

# 総論



## キャリア・ウェルネス —働くことを通じて健やかな自己をつくる



キャリア・ポートレートコンサルティング代表  
組織・人事コンサルタント、概念作家

### 村山 昇

【むらやま・のぼる】企業の従業員・公務員を対象に、「プロフェッショナルシップ」（一個のプロとしての基盤意識）醸成研修をはじめ、「コンセプチュアル思考」研修、管理職研修、キャリア教育のプログラムを開発・実施している。1986年慶應義塾大学経済学部卒業後、プラス、日経BP社、ベネッセコーポレーション、NTTデータを経て、2003年独立。1994～'95年イリノイ工科大学大学院「Institute of Design」研究員、2007年一橋大学大学院商学研究科にて経営学修士（MBA）取得。著書に『働き方の哲学』『コンセプチュアル思考』（以上、ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『キャリア・ウェルネス』『はたらくってなんだ？』（日本能率協会マネジメントセンター）などがある。

### 昭和から令和における 2つのキャリア観

昭和、平成、令和と時代を通してながめるとき、そこには振り子の両極として2つのキャリア観があるように思います。

まず1つめは昭和のキャリア観、これは言ってみれば「成功を目指す」キャリアです【図表1】つまり、戦後の高度経済成長期からバブル経済崩壊まで、皆がこぞって経済的価値のものさしにそって、単線的に上昇していくことだけを善として突っ走っていく時代がありました。そこでは成功すること、成功者になることが称揚され、またそうなれば確実に生活が豊かになるという手応えが、多くの労働者を一律的な競争に駆り立てたのです。

2つめは、これが行き過ぎると当然、反動も生まれてきます。世は平成、令和へと移り変わり、社会全体がつねに右肩上がり経済ではなくなりました。成功（者）を目指すハードワークが必ずしも自分の幸福にはつながらないと考える人は、ゆとり世代として育った若者の中から広がりを見せます。「会社組織や仕事に縛られたくない」「一律的な価値観にもとづいた競争で摩耗するのはいやだ」「プライベートを優先させたい」…粗悪な条件

で従業員を働かせるブラック企業の出現や、仕事でメンタルを病む人の社会問題化も重なり、仕事から自分の身を守れというキャリア観が大きく台頭してきます。これが2つめのキャリア観で、言ってみれば「自己防衛に

成功を目指す」キャリアです。 「成功を目指す」キャリアか、「自己防衛に退避する」キャリアか——令和ニッポン社会で働く私たちは、この2つの極の間で悩むことになります。一方には、ある程度の犠牲を払い、ストレスと格闘しながらがんばって働いて成功したい、収入を上げたい、能力を認められたいという自分がある。同時にもう一方では、仕事に働かされたくない、出世競争なんてバカらしい、プライベートを充実させたいという自分がある。たいていの人は、この2極の間のどこかで妥協をはかることになります。

### 【図表1】振り子の両極に起こる2つのキャリア観

#### 【昭和の就労をめぐる状況】

- ・右肩上がりか当然の経済
- ・会社（組織）への忠誠心（私生活を犠牲にすることも）
- ・受動的なハードワーク
- ・それに見合う安定的右肩上がりの報酬
- ・約束された終身雇用

#### 【平成・令和の就労をめぐる状況】

- ・右肩上がりか当然ではない経済
- ・仕事生活と私生活のバランス（両者を分離せずにはやっていけない）
- ・受動的ハードワークへの疑問
- ・必ずしも上がらない報酬
- ・終身雇用の終焉と100歳まで生きてしまう時代

**「成功を目指す」キャリア**

- ・成功すれば多くが手に入る
- ・右肩上がりでなければならない
- ・落伍者の烙印を押されたくない

**「自己防衛に退避する」キャリア**

- ・仕事や組織に縛られたくない
- ・競争で摩耗したくない
- ・プライベート優先

## 【図表2】100年生きる時代に起こってくる第三のキャリア観

### 「健やかさを求める」キャリア

働くことは、自己およびみずからの人生をよく開き、よく保つていくため(=ウェル・ビーイングな状態にするため)に重要な活動。だから私は、健やかに働きたい！そこに深い充実がある

### 「成功を目指す」キャリア

- ・キャリア・アップだ！
- ・勝ち組のキャリアだ！
- ・出世して多くを手に入れよう！
- ・そうして自分は認められたい！

### 両者を超えて

### 「自己防衛に退避する」キャリア

- ・働くことは苦役
- ・仕事から自分の身体と心を守れ
- ・仕事と生活は完全分離
- ・せめて生活で楽しいことを。そこにほんとうの自分がある (はず)



執筆者の本

### 『キャリア・ウェルネス』

村山 昇 著

【日本能率協会マネジメントセンター、2021年10月、2,200円】

## 「労働」に「健やかさ」という新しい価値の目を入れる

しかしいま、「成功を目指す」のでもなく、「自己防衛に退避する」のでもない、第三のキャリア観として「健やかさを求める」キャリアと言わなければならない。働かざるを得ない状況に陥りつつある人々にとって、働くことは自己およびみずからの人生をよく開き、よく保つていくため(=ウェル・ビーイングな状態にするため)に重要な活動である。だから私は、健やかに働きたい！そこに深い充実がある、という

### とらえ方です【図表2】。

考えてみるに、労働というものは人類の歴史上、ずっとネガティブにとらえられてきました。古代ギリシャにおいて労働は奴隷がするものでしたし、キリスト教の世界では、神から罰として人間に与えられたものが労働でした。封建時代や産業革命以降の工業化時代においても、労働は特別な資産階級を除き、多くの民衆にとつて食べるためにやらざるを得ない苦役であり、つねに支配階級からの搾取にもさらされました。

現代においてようやく、労働は自己実現の一部としての認識が広がり、ややポジティブな側面が出はじめてきますが、その労働のベースにあるのは承認欲求であったり、経済的動機であったり、もっぱら利己的な満足を高めるといふ観点からの肯定でした。それに対し、「健やかさを求める」キャリアというのは、労働を一段異なった次元で

ポジティブにとらえようとするものです。労働はたしかに生計を立てるためにやらざるを得ない営みではあるものの、それ以上に、みずから成長させてくれる機会である、いろいろな人と出会える機会である、他者と達成感を共有できる機会である、社会貢献できる機会である、といったような認識が広く支持されはじめています。こうした新しいポジティブな労働観は、利己から利他へ、経済的動機から意味的動機へと重点を移しており、その意味でこれまでと次元の異なる意識変化と言えるでしょう。

成功を追って、がむしゃらに働き、承認欲求を満たしたり、経済的拡大を狙うわけでもない。ストレスフルな労働を嫌って、いたずらにプライベート優先に引きこもるのでもない。働くことが内包しているさまざまな機会を最大限活かしながら日々の仕事に向かい、その過程で自分の人生を嬉々として強く安定させていく。まさに働くことを通じて健康的な人生の獲得を目指す、これがいま起こりつつある「健やかさを求める」キャリアなのです。ちなみに筆者は、「この第三のキャリア観を『キャリア・ウェルネス』と呼んでいます。英語で表せば「Career for Wellness」です。前置詞の for は何かに向かうというニュアンスがありますが、これを省略した形で「キャリア・ウェルネス」としています。

## 働くうえで「健やか」とは、どういう状態か？

さてここからは、働くうえで「健やかである」というのはどんな状態を言うのかについて掘り下げていきたいと思います。WHO(世界保健機関)の「健康」の定義はこうです——「健康とは、十全に、身体的、精神のおよび社会的に安泰な状態であることを意味し、単に病気でないとか、虚弱でないということではない」。

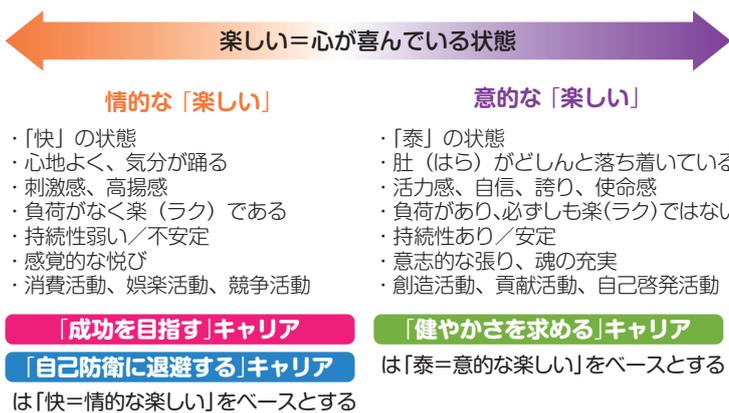
この定義はとても示唆に富んでいます。1つには、健康の範囲を心身の状態のみならず、社会的な状態にまで押し広げている点です。人間は社会的動物であるがゆえに、どんな社会で暮らしているか、どんな立場でどんな役割を果たしているかといった社会的な状態は、個人の心身の健康と深く関係しています。また、単に病気の症状がないからと言って、それが即、健やかであることにはならないという言及も見逃せません。

ともあれ、ここではとりあえず「健やか」を「心身ともに強く、安定した状態」と簡潔に定義しておきましょう。したがって「健やかな仕事」がどういうものであるかと言えば、「心と身体が強く、安定した状態である仕事」です。と同時に「それを行うことで、心と身体を強く、安定した状態にさせる仕事」です。そしてその健やかな仕事を長年積み重ねていくことで築かれるのが健やかなキャリアということになります。

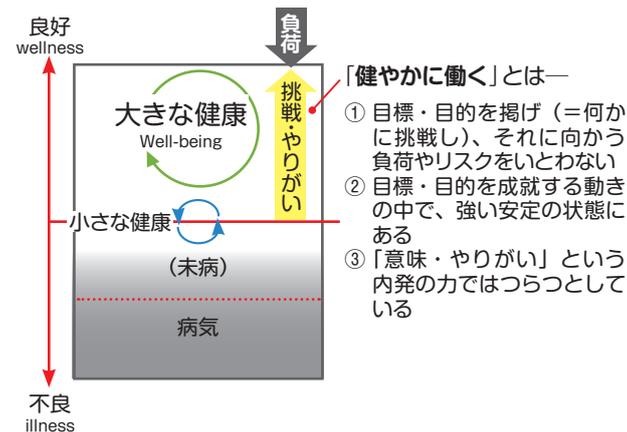
また、健やかな仕事・健やかなキャリアは「①負荷とともにある、②動きの中にある、③意味のもとにある」とも言えます。これ



【図表4】「楽しい」には性質の幅がある～「快」と「泰」



【図表3】働くことにおける「大きな健康」



ら3つの要件を順にみていきましょう。

まず、**「健やかさの1つ」**の要件は「強さ」です。強さは何によってつくられるのでしょうか。それは負荷です。負荷のない状態はラクかもしれませんが、そこに安住すると弱体化をまねき、結果的に困った問題を引き起こすこととなります。仕事上の目標・目的を掲げ、そこに挑戦するという負荷は、キャリアを健やかなものにしていくうえで不可欠です。

**「健やかさの2つめの要件は「安定」**です。私たちは何事もなく、じっとしていれば安定的なのでしょう。か。「万物は流転する」と古代ギリシャの哲学者ヘラクレイトスは言いました。刻々と変化する環境の中で何もせずじっとしていることほど無防備で弱く、精神的に不安なことはありません。では、力強く安定的であるためにどうすればいい

のか?—それは「動く」ことです。自転車にまたがり、スピードゼロで乗っていることは難しい。しかし、ペダルを漕いで前進すれば、安定して乗っていられます。コマもそうです。回すことで、コマに軸が立ち上がり、安定的に回り続ける。逆説的に聞こえますが、動くことで安定が生まれます。この「動的安定」は私たちのキャリアにも当てはまります。さて、働くうえで負荷をいとわず、動きの中で安定を得るためのエネルギー・やる気をどこから湧かせばいいのでしょうか?—それが**3つめの要件「意味」**です。意味は「意(こころ)の、味(わい)」と書きます。私たちが何か目標を掲げて挑戦するとき、その挑戦する内容自体を私たちの意はどう味わっているのでしょうか。もし深い味わいを感じているのであれば、そこには強い内発的動機が生じているはず。逆に、意が無味乾燥だと感じ、でも金銭的報酬を得るためにはしょうがないなど考えているなら、それは外発的動機によって動かされている状態です。健やかに働くとは、言うまでもなく、前者の「意味」からくる内発的動機によって、能動的にそれに取り組み状態を言います。

以上みてきたことから、働くうえでの健やかさについてまとめましょう。健康には「大きな健康」と「小さな健康」があります。「大きな健康」とは、負荷をかけながら増進活動を行う中で、心身が強く安定している状態です。特段不調があるわけではないが、

負荷を避け、だましだまし心身を維持している状態は「小さな健康」であり、いつ病を越えて病気になるかわからない不安定な状態と言えます。それを仕事生活に押し広げて考えてみるなら、「健康やかに働く」とは、仕事を通じて「大きな健康」になることです。すなわち—①目標・目的を掲げ(=何かに挑戦し)、それに向かう負荷やリスクをいとわない。②目標・目的を成就する動きの中で、強い安定の状態にある。③「意味・やりがい」という内発の力ではつらつとしている、ということ。【図表3】。

**「仕事を楽しんでいる」とは「快」と「泰」**

さて本稿の最後に、「仕事を楽しんでいる」とはどのような状態なのか、あるいは「楽しい仕事」とはどんな仕事なのかについて、思索をふくらませたいと思います。

そこでまず、「楽しい」という気持ち。これをよくよく見つめると、そこには性質的な幅があることに気がつきます。すなわち、幅の一方には「情的な楽しい」があり、他方には「意的な楽しい」があります。前者は一語で言うところの「快」の状態、後者は「泰」の状態です。快は心地よく、気分がさっぱりした状態を言い、「爽快」「快適」など、軽やかな感じ。一方、泰はどしりと太く落ち着いた状態を言い、「安泰」「泰然」など安定しているニュアンスです。人が感じる「楽しい」は、このように性質の異なる楽しいが複雑な階調を

【図表5】人生100年時代、健やかに働き続けるために「快」追求から「泰」志向へのマインドシフトを

「快＝情的な楽しい」ベースの意識

- 刺激的な喜びを好む
- 他者との競争結果に一喜一憂する
- 承認欲求を満たす／満たせない  
→ 気持ちがあれこれ動き、不安定

- 貢献的・使命的な喜びを志向する
- 自分に克つ／妥協するか
- それをやることの意味を問う  
→ 気持ちが湧き出し、安定的

「泰＝意的な楽しい」ベースの意識

成してつながっています【図表4】。

「情的な楽しい」は、主に消費活動や娯楽活動で得られるものです。気分が和らいだり、高揚したりすることで、人を癒やしたり、踊らせたりします。他方、「意的な楽しい」は、主に創造活動や貢献活動から得られるもので、この楽しさというものは、人の根っこをつくり、個性をにじみ出させることにつながっていきます。

また、私たちは生きていくうえでいろいろ競争をしなければいけません。他者との比較競争で勝つ喜びや優越できる上機嫌のようなものがあります。これらは「情の楽しい」と言えるでしょう。その一方、他者との競争・勝ち負けではなく、自分に克つて、何かを成し遂げていく喜びは「意的楽しい」に属するものです。

ここでは、どちらの「楽しい」がいいかわるいかわるい問うていられるではありません。どちらも必要なものですし、私たちはその2つの間を行ったり来たりします。見つめてみたのは、どちらの活動、どちらの「楽しい」が自分の人生のペースになっっているか、です。「情的な楽しい」を求めることがペースになっっている人は、刺激的な喜びを好む傾向が強い人です。ある刺激のもとではウキウキ、ワクワクとなりますが、別の刺激を受けると今度は意気消沈してしまうといった気持ち変動の大きい生活になります。このことは承認欲求の強さや、他者との比較や競争への関心の強さとも関係しています。

「成功を目指す」キャリアも「自己防衛に退避する」キャリアも本質的には「快」を求めるものですから、「情的な楽しい」とつながりやすくなっています。

他方、「意的な楽しい」を求めることがペースになっっている人は、建設的な喜びを好む傾向が強い人です。自分のやり遂げたい意味・貢献に意識が向いていて、他者との比較や競争をあまり気にしません。自分に克つか、妥協するかを問います。そうした「泰」の状態で前進していく姿勢は、「健やかさを求める」キャリアにつながりやすいものです。

「快」追求から「泰」志向へのマインドシフトを

一般的に人は、若いときほど多感であり、「情」優位の精神になります。「好き／きらい」や「気持ちいい／わるい」が行動を主導します。ですから20代から30代前半にかけては、「情的な楽しい」にこだわり、直感的な判断で選択するという場面が多くなってもそれはむしろ自然なのかもしれません。

問題は中高年以降です。人はうまく成熟が進むと、「意」が優位となり、「正しい／正しくない」や「意義のある／ない」が行動選択に大きな影響力をもってくるようになります。いわゆる思慮ある落ち着いた大人ができあがるわけです。

ところが、中高年になってキャリアで悩んでいる、仕事生活でモヤモヤ感に覆われている人を見ると、依然、「情」ペースで仕事に

向き合っている場合が多いように見受けられます。命じられた仕事が好きになれるかどうか、自分の仕事ぶりはまっとうに評価されているかどうか、会社や上司のやり方が気に入るか気に入らないか、など。もちろんこうした感情的な悩みや不満はあっても当然ですが、その次元に留まっているかぎり、キャリアは開けてきません。

「情」ペースの生き方は、基本的に受動的で反応的にならざるをえません。会社員や職員として振られる仕事や立場は、ほとんどが経営側や組織側からの意思のもので、自分の「楽しい」になかったものに当たるとはきわめて稀です。また人間関係においても、多様な人が集まる職場において、「楽しく」付き合える人はそう多くありません。感情的に反応しているかぎり、「快」を得られないことばかりなのは当然です。

筆者が本稿で提唱する「健やかさを求めるキャリア」は、角度を変えて言えば、「意的楽しい」を基軸にする働き方です。刹那に消費される「快」を追い続けるのではなく、持続的に自分がかつらつとできる「泰」を志向する。生産年齢（15歳以上65歳未満）の50年働き、人間として100年生きるにつき、この「情」ペースから「意」ペースへ、「快」の追求から「泰」の志向へのマインドシフトとも言つべき意識転換ができるかどうか【図表5】。これこそが私たち一人ひとりの「働く・生きる」の健やかさ (well-being) を決定づける大きな分岐点だと思います。