

成長の

危機

ひとと組織を救う 多様なキャリア



たかはし・しゅんすけ
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に「スローキャリア」「人材マネジメント論」「キャリアショック」「組織改革」など。

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)
ワークス研究所
共同研究プロジェクト

最終回

多様な成長のありかたを 実現する処方箋

高橋俊介 構成 向江睦

最終回となる今回は、これまでの連載を振り返りながら、多様な成長のありかたの実現に向けて個人と組織がなすべきことを整理したい。6つの個人が取り組むべきことと、組織が人材育成の仕組みに織り込むべき、6つの要

素を提示する。それに先立ち、なぜ現在の日本の企業組織で、個人の成長が難しくなっているのか、指導伝承型OJTが機能しなくなった5つの理由と、それ以外の働く人々の成長を阻む問題にも触れておきたい。

機能しない指導伝承型OJT

なぜ現在の、特に大企業を中心とした日本の企業組織では、人が成長しにくくなっているのだろうか。最大の要因は、組織の縦序列に依存し、上司や年長者が部下または年下の者に、仕事のやり方を現場で教え込んでいくという、指導伝承型のOJTが機能しなくなってきたことにある。なぜ機能しなくなったのか。私は、①組織の上下関係の変化 ②若者の働く意識の変化 ③働く環境の変化 ④求められる能力の変化

⑤ビジョンなき疲弊の5点に集約できると見ている。

まず第1に、組織内の上下関係が変化したことによる影響は大きい。新卒採用の一時凍結などで職場の年齢構成がいびつになり、ピラミッド型組織の維持が困難になった。そして組織内で明白だった序列の流動化、平坦化が進んだ。年に1回、定期的に新入社員が入ってくる終身雇用型の組織では、安定した上下関係のもと、強い絆で結ばれた職場

【図表2】11因子の説明

個人の志向性に関する因子	
①	主体性志向：自身の能力発揮意欲、成果達成意欲、自分らしいキャリア実現意欲、仕事において自身の見解を持つ
②	ネットワーク志向：自身のネットワーク構築のための行動
③	社内出世志向：社内での出世興味、出世可能性、キャリアパスイメージ
④	やりがい志向：仕事の充実感、長期勤続意欲、今の仕事の奥深さ
仕事とチームに関する因子	
⑤	チャレンジングな仕事：自分で判断する変化の激しい仕事、担当業務の変化が激しい新しい取り組みの多い職場、上司からの質問投げかけが多い、チャレンジングな課題を与えられる個人の成果プレッシャーの高い職場、成果実力主義の人事
⑥	チームのまとまり：アフターファイブの会話、気軽に聞け、気軽にアドバイスする雰囲気、知識ノウハウや事例・創意工夫の共有、チームとしての成果意識
⑦	自由裁量度：発言しやすい雰囲気、自由裁量度、任せる雰囲気
上下関係に関する因子	
⑧	制度的上下育成システム：能力開発や目標管理などの定期的実施、指導担当者の明確化、自己を振り返る機会
⑨	上下コミュニケーションの効果認識：上司部下のコミュニケーションや上司のアドバイスなどの効果認識
組織に関する因子	
⑩	社内人材流動施策：異動やジョブローテーション、社内公募、教育研修などの効果的実施
⑪	自己啓発環境：自己啓発支援の制度、雰囲気、人事への反映

出典：慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー「組織内キャリア形成に関する調査」結果分析報告書

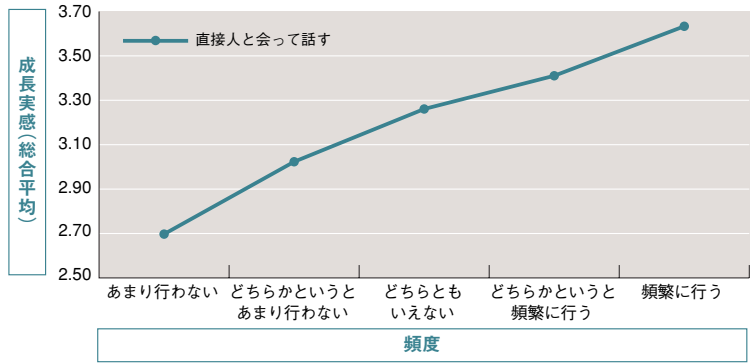
【図表3】11因子と成長実感の相関

**p<.01

因子分類	因子名	成長実感(総合平均)との相関
個人の志向性に関する因子	主体性志向	0.501**
	ネットワーク志向	0.450**
	社内出世志向	0.408**
	やりがい志向	0.366**
仕事とチームに関する因子	チャレンジングな仕事	0.450**
	チームのまとまり	0.401**
	自由裁量度	0.318**
上下関係に関する因子	制度的上下育成システム	0.296**
	上下コミュニケーション	0.247**
組織に関する因子	社内人材流動施策	0.284**
	自己啓発環境	0.147**

出典：慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー「組織内キャリア形成に関する調査」結果分析報告書

【図表1】コミュニケーションスタイルと成長実感



出典：慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー「組織内キャリア形成に関する調査」結果分析報告書

指導する側の意欲の低下も

単位のコミュニケーションが存在した。小さく同質なコミュニケーション内なら、上から下への指導伝承型の実践も容易だった。しかし、上下関係が緩み職場の強い絆も失われていくと、終身雇用や同化を前提としたOJTは、システムとしての機能を失っていった。

指導する側の意欲低下も見逃せない。指導伝承型OJTでは、教えられる側が組織や職場へ同化することが求められる。教えられる側は真つ白なキャンパスのような新入社員で、組織の一員として長期間働くからこそ、教える側も「教え甲斐」があったのだ。だが雇用形態、国籍や文化など多様なバックグラウンドを持つ人材は、すぐに辞めてしまっ

現代の若者が抱く雇用保障への不信

第2に、働く若者の意識が変化したことも、指導伝承型OJTの崩壊を助長している。現代の若者には、会社による雇用保障に不信感を抱いている人が多い。そのせいか少しでも早く「自立できるキャリア」を身につけねばならないという意識が強い傾向にあるようだ。この思いがせりととなり、狭い専門性にと拒んだり、若者のキャリアに対する好ま

かもしれないし、上下関係も明確に存在しないこともあって、「教え甲斐」があるかどうかは明確ではなくなってくる。組織の人材が多様化することと指導伝承型OJTは、共存が難しいといえるだろう。

しくない思い込みをひきおこしている。

若者の対人コミュニケーションの変化も、現場でのOJTを阻害している。踏み込んだ対人コミュニケーションを避けようとする若者に対して、教える側にも遠慮があり、厳しい率直な指導はなされにくい。会話などリアルコミュニケーションを多用しない若者は、さまざまな意味で成長の機会が減少しているようだ(図表1)。組織の求める古い発想に基づいたキャリアのありかたも、若者の思い込みや経験不足に基づいたキャリアのありかたには、大きなギャップがある。両者の葛藤は若者の利己的な行動を増加させ、会社の人材育成方針との利益相反を先鋭化する危険性ははらんでいる。

第3に、働く環境の変化を指摘したい。ITの進化で、電話のやりとりがメールに置き換わり、仕事に必要な情報やツールがすべてパソコンの中で完結するなど、個人の仕事内容が周囲の人から見えにくくなった。加えてグローバル化で人材の多様化が進み、文化的背景や言語まで違う人たちが職場を共にすることが増えてきている。「仕事帰りに一杯やりながら」というコミュニケーション機会をOJTの一環として活用することは、今や難しくなった。大部屋で同じ空気を吸い、背中を見ながら育つというスタイルは確実に減少している。

第4の要因は、仕事に求められる能力が変化しているという点だ。求められるスキルの変化速度は上がっているの

に、OJTの構造は長く上下関係内に固定化していたため、変化に対応できる体制が整っていない。上司が知らないことは部下にも教えられない。勉強不足の上司は部下に必要なスキルを使わせないため、部下の能力も伸びないという悪循環を招いている。例えば、バブル期には好景気の勢いに任せて売り上げを伸ばしていた上司が、顧客の立場に立ったソリューション提案が必要な現在の環境でも、好業績を挙げられるとは限らない。変化の速いビジネス環境下で商品売らなければならぬ部下が、そんな上司に指導を求めても、適切なアドバイスは得られないだろう。

さらに変化の激しい状況では、具体的知識やハウツーそのもの以上に、学習能力や課題形成能力などといった、行動思考特性型の能力がより重要になる。行動思考特性には正解がないため教えにくく、狭い意味での指導伝承型OJTでは身につかない。行動思考特性は、自ら考え行動する仕事の中の試練によ

って身につけていく。マネジャーには間いかけや課題付与などを意識する日常のマネジメント変革、スキル育成型から行動思考特性育成型への変革が必要だ。

ビジョンなき疲弊 成長にはマイナス

第5には、ビジョンなき疲弊を挙げた。人員削減と成果を求めるプレッシャーの影響には、プラスマイナス両面がある。人手不足は若手によりレベルの高い仕事に挑戦する機会を与える反面、指導伝承型のOJTを進める余裕がなくなる可能性をはらむ。先に触れた行動思考特性は、忙しい日常や成果プレッシャーにさらされたとき得られることが多いが、むやみに忙しければいいというものでもない。確かに健全な成果プレッシャーは人を成長させ得る。だが、「価格競争による売上ダウンを、とにかく数を売ることでカバー」というように、健全な成果プレッシャーで現場に繁忙と疲弊を強いて、苦境を乗り越えようとす

経営幹部が多くを占めているのが実情だろう。それでは人の成長にはマイナスの影響しか与えない。

一方、新しいことへ挑戦することによる健全な繁忙や成果プレッシャーは、人の成長に寄与するようだ。大手企業など11組織1300人の若手社員に実施したアンケートによると、「上司からの質問投げかけが多い」「チャレンジングな課題を与えられる」「自分で判断する変化の激しい仕事」「担当業務の変化が激しく新しい取り組みの多い職場」「成果実力主義の人事」など、チャレンジングな仕事に日々取り組んでいる若手社員には、成長をよく実感している傾向が強いことがわかった。(図表3)

指導伝承型OJTという従来型の指導・育成機能の崩壊以外にも、働く人々の成長を阻む問題は山積だ。現在の組織には、若手の成長を困難にする状況が多い。人員削減の影響に加えて、ビジネスの質も変容してきているため、企業・組織は人材育成のためのリスク

を取れず、若手に試練となる業務を任せにくくなっている。「プロジェクトX」で紹介されるような、わかりやすい試練そのものが減少していることも若手の成長機会を奪っている。また、人員削減やそれに伴う多忙で管理的なマネジメントスタイルは、個人が自己啓発にかける時間を削り、意欲を低下させている。

新たなビジネス環境に対応した、人が育つ組織を作るためには、経営層がマネジメントスタイルの変革を自らの問題として捉えなければならぬ。多くの組織が犯している過ちだが、経営陣がコーチングを学ばないまま、中間管理層だけにコーチング研修を受けさせてもあまり効果は期待できない。マネジメントスタイル変革はトップダウンで実践したほうが効率がよい。GEやデルコンピュータ、ネスレのように、コーチング的マネジメントスタイルに全社的に取り組んでいる企業は、まず経営トップがそれを体験し、効果を実感してから、下へと浸透させ全社的な変革へとつなげていった。

多様性の創出に必要なのは

ここからは人材の育成にも成長にも重要な役割を果たす、多様性を創出するために留意すべき環境を指摘したい。ピラミッド組織の構造と性質を見直す、あるべき組織のあり方が見えてくる。ピラミッド組織の人材育成システムは、

組織階層を上がっていくことが唯一最大の目標となるように設計されている。しかし、上昇こそがすべてという画一化された成長パターンが限界に達している現在、多様な成長のパターンを前提とした、新たな仕組みの構築が不可欠だ。

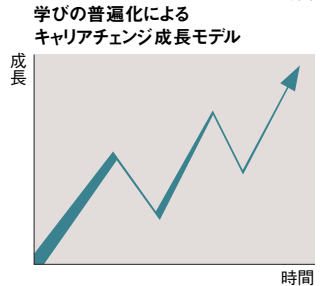
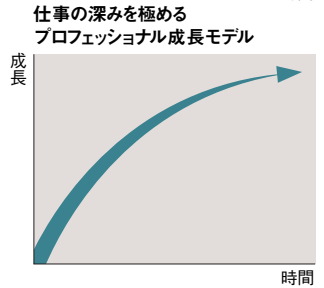
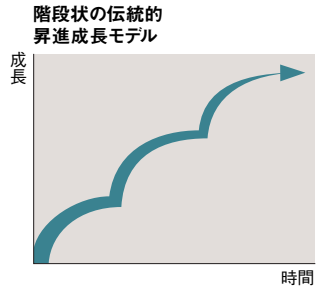
その仕組みでは、組織と個人がどちらも主体的にキャリア形成に取り組めなければならぬ。

組織階層を上がり続ける「キャリア組」にしかキャリア概念が存在しない場合、いわゆる「ノンキャリア組」は仕事をあ

る程度習熟した後は、生活のための雇用確保が最大の関心事となってきた。組織はノンキャリア組に安定した雇用を提供することで、彼らのモチベーションを維持することに成功してきた。このような会社主導による画一的キャリア

個人の成長パターンに学ぶ

【図表4】多様な成長パターン



提供と、その見返りとしての雇用確保が用意された環境では、個人のキャリアに対する関心も低かった。だが、変化が激しく第一線での仕事が多様化された今日では、組織の自律性や多様性が求められる。それとともに個人のキャリア形成も重要な関心事となり、多様な成長パターンが必要とされるようになった。

従来の「キャリア組」「ノンキャリア組」に取まらない成長の過程には、長期的に緩やかに成長を続けるプロフェッショナル型や、ジグザグを描くように段階的に成長していくキャリアチェンジ型など、さまざまな形態が挙げられる。(図表4)

多様な成長パターンを生み出すにはどうしたらよいのだろうか。これまで連載で紹介してきた個人のケースから、ポイントを導き出したい。仕事の「プロフェッショナル化」は、仕事のありかたを変えることで個人を成長させる有効な方法だ。71号の連載第2回に登場した、バーニーズ・ジャパンのセリング・スーパライザーや日興コーディアル証券のファイナンシャル・アドバイザーなどは、顧客接点のプロ化の好例だ。顧客接点のプロたちは、顧客重視を実現しながら成長を続けていた。彼らの言う顧



バーニーズ・ジャパン
セリング・スーパライザー
金山優子さん

客重視とは、顧客の言いなりになることではなく、顧客の目線に立って、自分なりに思考をめぐらせ、顧客の先回りをして提案していくこと。一人のプロとして、顧客に対してリーダーシップを発揮している。プロ化された彼らの仕事の特徴として、大きな裁量と顧客意識が存在する。これらは人の中長期的成長を支える重要な要素だ。プロの育成はプロにしかできない点も大切だ。人を育てることで、プロ自身のさらなる成長が可能になる。IBMビジネスコンサルティングサービスの業務委任契約コンサルタントの



日興コーディアル証券
ファイナンシャル・アドバイザー
原田茂行さん

事例(73号、第4回)でも、契約内容には含まれない「育成」を、業務委任契約のコンサルタントが担うことが重視されていた。

偶発的な出来事をうまく生かしていく

キャリアチェンジによる成長は、長期的な成長を生み出すことも学んだ。変化の激しい時代の中で、長期的なキャリアや成長の計画はなかなか難しいことだが、ハプンスタンス(偶発的な出来事)を生かしながら個人が成長していくこと



IBMビジネスコンサルティングサービス
コンサルタント
坂本正樹さん

は可能だ。ハプンスタンスが成長につながっていった人たちに共通していたのは、独自のテーマや価値観を持ち続けることだった。一般企業からNPOのファミリーハウスへ転職した植田洋子さん(72号、第3回)、那覇市でみやげ物店チエーンを経営する竹田誠さん(成長の危機)ウェブサイトを特別編)、自然素材を使う美容院チエーンを経営する三上伸司さん(同)は、それぞれ自分なりに設定したテーマを大切にしながら、キャリアチェンジやハプンスタンスをきっかけに気づきを得て、長期的な成長を創造してきた。植田さんの事例では、自らの能力を抽象化して捉えることが普遍性を生み、キャリアチェンジ後も通用する能力となることが示された。普遍性を持つ能力や進む道を自ら切り拓いていく能力などは、20代のうちに育てることが求められる。

個人が取り組むべき6カ条

連載での指摘や事例で紹介した人たちの歩みを踏まえ、多様な成長に向けて個人が取り組むべきことを6カ条にまとめて示す。

① 気づきをきっかけに、仕事のやり方を変える

柔軟な姿勢を持って仕事に取り組み、ひとたび気づきを得たら、積極的に仕事に反映させてみる。組織の中であって、日常の仕事を続けながらも気づきは得られることを、日産自動車のエンジニア、牛窪修さんの事例（74号、第5回）で紹介した。



日産自動車 パワートレイン性能開発グループ エンジニア 牛窪 修さん

② テーマにこだわり、新しい課題に取り組む

「環境」というテーマへのこだわりが成長の原動力となった三上伸司さん（成長の危機「ウェブサイト特別編」の事例に見られるように、自分なりのテーマ設定が成長の道筋を示すことがある。また、新しい課題に取り組むなど自ら行動を起こすことも重要だ。伊藤忠商事の茅



伊藤忠商事 法務部コーポレートカウンセル カリフォルニア州弁護士 茅野みつるさん

野みつるさん（74号、第5回）のように、たまたま人の求めに応じて始めた課外活動が、ダボス会議出席、そして社内の人材多様化推進と、大きな成果につながっていくことがある。茅野さんの事例は、人的ネットワークへの投資とハブスタンスがもたらすチャンスの活用の重要性も示唆している。

③ プロ化された仕事で、高い裁量合いを獲得し、顧客視線に立つ

ここでいうプロとは、その仕事ぶりが数値化できる成果だけでなく質も兼ね備え、提供価値へのこだわりや自分の見解、ポリシーを持った人のこと。プロの仕事を意識し、成長しやすい要素のひとつで



インディペンデント・コントラクター 研修トレーナー 野口さとみさん

ある大きな裁量を得るために努力を惜しまず、顧客重視の観点に立って仕事の質を高めるべきだ。

④ キャリアチェンジしてみる

表面的なスキルという観点では、過去の経験がすぐ生かせないような転職、キャリアチェンジをしなければ、個人の成長にはつながらないだろう。キャリアチェンジを乗り越えて成長するには、人か



スターバックス コーヒー ジャパン シフトスーパーバイザー 永井真紀さん

（回）は、放送作家の仕事と並行して続けながら、二方面での成長を続けている。スターバックスの正社員、非正規社員を区別せずに個人の成長を支援する体制は、永井さんのような非正規社員の組織と仕事に対するコミットメントを高める良循環を生み出している。

⑥ 仕事と私生活を統合し、人生全体として成長する



NPO法人ファミリーハウス 事務局長 植田洋子さん

ら教えられて学ぶだけではなく、常に自ら進む道を切り拓く能力や、抽象化された能力によって過去の異質な経験を新たな課題に生かすことが求められる。その際には「適応すれども同化せず」という生き方、働き方が重要となる。学習の抽象化・普遍化ができなければ現状に適応はできないが、同化は自らの過去の全否定につながり、自分らしさを生かすこともかなわなくなる。

⑤ 働き方や雇用形態を変えてみる

アルバイトという働き方を選んだスターバックスの永井真紀さん（73号、第4



レキサス 技術開発部 マネージャー 田村正行さん

沖縄に移住したITエンジニア、田村正行さん（72号、第3回）の事例は、仕事と私生活のバランスを保つことで、キャリアだけでなく人生全体として成長する選択肢もあると気づかせてくれる。

育成の仕組みを構成する6大要素

多様な成長の創出を求めているのは個人だけではない。組織にとっても多様な働き方や人材の増加に伴って、それが必要不可欠なものとなる。組織が今なすべきは、人材育成の仕組みの変革だ。表面的なスキルを教え込むという発想から離れ、普遍性のある能力を身に付けさせる仕組みの開発に力を注ぐべきだろう。新たな人材育成の仕組みを構成する6つの要素を挙げる。

- ①横の教えあいや現場の自律的PDC A（計画作成・実行・評価・見直し）の作りこみを含む「学習する組織の構築」。
- ②管理志向のマネジメントからの脱却。
- ③研修と実践をリンクさせた行動思考特性の変革。Eラーニング、継続的多面評価やコーチングによるフォローアップなどでの実践。
- ④戦略的スキルの継続的抽出と迅速な学習行動へのリンク。組織が戦略的に大きな方針転換を迫られる場面で、いかに必要なスキルを素早く抽出し、適切な人材に教え込むかが課題となるときに求められる。
- ⑤経営幹部候補に限定しない試練の創

そして、トップが果たす役割

最後に、人材育成に関わる変革は、経営トップの組織変革と一体化させることが重要だ。日産自動車や伊藤忠商事の事例（74号、第5回）が物語るように、経営トップがリーダーシップを発揮する組織変革と、個人が組織内で取り組む変革の試みが同調したときにこそ、大きな成果は生まれる。日産自動車では日産リバイバルプランの実行や達

成と時を同じくして社内の雰囲気明るくなり、個人のキャリア自律に対する意識も高まっていった。伊藤忠商事でも丹羽宇一郎社長（現在は取締役会長）による改革が進み、会社側も人材の多様化を進めようとしていたときだったからこそ、茅野さんの思いが実り、人材多様化推進計画が実現していった。組織の発展的変革は、

出と提供。

- ⑥管理職へのすべての管理業務の集中を排除し、キャリアアドバイザーの配置などを通じた、組織全体で育成責任を共有する仕組み。

6要素には入れなかったが、組織編成と職務設計の変革も必要だ。組織編成ではピラミッド組織からプロフェッショナル組織への変革、職務設計では、ファイナンシャル・アドバイザーなど新たな職務を創出するパターンが考えられる。さらに、個人に対してキャリア形成

それ自体が人の成長を加速させる。経営トップが明確なビジョンを内外に示して実行に移された変革は、社員に希望を与える。仮に変革実現のため繁忙を強いられても、ビジョンと矛盾しない変革が実行されるなら、個人の自律的行動が促進され、成長を創出する下地となるだろう。

を促す行動志向特性の強化も図るべきだ。エンプロイアビリティ（組織の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力）やスキル獲得の機会提供にとどまらず、主体的なジョブデザインを可能にしなければならぬ。若者の思い込みがひきおこす歪んだキャリアイメージの問題に触れたが、若者（個人）側だけの問題ではなく、組織（会社）側も固定的なキャリア観を従業員に押し付けていないか、点検が必要だろう。

形成に関する調査」の概要
慶應義塾大学キャリアリソースラボが、去年12月に実施。調査対象は会社と地方自治体の計11組織（総合電機メーカー3社、それ以外のメーカー4社、サービス業3社、地方自治体1組織）に勤務する20代の正社員約1300人。

※連載「成長の危機」のバックナンバーは、ワークス研究所ウェブサイトでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/flow/works/list.html>
「成長の危機」ウェブサイトで特別編はこちらのURLでご覧になれます。
http://www.works-i.com/special/crisis_2.html