

【連載】情報サービス産業におけるキャリア体系の必要性和ITスキル標準の限界(1)
「キャリア開発のために企業が構築しなければならないもの」

コンサルティング部 部長 井上 実

2007年12月に開催された人材育成学会第5回年次大会で発表した論文「情報サービス産業におけるキャリア体系の必要性和ITスキル標準の限界」に加筆・修正し、4回に分けて掲載していく。

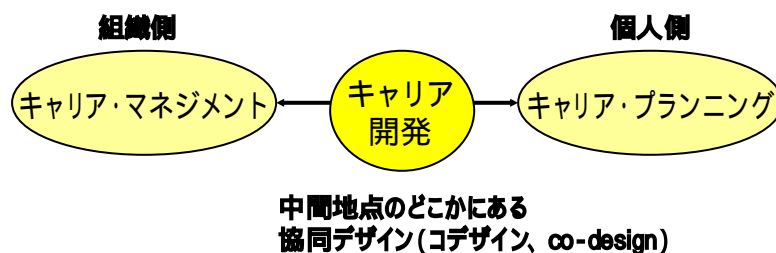
第1回のテーマは、「キャリア開発のために企業が構築しなければならないもの」

高度成長期のように、社員のモチベーションを昇進、昇給だけで維持することが難しくなり、人材の流動化が進みつつある現代において、企業が社員のキャリア開発に積極的にかかわることが求められている。キャリア開発の位置付けを明らかにした上で、社員のキャリア開発のために企業が構築しなければならないものは何かを述べる。

1. キャリア開発の位置付け

金井・高橋(2004)は、キャリア開発は、組織側のキャリア・マネジメントと個人側のキャリア・プランニング(キャリア・デザインの中の計画的な側面)の中間地点のどこかに位置づけられるものであり、社員本人と企業側双方の努力による協同デザイン(コデザイン、co-design)であるという(図表1参照)。

(図表1)キャリア開発の位置付け



キャリア・デザインの主体は社員であるが、キャリアを組織の中で開発する以上、組織

の事業活動の制約の中でプランニングせざる得ず、組織側の提供可能なキャリアと社員自身が望むキャリアとをすり合わせ、調整し、両者が協力することで、社員のキャリアは開発される。この協同デザインを実現するためには、企業はキャリア・マネジメントを構築する必要がある。

2. キャリア・マネジメントとは

金井・高橋（2004）によれば、キャリア・マネジメントは、個人のキャリア・デザインを大枠で方向づけるメタデザインであり、社員のキャリアを計画し、実行し、一連の経過を通じてキャリア展開を管理していく継続的プロセスであるという。

具体的には、ジョブ・ローテーション、昇進・昇格、配置転換・出向などの人事異動、CDP（Career Development Program）教育訓練、潜在的可能性のアセスメント、キャリアアカウンティングなどが挙げられ、これらの人事施策を通じて、組織の目標と社員個人の興味や能力とが合致するように社員のキャリア展開が図られるとした。

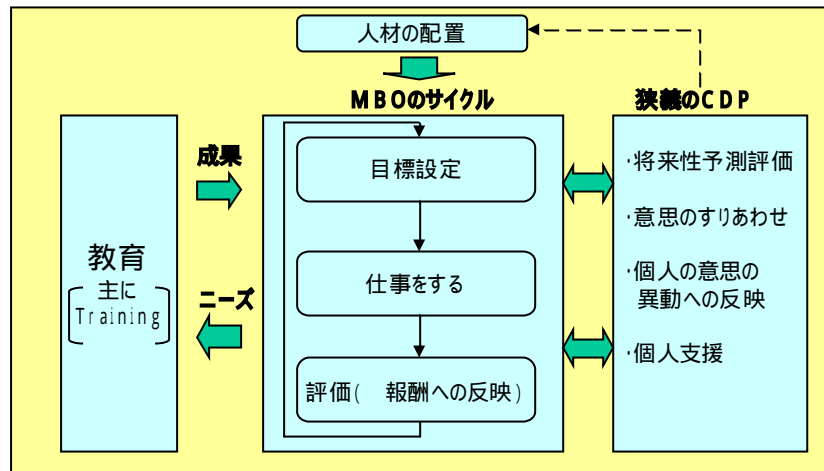
しかし、経済が安定成長期に入り、昇進・昇格が容易に行えない経営環境下では、他の施策によるキャリア開発支援策を強化することを考えていかなければならない。

3. 広義の CDP

一方、上田（2004）は、CDP を広義の CDP と狭義の CDP に分け、狭義の CDP として、（1）個人の自己評価・自己予測・将来への意思表示、（2）組織としての個人の将来性予測・評価、（3）組織と個人の意思確認・すり合わせ、（4）個人の意思の配置への反映、（5）個人が自己キャリアを模索し考えることを支援する施策を挙げている。

広義の CDP は、狭義の CDP だけではなく、組織の中でのキャリア開発は日々の仕事が原点であることから、MBO（Management By Objectives through self control）に基づく業務遂行、評価制度、賃金処遇制度がコアとなる施策となり、これを支援する教育などが含まれるとした（図表 2 参照）。

(図表2) 広義のCDP



(出典:上田敬著、「組織内でのキャリア開発支援」(機山哲夫編著、「キャリア開発/キャリア・カウンセリング」)、生産性出版、2004年11月19日、P209)

狭義の CDP で社員個々人の中長期のキャリア・デザインを行い、単年度の目標にブレイクダウンして MBO で自己管理を行うことで、スパイラル状に目標のキャリアに近づいていくことができる。そのため、狭義の CDP と MBO は密接に関連していなければならない。

広義の CDP は、金井・高橋が挙げたキャリア・マネジメントの内容とほぼ同じであり、昇進・昇格を除く部分をすべて含んでいる。したがって、安定成長期に入った現代において、企業が構築すべきキャリア・マネジメントは広義の CDP であると言ってもよいだろう。

4 . 広義の CDP の基盤となるキャリア体系

広義の CDP を実現するうえで最も基盤となるのは、社員がこの会社で働くことで実現することができるキャリアを整理し体系化したキャリア体系である。その理由は次のとおりである。

(1) 組織が提示するキャリア体系は組織内で開発できるキャリアすべてを表わしており、組織内でキャリア開発しようとする社員のキャリア・デザインを方向づけるメタデザインとなるため。

(2) 狭義の CDP において、個人が自己予測や将来への意思を検討する上での基盤となるため。まったくのフリーハンドで自分自身の将来像を決めることのできる社員はごくわずかである。多くの社員は、いくつかのパターンを示さないとキャリアをデザインすることができない。

(3) 狭義の CDP で組織との意思確認・すり合わせをする際の共通言語となるため。社員と組織(具体的には上司)がキャリアに関する話し合いをするのに、漠然と自分の想いを語っても、相手には通じにくく、共通のイメージ・定義がなければ、意思の疎通を図

ることは難しい。

キャリア体系が、広義の CDP の基盤であるため、企業はキャリア体系の構築を、まず行わなければならない。

昇進・昇格をモチベーションの向上の中心としていた高度成長期においては、キャリア体系も単純であり、あえて定義する必要もなかった。だが、安定成長期に入り、社員へ提供するポジションの不足を解消するために導入された複線型人事制度では、キャリア体系は複雑なものとならざるえなくなり、整理・体系化が不可欠である。

【参考文献】

- ・金井壽宏、高橋潔著、『組織行動の考え方』、東洋経済新報社、2004年4月29日
- ・上田敬著、「組織内でのキャリア開発支援」(横山哲夫編著、『キャリア開発/キャリア・カウンセリング』)、生産性出版、2004年11月19日