

キャリア・アンカー

キャリア・アンカーの芽

森 久子

日本大学大学院総合社会情報研究科

What Makes Up the Core of Career Anchors?

MORI Hisako

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Some students may get the best jobs they can when they finish their courses even though they are unaware of their career anchors. In general, one career anchor is fixed to one person who has more than ten years working experience. In several persons career anchors may be seen unchanged ten years after they first found employment. When do people meet with their career crisis, and how do they get over it? Do anchors go through changes during the course of life? Or are the same anchors maintained for a long period of life time? In order to find out tentative answers to these questions, I try to see what are factors that make up the core of career anchors, by examining what sorts of values three particular persons had during their university days.

はじめに

キャリア・アンカーは、職業について何年かしてから現れるものとされている。しかし、学生は就職するときの会社選びで、技術系でなければ一般的に、まず自己分析や適性検査を行い現在の自分の価値観や特性を知り、それに合った職種や組織を探すように指導される。経済産業省が平成 15 年に発表した離職率の現状では、7、5、3 現象と言われているように、就職 3 年後には、中卒で 7 割、高卒で 5 割、大卒で 3 割という高い離職率を示している。学内の就職支援では、学生に対して、就職後にキャリア・アンカーを探して、本当に自分に合った職業に就きましょうということではなく、自分に合うと思われる職業を最初から見つけることを目指している。ここではキャリア・アンカーの芽を見つけ出すことで、たどり着くアンカーの予測を立てることができるのではないかという考えに基づき、実際のケースから、

学生時代に見られるキャリア・アンカーの兆しと、就職後 20 年以上経過している現在のキャリア・アンカーとの関連性を探ることを第一の目的とする。

次に真のキャリア・アンカーは 1 つであるのかを、学生時代、転職に直面する前と現在のキャリア・アンカーの変遷から、転職を乗り越える力とキャリア・アンカーの関係の考察を行う。

1. キャリア・アンカーの概念と診断ツール

マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院の教授である Edgar H. Schein が、スローン経営大学院の修士課程の同窓生 44 人を対象として、管理職へのキャリア形成過程と、入社した会社の価値観にどのように教化されていくかについて 1961 年から 1963 年まで 2 年目の学生を対象に第 1 回のパネル調査を行った。卒業して 5 年後に回答者全員に質問紙票に記入してもらい、更に、キャリアがスタートしてか

ら約10年～12年後の1973年に、同一人物について継続的にキャリア上の出来事や社会化過程についてフォローアップ・インタビューを行った。

1973年のインタビューでは、焦点は、組織の力から個人のキャリアへと変わり、このインタビューを通じて、キャリア・アンカーという概念が生まれた。

キャリア・アンカーの概念については、「ある人が自分のキャリアを決める際、指針にも制約にもなる自己イメージのこと」と説明している。

1985年には、“Career Anchors: Discover Your Real Values”²というキャリア・アンカーの自己診断のためのワークブックも兼ねた著書を発行した。この診断ツールは1980年にシャインとチバガイギー(スイスの化学薬品製造会社)のハワード・デンマークにより、チバガイギー社で用いるために共同開発されたもので、1981年に国際経営研究所(スイス、ジュネーブ)からの支援を受けて改定されユニバーシティ・アソシエイツ社から出版されたものである(現在はパイファー社に著作権がある)。1990年には、改定版³が発行され、日本では、2003年に改訂版の訳本が出版されている⁴。ここで参照しているのは、日本語版である。

この著書の中で更にキャリア・アンカーとは、どうしても犠牲にしたくない、また、本当の自己を象徴する、コンピタンス、動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったもので、自分のキャリア・アンカーを知ることで、キャリアに関する意思決定がより容易になり、仕事に関する不満を避けることができ、より納得のいくものになると述べられ、キャリア・アンカー・エクササイズとしてキャリア指向質問票とともに、インタビューの方法についても説明がなされている。

質問票のオリジナル版は、シャインとブリッグムヤング大学(ユタ州)のT.J.ドロンによって行われた共同研究に基づいたものである。

2. キャリア・アンカーのカテゴリー

シャインは、キャリア・アンカーに関する研究から、殆どの人には8種類のカテゴリーのどれかに当てはまると考えた。その8つのカテゴリーの概略は次

のとおりである。

1. 専門・職能別コンピタンス
 - 仕事が挑戦的である
 - 自分の才能を発揮し、エキスパートであることを自覚し、満足感を覚えることで、「スイッチがON」の状態になる
 - 仕事を自分の得意としている専門分野や職能分野と関連付けて、自分のアイデンティティ観を形成し、さらにその分野で高い能力を身につけていく
2. 全般管理コンピタンス
 - 経営管理そのものに関心を持ち、ゼネラル・マネジャーに求められるコンピタンスを身につけているということに気づく
 - 組織の階段を上り、責任ある地位につきたいという強い願望を抱いている
 - リーダーシップを発揮し、所属する組織の成功に貢献し、その結果高い収入を得ることが喜びや、やる気を高める
3. 自律・独立
 - 組織での生活を制約の多い非合理的なものと感じ、自分のプライベートを侵害するものと認識する
 - 常に自分自身の船の船長でなければならないという認識を持っている
 - キャリアに折り合いをつけ始めた人たちは、自立的な専門職になびく
4. 保障・安定
 - 定年までの職務への終身雇用がしっかりしている組織、不況でもレイ・オフしない組織、退職時の諸制度が整い、安定していて頼りにできるというイメージのある組織で仕事を探す
 - 行政機関、公共的な機関に魅力を感じる
 - 求めている安全の保障が手に入れば、職位がどんなレベルであっても満足できる

5. 起業家的創造性
 - 財を成すことによって成功の度合いを測る
 - 人生の早い時期から、がむしゃらに夢を追いかけている
 - 自分が新しく事業を起こすことができるということを、とにかく試してみたいという熱い思いに取り付かれている
6. 奉仕・社会貢献
 - 自分の実際の才能や有能な分野よりも価値観によって方向付けられている
 - 奉仕を指向する職業で働く人が皆奉仕への欲求によって動機付けられているとは限らない
7. 純粋な挑戦
 - 「成功」とは不可能と思えるような障害を克服することと定義している
 - 日常の戦いや競争を抜きにして自分のキャリアを語るができない
 - 闘いや競争では勝つことが全てである
 - そうした機会がないところでは士気を低下させる
8. 生活様式
 - 柔軟であることを望み、組織のために働くことに非常に前向きである
 - 自分の時間の都合に合わせた働き方が選択できるという条件を組織に求める

3. キャリア・アンカーの形成

シャインは、キャリアの自己概念の中身は次の3つに分かれ、キャリアの進展につれてはつきりしてくるとしている。

1. 自分の才能・技能・有能な分野
2. 自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標
3. 自分の価値観

このキャリアの熟成した自己概念が形成されるのは、個人差はあるが、10年以上の職業経験が必要と考えられている。多種多様な経験をし、さらに、そ

の都度フィードバックを受けることで早く発達することもあれば、キャリアの初期に2、3の職種しか経験せず、フィードバックを受ける機会も少ない人は、更なる時間がかかることになる。

また、1・2・3は、複雑に絡み合い、どれが最初のキャリアに大きく影響を与えるかは、人によって異なる。また、それが、1・2・3に適合しているのか、仕事をやってみなければ分からないということも考えられている。

4. 動因や価値観の変化

自分の行動の動因や価値観の変化が、どの程度起きるものかについて、シャインは、いくつかのキャリア・アンカーが考えられても、その節目で一つ貫かれていくものがあり、複数のキャリア・アンカーを持つことは無いと結論付けている。実際にキャリア構築の途上では、複数の才能、動機、価値観が現れていて、どれが最も重視され、譲ることができないものかを見極めることは困難を伴う。しかし、キャリア上で一つの選択肢を採らざるを得ない状況に遭遇したときに選択するものが、真のキャリア・アンカーであると考えられている。

また、アンカーの変化についてシャインは、長期に亘りキャリア・アンカーを追跡した例が少ないため、十分な証拠を手に入れるに至ってはいないが、当初からの調査対象者のうち40代半ばになっている15人については、キャリア・アンカーは安定していると言ってよい結果が現れていると考えている。

5. キャリア・アンカー理論の日本国内での適合性

アメリカにおいて、アメリカ人を対象として研究されたキャリア・アンカーのツールが日本において通用するのかの疑問がある。「キャリア・アンカー」の訳者である神戸大学院経営研究科の金井壽宏教授は、実際に日本を代表するようないくつかの企業でこのキャリア・アンカー・エクササイズを実施し、その有効性とシャイン教授の基本的アイデアは日本でも成り立つことが判明していると、この本の「訳

者あとがき」において述べている。

金井教授は、更にこのツールの利用者が増えることで、日本独特のキャリア・アンカーが見つかる可能性についても言及している。

しかし、「ただし、現時点では、キャリア・デザインに関しては、キャリア・アンカー・エクササイズが他のなによりも優れたツールであると、わたしは確信しています」と断言している。このことから、ここでは、キャリア・アンカーの理論が日本でも通用するということを前提として、各ケースにおいてキャリア・アンカーの推定を試みる。

6. キャリア・アンカーとライフ・アンカー

シャインは、その著書である「キャリア・アンカー」の対象者を、「キャリア・アンカーを語ることが有意義だと思えるほど十分にキャリアを大切に思っている人々」に限定している。キャリアの初期に起きる、仕事、家族、自分の優先順位の問題や、仕事を単に生きるための手段として優先順位を下げる人には、ライフ・アンカー（人生の拠り所）とよべるようなものに方向付けられているかもしれないし、年配の人は、キャリアへの関わり方が見直しの時期に来ていて、キャリア・アンカーの重要性が薄れているかもしれないので、対象としていないと述べている。

シャインはキャリア・アンカーとライフ・アンカーを分けて考えているが、仕事の拠り所と人生の拠り所は異なるものとして存在しているものなのだろうか。価値観が仕事に向かったときと、それ以外の時と異なるものであるのだろうか。キャリア・アンカーは就業してから10年以上の経験が必要とされているが、変遷を分かり易くするため、ここでは学生時代にキャリア・アンカーに関わりがあると思えるものをキャリア・アンカーの芽と考えて各カテゴリーに当てはめた。実際に学生時代に見られるキャリア・アンカーと思われるものと、就業後のキャリア・アンカー、また、キャリアの転機後のキャリア・アンカーの変遷をインタビューと「キャリア指向質問票」から探る。なお、「キャリア指向質問票」から推定されるキャリア・アンカーは、現在のものだけ

になる。同時に、ライフ・アンカー発見の一助となると考え、座右の銘について質問をした。インタビューに答えてくれた人は、全て入社後25年を過ぎている男性でキャリアに対する興味を十分に持っている人たちである。

インタビューは2004年9月～2005年3月に行われた。当時は、キャリア・アンカーを意識してインタビューを行ったわけではないが、キャリアの転機を中心に語ってもらったため、「キャリア・アンカー」に掲載されているインタビュー用の質問とかなり似ている部分が多く、再度のインタビューは行わなかったが、2005年12月に改めて「キャリア・アンカー」の第2章にある「キャリア指向質問票」に答えてもらい、その結果とインタビューから推測した結果と照らし合わせて、キャリア・アンカーの特定を試みた。

「キャリア指向質問票」は8つのキャリア・アンカーに5問ずつ適合するようになっており、合計40問から構成されている。採点方法は、自分がその質問に合意する度合いを6段階で解答したものと、最も自分にピッタリ感のあるもの3問に4点を加え、各キャリア・アンカーの平均点を算出する。最高平均点は、8.4になる。

7. キャリア・アンカーの変遷：ケース1

子供の頃から伯父の影響を受け、世界に目を向けるようになった。学生時代は、国際人になりたい、世界との接点を持ちたいという思いが強かった。異文化交流の中で、自分も育ち周囲にも貢献できるのではないかと感じ、貢献する場所は一箇所ではなく、様々な地域に対するものとして意識を持っていた。就業前のこの頃は、自分の現実の才能や能力よりも価値観によって仕事に対する方向性が動機づけられている時代である。これをシャインの8つのキャリア・アンカーに当てはめてみると、「奉仕・社会貢献」に最も近いものである。

入社後、営業職に配属され40歳までの仕事ぶりは、数字でも結果を残し常に頑張ってきたという自負を持っている。自分がその仕事をしていることに満足感を覚え、さらにその分野で高い能力を身につけ、

仕事量は人の2倍をこなし、上層部から可愛がられていた。この時のキャリア・アンカーは、「専門・職能別コンピタンス」に当てはまる。

海外駐在中は、会社のため、国のために働いているという誇りが多くの困難を乗り越える支えとなっていたが、キャリアの危機というべき状況に遭遇した時、それまでの自分のポジションが無くなり、結果への評価が一変してしまったと感じ悩み続けることになった。そのような状態が3ヶ月程度続いた後に、尊敬する先輩からの引きで、新たな部署へ異動する決心をした。異動した人事部は全く経験の無い部署であったため、20年以上そこでやって来た同年代の人たちと競争できるなんてことはあり得ないと、異動前に分かっていた。しかし、会社が人事部に現場出身者を配属しようという方針を採り、ほぼ半数の人事部のチーム長が現場からの異動であったため、たたき上げでないことが逆に追い風となった。ここでは自分が直接的に社員に役立っているということが自分の価値観と一致していると気づき、新たにキャリア・カウンセリングの勉強をし、資格を取得し、新組織を立ち上げた。

現在の仕事に対しては、「日々、他人から喜んでもらえ、大勢から『ありがとう』と言われるような仕事って無いと思うので、やっていて楽しい仕事」と話した。現在のキャリア・アンカーは、「専門・職能別コンピタンス」であり、前職と変化はないと推測した。

「キャリア指向質問票」の結果を見ると、1.奉仕・社会貢献(6.4)、2.専門・職能コンピタンス(6.0)、3.生活様式(4.6)となった。各項目の最高点は8.4であるので、その1/2である4.2以上のものに注目した。インタビューと同様に「奉仕・社会貢献」と「専門・職能コンピタンス」が推測されるため、ここでは、この2つのどちらかが、キャリア・アンカーと考えて良いであろう。

「奉仕・社会貢献」に一致しているところを見ると、「価値観によって方向付けられ、人々と共に働く」といったことであり、また、仕事のタイプも「自分の所属している組織、あるいは社会における政策に対して、自分の価値観に合う方向で影響を与えることが可能な仕事」である。「奉仕・社会貢献」を

キャリア・アンカーに持っている人は「あらかじめ組織への忠誠心を持っているわけではない」という特徴がある。同様に「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーに持つ人は「報酬と引き換えに組織につながることを恐れる」傾向がある。このケースの場合、組織に対する忠誠心は強いので、この一点から考えると、「奉仕・社会貢献」も「専門・職能コンピタンス」も当てはまらず「保障・安定」や、「全般管理コンピタンス」に見られる傾向である。一つ一つを見ていくと、一つのキャリア・アンカーだけでは納まらない項目もある。

「奉仕・社会貢献」をキャリア・アンカーに持つ人は、自分の実際の才能や特異な分野よりも価値観によって方向付けられている」という特徴があり、「専門・職能別コンピタンス」がキャリア・アンカーの人は、「自分の才能を發揮し、専門家であることを自覚して満足感を覚え、それによってスイッチがONになる」、「自分の仕事の内容と関連付けて、自分のアイデンティティ感を形成し、その分野で更に高い能力を身につけていく」という特徴があり、なりよりも仕事のタイプが「挑戦的である」ことである。このケースの人の場合、異動先はこれまで自分が経験したことの無い分野であり、これまでの国際的な活動とは離れることになるにも拘らず、その中で勉強をして、自分の居場所を創り出した。これは「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーと一致する。

つまり、社内での新たな職業領域を探すときに、自分の中では選択肢に入っていなかった領域において、専門家となっていった。その仕事は、他人のために働くという仕事であった。「奉仕・社会貢献」をキャリア・アンカーに持つ人は、最初からその仕事を目指すか、この場合は偶然とも言うべき社内事情で、現在の仕事に繋がる部署に配属されている。

インタビューの最後で、自分の中のコアになるものは何かと質問したとき、いろいろな思いがあり言葉にできないと答えた後に、「人が口にするかどうかは別にして、ありがとうって言う気持ちを感じられることが、自分を突き動かしているのではないのでしょうか」と付け加えた。

また、「会社に対する恩返ししたいという気持ち

がモチベーションの源泉になっている」と、会社に対する感謝の気持ちは、インタビューの中でたびたび出現した。「恩返し」の意味を尋ねたところ、「私をここまで育ててくれたことへの恩返しです」と答えた。

「育ててくれた」は、どこから来るものであろうか。現実には、予期せぬキャリア・チェンジが行われ、会社は、若い人ならともかく、この人を育てるために新たな部署へ異動させたわけでないことは明らかである。単に社会構造が変化し、必要な部門でなくなったところを縮小するため、余った人材を他部門に回したのである。そのような中で、自分を育てたのは自分自身であると言える。会社が育ててくれたという意味においては、「挑戦的」な経験の場を与えてくれたことと、人脈であろう。人脈に関しても、自分で創りあげたともいえる。挑戦的な仕事で才能を発揮することは、「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーに持つ人である。

「奉仕・社会貢献」をアンカーに持つ人は、「自分の中心的な価値観を仕事の中で具体化したいという考えから職業につく人たち」である。このケースの場合は、就職後、「自分のキャリアが開花していくにつれ、特定の仕事に対する意欲を持つに至った」結果として、キャリア・アンカーとして「専門・職能別コンピタンス」を持つようになったと考えることが出来る。

座右の銘があるかと尋ねたところ、「『きらきら生きるために』です」と回答してくれた。現在の仕事そのものに対する情熱が感じられ、「専門・職能別コンピタンス」をアンカーにする人の特徴が見られる。

「専門・職業コンピタンス」にアンカーが定まるための芽としてライフ・アンカーの「奉仕・社会貢献」があったと考えて比較してみると、「奉仕・社会貢献」と「専門・職能別コンピタンス」のアンカーは、重なって見える部分が多い。シャインも、「奉仕・社会貢献」のアンカーの説明において、医者や弁護士のように仕事自体が「奉仕・社会貢献」であったとしても、「どのアンカーが実際にその人を動かしているのかを知らなければ、そのキャリアを歩む人が本来求めているものを知る事ができないでしょ

う」と述べて、仕事の内容と、それに従事する人のキャリア・アンカーが必ずしも一致していないことを補足している。

このケースでは「奉仕・社会貢献」と「専門・職業コンピタンス」は、根底でつながっていると考え、学生時代の「奉仕・社会貢献」から派生できると考えられるキャリア・アンカーを見ていくと、一番近い要素を持つものは「専門・職能別コンピタンス」である。「奉仕・社会貢献」のキャリア・アンカーを持つ人の中には、医療関係、社会福祉事業、教育などの人を助けることが仕事である専門職がみられるということであるが、その人たちのキャリア・アンカーが「専門・職能別コンピタンス」であったとしても不思議ではない。また、給与に関しても、双方とも貢献や自分の能力に合ったものであることを望んでおり、転職したときに自分と一緒に移動できる福利厚生を望んでいる。

また、「全般管理コンピタンス」の要素についても、共通しているものがある。仕事のタイプは、「奉仕・社会貢献」が、「自分の所属している組織や社会における政策に対し、自分の価値観に合う方向で影響を与えることが可能である」に対して、「全般管理コンピタンス」は、「組織の目標を達成するために影響を与え、監督し、リードし、方向を定め、組織のあらゆる階層の人々を動かす能力」を用いて、「影響を与える」という共通要素がある。また、「全般管理コンピタンス」が「重い責任のある仕事を望む」ことから、「奉仕・社会貢献」のアンカーを持つ人が、その仕事が世の中を良くするような類の仕事であった場合には、その価値観と一致するため、重い責任のある仕事を喜んですることが考えられる。このことから、「奉仕・社会貢献」のキャリア・アンカーの要素は、「専門・職能別コンピタンス」や「全般管理コンピタンス」の要素と共通点がある。

「奉仕・社会貢献」のキャリア・アンカーの芽がみられる学生が、職業選択を考えるときには、「奉仕・社会貢献」をキャリア・アンカーに持つ人に特徴的な仕事だけではなく、「専門・職能別コンピタンス」や「全般管理コンピタンス」をキャリア・アンカーに持つ人が従事する職業も選択肢に加えておくと、適職領域が広がりそうである。

8. キャリア・アンカーの変遷：ケース2

母親は、いわゆる「教育ママ」で小学校時代から中学まで越境入学をして、学力が高いと言われる学校に通っていた。高校までは上位大学と呼ばれるところに入学することが目的となっていて、その先を考えてはいなかった。目的を達した大学時代は、派手ではないがバンドを組んで歌ったりするなど学生生活を楽しみ、特に就職について意識してはいなかった。そのときにキャリアに関するキーワードとしては、今思えば、英語と海外だろうと話している。海上大学でアメリカやカナダを回り、この経験により自分にとっての英語と海外は、就職とはっきり結びついた。

就職活動を始めたときには、この2つがキーワードとなっていたが、この2つが満たされていけばよいというわけではなく、ブランドにもこだわり入社試験は大手の企業を受けた。就職前までの価値観をキャリア・アンカーに当てはめると、その間ずっとブランドを大切にしてきたところから、「全般管理コンピタンス」の要素の一部分に当てはまるようである。本人も、これに当てはまるのではないかと考えている。

就職後は、望んだとおりに海外勤務となり、それ以降は常に、会社の方針に従い異動した。出向の話があった時も、独立や転職を考えず会社の意向に従った。このときのキャリア・アンカーは、「保障・安定」に当てはまる。シャインは大方の人事制度は「保障・安定」をアンカーに持つ人に適合するように作られていると考えている。組織で働く以上、辞令が発せられれば、それに従うというルールが守られなければ、いずれは組織が維持できなくなる。

出向後に担当するはずの仕事が無くなり、もとの職場に相談に行った。そのときに直感的にこれをやりたいということがあり、出向先から戻る間の余裕のある時間を使い通信教育を受けた。現在は、そのとき勉強したことを活かして、もとの会社で勤務している。今は、その先に何があるか分からないが、自分の気持ちに寄り添って行こうと思っていると語った。

現在、自分ではキャリア・アンカーは持っているとは思わないが、キャリアのよりどころとしては、企業人として培った判断基準がベースとなっていると回答したことや、組織のために働くことに常に前向きであり、柔軟であることを望むことから、キャリア・アンカーは「生活様式」に当てはまる。

このケースの場合「キャリア指向質問票」の結果は、1.生活様式(5.6)、2.専門・職能コンピタンス(5.4)、3.自律・独立(4.2)となった。ここでは、インタビューからの推測である「生活様式」と一致した。しかし、「専門・職能コンピタンス」と僅差であるので、これもキャリア・アンカーとして有力である。

現在の座右の銘をたずねたところ、「シンプル・アンド・ストレート」と答えてくれた。これは、そのままキャリア・アンカーの「生活様式」と一致した。学生時代から「全般管理コンピタンス」、次に「保障・安定」、現在は「生活様式」と変化している。この3つのキャリア・アンカーには「組織のために働く」という共通点がある。学生時代のキャリア・アンカーの芽と思われる「全般管理コンピタンス」と「保障・安定」の関係は、両方のアンカーが報酬と引き換えに組織に縛られることを苦にしない、あるいは喜ぶことである。また、「全般管理コンピタンス」をアンカーに持つ人が典型的なキャリアパスに乗ることに価値を置いているのと同様に、「保障・安定」をアンカーに持つ人は、キャリアの責任を自ら進んで雇用者に預け、双方とも組織に作られた道筋を歩むことに対して肯定的に受け止め、組織との強い一体感を持つ。一方で、「全般管理コンピタンス」をアンカーに持つ人は、組織の階段を上って行き、高度な立場と責任を持ち、所属する組織の成功に貢献する機会を求めるが、「保障・安定」をアンカーに持つ人は求めている安全の保障が手に入れば、階層上の組織でたどり着いた職位がどんなレベルであっても満足できる。そのため、双方とも組織との一体感を持つといっても、「全般管理コンピタンス」をアンカーに持つ人は、早く昇進したいという気持ちに組織が応えられなかった場合には、他の組織に移ろうとするため、「保障・安定」をキャリア・アンカーに持つ人とその部分は一致していな

い。

次に「保証・安定」と「生活様式」のアンカーの共通点は、組織のために働くことに前向きという点であるが、「保障・安定」をアンカーに持つ人は、勤続年数の長さによって確実に先が読める昇進制度を望むのに対して、「生活様式」をアンカーに持つ人は、何よりも柔軟であることを望み、自分の都合に合わせた働き方を選択できることを望む。この「生活様式」をアンカーに持つ人は、スローン大学院の卒業生に対する調査研究の初期には女性にみられたが、最近では、男性の卒業生にも見られるようになってきており、シャインは、このような人が組織内で増えていった場合、キャリアパスがどうなるのかは、まだはっきりしていないと述べている。

このケースの場合、最後の「生活様式」に変化したのは、出向先から戻ってからであり、既に退職後のことを見据えているため、ライフ・アンカーに近いものになっている可能性がある。しかし、どのような場合においても、会社を辞めることは考えたことがないということから、キーワードは「組織のために働く」といことであろう。従って、学生時代の「全般管理コンピタンス」は、キャリア・アンカーの芽とってよさそうである。また、「専門・職能別コンピタンス」については、これまでの仕事において、専門性を身につけていることは事実であるが、現在は挑戦的な仕事を積極的に選ぶというよりは、「自分の気持ちに寄り添って」と答えているところから、やはり「生活様式」と推定してよいであろう。

次に、このように学生時代に「全般管理コンピタンス」に当てはまるような、キャリア・アンカーの芽を持つ人が他のどのキャリア・アンカーと近いかについて、考えてみる。「全般管理コンピタンス」をキャリア・アンカーに持つ人は、専門的な仕事に特化するのとは良くないと見る傾向があるが、その中で、管理のスペシャリストとなることがある。例えば、リストラによる人事削減が盛んに行われていたときに、いわゆる、首切りのスペシャリストとして、人事部門に採用される管理者がいた。その人たちは、多くの場合は、リストラが一段落すると自分の管理能力が必要とされる他社へと移っていった。この意味においては「全般管理コンピタンス」をキャリア・

アンカーに持ちながら、「専門・職能別コンピタンス」にキャリア・アンカーを持つ人と同じ行動をとる人がいる。

また、「全般管理コンピタンス」をキャリア・アンカーに持つ人は、高給を期待し、所得水準によって自分を測るという面でも、「専門・職能別コンピタンス」と共通している。「ゼネラル・マネジャーには、「分析的コンピタンス」、「対人関係およびグループ間をつなぐコンピタンス」、および「情緒的コンピタンス」を組み合わせることが求められていることから、このどれか一つに秀でることだけでも「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーとするように変わる可能性もある。

このケースの場合、「全般管理コンピタンス」から「保障・安定」へと変化したと考えたが、この2つのキャリア・アンカーについての共通点は少ない。インタビューでは、実際には一番業務期間として長かったキャリアの危機に遭遇する前の就業状況については、あまり触れられなかったため、「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーとして考えなかった。しかし、会社の方針に従ってきたとはいえ、入社後、長期に亘り専門的な能力を身につけ発揮してきたわけであるので、学生時代に考えられたキャリア・アンカーとかけ離れたものではなく、少なくとも学生時代の「英語」と「海外」というキーワードは、そのまま仕事と繋がったため、この時期は「保障・安定」が確保されれば、その中で次に「専門・職能別コンピタンス」がキャリア・アンカーとして出現する可能性がある。

「保障・安定」と「生活様式」との関連性は多い。「生活様式」をキャリア・アンカーに持つ人は、自分の時間や都合に合わせた働き方を選択できるという条件付きではあるが、双方とも組織のために働くことに前向きである。また、双方とも職位にあまりこだわっていない。

「全般管理コンピタンス」をキャリア・アンカーの芽として持っている場合、可能性として考えられるのは、「専門・職能別コンピタンス」をキャリア・アンカーとして持つ人に適した仕事も選択肢に入れることが可能である。また、この人たちは、組織のオーナーになりたいという願望が強いので、「企業

家的創造性」や「自律・独立」をアンカーに持つ人と組むことで、自分の「全般管理コンピタンス」のキャリア・アンカーを生かすことができる可能性が高い。

9. キャリア・アンカーの変遷：ケース3

父親が、いわゆる町工場といわれる中小企業の社長をしている家庭で育った。父親は教育熱心であり、勉強に必要と言えば、お金を出してくれた。理系の大学卒業後は、母校に大学院が無かったことと、将来は親の会社に入って経営に携わるという意識が強かったため、経営についても勉強をしたいと思い、学士編入で他大学の経済学部に入學した。学生時代の行動・価値観をキャリア・アンカーに当てはめると、経営管理そのものに関心を持っていたことから「全般管理コンピタンス」となる。

卒業後、製造会社に就職したが、その時点で既に父親が死亡したため兄が父の会社の後を継いでいた。兄の会社の仕事が急に忙しくなったのと、就職先が倒産した時期が一致したため、兄の会社に入社した。いずれは兄の会社で役員になるつもりでいたが、自分の工場をやりたい気持ちもあり、現場を経験することが必要と思い、まず現場に配属してもらった。3年後には管理職となり、その後は30年近く経営に携わってきた。何種類かの職能分野に精通する必要性を認識しており、ゼネラル・マネジャーとして必要なものはっきり認識しているので、このときのキャリア・アンカーは、「全般管理コンピタンス」に当てはまる。

当時、大事にしているもの、あるいは拠り所となっていたものは「会社を守る」、と最初に答えてくれた。子供の頃から両親の姿そのものが「会社の成長すなわち家族の安泰」の中で育てられたからだと思うと話した。具体的な仕事の中では、拠り所はその時々に変化したが、仕事を進める上で根底にあったのは、人との「繋がり、宥和、縁」と「事に仕える」だと思うと答えてくれた。集団に関する技能が「全般管理コンピタンス」をアンカーに持つゼネラル・マネジャーにとって、非常に重要なものである。

業績不振から会社縮小となり、リストラされた社

員に就職先を紹介して落ち着いた後に、自分も会社を辞めた。仕事を探すときの条件は、製造業であればそれに越したことは無いが、リストラの二の舞は踏みたくないで、業態がしっかりしていれば、製造にこだわらないと考えている。このことから、現在のキャリア・アンカーは「保障・安定」と考えた。ところが、「キャリア指向質問票」の結果は、キャリア・アンカーの変化は無く「全般管理コンピタンス」であった。

「キャリア指向質問票」の結果は、1.全般管理コンピタンス(6)、2.企業家的独創性(4.2)となった。学生時代から、会社の管理を考えていたことから、「企業家的独創性」の要素が現れても不思議ではないが、この場合、2位との差も大きく「企業家的独創性」については、時には安定を犠牲にしなければならないということがあり、このケースでは現在は業態がしっかりしていることを求めているためキャリア・アンカーとしては考えなかった。

「キャリア指向質問票」の結果が出る前に、「保障・安定」が現在のキャリア・アンカーではないかと問いかけたところ、本人から、違う気がするとの意見があった。「保障・安定」については、過去に社員を解雇したことから、経営に携わったものとして社員に対して「保障・安定」を与えるべきでなかったかと考えているということであった。

以上のことから、キャリア指向質問票の結果のとおり現在のキャリア・アンカーも転職前と変わらず「全般管理コンピタンス」と推定する。

座右の銘についての質問には、座右の銘は無いが、つい最近「正法眼蔵」の「諸悪莫作」の巻で、「諸悪莫作、衆善奉行、自浄其意、是諸仏教」に感嘆し、「諸悪莫作」の生き方を心がけて生きて行きたいと考えていると述べた。「諸悪莫作、衆善奉行、自浄其意、是諸仏教」は「七仏通誡の偈」といわれるものである。この座右の銘についても「諸悪莫作」とは、「『悪いことをするな』というような簡単なことではなく、自分自身の行動の『善悪』を自分自身の自我で判断すると誤る、と教えているのだと思う」と説明してくれた。

学生時代とその後のキャリア・アンカーである「全般管理コンピタンス」は、「会社の成長、すなわち

家族の安泰」という意識の中で育ったということから、子供の頃から既にあったと考えてよいだろう。会社を営むという意識が既に大学生の時には顕在化しており、そのために技術のみでなく経営の勉強をするという、専門的な仕事に特化はせず「全般管理コンピタンス」にアンカーを持っている人に特有の経営管理そのものに関心を持っていた。子供の頃から家業を継ぐと思っているようなケースでは、そのキャリア・アンカーが形成されるような環境があり、周りからの影響で自分でも自然と意識するようになることが考えられる。

このケースの場合、学生時代のキャリア・アンカーに当てはめた「全般管理コンピタンス」は、「芽」というよりは、そのまま将来のキャリア・アンカーとなっている。そのためキャリア・アンカーは推定ではなく、「全般管理コンピタンス」と特定できる。これがその人の仕事をする中で一つ貫かれているものである。

他に可能性はなかったかという点、学生時代に親の会社に入社し、自分の会社をやってみたいという気持ちがあったため「企業家的創造性」がキャリア・アンカーということも考えられる。しかし、現在、求職中であるが、自分で会社を立ち上げることを目指しているわけではないため、今のキャリア・アンカーとしては考えられないとはいえ、「全般管理コンピタンス」から「企業家的創造性」へ移行する可能性は考えられる。また、大学が理系であり、親の会社で経営管理に携わるといった環境がなければ、「専門・職能別コンピタンス」がキャリア・アンカーとなった可能性もある。

10. キャリア・アンカーの芽

シャインも「キャリア・アンカー」の中で、「自律・独立」をアンカーに持つ人は、育児法の結果として幼児期のうちにこのような感情が育まれると説明し、また「企業家的創造性」が高校時代から小さいながらも収益を見込める事業をはじめることがよくあると述べているところからも、キャリア・アンカーは就業後でなければ現れないとだけ言っているわけではない。

上記の3ケースについて、それぞれの芽が既に学生時代にあると考えると、就職を考える際には、就業経験がなくとも、キャリア・アンカーに当てはめてみるといくつかの自分の進むべき道が見えてきそうである。キャリアの究極の選択のために必要なキャリア・アンカーはどれになるかは、就業後に定まってくるかもしれない。今回のキャリア・アンカー推定過程では、ある部分は別のキャリア・アンカーの特徴となるということがあり、キャリア・アンカーを1つ決めるのには困難であった。このように一つのキャリア・アンカーの特徴全てに自分の行動が当てはまるわけではないため、どの特徴をクローズ・アップするかによってキャリア・アンカーは変わる。

少なくとも、学生時代の価値観や行動特性を、キャリア・アンカーの芽として考えることで、職業の選択肢を広げる可能性があるし、また、自分の適性とかけ離れた職業を選ぶことを予防できる可能性はある。

11. 就業後にキャリア・アンカーは複数あってはいけないのか

一つの選択肢を採らざるを得ない状況に遭遇したときに選択するものが、真のキャリア・アンカーであると考えられているため、2つのキャリア・アンカーを持つことはないと言っているのではないかとシャインは述べているし、実際にスローン大学院の卒業生のキャリア・アンカーは安定しているそうである。

バブル経済の終焉といわれた1992年、企業は世界的にリストラによる人員削減を大規模に行い始めた。ここで2つのキャリア・アンカーを持つことを考えてみることは、人員削減の予防策として有効かもしれない。

日本でもリストラの最中である1998年4月に経済団体連合会(2002年5月に日本経営者団体連合会と統合し、現在、日本経済団体連合会)が、会員対象におこなった「変わる企業の採用動向と人事システム」⁵⁾において、求める人材像では、「変化に対応できる人材」を上げている企業が多い。幾つかの例を下記に列挙する。

- アサヒビール株式会社：変化の激しい時代に対応できる、自ら行動する人材。
- 日本 IBM：変化する環境に対応できる学習能力がある。
- 日本電気：現在のような断層の時代、変化の激しい時代に対応できるフレキシビリティのある人材。
- 日本ヒューレッド・パッカード：変化対応柔軟性。

社員にダブル・キャリアあるいは、それ以上のキャリアを持つことを要求するため、アサヒビールでは、いくつかの異なる部署を経験するように勧めている。ダブル・キャリアを持つ場合、比較的抵抗無くキャリア・チェンジができるため、一つの部署を閉鎖しても社員を異動させることが容易となり、リストラによる解雇をある程度回避できる可能性がある。

今回は3つのケースで、キャリア・アンカーの特定を試みたが、一人の人に2つのアンカーが共生しているように見えることがあった。本人がどうしても捨てられないものが複数あり、それが別のキャリア・アンカーのキーワードとなっていて、どちらかをキャリア・アンカーと考えると、本人にとって違和感があるため、キャリア・アンカーの特定ではなく、推定となった。このような特定が困難で、自分でもどちらでも該当するように思える場合、仮に1つのキャリア・アンカーに合致した仕事の継続が外部からの要因で不可能になったとき、もう一つのキャリア・アンカーに合致する職種や環境に適應することが可能になるというプラスの働きができて、ダブル・キャリアを抵抗無く持つことができる働きをするのではないだろうか。

とすると、キャリア・アンカーがどれなのか迷っている状況の人のほうが、キャリア・チェンジをスムーズに行えるように思える。実際に、キャリア・アンカーが2つ考えられたケース1とケース2の人の場合、最初はともかく、結果的にキャリア・チェンジした現在の仕事に対する抵抗は無い。ケース3については、キャリア・アンカーだけではなく様々な要因があるため、結論付けることはできないが、兄の会社を辞めてから約3年になるが、現在求職中

でキャリア・チェンジは行われていない。キャリア・アンカーの概念が「自分のキャリアを決める際、指針にも制約にもなる自己イメージのこと」であるように、この場合1つのキャリア・アンカーが「制約」として機能している可能性も考えられる。

12. まとめ

キャリア指向質問票の使用により、キャリア・アンカーを特定できると考えたが、やはりインタビューとの突合せがなければ推定は難しいと感じ、シャインが、この2つを組み合わせたことが理解できた。しかし、インタビューについては、キャリア・アンカーを突き止めるためには、かなりの時間をかけなければならないし、インタビュアーがどれくらい熟練しているか、また双方の信頼関係も影響してくるので、友達同士で行うことは難しいかもしれない。

今回の3つのケースから見えてくるもののみでキャリア・アンカーを語ることはできないが、各キャリア・アンカーの特徴が見方によっては、同じようであったり、人によっては、自分のキャリア・アンカーの特徴と思われるもの以外に、他のキャリア・アンカーの特徴が強く現れていたりして、推定の途中で混乱してしまうことがあり、キャリアを貫くものを特定する難しさを知る事となった。

また、キャリア・アンカーの特徴が日本の社会や企業では、当てはまりにくいと感じる要素があり、特定に困難さが伴った。それでも自分のキャリア・アンカーを特定することができれば、ミスマッチ感を減らすことができるし、キャリア・チェンジのときに選択肢を広げる可能性はあるだろう。キャリア・アンカーの特定は、就職・再就職支援のツールとしてもっと利用していくことができるのではないかと考える。

引用文献

¹ 経済産業省発表「若者自律・戦略会議」(平成15年6月10日公表発表資料)

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004140/index.html>

² Schein, E.H. "Career Anchors: Discovering Your Real Values" Pfeiffer & Company 1985

-
- ³ Schein, E.H. "Career Anchors: Discovering Your Real Values"
Pfeiffer & Company 1990
- ⁴ Schein, E.H. 「キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう」 金井壽広訳 白桃書房 2003年
- ⁵ 「変わる企業の採用行動と人事システム」 経済団体連合会 1998年発行資料

参考文献

- 金井壽広 「キャリア・デザイン・ガイド 自分のキャリアをうまく振り返り展望するために」 白桃書房 2003年
- Schein, E.H. 「キャリア・ダイナミクス」 二村敏子・三善勝代訳 白桃書房 1991年
- 「17人の座右の銘」 田中孝顕監修 光邦 2004年
- 所由紀 「偶キャリ」 経済界 2005年

(Received: January 10, 2006)

(Issued in internet Edition: January 31, 2006)