

キャリアデザインとは何か？

グローバル化、少子高齢化、デジタル化など、企業を取り巻く環境が日々変化していく中で、今後、ますます個人は「柔軟で、多様な生き方・働き方」が求められると同時に「多くの転機や節目」を経験するようになりま。このような時代を「マルチステージ時代」と呼びます。

そこで本稿では「マルチステージ時代」を生き抜くために必要なキャリアデザインの考え方について4回にわたって紹介していきます。

キャリアとは何か？

「キャリア」と聞いて、皆さんはどのように定義しますか？ 筆者が講師を務めるセミナーの冒頭では必ず、このような質問を受講者の方に行っています。受講者の回答は「職歴」「経歴」「経験」「地位」「役職」「資格」「専門性」など様々です。

このようにキャリアという言葉は多様な意味を持つ言葉です。そこで、キャリアという言葉を使ったり生活に活かすためには「キャリアをどのように捉えるか」という視点が必要になります。

まずは基本的な3つの視点をご紹介します。

① 第1の視点「狭義」と「広義」

1つ目の視点はキャリアの意味する内容がどのようなものかということです。「狭義」と「広義」の視点が異なります【図表1】。

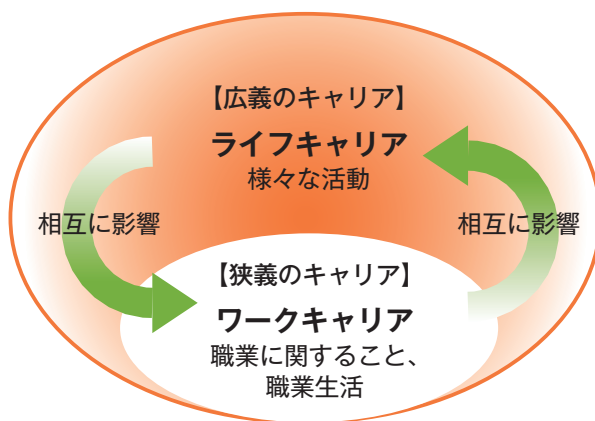
① 狭義のキャリア

狭義は「職業に関すること、職業活動」で、「ワークキャリア」と呼びます。例えば、「仕事内容」や「仕事に必要な能力や資格」、「地位・役職」などです。

② 広義のキャリア

広義は「職業を包含する様々な活動」で「ライフキャリア」と呼びます。例えば「趣味」「家事」「学習」「地域活動」などです。

【図表1】 ワークキャリアとライフキャリア



この「狭義」と「広義」の2つの領域は相互に影響しています。例えば、仕事をすることによって、金銭的余裕が生まれ、趣味を行うことができたり、仕事が忙しくなると、趣味や家事、地域活動を行う時間がなくなったりします。

大山 雅嗣

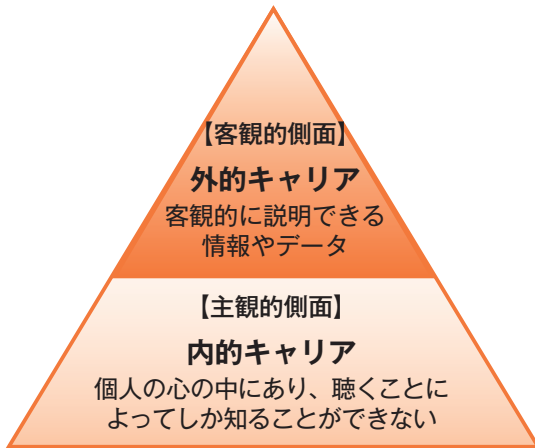
専修大学 経済学部 特任教授
(公財)日本生産性本部 主任講師

[おおよま・まさつぐ] 1986年、日本生産性本部に入職。キャリア開発をテーマにした教育研修プログラム、ワークショップの企画・運営に従事。2015年に日本生産性本部を退職。大山キャリア教育研究所を設立。2019年に専修大学 特任教授に就任。「キャリアコンサルタント養成講座」(日本生産性本部、関西生産性本部) 講師。



>>> マルチステージ時代のキャリアデザイン

【図表2】 内的キャリアと外的キャリア

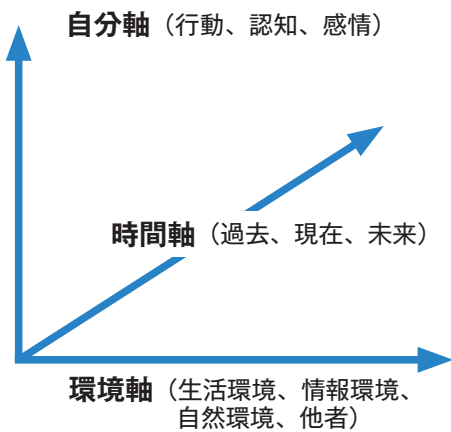


主観的な側面を「内的キャリア」と呼びます。「内的キャリア」とは個人の内面的なものに焦点を当てることとなります。例えば「営業」であれば、「個人がその営業に対してどのような思いや考えを持って取り組んでいるのか」といったことです。個人の心の中にあり、聴くことによってしか知ること

① 外的キャリア
客観的な側面を「外的キャリア」と呼びます。「外的キャリア」とは、仕事であれば「営業」という仕事内容や求められる能力、勤務時間や場所など「営業」という事柄に焦点を当てて、客観的に説明できる情報やデータになります。

② 内的キャリア
主観的な側面を「内的キャリア」と呼びます。「内的キャリア」とは個人の内面的なものに焦点を当てることとなります。例えば「営業」であれば、「個人がその営業に対してどのような思いや考えを持って取り組んでいるのか」といったことです。個人の心の中にあり、聴くことによってしか知ること

【図表3】 キャリアを構成する3つの軸



ができません。構造的には「内的キャリア」が「外的キャリア」を支えています【図表2】。

③ 第3の視点「自分」「環境」「時間」
3つ目の視点は「キャリア」がどのような要素で構成されているかということです。「キャリア」は「自分」「環境」「時間」という3つの要素(軸)で構成されています【図表3】。

① 自分軸
第1の軸は「自分軸」です。「自分軸」は「行動」「認知」「感情」の3つで構成されています。キャリアは「行動」の積み重ねで形成されていきます。その行動を支えるのが「認知」と「感情」です。「認知」とは「物事(出来事、人など)に対してどのような見方や捉え方をしているか」ということです。「感情」とは喜怒哀楽ですが、特にキャリアで重要な感情は「やる気・意欲」です。前述の外的キャリア、内的キャリアで説明すると、「行動」は外的キャリア、「認知」

と「感情」は内的キャリアに相当します。「行動」「認知」「感情」は相互に影響しています。「行動」することによって、「認知」や「感情」が変化したり、「認知」が変化することによって、「感情」が変化し、「行動」が変化したりします。例えば、「仕事に失敗した」という出来事に対して、「次は頑張ろう」と捉えるのか、「もうダメだ」と捉えるのかで、「意欲」も「行動」も違ってきます。

② 環境軸

第2の軸は「環境軸」です。「環境軸」は、「他者、家庭、学校、会社、地域などの生活・社会環境」や「情報媒体やインターネット等の情報環境」「自然環境」で構成されています。これらの環境はキャリアを表現する舞台になると同時に、サポートするネットワークにもなります。

③ 時間軸

第3の軸は「時間軸」です。時間軸は「過去」「現在」「未来」で構成されています。キャリアは「過去→現在→未来」という時間の流れの中に存在するということとなります。実態があるのが「現在」です。キャリアでは「今、まさに充実しているかどうか」が重要になります。

「自分軸」「環境軸」「時間軸」の3つの軸はそれぞれが相互に影響しています。例えば、時間の経過とともに自分の考えが変化したり、自分の行動を変えることで他者に影響を及ぼしたりします。会社や仕事を

力が変化したりします。

キャリアをデザインするとは？

目標を設定し、行動計画を立て、実践していくことも重要なプロセスですが、本稿では前述の「キャリアの3つの視点」に基づき、キャリアデザインを再定義して、説明します。

(1) 「狭義と広義」のキャリアデザイン

第1の視点からキャリアをデザインするとは「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を図り、ワークキャリアとライフキャリアが相互に良い影響を及ぼしている状態にすること、そのプロセス」ということとなります。

重要なポイントは「ワークキャリアとライフキャリアの良い相互関係を築き、相乗効果を生み出すこと」です。例えば、「仕事の生産性を上げる」↓「家族との時間や趣味の時間を作る」↓「仕事への意欲が生まれる」↓「仕事の生産性を上げる」という「良い循環」を生み出すということです。

(2) 「外的キャリアと内的キャリア」のキャリアデザイン

第2の視点からキャリアをデザインするとは「仕事や活動に対して新たな意味づけを行うこと、そのプロセス」ということとなります。意味づけとは「その仕事や活動の新たな目的を考える」ということです。目的を考えるポイントは下記の通りです。

- ・仕事や活動を通してどのように自己成長していくか？
- ・仕事や活動を通して、社会や他者に対してどのように影響を与えるか？
- ・仕事や活動を通して、どのような人と繋がっていくのか？

(3) 「自分・環境・時間」軸のキャリアデザイン

① 自分軸のキャリアデザイン

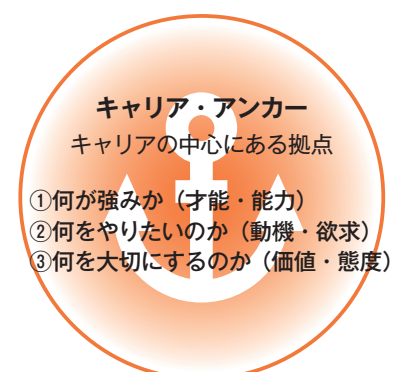
「ライフワークを見つけること、キャリア・アンカー（自分らしさ）を追求していくこと、そのプロセス」ということとなります。ライフワークとは「自分が情熱を持って生涯、取り組めること」です。ライフワークを発見する手がかりは「キャリア・アンカー」にあります【**図表4**】。

「キャリア・アンカー」とはアメリカの組織心理学者のE・H・シャインが提唱した概念です。「アンカー」とは「船の錨いかり」を指し、転じて、「キャリアの中心にある拠点」ということとなります。キャリア・アンカーは「何が強みか（才能・能力）」「何をやりたいのか（動機・欲求）」「何を大切にするのか（価値・態度）」の3つで構成されています。キャリアの視点から「自分らしさ」とはこの「キャリア・アンカー」ということとなります。

② 環境軸のキャリアデザイン

「環境（他者、企業等）からのニーズや要請と折り合うこと、他者からの支援を得ること、新しい役割や居場所を発見すること、そのプロセス」ということとなります。ライフ

【図表4】 キャリア・アンカー



ワークやキャリア・アンカーを追求していくプロセスにおいて、他者や社会、企業のニーズ・要請とどう折り合いをつけ、自分の中に取り込んでいくかということとなります。

また他者からの支援を得るためには自分のことを他者に自己開示し、「支援してほしい」と伝えることが必要となります。

年齢や地位が上がると、プライドが邪魔をしてなかなか後輩や部下に支援を求めることができなくなります。他者に支援を求めることも能力であり、これを「援助希求能力」と呼びます。

③ 時間軸のキャリアデザイン

「人生という限られた時間をどう使うか、長期的・系統性のある進路として、過去から未来へとテーマをつなげていくこと、そのプロセス」ということとなります。

キャリアをデザインするとは言い換えると「時間の使い方」と言ってもよいでしょう。その人の「時間の使い方」がその人のキャリアの有様を決めていくということです【**図表5**】。また「キャリア」とは「長期的であり、

【図表5】時間軸のキャリアデザイン



系統的である」ということです。長期的には「生涯にわたる期間」が前提であるということ。系統とは「筋」が一本通っていること」です。「筋」とは仕事や活動を行う際に発揮している「態度・姿勢、スキル、行動特性」や「考え方」などです。

例えば、営業から経理に仕事が変わ化したとしても、営業で培った能力を経理で活かしていたり（このような能力を「転移可能な能力」と呼びます）、仕事に対する姿勢・態度は経理においても営業と同じように発揮しているということ。様々な職務を担当してきたとしても、このように一貫したものがあれば、キャリアの満足度も高くなります。

人生100年時代の到来

「人生100年時代」という言葉は「LIFE SHIFT（ライフ・シフト）―100年時代の人生戦略」（リンダ・グラットン、

アンドリュー・スコット共著）という書籍の中で登場し、話題になりました。

それによると「過去200年、平均寿命は右肩上がりであり、10年ごとに2、3年ずつ延びている。2007年生まれの日本人の50%は107歳まで生きる」としています。その推計を当てはめると、日本人の男女合計の平均寿命約84歳（2018年）から平均寿命が100歳になるのは、10年で寿命が3年間延びるとして、53年後ということになります。

現在47歳未満の日本人の平均寿命は100歳を超えるということになります。寿命が延びれば、職業生活もこれまで以上に長期化することになります。企業の雇用に関しては現在、希望者には65歳までの継続雇用が保証されていますが、人生100年時代においては75歳まで働くことが普通のことになっているかもしれません。

人生100年時代のキャリアデザイン

来るべき人生100年時代、職業生活の長期化に備えて、今後、どのようにキャリアをデザインすればよいでしょうか？

前述した「3つの視点によるキャリアデザイン」の考え方を活用して、長期化する職業生活を「自分らしく意味づけを行い、系統的にデザインする」ということとなります。特に重要なポイントは下記の3つです。

(1) 転機・節目のマネジメント

これまでの活動を終了し、新たな活動を始める際のポイントは下記のとおりです。

- ・何が変化しているのか、変化による影響はどの程度かを明らかにする
- ・終了したもの、思い切って捨てるものは何かを明らかにする
- ・維持するもの、新しく習得するものは何かを明らかにする

以上を踏まえて、今後の期待とともに、不安や葛藤をありのままに自己受容することが大切になります。

(2) 偶発性の活用

長期的な職業生活においては、「事前に計画し、行動すること」には限界があります。計画することと合わせて「偶発的な出来事を好機と捉え、キャリアに活かしていくこと」が求められます。そのためには「何事にも関心を持ち、失敗や変化を恐れず行動すること」が必要になります。

(3) 生涯学習の必要性

キャリアは「生涯にわたる学習」によって形成されるということです。学習とは「知識やスキル、考え方、行動」などを新しく習得したり、修正したりすることです。知識やスキルは時間の経過とともに、陳腐化していきます。知識やスキルを更新するためにキャリアの節目に学校に行って学び直すことも必要になります。

次回以降は、人生100年時代に向けてのキャリアの描き方、必要な能力、生涯学習の実践について説明します。