

「中だるみ社員」の罨

山本 寛 著

キャリア停滞の克服を考える良い契機に

水野 基樹

働く人のキャリアについて議論されるようになってから久しい。本書『「中だるみ社員」の罨』は、キャリアの停滞を意味する「キャリア・プラトー現象」を鍵概念として、多角的な視点から、あらゆる「働く人」、とりわけ「伸び悩んでいる人」に実務的・実践的な価値や指針を提供している。「現在は順調で伸び悩んでいない人」も、将来的な「伸び悩む人の予備軍」と考えると、換言すれば「働くすべての人」にとって有益な良書である。

すでにいくつかの学術領域で出版されている多くのキャリア論に関する書物や論文では、社員個人の主体的なキャリア形成のプロセスに軸足を置いて述べられることが多い(キャリア・プランニング)。一方、人的資源開発論に関する書物においては、組織的・計画的な人材マネジメントの実践に焦点を当てるなど、組織の視点に立脚するのが一般的である(キャリア・マネジメント)。本書は、この2つの視点バランスよく双方向から整理されている。

本書は、6章の構成となっている。第1章は、仕事をするうえでワクワク感が消失するのはなぜかという問題意識から始まり、「2年前の自分と変わっていない状態」の危険性を指摘する。また、停滞には昇進(階層プラトー)と仕事(内容プラトー)という2つの側面があり、両者の密接な関連を指摘している。いわゆるダブル

プラトー現象である。第2章では、さまざまな種類のキャリアの停滞を紹介している。とりわけ、異動でやる気をなくす人、「塩漬け」でやる気をなくす人(現在の部署に配属されてからの年数が他の社員と比較して長期にわたり、いつまでも会社の重要な部署に配属されない状態の人材)の存在に警鐘を鳴らす。第3章では、停滞する社員の特徴を類型化して、中だるみしやすい人、しにくい人の違いを解説している。また、勤続年数の長い社員や女性社員のプラトー化の現状について述べている。第4章では、停滞がもたらす影響として、具体的に中だるみすると何が起こるのかをインタビュー調査の結果を引用しながら整理している。第5章では、停滞状態を打破するために、社員はキャリアレジリエンス(逆境に打ち勝つ能力)の獲得と戦略的思考の重要性を訴えている。さらに、クランボルツの計画的偶発性理論を援用し、偶然の出来事をうまく利用することの意義を強調する。第6章では、上司と組織による社員の中だるみ解消のマネジメント手法について提言している。そして、グリーンリーフが提唱するサーバントリーダーシップ理論の考え方を導入し、社員への大幅な権限移譲を推奨している。

以上、本書全体を通して、社員自身の停滞を防ぐための多くの対応策が包括的に論じられているが、特筆すべきは、仕事における



山本 寛 著

日経プレミアシリーズ, 2017年5月, 新書判, 200頁, 定価850円+税

停滞(内容プラトー)の脱却に向けた企業側(組織)の取り組みとして、ジョブローテーション、社内人材公募制度、副業の解禁、サバティカル(使途に制限のない長期休暇)、留職プログラム(社員が新興国で社会的課題を見つけ、本業のスキルを使い課題解決に挑戦)などの斬新な提案がなされている点である。「働くすべての人」にとって、現在または将来のキャリア停滞の克服を考えるうえで良い契機となる一冊である。

みずの もと

順天堂大学 先任准教授, 大原記念労働科学研究所 特別研究員