



キャリアの貯め方

戦略的に キャリアをデザインする方法

突然ですが、あなたはどちらのタイプのビジネスパーソンですか？

Aタイプ…組織に身を任せて、目の前の仕事をただ、何となくこなす

Bタイプ…自らをマネジメントして、これからの人生を見据えて、目の前の仕事を活かしていく

恥ずかしながら、私は、Aタイプでした。与えられた仕事をこなすことが働くことだと思っていました。会議に出て、求められていることだけを肅々とこなす「組織内社会人」だったのです。

与えられた仕事をこなすビジネスパーソンは、組織に大きな迷惑をかけることはありません。ただ、そんな働き方ばかりを続けているようでは、組織自体が弱くなってしまう。社会の変化のスピードに組織がついていけなくなってしまうのです。

そこで、現在、Aタイプのビジネスパーソンであれば、Bタイプのビジネスパーソン

へと変身していきましょう。意識を変え、行動を変えていきましようというのが、私からのご提案です。

「組織に身を任せて、目の前の仕事を、ただ何となくこなしていく」Aタイプのビジネスパーソンとしてイメージされるのは、これまでの日本型雇用に守られた「組織内ビジネスパーソン」です。「自らをマネジメントして、これからの人生を見据えて、目の前の仕事を活かしていく」Bタイプのビジネスパーソンとしてイメージされるのは、社会変化に適応していく「変幻自在なビジネスパーソン」です。どちらの働き方を選ぶのも、自分次第です。あなたは、Aタイプのままで、このまま働き続けていきますか？

個人のキャリア形成における 気づき

プロティアン・キャリアすなわち変幻自在なキャリアの目指すべき方向性は、昇格や



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

昇進といった組織内の成功ではありません。では、プロティアン・キャリアでは何を大切にしていけるのでしょうか。

本連載で重ねて紹介しているプロティアン・キャリア論の提唱者ダグラス・ホール教授は、**プロティアン・キャリアで大切にするのは「自らのやりがいや目的を達成したことで得る心理的な成功」だと述べています。**これまでどうしても、他人からの評価が気になったり、評価を気にすることで仕事の面白みを忘れていたり、自分を見失っていたのかもしれない人は、まず、自分自身を取り戻すのです。そのためには、**まず自分が置かれている状況を把握する必要があります。**

【図表1】は「個人のキャリア形成における気づきリスト」です。この気づきリストを活用して、自分が置かれている状況を把握してみましょう。リストでは仕事でのキャリア形成を「ビジネスキャリア」、プライ

>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

【図表1】個人のキャリア形成における気づきリスト

※表中で示した例は筆者の例

	初期キャリア形成 ((例 26～30歳 在外研究)	中期キャリア形成 ((例 30～40歳 大学教員)	後期キャリア形成 ((例 40～70歳 大学教員と企業顧問)	ポストキャリア形成 ((例 70歳以降)
ビジネスキャリア	例) 研究は実施しているものの、思うようにアウトプットできていない。研究職に就けるのか？	例) 大学教員として、複数の大学で講師を経験する。大学内だけのキャリアに疑問をもつ。	例) 大学教員として研究成果を出しつつも、企業顧問として社会貢献活動を展開。	例) 定期的な収入がなくなり、生活のダウンサイジングが必要。
ライフキャリア	例) 海外生活で様々な経験を積む。国内に戻るか、海外に残るか、大きな決断をする。	例) 二人の娘が、小学校や中学校へ進学し、習い事や受験などを考える。進路はどうするか？	例) 大学や企業関係以外でのコミュニティでの活動を充実化させていく。	例) 健康状態は全く予想がつかない。時間を豊かに使う趣味を持つ。

ベートでのキャリア形成を「ライフキャリア」として分類しています。働くことに関する不安や不満を「ビジネスキャリア」の欄に、それ以外の家庭、地域、その他の諸々のライフイベントに関わる不安や不満を「ライフキャリア」の欄に書き込みます。

各キャリア形成は、期間によりそれぞれ4つに区分します。この区分は、例えば21歳～30歳、31歳～40歳というように生物学的な年齢で分けるのではなく、キャリアの転換期で分けていきます。つまり、「キャリア年齢」をもとに考えます。こうして書きだすと、人生100年時代を自らマネジメントしていく方向性がぼんやりと見えてきませんか。【図表1】で示した私の例では、今が中期キャリア形成から後期キャリア形成への移行期だと捉えています。後期キャリア形成の30年間は、より緻密なキャリア戦略を立てていかなければなりません。

この気づきリストは、自分自身のキャリア形成をみつめなおす作業になります。過去を振り返り、現状をみつめ、未来を構想していくのです。このキャリア形成の気づきをその都度、更新していけばいいのです。ある程度の方向性を意識していくことで、今、やるべきこと、やらなくていいことの判断で迷わなくなります。

組織の視点を キャリア形成に役立てる

キャリアとは自らデザインしていくもの

です。とはいえ、それは、キャリアという考え方を個人の内側へと閉じ込めることではありません。また、キャリアをアカデミックな世界の専売特許にする必要はありません。組織の中で捉えられてきたキャリアから、逆に個人のキャリアの中で組織を捉えるように認識を変えることです。それは、組織内に預けているキャリアを自ら取り戻す行為でもあるのです。

ダグラス・ホール教授のプロティアン・キャリア論は、これからの時代を生き抜くヒントになります。それは間違いありません。

しかし、私には不満点が2つあります。個人を軸にしたキャリアで多くの示唆を提示しているのに、あえて書かれていないことがあるのです。1つは「プロティアン・キャリアを形成する日常的な実践方法については触れられていないこと」、もう1つは、「プロティアン・キャリア形成と「縁」の関係については、検討されていないこと」です。

これについて、私は次のような打開策を提示しています。まずプロティアン・キャリアの実践方法については、既に私たちが組織の中で使っている考え方をキャリアに適応させながら、具体的に探っていきます。例えば、会社には組織戦略や組織診断などの考え方がありますが、これらを個人のキャリアに当てはめていきます。また、会社の財政状況を分析する上で不可欠な事業資本という見方も取り入れ、キャリア資本を分析していきます。

組織戦略 ↓ キャリア戦略

組織診断 ↓ キャリア診断

事業資本 ↓ キャリア資本

さらに、組織内で重視されてきた人材開発の視点から、「個人」を軸に職場とそれぞれのライフステージの中でキャリアを形成していくことが重要になります。組織で蓄積されてきた知見を、個人のキャリアにフィットさせていくのです。そうすることで、プロティアン・キャリア形成と稼ぎの関係についても踏み込んでいくことが可能になります。

変幻自在にキャリアを形成していくことで、稼ぎはどうなるのか。ビジネスパーソンなら誰もが気になるところではないでしょうか。ダグラス・ホール教授は、キャリアを「仕事上の結果」と捉えず、「人生における過程（プロセス）」と考えることで、仕事や家庭、友人、趣味などあらゆるもののとの関係性を重視しました。

関係性を重視する点については私も賛成ですが、「外的に決められる成功の基準ではなく、心理的な成功感を得たいという内的なもの」に主眼を置き過ぎると、生活の基盤となる経済資本の形成が軽視されることにもつながりかねません。言い換えるならば、経済的な豊かさではなく、精神的な豊かさを手に入れましょうという主張に陥りがちです。私はその点、異なった見解を持っています。

「プロティアン・キャリアを形成すること

と、お金を稼ぐことは矛盾しない」

このように考えた私は、ダグラス・ホール教授とは異なる可能性を「プロティアン・キャリア」の形成に見出していきます。私の考える「プロティアン・キャリア」とは、ダグラス・ホール教授のプロティアン・キャリア論をもう一段階、発展的に捉えて、精神的な豊かさを高めながら、経済的な豊かさも手に入れるキャリア形成術です。

その上で私たちが考えなければならぬのは、ビジネスパーソンの様々な行動によって何が蓄積されるかです。つまり、カメレオンのように表面的な「姿」を変えたりいうのがプロティアンではなく、変化し続けながら、経験を蓄積していく内面的な変身が重要なのです。

そこで、プロティアン・キャリア形成をしていく際に、個人のキャリア資本の蓄積に力点を置きます。キャリア資本の考え方は、内面的な変身で何を蓄積しているのか。こう言つてよければ、プロティアンの「厚み」を捉えることが可能となります。

キャリア資本を考える前に、ビジネスパーソンとして私たちが所有している資産を見てみましょう。個人にとって資産とは、有形資産と無形資産に分かれます。

●有形資産……預貯金、株式、土地、車など

●無形資産……スキル、知識、友人、家族、肉体的・精神的健康、ネットワークなど

直接的にはお金に換算できない資産

有形資産とは目に見える資産で、無形資

産とは見えにくい資産と理解してもらえばわかりやすいかと思います。

ここでふと気が付くことがあります。私たちはビジネスパーソンとして働くようになってから貯蓄、株、土地などの有形資産の購入や運用について話を聞く機会は恵まれています。無形資産の蓄積や運用については考える機会が圧倒的に少ないのです。つまり、私たちにとって資産とは、ビジネスパーソンとして働いた対価で購入した有形資産を想定しています。しかし、キャリア形成は、金銭的な報酬を得ることだけを目的としているわけではありません。

キャリア資本の理解を深めていく、その出発点では、スキル、知識、友人、家族、健康を私たちにとって大切な資産として捉えるようにしましょう。日頃から何ら意識することのないごく当たり前の事柄を無形資産として捉えることで、長期的な視点での取り組みや関わり方が可能になります。

3つのキャリア資本

ビジネスパーソンのキャリア資本は、①ビジネス資本、②社会関係資本、③経済資本の3つから構成されます。

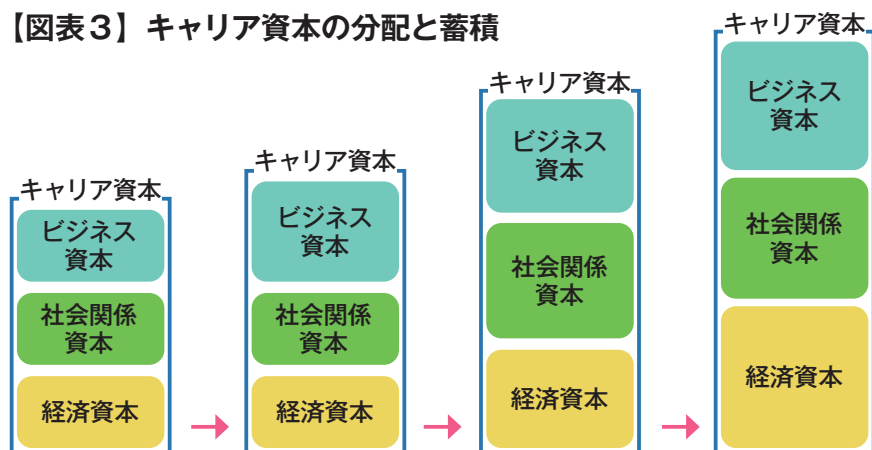
①ビジネス資本……ビジネスシーンでのキャリア形成を通じて形成される知識や技能、立ち振る舞い、その人の身体に刻まれたもの。例えば、スキル、語学、プログラミング、資格、学歴、職歴など。

>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

【図表2】 キャリア資本の分析シート

キャリア形成期		初期 キャリア形成	中期 キャリア形成	後期 キャリア形成
資本 分類	ビジネス資本			
	社会関係資本			
	経済資本			

【図表3】 キャリア資本の分配と蓄積



キャリア資本は、上記のようなイメージで分配と蓄積がなされていく

② 社会関係資本……ビジネスパーソン間での「信頼」関係からなる「ネットワーク」の集積。例えば、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……経済的な資源。例えば、金銭、資産、財産、株式、不動産など。

「プロティアン・キャリア」をこれら3つの資本の総体として捉えられれば、社会や組織の変化に適応したことによりどのような資本を形成することができたのか、キャリアに理解できるようになります。一時的な

ものではなく、個人を軸とした長期的な資本であると客観視することができるようになります。

プロティアン・キャリアにより形成する「社会関係資本」は、経済的な価値に直接的には換算・還元されない継続的な行為です。しかし、これについて私は、プロティアン・キャリアの形成を通じて、ビジネス資本や社会関係資本を蓄積することで、経済資本も大いに変わってくると考えています。

社会格差は世代間で継承される傾向は否定できないものの、個人の行動による格差も大きな影響を及ぼす。つまり人生100年時代、親などから受け継いだ資本よりも、自分の行動によって生み出される資本の総体によって、キャリアが形成されていくと考えるのです。

プロティアン・キャリア形成においては、組織の中でのキャリア形成ではなくて、自ら主体的にキャリアを形成していきます。そこでは、現状のキャリア資産からどのような「投資」をして、どのようなキャリア資本を「形成」していくかを、戦略的にマネジメントしていくことが、大切になってきます。

① キャリア資本は、転職や離職をしても減らない。

② キャリア資本は、同じ仕事を日々繰り返しているだけでは微増にとどまる。

③ キャリア資本は、働く環境や生活環境を変えていくことで増加する。

ビジネスパーソンのキャリア資本は、【図表2】のようなシートに書き込むことで可視化できます。このシートのキャリア形成期は【図表1】と同じく、生物学的な年齢で分けるのではなく、キャリアの転換期で分けていきます。キャリアの転換期が初期・中期・後期で収まらない場合には、「ファーストキャリア」「セカンドキャリア」「サードキャリア」「フォースキャリア」というように数で区分して、項目を増やしても構いません。大切なのは、それぞれのキャリア形成期で「どのような資本を蓄積したのか」と「これから蓄積していくのか」を把握することです。

こうすることで、初めてあなた自身のキャリア形成を客観視できるようになり、それをもとにこれから先のあなたのキャリア形成の「見取り図」を描くことができるようになります。その上でいかにしてキャリア資本を形成していくかが、プロティアン・キャリア形成のカギを握っています。資本蓄積は一夜にしてならず。経験を積み重ねながら、資本を貯めていくのです【図表3】。

キャリア資本分析をすることは、あなたの資本の総体を把握できるだけでなく、これからのキャリアプランニングの参考にもなります。働くことが長くなる新時代、生涯のプロセスとしてのキャリアを自分で計画し、プロデュースしていくことが不可欠なのです。