



ALPS

CAREER

>>> 仕事

組織まかせにしないキャリアデザイン≫第4回

これからの時代に必要なる 変身力

DXを推進するCX（＝キャリア・トランスフォーメーション）とは

いまやDX（＝デジタルトランスフォーメーション）という言葉が聞かない日はありません。DXとはご存知のとおり、デジタル技術を駆使することによって人びとの生活を改善したり、企業の生産性や競争力を高めていくこと。例えばZoomやTeamsを使ったオンライン会議が当たり前になったおかげで、移動時間のコストが削減され、ビジネスパフォーマンスが改善されたという人も少なくないでしょう。

DXによる変革とともに忘れてはならないのが、CX（＝キャリアトランスフォーメーション）です。

今、私たちのキャリアは、組織内キャリアから自律型キャリアへと、キャリアをトランスフォーム、すなわち変化させる時を迎えています。CXを進めながら、自己肯

定感を高めていくには、次の2つの視点が有効です。

空間の視点、時間の視点

まず、常日頃から心がけて欲しいのは、目の前のいかなる悩みであれ、それらは社会的につくられた「事物」にすぎないという認識を持つことです。

社内規定、賃金、勤務時間、仕事の進め方……など、働き方に関する問題も、すべて誰かによってつくられたもの。日本で働く私たちにとって当たり前のことであっても、世界的に見れば特異なことであったり、歴史的な視点で見れば、ごく短期間の暫定的な事柄だったりするものです。

このように認識することで、悩みを解決する突破口が見えないような状況でも、自分が置かれている状況を冷静に判断できるようにになります。



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

分かりやすい例が、社内申請・承認の際の「押印文化」ですね。コロナ禍でのリモートワークがニューノーマルとなり、「ハンコがいらない」「ハンコなしでも困らない」という、あまりに当たり前のことに私たちはようやく気づきました。

ただし、組織文化というのは恐ろしいものです。トップが大なたを振りかざさない限り、変わることはありません。請求書にしても、送付までをすべてワンストップで完結できるオンラインサービスがあるにもかかわらず、いまだに捺印して郵送を求める企業が少なくありません。DXの視点で組織文化の視点も変革していく必要があります。

問題は、この一連のプロセスの中で、形式的な業務が発生し、それだけ生産性が落ちていくことです。試しに、あなたの今日の業務をチェックしてみてください。無駄な作業が玉突き事故を起こしては



>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

いませんか？

コロナ禍でやるべきは、DXとCXの視点で、働き方や生き方を改善していくことです。その際に意識しておきたい視点が、「空間の視点」と「時間の視点」です。

先ほど例に挙げた「押印文化」は、例えばアメリカにはありません。あらゆる事項がサインで承認される文化です（サインも、対面で目の前で書かれることに公称的価値が認められていました。CXが進み、今ではサインのオンライン化が急速に進んでいます）。

このように「空間の視点」とは、他国、他都市、他社、他部署……など、複眼的に他と比較する視点を養うことを意味します。空間の視点を持つことで、自らの特性に気づき、改善していくことができるのです。

この時に、「これは組織で意思決定する必要があるのか、個人で主体的に取り組むことで改善できるのか」という点も整理しておくようにしましょう。

承認プロセスをハンコからデジタルに変えることは、個人の判断ではできないことです。経営者や社内の責任者が迅速に判断して、組織的に取り組んで初めて解決できることですよね。

このような視点から私たちの働く環境を見ていくことで、何が問題なのかが浮かび上がってきます。そこで、浮かび上がった問題に対して、今度は状況を変えていくことができるかどうかを考えるのです。

同様の手順で、空間の視点から自らのキャリアについて考えることもできます。

仮に、あなたは同じ職場で長年、同じ業務に携わっているとします（私のような大学教員もまさにそのような働き方をしています）。空間の視点でこの状況をとらえると、「新しい出会いが限られているな」「閉ざされたキャリアだな」などと気がつくはずですが、そうとなれば、「もつと積極的にキャリアを拓いていかなくては」と感じるのではないのでしょうか？ 実際、私は日々それを痛感しているので、大学の業務はしつかりとこなしつつも、それ以外の外の仕事に挑戦していくことを常日頃から心がけています。

キャリアとは最も身近なことであるだけに、近視眼的になりがちなのです。職場、会社、同業他社、異業種、空間のレンジ（範囲）を広くしたり、小さくしたりする「行き来」を重ねながら、キャリアを空間的にとらえ、位置付けることを習慣化してください。

そうすることで、あなた自身のキャリアを客観的、相対的に認識することができるようになるのです。

「時間の視点」で キャリア開拓の可能性を俯瞰

「時間の視点」も大切です。キャリア形成が思い描いたとおりに進んでいる人と思ってしまう人の差は、実はこの時間の視点にあります。どんなキャリアであっても、キャリア形成には時間がかかるもの。

だからこそ、この時間の認識や使い方がポイントになるのです。

例えば残業時間。コロナ前は働き方改革の推進により、多くの企業が残業時間の削減に取り組んでいました（これは勤務時間の削減に向けた「組織的な」取り組みですね）。しかし今では、リモートワークによる勤務時間の増加が問題になっています。職場と家庭の境界がなくなったからこそ、「働き続けてしまう」という声が聞かれるようになりました。

この点に関して、個人で取り組めることはあります。勤務時間を意識し、その時間内の生産性を高めていくのです。やらされ仕事ばかりでは、勤務への心理的負担は増えるばかりです。「今、何が必要」で、「何を解決すべきか」を考え抜きながら、時間の視点を意識して仕事を「カイゼン」し続けることが大切です。

CXとは、単なる意識改革ではありません。組織型キャリアから自律型キャリアに向けて、組織・個人の両面から取り組んでいく業務改善の一連のプロセスでもあるのです。

目の前の悩みや課題について、空間と時間の視点で考えることを習慣化していきましょう。そして、組織で取り組むべきことなのか、個人の力で改善できることなのかという点も見極めて、自己に負担をかけすぎないかたちで、より良い働き方を探求し続けていきましょう。

【表1】「キャリアナレッジ分析シート」

① 過去から今までを振り返り、「自分の強みは何か」を明らかにしていきましょう。

既にもっている強み	投資した期間	積み重ねてきた経験

② 現在から未来を見据えて「自分は何を強みにしていくか」を定めましょう。

これから伸ばしたい強み	投資する期間	積み重ねていく経験

【表2】「キャリアナレッジ分析シート」の記入例 ※筆者の例

これから伸ばしたい強み	投資する期間	積み重ねていく経験
顧問先企業の上場	2023年～2030年	顧問先ベンチャー企業の事業成長に携わり上場
企業投資判断	2021年～2025年	企業投資案件の判断基準を精査していく
企業財務知識	2021年～2023年	経営者の参謀としての的確な財務判断

こうした日々の意識づけが「自分自身の力で状況を変えることはできる」という自信につながり、ひいては自己肯定感へとつながっていくものです。

どれだけテクノロジーが進化しようとも、企業を構成するのはいつの時代も変わりなく「人」です。一人ひとりが主体的に働くようになることで、組織は生産性と競争力を取り戻すことができます。

CXを実現するうえで強力なエンジンとなるのがDXです。ですから、DXを声高に主張している企業は、同じ声量でCXの必要性も語りかけるようにしてください。

キャリア形成の2つのタイプ 現状行動型と未来創造型

キャリア形成に関する考え方は、大きく2つに分類されます。1つは、目の前のことに一生懸命取り組むことでキャリアは形成されていくと考える「現状行動型キャリア形成」です。もう1つは、将来のキャリアプランを描き、なりたい姿に向けてやるべきことに取り組んでいく「未来創造型キャリア形成」です。

あなたの考え方はどちらに近いですか？よくも悪くも、これまではどちらか1つの二者択一でとらえられてきました。しかしあらかじめ言っておきますが、どちらが正解ということはありません。

現状行動型キャリア形成に関しては、目の前のやりたいことに取り組める半面、社

会動向や社会変化を予想しながらキャリア形成していかないと、「AIに取って代わられて、今まで携わっていた職種では食っていけなくなった」というような事態も起こりうるでしょう。そのような事態が現実のものにでもなれば、キャリアにブレーキがかかってしまいます。

逆に未来創造型キャリア形成だと、将来のなりたいたい姿ばかり考えて、目の前のキャリア形成に集中できなくなるというリスクがあります。なりたいたい姿は見えていても、現状とのギャップに悩むようなこともあるでしょう。

ではどうしたらいいのでしょうか？

ここで意識していただきたいポイントは、「キャリア形成を個人と組織の諸々の関係性の中で「開いて」考えることをぜひ意識してみてください。

強みについて

経営戦略や事業戦略においては、自社の強みを的確に把握しておくことが出発点になります。キャリア戦略においても同じ。自己の強みを把握することで、中長期での戦略が見えてきます。

「自己の強み」というのは、これまで投資した期間（時間）×積み重ねてきた経験（中身）から見出すことができます。

ビジネスシーンにおいて、まぐれはない



>>> 組織まかせにしないキャリアデザイン

のです。考えてもみてください。入念にIR (Investors Relations: 株主や投資家に対して行う広報活動) 資料を分析し、丁寧に資料を作り込んで提案する。その時の反応を踏まえて、さらに事業提案案を練る……そのように周到な準備をして初めて、物事は動き出すものです。準備なしのぶっつけ本番で契約が決まることはありません。万が一そのようなことがあったとしても、そのビジネスモデルが続くことはありません。

個人のキャリア形成に関しても、新しい挑戦ですぐさま結果が出ることは、まずありません。いつまでに、どれくらいの力を身につけ、現場で成果を出していくのか。こうした時間軸も、個人でマネジメントしていくべき大切な要素です。

もちろん、ただ時間をかけるだけでは意味がありません。例えば、これまで長年にわたって英語の学習を続けてきたとしましょう。でも、単語を覚えたり長文を読んだりという「勉強」を続けているだけでは、一向にビジネスの実践でも使える「強み」にはなりません。つまり、「経験の質」がズレていてはダメなのです。

過去から今までを振り返り、「自分の強みは何か」を明らかにしていくこと。そして、現在から未来を見据えて「自分は何を強みにしていくか」を定めること。どちらも欠かせないキャリア形成の両輪なのです。

強みを可視化するために、私がよく勧めているのが「キャリアアナレジ分析シート」

の活用です【表1】。キャリアアナレジ分析シートは、キャリアアナレジ、すなわち仕事や学びを通して身につけてきた、あるいはこれから身につけていきたいスキルや知識の中から「あなたの強み」を可視化するシートです。

まずは、これまでに蓄積してきた「既にもっている強み」を3つ書き出してみてください。それができたら、強みにするまでに投資した期間（時間）と積み重ねてきた経験（中身）も記入してください。

職務履歴書はこれまでの経験をすべて羅列しますが、キャリアアナレジシートは強みを可視化させるためのものです。なんとなく把握できていることを文字にすることで、強みをはっきりと自己認識するのです。

もちろん、このシートを作成する目的は、上司のためでも、あなたの組織内評価のためでもありません。あなた自身が、自らのキャリア形成の現状を客観的に把握するためのものですから、誰に遠慮する必要もありません。これが自分の強みだと思えることを、自信を持って書いてください。

さて、既にもっている強みを可視化できたら、これを基に今度は「これから伸ばしたい強み」についても同じように記入していきます。「これから伸ばしたい強み」は、「既にもっている強み」と全く同じでも構いませんし、違うものでも構いません。慣れないうちはすぐに思い浮かばないかもしれませんが、私も初めはそうでしたが、日

頃からキャリアアナレジを意識するようになって、徐々に書き込めるようになりましたし、書き込むことで大きな変化を感じるようになりました。

こうして言語化することの効果は、意外に大きいものです。というのも、シートに書き込むことでそれについて意識し始めると、日頃の情報収集の中で、伸ばしたい強み関連の情報が目に留まるようになるからです。

私は毎週末、時間があれば大型書店を回るようにしているのですが、その際にも、伸ばしたい強みに関連する書籍に自然と手が伸びます。

【表2】は私がこれから伸ばしたい強みの記入例ですが、3つの強みは、「これまでの経験があるので、自分の中で、やり方が理解できていて、結果を出すことができる」ものです。

伸ばしたい強みは、キャリア形成の過程で適宜、修正しても問題ありません。しかし、3つのうち3つともやめてしまうという判断はお勧めできません。それまでに投資した時間のコストを考慮すると、あまりにももったいないですよ。そうならないように、書き出す時に、**これからのキャリアをしっかりと考え抜くことが大切です。**

ご紹介したワークはごく簡単なものですが、非常に有効です。上司や人事評価のためではなく、自分のキャリアを見つめるために、密かに取り組んでみてください。