するやる気と能力を高めてほしい。それが企業の本音だ。そういう意味では、キャリア自律といっても、企業の意識は「キャリア」ではなく、「自律」の方に向いている。

私に依頼されるマネジャー向けキャリア研修の中身もここ10年でだいぶ変わってきている。以前は「マネジャーにキャリア概念とキャリア自律の重要性を教育してほしい」というニーズが多かったが、最近ではさらに、「それぞれのメンバーのキャリアに関する自己理解を促進させるため、マネジャーが日々どのように彼らに接していけばいいのか、を教えてほしい」という要望が加わった。それに応じて研修プログラムが進化している。概念普及の段階は過ぎ去り、自分からメンバーへ、扱う問題自体もどんどん個別化、具体

化しているのだ。

○部下のキャリア自律支援は 普通の上司でもできるか

さて、ここまで10年の変化を見てきたが、約10年前に協会を立ち上げた身からすると、変化のなかの“停滞”も見えてくる。それは何か。

個々人に、自らのキャリアを考えさせるのは中長期の育成に関わる事項といていい。一方、目の前の業績を最大化するための短期の育成はマネジャーの重要な役割であり、道理にかなっている。ところが長期育成の大きな鍵を握るメンバーのキャリアに関するあれこれまで、マネジャーの役割に含めるのが良いことなのか、疑問を抱かざるを得ない。

理由は2つある。1つはマネジャーがメンバーのキャリア自律を支援したところで、その“成果”が表れるのはかなりの時間が経過した後であり、そのマネジャーが行った支援の巧拙をその時点で評価することが難しいという点である。評価されないことを成果主義で疲弊しているマネジャーの大半が実行することを期待できるだろうか。しかも、メンバーが成長したことを評価できたとしても、それは本人の絶対的な成長であり、毎期の査定という相対評価の対象には馴染まないという問題もある。

もう1つ、上司は部下のキャリアに関して中立的立場にないという根本的な問題がある。人事権をもっているからだ。部下が優秀であればあるほど、上司は手放さない。つまり、キャリアに関する部下の希望を上司が邪魔するリスクが大きいのだ。

前述したように、企業もキャリア自律が重要なのは分かっている。優秀層に対しては次世代リーダー候補に選び、キャリア自律にもつながる徹底的な能力育成を施しているが、問題は一般社員だ。費用対効果の問題も含め、その自律をどう促進すべきか、見当がつかない。それだったらとりあえず、マネジャーにその役割を押し付けてしまおう。言葉を選ばずに言えば、そうやって頼かむりしているようにも思える。

○傾聴から問題解決、能力伸張へ キャリアカウンセラーの役割も進化する

この問題を解決するには、社員の長期のキャリアに関しては、キャリアカウンセラーという専門家に任せる方が現実的ではないか、と私は考える。一部の優秀な上司以外は実施できないものを会社の基盤の仕組みにするのは無謀ではないか。問題は、企業のニーズである、ジョブストレッチなどにより能力伸張させるレベルに応えられる専門家の数が圧倒的に不足していることだ。ニーズに応えられないから、具体的市場が育たない。具体的市場が育たないから、専門家が育たない。そんな悪循環があるように思う。

キャリアカウンセラーに求められる資質もこの10年で大きく変化してきた。10年前は相談者に寄り添い、その言葉を傾聴し気持ちを楽にするのがカウンセラーの役割だと一般には思われていたが、最近はそのだけでは不十分で、相談者の行動が変化し、問題解決や能力伸張につながるまで必要だと理解され、要求されるようになってきた。繰り返すが、残念ながら、そこまでできる専門家がなかなか育っていないというのが現実だ。

そうしたキャリアカウンセラーを社内に置く企業もあるが、うまく活用されてはいないようだ。理由は何か。1つは先述したとおり、カウンセラーの能力不足という問題である。もう1つ、これは決定的ともいえる問題だが、その人の社内におけるポジション如何で、「相談したい」と思う人の数が大きく増減することだ。人は相談する人を選ぶ。社内で一目置かれるほどの人でなければ誰も相談しようとは思わないだろう。しかも、社内で出世コースに乗っている人はカウンセラーにはまずならない。こういうジレンマが存在する。

私の考える理想形は、全マネジャーがキャリア自律支援できる力をつけ、日々仕事を通して成長させること。しかしその場合、マネジャーの資質と長い学習期間の問題があり、普通の企業での実現は難しい。現実的理想形は、マネジャーの負担を減らすという意味でも、メンバーの長期育成、つまりキャリア自律の問題はマネジャーのミッションから外して内外の専門家に任せる企業が増えることだ。そうなることが個人も企業も強くする。そのためにはもちろん、われわれカウンセラーも努力と研鑽を惜しまないことをお約束したい。



田中春秋 (たなかはるあき)

● 大手人材系企業にて企画、営業、新規事業立ち上げなどを経験。その後、同企業内で、キャリアセンター、キャリアカウンセラー養成事業を立ち上げる。2003年、キャリアカウンセリング協会設立。事務局長、キャリアカウンセラー養成トレーナー、厚生労働省のキャリア関連の委員会委員（キャリアコンサルタントの資質確保委員会他）を務める。2007年、キャリア研修センターを立ち上げ、現在に至る。