

連載 プロマネの現場から 第 166 回 『プロティアン・キャリア』

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

昨年、上海から日本に本帰国が決まった後、最初にしたことは、新しい部門の配下のメンバーとの個別の対話でした。兼務者を含め 30 余名のメンバーうち、3 名の方が 60 歳以上でした。最年長の方は 66 歳でしたが、65 歳まではシニア雇用で、66 歳の方は嘱託契約で従事いただけていました。彼らからは異口同音に「(身体が元気であれば) 70 歳まで働きたい」とお願いされたことが印象的なことでした。どの方々も、以前全社部門の PMO 統括部門や事業部門でプロマネなどを豊富に経験されており、これまでもプロジェクトマネジメントルールの策定、品質管理や品質保証ルールなどの社内の制度設計や、その定着のための運用に長年携わってきており、誇りと自信を持ち、責任感を持って仕事をしていただけています。そのため、こちらからもぜひ引き続き活躍して欲しい旨お願いしました。

ところで、昨年 2021 年 4 月より、高年齢者が活躍できる環境の整備を目的として、改正された「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)が施行されています。この高年齢者雇用安定法には、5 つの選択肢があります。改正後の高年齢者雇用安定法では、改正前に事業主が義務付けられた雇用確保義務に加えて、65 歳から 70 歳までの就業機会を確保するため、次のいずれかの措置を講ずる努力義務が課されることとなりました。

1. 定年を 70 歳まで引き上げる。
2. 定年制の廃止。
3. 70 歳までの継続雇用制度の導入。
4. 70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入。
5. 70 歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入。
 - 5-1. 事業主が自ら実施する社会貢献事業。
 - 5-2. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業。

今回、4 および 5 が新たに追加されています。1~3 については、改正前から義務付けられている内容を含んでいます。そのため、対象者の限定なく 1~3 のいずれかを導入した事業主は、改正前の高年齢者雇用安定法の義務も果たしていることとなります。これらは、あくまで就業先における雇用に前提とした制度といえます

4および5については、法文上、「創業支援等措置」と呼ばれているもので、就業先における雇用によらない措置となります。導入するためには、労働者の過半数を代表する労働組合、または、そのような労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者との間で同意を得る必要があります。

これらの改正内容は、現時点、あくまで「努力義務」とされているので、導入できていないことをもって即座に違反を問われるものではありません。

当社においても、以前は60歳定年であり、61歳～65歳までシニア雇用であり、それ以上は嘱託契約の形態をとっていましたが、昨年より、65歳定年となり、66歳～70歳までシニア雇用になっています。今回の改定に伴い、定年を70歳に引き上げるかどうかの検討が始まっていると思います。

ところで、外部環境に目を向けると、以前から進んでいたグローバル化がとどまることはありません。また、ビッグデータ、AI、クラウドネイティブなどのテクノロジーは、日進月歩の勢いで進化、発展しています。それらに対応するため、各企業・組織には、DXによるビジネスモデル変革・業務変革により、新たな付加価値の創出が求められています。

DXの本質は、「デジタル」の部分ではなく、「トランスフォーメーション」＝変革の部分にある、といわれます。

この変革・変化に対応するために、企業・組織が求めているのは、変化に対応しようとする柔軟性があり、新しいテクノロジーを吸収し続けようとする人になります。一般的には、今回、雇用延長されたシニアではなく、若手がより求められています。

そのため、企業・組織として、定年延長義務化に対しても何もしない場合、いらぬシニアが社内に残ってしまうことになるため、早めに手を打ち始めることとなります。それが、早期退職制度、役職定年、減給制度、最悪「追い出し部屋」につながります。政府の狙いと真逆の現象が生じるおそれがあります。

形式として70歳まで定年延長されたとしても、継続的に活躍し続けるためには、私たち自身のキャリアに対する考え方の見直しが必要ではないか、と思っています。

これから求められる新しいキャリア像は、『プロティアン・キャリア』という考え方ではないか、と思っています。

『プロティアン・キャリア』とは、1976年にボストン大学経営大学院のダグラス・ホール教授が提唱したキャリア理論です。『プロティアン』とは、ギリシア神話に登場する、自分の意思で自由自在に姿を変えることができるプロテウスの神のことです。

『プロティアン・キャリア』とは、このプロテウスの神とキャリアを掛け合わせた新しい概念であり、社会や環境の変化に適応しながら、柔軟に仕事や働き方を変えていく変幻自在なキャリアを意味します。

社会的ニーズにあわせて、変幻自在に自ら主体的にキャリアを形成していくことができれば、この先どんな変化があっても自分らしく働いていけると考えるキャリアの考え方で

以下、田中研之輔さんの『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術』(*)より、『プロティアン・キャリア』像を紹介したいと思います。

まず、キャリアとは何か、についての説明です。

《キャリアは、「結果」ではありません。

キャリアとは、個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。そして、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。私なりに提起すると、キャリアとは、これまでの生きてきた足跡（結果）であり、生き方を客観的・相対的に分析すること（現在）でもあり、そして、これからの生き方を構想する羅針盤（未来）なのです。

これまでは、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を続けること、そして成し遂げた軌跡を振り返って、「キャリア」という言葉が使われてきました。この文脈で語られるキャリアとは、組織内で目立ったアウトプットを出した人や、華やかな経歴を持つ人に限定して使われています。

けれど、それは間違っています。キャリアとはエリートの特権特許ではないのです。

「キャリア」と「スキル」では意味が異なります。キャリアのある段階で習得されるのが、スキルだと認識すると分かりやすいでしょう。つまり、広義のキャリアの中で、技能として形成されるものがスキルなのです。》

つまり、キャリアとは、特定のエリートが得た「結果」を指すのではなく、私たち一人一人が歩んできた「過程」であり、すべての人が持っているものです。従来型キャリア、「ピラミッド型組織の中で職務の階段を登りつめ、収入や組織内立場、社会的地位の向上を望むようなキャリアは終焉を迎えた」とダグラス・ホールは指摘しています。

ダグラス・ホールの提唱するプロティアン・キャリアの定義は、

「プロティアン・キャリアは、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」といいます。

この定義のポイントは、

- ・キャリアとは組織の中ではなく、個人によって形成される
- ・キャリアとは変化に応じて、個人にとって必要なものに変更できる

点にあります。

プロティアン・キャリア論には、3つのポイントがあります。

一つ目は、キャリアとは個人で創造するものであり、組織が管理するものではない、と定義したこと。

二つ目は、キャリアに社外的な成功や失敗はなく、仕事の報酬は目標が達成されたとき得る「心理的成功」の獲得だと意味付けたこと。

三つ目は、仕事には遊びの要素が存在するため、生活との統合が可能だと提唱したこと。

一つ目については、キャリアとは、自らデザインしていくものです。

これまで「組織の中」で捉えられてきたキャリアから、「キャリアの中」で組織を捉えるように、認識を変えること。組織に預けてきたキャリアを、自らの手に取り戻す行為が必要となります。キャリアを「仕事上の結果」と捉えず、「人生における過程」と考えることで、仕事や家庭、友人、趣味など、あらゆる関係性を重視することが大切になります。

《カメレオンのように表面的に「姿」を変えるのがプロティアンなのではなく、変化しながら、経験を蓄積する内面的な変身こそ、プロティアン・キャリアの本質です。

そしてプロティアン・キャリアを形成するには、個人の「キャリア資本 (Career Capital) の蓄積」に力点を置くことを提案されています。

個人が蓄積していくべき「キャリア資本」には三つの資本がある、といます。

プロティアン・キャリアを、次の三つの資本の総体として捉えることができれば、社会や組織の変化に応じて、いかなる資本形成をすればよいのかが、よりクリアに理解できるようになります。

(1) ビジネス資本

ビジネスシーンでのキャリア形成を通じて得られる知識やスキル、立ち振る舞い、その人の身体に刻まれたもの

e. g. スキル、語学、プログラミング、資格、学歴、職歴など

(2) 社会関係資本

ビジネスパーソン同士の信頼関係からなる、ネットワークの集積のこと

e. g. 職場、友人、地域などでの持続的なネットワーク

(3) 経済資本

金銭や諸々の財産など、経済的な資源のこと

e. g. 金銭、資産、財産、株式、不動産など

プロティアン・キャリアで形成されるものを資本として捉えれば、環境に適応して変化する行為や意思決定が一時的なものではなく、個人を軸とした長期的な資本だと、客観的に捉えることができるようになります。

これらの「キャリア資本」の蓄積は、各個人が主体的に形成していく必要があるため、どのような投資をして、どんなキャリア資本を形成するのかを、戦略的にマネジメントすることが大切だといえます。

ビジネス資本は、①ビジネスリテラシー、②ビジネスプロダクティビティ、③ビジネスアダプタビリティ、という三つの資本の総和から成り立っているといえます。

①ビジネスリテラシーは、様々なビジネスシーンで問われる論理的思考力の基盤となるもので、日々の情報収集と継続的な学習から形成されます。

②ビジネスプロダクティビティは、ビジネスシーンでの様々な問題から目を背けず、問題解決するために行方を遂行する力を養うことで形成されます。

③ビジネスアダプタビリティとは、様々な変化に関心を持ち、変化に対する適応力から形成されます。

この中で一番重要なのは、③ビジネスアダプタビリティになります。

《人生100年時代を迎え、働く期間が長くなる中、変化に適応するアダプタビリティは必須の能力です。これが養われない限り、変幻自在に変わるプロティアン・キャリアを形成することはできません。》

《大きな変化に適応することができなければ、あっという間に私たちは職を失ってしまいます。あなたが、「変わらないこと」に居心地の良さを感じているのなら、いずれ市場や社会の構造的な変化に飲み込まれてしまうこともあり得るのです。》

《新しい職場の働き方に自分自身を適応させること。これまでのキャリアにあぐらをかくことなく変幻自在に進化すること。これによってビジネスアダプタビリティは、格段に養われるはず。》

コンフォートゾーンからでてみる勇気を持ち続けることは、ベテランになってからこそ、大切なマインドになると思います。

「キャリア資本」の多様さをみると、日々のルーティン業務をこなしているだけでは、これらの資本をバランス良く増やすことはできません。

もし増やせたとしても、それは「ビジネスプロダクティビティ」の部分だけが蓄積されるといったように非常に偏ったものになります。そのため、「キャリア資本」全体のバランスを俯瞰しながら、戦略的に資本を蓄積することが大切だと指摘します。

ところで、ダグラス・ホールは、「プロティアン・キャリアを形成できているビジネスパーソンと、そうでない人とでは、明確な差が一つあると気づくようになりました。」といます。

それは、「目の前の仕事に没頭できているか」どうか、つまり、「フロー状態」に入っているかどうかだといいます。

《もしあなたがいま、職場で不満を感じているなら、それは恐らくフロー状態に入っていないからです。フロー状態に入れる仕事を生みだすことが、ビジネス資本を蓄積するには欠かせません。》

次に、「社会関係資本」の形成です。

社会関係資本とは、個人同士のつながりからなる社会的なネットワークのことです。この社会関係資本ですが、「結束型（ボンディング）」と「橋渡し型（ブリッジング）」の二つに区分すると理解が深まる、といます。

「結束型」社会関係資本とは、内向きの指向を持ち、同質的な集団を形成することを指します。集団の密度をより強固なものにするもので、会員だけが参加できるコミュニティや町内会の組織などが該当します。

一方、「橋渡し型」社会関係資本とは、外向きの指向を持ち、多様な集まりから集団を形成して、集団を「開く」ことで緩やかなつながりを維持します。希望者であれば、誰でも参加できる学習の機会などが該当します。この「橋渡し型」社会関係資本としてよく知られているのが、米国の経済社会学者のマーク・グラノヴェッター教授が指摘した「弱いつながりが、自分とは異なる集団の中で働く知り合いを結びつけることによって、強いつながりに結びつく」というケースになります。

私たちは、この二つの社会関係資本の特性を理解した上で、自分がどのような社会関係資本を形成していくのかを考える必要があります。

次に、「経済資本」の形成のために、稼ぎ方を戦略的にデザインすることが紹介されていますが、ここでは割愛します。

最後に、私たち自身を唯一無二の存在にするための「プロティアン・キャリアを形成するための行動指針」が紹介されています。

- ・独自の唯一無二の価値をつくる
- ・自分で目標を設定して挑戦し、成功体験を重ねる
- ・思うような結果が出ないときには、冷静に失敗を分析する
- ・他人の価値観ではなく、自分が何を大切にするのかというアイデンティティを磨く
- ・専門性を高めながらも、同時に特定の専門性に固執しない。
- ・同業者のネットワークの中だけに埋まらない
- ・異業種とのネットワークを意識的につくる
- ・組織に属しながら、外部との社会関係資本を形成する。
- ・求められた環境に適応できるよう、自分のキャリアを更新する
- ・限られた時間内の生産性を高める
- ・組織や市場、社会を分析し、変化に適応するアダプタビリティを磨く。
- ・消費ではなく、戦略的な自己投資でキャリア資本を貯める

プロティアン・キャリアにおいて重要なことは、変幻自在に「変わる」ことそのものではなく、変わりながらどのようなキャリア資本を形成していくか、ということになります。そして、キャリア資本形成においては、『ラーニング・アニマル』のマインドを持って、『ラーニング・ベター』の方法で、新しいことにチャレンジしていくことが大切なのだと思います。

(*) 田中研之輔『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術』日経BP、2019年刊、英治出版、2018年刊