

# 組織内キャリアから 自律型キャリアへ

## 70歳雇用と終身雇用の境界

今、日本でも「プロテアアン・キャリア（夢幻自在な自律的キャリア）」という考え方が注目される土壌が整いつつあります。令和という新時代を迎え、私たちは歴史的ターニングポイントに直面しているのです。なかでも、私たちのキャリアを取り巻く雇用状況で外すことができない3つの方向

【図表1】雇用状況で押さえておきたい3つの方向性

- ① 「終身雇用を守るのは難しい」と大企業のトップが明言
- ② 政府が70歳までの雇用を企業の努力義務として発表
- ③ 政府による副業・兼業の推進



性を確認しておきましょう【図表1】。

1つ目の方向性は、政府が70歳までの雇用を企業の努力義務として発表したことです。具体的には、政府は高齢者雇用安定法の改正に取り組んでいます。65歳までの雇用を義務付けた現行法からさらに5年間の延長を企業に要請していくこととなります。もちろん、政府も70歳までの「終身雇用」を求めているわけではありません。高齢者雇用安定法の改正で実現していくことは、【図表2】に記載した7つです。希望に合わせて、多様な対応策で、70歳までの雇用を確保してほしいというのが政府の努力要請なのです。

2つ目の方向性は、「終身雇用を守るのは難しい」と大企業のトップが口にしたことです。日本を代表するトヨタ自動車の豊田章男社長は、終身雇用を守るのは難しい局面に入り、その上で「雇用を守り続けることは、企業にとつて、インセンティブがあま



法政大学教授  
田中 研之輔

[たなか・けんすけ] 一般社団法人プロテアアン・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「プロテアアン—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

【図表2】70歳までの雇用を実現する政府から企業への努力要請

希望者全員	具体的な対応策
雇用義務	① 定年延長
	② 定年廃止
	③ 契約社員などでの再雇用
努力義務	④ 他企業への再就職支援
	⑤ フリーランスで働くための資金提供
	⑥ 起業支援
	⑦ NPO活動への資金提供

出典：2019年5月16日付「日本経済新聞」を筆者が一部修正

りない」と記者会見で発言されました。経団連の中西宏明会長（日立製作所会長）も、「終身雇用は制度疲労を起している。終身雇用を前提にすることが難しくなってきた」と記者会見で持論を展開されたことが各種メディアでも取り上げられました。



## >>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

政府が70歳雇用を求める一方で、企業が終身雇用は厳しいと胸のうちの明かした。令和という新時代を迎えたタイミンで、70歳まで働き続けていくビジネスパーソンの働く姿が言語化され、今後の方向性として示されたのです。

できるだけ長く働くことが社会的に要請されているのに、企業は終身雇用を前提にする体力はない。この時、私たちには2つの選択肢があります。1つは、「企業は終身雇用をすべきだ」と、断固として反対のポジションを取り、批判を展開する。もう1つは、方向性を踏まえて、自らできることと対応策を練っていく。本記事では後者すなわち「ビジネスパーソンとして50年間、いかに働き続けるかを深掘りしていくこと」にしましょう。

自ら主体的にキャリアを形成していく具体的なアクションとして近年見られるのが、従業員が部門や役職、立場、事業所の場所などの境界を越えて会社に貢献する「バウンダリーレス (boundaryless: 境界がない)・キャリア」や、本職を持ちながら第2のキャリアを築く「パラレル・キャリア」です。

そして3つ目の方向性として押さえておくべきなのが、**政府による副業・兼業の推進**です。これは、働き方の多様化と企業側への人材の有効活用を求めるもので、「働き方改革」による労働時間の短縮も、この推進の動力になります。

先に見たように、企業側ももう終身雇用

を維持できないという不安から、社員に自律型人材へ変容するよう求めるようになってきています。最近では、ビジネスパーソンのほうも、会社の都合で数年ごとに仕事の業務内容や勤務地が変わるような環境にはつきりと「NO」を突きつけるケースが増えています。

転職はもとより、パラレル・キャリアに興味を持つ人もこの先、増えることはあっても減ることはありません。ようやく、日本の職場でも「個人の復権」が実現しようとしているのです。「組織内キャリア」をどんなに磨き上げても会社は生涯を保障してくれません。**企業と労働者、両者とも「組織の中でキャリアを抱え込むこと」の限界を感じ始めているのです。**

組織内キャリアではなく、個人のキャリアに注目が集まるようになり、新たな考え方として可能性を見出されるようになったのが、「プロティアン・キャリア」なのです。「プロティアン・キャリア論」の理論的な革新性は、1つの組織にとらわれず、組織内のキャリアにこだわることなく、自分で主体的にキャリアを形成する「自律的キャリア」の重要性に焦点を当てていることにあります。

### いっままで「鵜飼の鵜」を続けるのか

ここでプロティアン・キャリア論の3つのポイントを押さえておきましょう。

① キャリアとは個人が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。

② キャリアには社会的な成功も失敗もなく、仕事の報酬は目標が達成された時に得る「心理的成功」の獲得だと意味づけたこと。

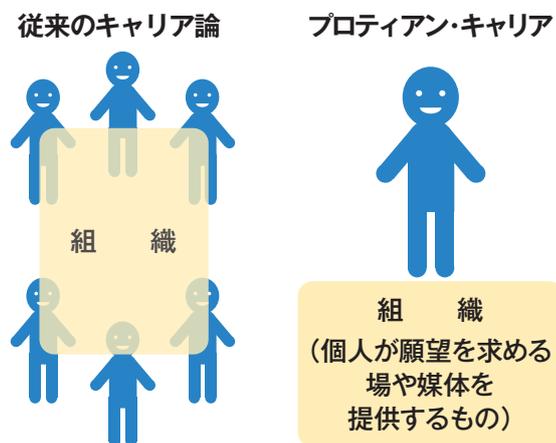
③ 仕事には遊びの要素が存在するため、生活との統合が可能だと提唱したこと。

①の「キャリアとは個人が創造するものであり」という定義について、プロティアン・キャリア論を提唱した米ボストン大学経営大学院のダグラス・ホール教授は、「プロティアン・キャリアは組織の中で個人にもたらされるものではなく、個人が自己充足のために選択し、探求するもの」と意義付けています。

ホール教授は続けて、これまでのキャリア論が「組織が主で、個人は背景として描かれていた」のに対して、プロティアン・キャリアでは「組織は地面のようなもの」で、それは「個人が願望を求める場や媒体を提供するものだ」とも言っています【表3】。

個人の自立が進んだ米国でさえ、20世紀まで、キャリアは1つの組織の中で昇進するための尺度として捉えられてきました。ところがホール教授は、「プロティアン・キャリアは組織とのつながり、雇用というもののからキャリアを切り離す」とし、組織よりも「個人の時代」の到来を示唆しました。プロティアン・キャリア論が提唱された19

【図表3】組織と個人

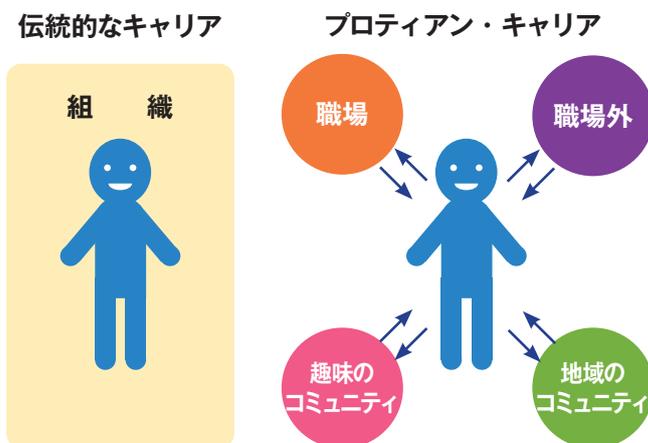


76年当時はまだ、個人のキャリア形成にフォーカスする社会状況でなかったのです。

ホール教授はことのほか組織に依存するキャリア構築に否定的で、マイエール大学のウィリアム・スローン・コフィン教授が新入生への講演で語った「たとえラットレースに勝ったとしても、君たちは所詮、ねずみのままだ」という忠告を、著書『プロティアン・キャリア』の中で繰り返し引用しています。

「我々は学ぶ能力を持ち、力量を蓄えているが、一方で、そのことにより貪欲な誰かに搾取される第一候補となってしまう。冷酷にも、我々の学校、職業、経営者が我々に教え込もうとしているのは、このような特質なのである。自分で注意を払い、明確な自己意識を持つていなければ、このような特質が

【図表4】キャリアにおける関係性



我々を（鵜匠によりくわえた魚を吐き出される）鵜と同じにしまつ。それは心に沿つた道ではない」

組織に自分の仕事人生を捧げることが、まるで「鵜飼の鵜」のようだときえ形容しています。そうならないために、変化に対応しながら、自ら主体的にキャリアを形成していくことが不可欠なのです。

### プロティアン・キャリアは 関係性を重視する

プロティアン・キャリアでは関係性を重視します。伝統的なキャリアでは、1つの組織の中の自己を捉えてきました。一方のプロティアン・キャリアでは、職場、職

場外、趣味のコミュニティ、地域のコミュニティなどの「関係性」の集合として、「変幻する自己」を捉えていくのです【図表4】。新しい環境に移ることは、それまでいた環境との決別を意味するわけではありませんが、それまで培ってきた経験と共に、新しい環境に合わせて自らを変化させていくことなのです。

プロティアン・キャリアは、組織に属することを前提とした伝統的キャリアとは、次の3つの点に違いがあります。

第1に、プロティアン・キャリアでは、個人がさまざまなキャリアパス（＝キャリアの経路）をとります。大学を卒業し、就職した会社で働き続けるのではなく、転職する人。副業解禁制度を利用して、パラレルキャリアを歩む人。育児や介護で時短勤務や一時休職をする人。それぞれのライフステージに合わせてキャリアを柔軟に選択できます。1つの組織の中に帰属し、組織内でキャリア形成するよりも、よりセルフファスタマイズしたキャリア選択が可能になります。第2に、プロティアン・キャリアでは、個人がさまざまな空間で働き、生活するようになります。仕事とそれ以外、仕事と家庭といった明確な境界線を設定するのではなく、子育てや介護にも時間を使い、時間のマネジメントをしながらキャリアを築いていきます。テクノロジーの発展と深化により、在宅ワークや職場以外の場所からのリモートワークが可能になります。通勤の



## >>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

頻度や時間も、働く個人のライフステージに適応させる形で、その都度、アップデートしていくのです。

第3に、プロティアン・キャリアでは、個人を主たる対象として捉え、組織は個人が求める機会や場を提供するプラットフォーム（土台）のような存在となります。組織に従属する個人ではなく、「個人がキャリア形成する場」として組織が存立するようになります。組織の中での経験を、次の組織にも活かしていく、また、現在所属する組織での経験を組織間の壁を超えてオープンにしていくことを通じて、より自らがやりがいを感じて働くことができるのです。

### 人生設計と時間の使い方

私たちは、テクノロジーや医学の目覚ましい進歩によつて、かつてない豊かな「時間」を手に入れました。「働き方改革」によつて、労働時間はこれまでより短くなり、仕事「以外」のことに費やす時間が生まれています。新しく創出されるであろう「時間」をどう使うのか。これから個人を軸にキャリア形成するには、人生100年時代の生き方と時間の使い方を考えなければなりません。日本でもベストセラーとなったビジネス書『LIFE SHIF(T) (ライフ・シフト)』（東洋経済新報社）の中で、著者であるロン・ドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、経済学と心理学の蓄積に基づき、

次のようなことを述べています。

「長寿化時代には、人生の設計と時間の使い方を根本から見直す必要がある」

まさに今、「生き方」と「どう時間を使うのか」が問われています。さあ、どうしたらいいのでしょうか。グラットン教授の指摘に、さらに耳を傾けてみます。本書ではこのように続いています。

「あとで変化を突きつけられるのではなく、いま変化を予期して行動することだ」

この文章は「社会状況は刻々と変化していく。手遅れになる前に、行動せよ」というメッセージを、私たちに突きつけているのです。変化の激しい世の中を生きていくのに、過去のロールモデルはそれほど役に立ちません。大切なのは、「私が、そして、あなたが、今どうするのか」です。

『LIFE SHIF(T)』がこれほどまでに多くの人に読まれた理由は、長寿化時代をただ悲観するだけでなく、その恩恵を受けるための処方箋を示したことにあります。と同時に、変化に向けて準備し、対処することの重要性が、とても分かりやすく解説されています。そこに、読者の多くが共感をしたのです。

日本語版の序文には、次のような一文があります。

「長寿化を恩恵にするためには、古い働き方と生き方に疑問を投げかけ、実験することをいとわず、生涯を通じて「変身」を続ける覚悟を持たなくてはならない」

『LIFE SHIF(T)』でグラットン教授らが説いた「変身し続ける生き方」と、プロティアン・キャリアの提唱者であるホール教授の考え方は、「自分で変化に対応し、キャリアを選択していく」という点で、極めて親和性が高いのです。

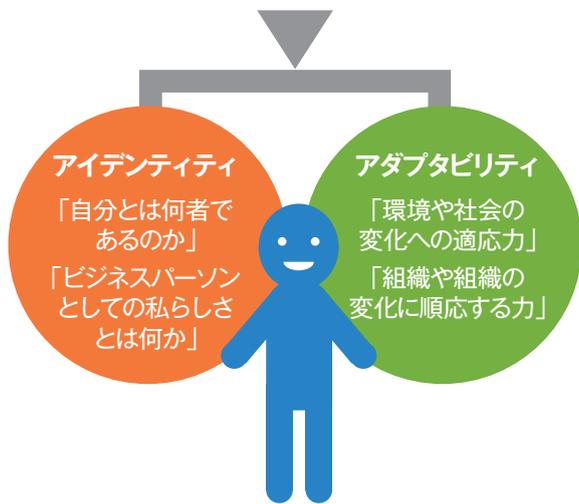
働いていれば、誰しも目の前の問題に気を取られがちになります。職場で抱く不満は、現状を何とか打開したいという、仕事に対する真摯な思いから生まれてきます。ただ、たどえそうであったとしても、同時に「自分一人ではどうにもしようがない」問題が世の中にあることも事実なのです。

であれば、今すべきことは目の前の小さな問題と格闘して消耗することではなく、「自分の将来をきちんと見据えた上で、今、働くようにする」ということであり、それを実践することが将来の「プロティアン・キャリア」につながっていきます。

### アイデンティティとアダプタビリティ

プロティアン・キャリアを形成するための軸となるのが、「アイデンティティ」と「アダプタビリティ」です。この2つは、ホール教授が提唱するプロティアン・キャ

【図表5】プロティアン・キャリアを  
形成するための2つの軸



リア論の中でも重要な要素として扱われています【図表5】。

「アイデンティティとは「自分とは何者であるのか」です。ビジネスシーンで考えれば、「ビジネスパーソンとしての私らしさとは何か」を意味します。自分らしい仕事に没頭できれば、心理的な達成感が高まります。今の仕事に満足しているビジネスパーソンの多くは、仕事上でアイデンティティを確立できていない人だと言っても過言ではありません。けれどこんな疑問が思い浮かびます。

「自分らしく働いたとしても、売り上げが伸びなければ給料はもらえない」「自分らしく働いても成果が出なければ、評価は下がる」

もちろん、その通りです。大切なのは「自分らしく働いて」アイデンティティを確立することと同時に、それが市場や組織から

求められていること。この状態が最も理想的なのです。逆に言えば、社会的なニーズとずれたアイデンティティをよりどころにしても、ビジネスシーンでは歓迎されません。

そのために重要になるのが、2つ目のスキルであるアダプタビリティです。アダプタビリティとは「環境や社会の変化への適応力」、つまりビジネスシーンでは「組織や組織の変化に順応する力」になります。

仕事にやりがいを感じて没頭できている人は、アイデンティティとアダプタビリティのバランスの取れた「プロティアン・キャリア」を形成している過程にあります。逆に「今のまま、この仕事を続けていいのか」とか「仕事のやりがいを感じられない」と思っている人は、アイデンティティとアダプタビリティが不均衡な状態に陥っているのです。

実は、ビジネスパーソンの悩みは、このアイデンティティとアダプタビリティのそれぞれのズレから生じます。ホール教授が個人のキャリアから組織との関係性を見る「プロティアン・キャリア」を提唱している背景には、組織内キャリアでは確立しにくいビジネスパーソンとしてのアイデンティティを「プロティアン・キャリア」で取り戻すことができると考えているからです。

誰だって、上司や部署から与えられた肩書きや、他人の評価ばかりを気にしては、生きづらくなります。特にキャリアがつまづいた時は「こんなはずじゃなかった」と誰かを恨みたくもなります。けれど、精

神的に自立し、アイデンティティを確立できていれば、尊厳を持ったまま組織の中で働くことができます。そしてその姿勢が、「プロティアン・キャリア」をより実践させやすくなるのです。

このようにキャリアを個人の軸から客観的に捉えることで、職場でのストレスの要因を俯瞰的に捉えることができたり、職場の環境改善につなげていくことができます。プロティアン・キャリアでは、1つの組織にキャリアを預けるのではなく、私たちはキャリアを自らプロデュースし、形成していく。だからこそ、自ら主体的にキャリアを形成していくことができるのです。

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。この考え方に出会い、「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。世間の流れは確実にこの方向に急速に向かつており、会社員であれ、公務員であれ、遅かれ早かれ数年後には、このような状況に直面せざるを得ないはずですから、それでは、また次回に。