

山本 寛著『働く人のキャリアの停滞 —伸び悩みから飛躍へのステップ—』
創成社、2016年。ISBN:978-4794424808、2,650円プラス税

野間口 隆郎
和歌山大学

評者は、イノベーションとそれを生み出すアントレプレナーを主に研究の専門領域としており、人的資源管理、キャリアを専門とする研究者ではない。しかし、キャリアは日本のビジネス構造を映す一つの鏡ではないかと考えている。典型的なキャリア発達である昇進に関するわが国と諸外国との文化的な違いとして、「ゆっくりとした昇進」が終章にてあげられている (p. 255)。この「ゆっくりとした昇進」によるキャリアと新卒一括採用や終身雇用制度が社員の横並び昇進を生むことで、同期間、同世代間の激しい競争をもたらすことが企業の成長のドライバーにこれまではなってきた。これが日本的経営の神髄である。これは一方で、企業内に同質化した社畜とも揶揄された集団主義的な社員たちを生み出している。本書でも述べられているが、これらは結果として経営トップに就任する人の平均年齢が他国と比較して高いことの原因でもある。これが環境変化の激しい時代に必要な経営者のアントレプレナーシップを低下させ、同質化した社員の活動からはイノベーションが生み出されない原因となっていると考えられる。評者は、キャリア改革は今日の日本社会に必要な企業改革ではないかとの問題意識を持っている。

本書は、日本社会における働く人のキャリア

の停滞について、さまざまな職業や年齢層の実態を取り上げている。そのため、読者は関係がありそうな章、興味を持った章から読むことができる。また、多くの章で実際にキャリアの停滞状態にある人や、そこから抜け出した人の生の声やケースが取り上げられている。そのため人事担当者や管理職などの実務家向けの構成になっている。また、本書は、現在就業中の人々、就職活動中の学生、さらには、再就職を考えている主婦など、働くことにかかわっているすべての人に関連するであろう。なぜならキャリアは、普段は考えなくとも、就職、転職、再就職、リストラ、会社の倒産、昇進、配置転換などの節目で考え、決断しなくてはならない問題だからである。そして、法制度により多くの人々の雇用期間が延長し、キャリアのことを考えなければならない期間は人生において確実に長くなっている。これまでは60歳までであった職業人生が65歳になり、そしてさらに延びつつある。本書の取り扱う問題を実際に抱えているのは現場の課長など管理職や管理的立場にいる人々であろう。現代の管理職は、優秀な若手社員が早期にしかも簡単に転職してしまうという問題に直面している。そのため、彼らと直接接し、悩みを聞くという最前線の現場にある。

本書は、働く人や学生が自らのキャリアを考

える際には、キャリアを向上させる要因を分析するよりも、むしろそれを停滞や伸び悩み(マイナス)の面から考えていった方がより実務に近いという立場をとる。その背景には少子高齢化が進行し、経済成長率の低い状態が続き、衰退国家といわれているわが国で、多くの人のキャリアがずっと発達し続けるなどといったことはそもそも現実的ではないし、実務的でもないという問題意識が背後にあることがうかがえる。この立場をとることには、メリットとデメリットがあるであろう。そのメリットの一つは、研究を深め、質を高めることができることである。

具体的にキャリアの停滞の問題を考えてみると、企業で働く人々のキャリアやキャリア・アップという、まずは管理職への昇進が頭に浮かぶ人も多いだろう。昇進をキャリア・アップというイメージでとらえない人の方が少ないかもしれないであろう。しかし、昇進したいかどうかは別として、近年社員の昇進が全体的として停滞している企業が多くみられる。つまり、課長や部長に昇進する年齢が遅れてきているということだ。その原因として延理職の階層(例えば課長)をなくすという「フラット化」が進んでいることや、前後の世代より人口が多い第二次ベビーブーム世代が管理職への昇進の時期にさしかかっていることなどが原因といわれている。これらは社会や企業全体の構造的な問題であり、働く人一人ひとりの努力で簡単に変えられるような問題ではない。

第1部では、働く人のキャリアの停滞とはそもそもどのようなものかについていろいろな角度から論じられる。キャリアの停滞には多様な意味合いがあるからだ。第1章では、働く人の多くがキャリアとして重視する昇進や仕事の挑戦性(やりがい)の停滞を取り上げられる。

第2章では、昇進できないことではなく、仕事の中身が組織にとって今より重要なポジションに移動できないというキャリアの停滞を、金融機関を題材に論じられる。さらに、第3章、第4章では、若者のキャリアの停滞について論じる。キャリアの停滞は、社会人になって10年目くらいまでの若者にも十分あり得る問題だからだ。第3章では、自分のキャリアが定まっていなくてもかかわらず、キャリアへの関心が低いという若者特有のキャリアの停滞について論じられる。第4章では、若者の多くが感じる将来に関する不透明感と、その中で感じる希望の2つによって若者のキャリアの停滞を論じられる。第2部では、企業で働く人々のキャリアの停滞に焦点を絞り、それを、組織のマネジメントやモチベーションとの関係から論じている。両方とも、企業に勤める社員のキャリアの停滞と切っても切れない関係があるからである。第5章では、一般にキャリアの停滞がみられやすいと考えられる中年期の社員の停滞がモチベーションにどのように影響するのか論じられている。第6章では、前述したフラット化に代表される組織の構造の変化とキャリアの停滞との関係が論じられている。第3部では、第1部、第2部と異なり、専門職やスポーツ選手のキャリアの停滞が論じられている。キャリアの停滞は、ありとあらゆる場面の働く人に重要な問題であると同時に、職種や職業によって共通する点と異なる点があるためであろう。第7章では、少子高齢化に伴い、その重要性がますます高まっている看護職に特有のキャリアの停滞が取り上げられている。第8章では、天然資源の乏しいわが国でこれまでの高い経済成長を支え、今後もイノベーション(技術革新)の担い手として期待される技術者に特有のキャリアの停滞が論じられている。

第9章では、一般の働く人と比べ、早い時期での引退、そして引退後のセカンドキャリアを考えていかねばならないスポーツ選手におけるキャリアの停滞が論じられている。最後の終章では、キャリアの停滞について、結局何がわかって何がわかっていないのかについてまとめられ、わが国を中心とする現代社会で生きていく人々にとってのキャリア停滞への処方箋と各章に共通する今後の課題が示されている。

本書にあくまで評者の立場からコメントするとすれば、研究のテーマをキャリアの停滞に絞り込んだデメリットであろう。本書は働く人の誰もが遭遇するキャリア停滞を問題としているが、一方では現代的な問題として日本企業においては能力のある社員が自由にかつ素早くキャリアを築けない現状がある。シンプルに考えれば社員が高速でキャリアを飛躍させることができれば、ビジネスも高速で拡大するはずである。キャリア向上はビジネスのイノベーションを生み出した結果生み出されるはずのものである。本書はキャリア向上に関心がある研究者、学生、実務家に適した書物ではある。本書のテーマを「キャリア停滞からの飛躍」としたことは研究者として賢明な判断だったと思われる。キャリアの病気ともいふべき停滞にフォーカスしたことは、結果として研究を深くすることと質を高めることに成功している。それが著者の狙いであることがうかがえる。そのため極めて優れた学術書であるという評価ができるであろう。しかし、広く実務家や他分野の研究者が手にとるためには、テーマを裏返さずに「優れたキャリア構築の条件」とすることが本来的には現代的な価値があるはずである。これは今後、この領域の研究者に望まれる課題であろう。キャリアの病気に処方しても、キャリアの優れた健康はもたらされない、キャリア

のアスリートを生み出す方法を別に考える必要がある。現代的な日本企業社会の課題はキャリアのアスリートをいかにして排出するかである。これらのコメントは評者があくまでもイノベーションとアントレプレナーの研究者である視点からであるため、偏りがあることも事実であろう。

本書は、国内では、キャリア停滞に関する数少ない先進的な学術書であり、その意味で著者らによる、この分野への貢献は大きいと思われる。上記のようなコメントをすることによって、本書の価値がいささかも落ちることはないことはいままでもない。それは、実際に実務家である企業の管理職などが最前線で日常的な業務課題とするのは部下たちへの「キャリア停滞に対する処方」をいかに最適におこなうかであるからだ。そして最後に、先に示したように本書は国内における、数少ない体系的なキャリア停滞に関する学術書であり、この分野だけでなく、人的資源管理、キャリア構築に関心がある研究者、学生、実務家に本書の一読を勧めたい。