

紹介

中年期のキャリア転換支援とアイデンティティ

徳山 誠

(株式会社プレビス代表取締役)

目次

- I キャリア支援が必要な背景
- II キャリア転換に重要なアイデンティティ
- III 思わぬアイデンティティの確認
- IV 自ら体験した中年期の危機
- V 人生最大の失敗
- VI 自分を再起させてくれた一言——これがキャリア転換時の支えに
- VII そして、二度目の「キャリア転換」は前向きに
- VIII 社会人大学院と「キャリア転換」との関係
- IX キャリア転換支援の事例
- X まとめ

I キャリア支援が必要な背景

今年の春に、某大学教授からメールが届いた。「キャリア・トランジションに関し、自分自身の経験を踏まえ執筆してみないか」と。もちろん、二つ返事で了解した。このテーマについては、筆者自身、苦く辛い経験があり、いずれは過去を振り返り整理しておきたいと思っていたところだった。もっとも、その失敗のお陰で多くの気づきを得ることができ、自身の成長にもつながったと確信している。

筆者は、2003年にキャリアコンサルタントの資格を得て、その後、会社経営の傍ら、自らのライフワークとして、時間が許す限りキャリアコンサルタントとしての活動に取り組んでいる。最近では、中高年や大学生などの就職支援セミナー、

ジョブ・カード制度をはじめとするキャリア形成支援セミナー、社会人大学院でのキャリアマネジメント研修の講師や個別カウンセリングなどのキャリア支援をおこなっている。

そんな中、最近特に感じることもある。それは、現代の中高年は、寿命が延びたこともあり、外見は昔よりもはるかに若返り元気そうだが、内面的には心の壊れやすい人が多くなったように思う。別の言い方をすると「アイデンティティ¹⁾が確立されていない人」が増えたように感じる。

今回のテーマは、中高年のキャリア転換についてであるが、そもそも筆者は、キャリア転換時の支援もさることながら、その源流ともいえる日常の職場、学校、地域におけるキャリア支援こそが大切だと考える。それは、唐突の感があるが、現状メンタル不全者がいかに多いかという実態からもうかがえる。

例えば企業は、「社員のメンタルヘルス対策」には、積極的に予算を投じて対処しようとする傾向が少しずつではあるが高まっている²⁾。しかし、一方で、「社員のキャリア開発」や「社員のキャリアの自律」に関する研修・セミナーとなると理解度も積極性もまだまだ低い。メンタルヘルスは、社会的に企業のメンツがかかっているが、キャリア支援については、周囲からのプレッシャーはそれほどないことも理由であろう。当然のごとく、キャリアそのものに対する企業の認識不足が影響していることも推測される。

ここ数年のメンタル不全者の推移をみると増加

傾向にある。メンタル不全になるまで手をこまねいては遅い。これを、防ぐにはメンタル不全に陥る前の段階での対応が必要であることは論をまたない。メンタル不全防止の“上流”に求められることは、職場で何でも相談できること、困った時にいつでも相談ができる人がいること、場合によっては専門家によるカウンセリングを受けられることであり、こうした「キャリア支援」ではないだろうか。

『産業人メンタルヘルス白書』（2009年版）³⁾によると、最近3年間の「心の病」の増減傾向に関し、約半数（48.3%）の企業が「増加傾向」と回答し、「横ばい」という企業は33.5%、「減少傾向」という企業はわずか5.0%であった。また、2002年以降の推移をみると、2002年：48.9%、2004年：58.2%、2006年：61.5%、2008年：56.1%と、2008年でいったん減少はするものの依然高い水準（増加傾向）にあることがわかる。

企業では、産業医、保健師・看護師、カウンセラーなど専門スタッフを配置しているところも少しずつ増えている。しかし、「専門スタッフがいる」とする事業所の割合は52.0%となっており、これらの多くは事業所規模別にみると、300人以上のすべての企業で8割を超えている⁴⁾とされる。つまり、それなりの事業所規模でないところは、専門スタッフさえ置いていないということが推測される。

さらに、「メンタルヘルスケアに取り組んでいない理由および今後の取り組み予定」に関する調査結果⁵⁾によると、取り組んでいない理由（複数回答）として、①「専門スタッフがない」44.3%、②「取り組み方が分からない」42.2%、③「必要性を感じない」28.9%、④「労働者の関心がない」27.7%となっている。

また、今後の取り組み予定としては、①「取り組む予定である」4.4%、②「取り組む予定はない」51.9%、③「検討中」42.8%となっている。特に、②「取り組む予定はない」と回答した事業所は過半数であり、これらの数字をみる限りでは、メンタルヘルスケアの取り組みにおいても多くの課題があるということがうかがえる。

さて、キャリア支援とメンタルヘルスは、どう

関係するのか、と不思議に思われる方もいよう。メンタル不全者が増えているということは、メンタルヘルスケアができていないことに加え、日常のキャリア支援体制が不十分だと指摘せざるを得ない。つまり、メンタルヘルスケアができていない企業では、キャリア支援体制ができており、社員のキャリアの自律もできていると推測される、と筆者は考える。

いずれにしても、こうした状況をそのまま放置することは、国として社会として大きな問題である。メンタル不全に陥ると完治するまで時間がかかる。その間の職場はもとより家族への負担は計り知れない。だからこそ、少しでも“上流”、すなわちキャリア支援という堰をつくるなどメンタル不全を抑える仕組みが必要だと訴えたい。

今回は、2つの視点から整理してみようと思う。まず、自分自身のキャリア転換における失敗から学んだ教訓。そして、もうひとつは、キャリアコンサルタントとして、これまで関わってきた現場での中高年のキャリア転換期の支援と課題についてである。

II キャリア転換に重要なアイデンティティ

筆者は、先日、ある若者と出会い大きな刺激を受けた。彼は、37歳で奥さんと子供3人を持つごく普通のビジネスパーソンである。年齢的には中年期の危機に差し掛かる時である。彼は、大学院卒業と同時に、大手の超優良企業に入社。その後、退職し小さなベンチャー企業や友人の会社への転職を経て10月に起業するという。それ自体は、何も変わったことではない。筆者が刺激を受けたのは、彼自身のアイデンティティが非常に明確であるという点だった。

筆者が37歳の頃という、自動車メーカーの労働組合書記長という立場でそれなりにイキイキと働いていた時である。しかし、当時、自分自身のアイデンティティが明確だったかという全くNO!である。いや、そんなことを考えたことも考えようとしたこともないというのが正直なところだ。アイデンティティなど明確でなくても大企

業の傘の下で、なんの不安もなく働くことができた。実は、このことが、後の筆者の失敗談につながっていくのだが。

筆者は、思わず彼に質問をした。「家族がいて、仕事も楽しいのになぜ敢えて小さな企業に転職や起業しようとするのか？君なら大企業に転職できるし、その方が安定的なのでは？」と。すると彼は、「大企業の社員やマネージャークラスと仕事上付き合うことが多いが、大企業の社員は、いつも自分を殺しているようにみえる。会うたびに小さくなっているように感じられて……。この人たちは（組織の中で）よく我慢しているなど感心するばかりで、自分にはこうした働き方はできない。大きな組織で安定した生活を求める以上に、自分は自分でやりたいことがある。自分の特長を活かすには大きく不自由な組織では無理だ」と明言する。その表情が、眼が輝いている。

彼の場合は、自分が目指すゴールが明確だから、そのためにできること、しなければならぬことが把握できている。アイデンティティが明確だから自分の進む道がぶれていないのだろう。

読者の中には、そんな連中はたくさんいるよ、と指摘される方もいるだろう。しかし、実際に、企業の管理職や中堅クラスの研修などを通じ、中年期に差し掛かった多くのビジネスパーソンと接する機会が多い筆者が、自分のアイデンティティを明確に持っていると感じる人はごく一握りでしかないという印象が強い。

現在、筆者は、社会人大学院で学生（30～50歳代の社会人大学院生）に対し、「キャリアマネジメント」研修をおこなっている。取り組んでいる内容は前述したとおりであるが、ここでもアイデンティティが確立している学生はやはり少ない。言い方を変えると、自分探しのために大学院で学ぶことを選択した学生が少なくない、と筆者は感じている。そのことは、後ほど詳述したい。

Ⅲ 思わぬアイデンティティの確認

筆者は、2001年に退職したが、退職を決意する前にひと波乱あった。退職する直前に、正確に表現するならば退職をしようと決意を固めた途

端、妻が癌に侵され手術のために3カ月入院することになった。この時、筆者は、中間管理職の立場であり、しかも会社の業績が急激に悪化しつつあったときで、家庭を顧みる余裕はなかった。少なくとも立つ鳥跡を濁さずではないが、仕事だけは手を抜くことはできない状態であった。

ところが、妻が入院して数日後、妻のベッドの上で、当時小学生の末っ子が不安そうな顔をして涙顔ですわっていた姿を見た瞬間にハッとした。それは、今でも記憶に残る光景である。その日から、会社は毎日定時で帰り、妻を見舞い自宅で子供と食事を取るということを心に誓って実行した。それ以来、3カ月間病院通いと家事が日課となった。職場では管理職という立場であり、ただでさえ忙しい時であったが、理解ある上司と全面的に協力してくれた部下がいてできたことと感謝している。この時初めて、自分にとって何が大事か、今自分がすべきことは何か、を考え気づいたことはなかった。思わぬアイデンティティの確認ができた瞬間であった。

そんな甲斐もあってか、妻は3カ月後無事に退院することができた。しかし、その時には、筆者は、すでに退職することは半ば諦めていた。まだ、この先健康状態が維持できるかどうかも分からず、癌が転移する心配もあった。退職して無収入の状態では、そのこと自体が家族の不安材料になるし自分自身のストレスになる。これ以上、不安を増長させてはならないと考えたからだ。

ところが、皮肉なものでこの決意を機に、筆者は、日に日に心身ともに腑抜け状態に陥ってしまうのである。退職するという選択肢がなくなった途端、ひたすら家族のために会社で“我慢している”自分がある。それまでは、比較的言いたいことも言っていたが、それさえ控えようとする自分があるのだ。

そんなある日、妻から「“サザエさん症候群”（日曜日の「サザエさん」が終了すると急に元気がなくなる症状）がでている」と指摘されドキッとしたことがあった。朝出勤する際に、「背中が曲がっている」とか、「帰宅したときの顔が怖い」とか指摘されたのもこの頃だった。「お父さんらしさがなくなった」と言われ、「そんなに、会社

がいやなら辞めてもいいよ」とも言わせてしまった。

筆者は、会社を退職することを諦めたことで、自分のアイデンティティまで失ったかのような状況に陥っていた。このときは、真剣に悩んだ。このときほど、自分の心の内を聴いてくれる人が欲しかったことはなかった。ありたけの気持ちをぶつけ、なぜ会社を辞めたいと思うのか、辞めてどうするのか、自分は何がしたいのかとか、とにかく色々聴いて欲しかった。そうすれば、何か自分で気づくことがあったかも知れない。少しは自分らしい生き方や働き方など冷静かつ客観的に振り返り、将来のキャリアデザインが描けていたかもしれない。

ともかく、家族の理解も得られ散々悩んだ結果、自分にとって、新しい道をどうしても歩んでみたいと思う気持ちが日に日に強くなってきた。そして、当初の予定どおり退職の道を選ぶことにした。

振り返れば、このときが自分の人生にとってキャリアの節目であり、自らのキャリアについて考える絶好のチャンスであった。ただ、後悔すべきは、結果として、「このまま（会社）に残るか、辞めるか」という二者択一の選択肢の中で退職することを決意してしまったことだ。単なる消去法で、自分にとってイヤなことを避けていただけであった。あまりに安易で無謀だった。

IV 自ら体験した中年期の危機

そして、筆者は、2001年に23年間勤めた会社を退職した。44歳、働き盛りの中間管理職であった。退職を決める2年ほど前から、筆者は会社生活において、どん詰まり感というか閉塞感を感じていた。筆者は、それまでは、職場での人間関係もよく仕事に対する意気込みやモチベーションは高く、イキイキと働くことができていた。朝起きて会社に行くのが楽しみであった。

それが、ある時を境に、一体何のために働いているのだろうか？とか、自分は会社から必要とされているのだろうか？などとモヤモヤ感が増幅するようになった。段々と自分らしさが失われていく

ことに気づき始めるのだ。こんなことは、入社以降初めてのことである。

それは、会社が外資と提携をすることになり、次々と多くの外国人がやってきて、これまでの企業文化を崩していく。全く新しい企業文化に替わっていく様子を目の当たりにし、コミュニケーションの問題以前に価値観が全く合わないと感じた。自分の居場所がなくなる不安感もあった。

しかし、当時は、社内にも社外にもこんな気持ちを相談する相手も専門家もいなかった。唯一、社内の有志で約一年間、オフサイト・ミーティングを開き、管理職としてのあるべき姿や自分自身「何がしたいのか」「何を目指したいのか」など議論はしたが所詮素人の集まりで、自らの不安な気持ちを満たすまでには至らなかった。

おそらく、この時に筆者は、認知の歪み⁶⁾症状が出ていたのだと思う。「このまま会社にいてもいいことはない。一生、うだつがあがらない」、「いずれ外国人上司に排除される」などと思い込み、究極の選択である「会社に残るか、会社を辞めるか」といった短絡的かつ消去法による選択により退職することを決めてしまった。こんな無謀ともいえる辞め方だから退職後も苦労したことは想像に難くない。

さらに、当時はまだ、「退職＝敵前逃亡」という保守的な村感覚が社内に残っている時代であり、退職後も色々揶揄された。筆者自身もキャリア・トランジションなどという感覚はなく、こんな風土の会社だから、とにかく退職することに全力を尽くしたという印象だった。退職という一大イベントにより23年間の職業人生がすべて終わったというのが本音である。たかが退職、されど退職で、この時ほど退職することがいかにエネルギーを使い大変なことを思い知らされたことはない。

それに、当時は、広義⁷⁾の意味での「キャリア」ということは自体が社会的に認知されていたわけではなく、キャリアコンサルタントという職業も専門家も筆者のまわりで見聞きすることはなかった。当時の関心事は、退職した後はどこにどういう立場で転職するか、何で起業するかなどマッチングにばかり眼が向いていたとって過言でな

い。

退職直後に訪ねたハローワークでのこと。窓口の相談員に、何度となく「自分はひとつの会社でしか働いたことがなく、果たして他社で通用するのかわかるところを探したい」と訴えたことがあった。しかし、その期待はいつも見事に裏切られた。「あなたは、大学も出て名のある企業にもいた。家族もいるのだから早く再就職先を決めた方がいい」と、求人票を見せられ決まり文句が返ってくるだけである。言葉にこそ出さないが、「もっと現実を見る」と叱責されているような雰囲気だった。

十分な自己理解ができず、転職する自信や勇気がわき出ることもなく、友人に誘われるままに起業の道を選ぶことになった。こうして、自分のエンプロイアビリティや職能、会社での役割・位置づけなど冷静に検証することを怠り、勢いだけで退職し起業をしたわけだからビジネスがうまくいくはずはなく、それから2年間は辛く厳しい試練が続いた⁸⁾。

V 人生最大の失敗

昨年、出会った本⁹⁾に「中年のアイデンティティ危機は限界ではなく脱皮するチャンス。……40歳代を中心とする中年期は、人生半ばの峠であり、心理的な危機期である。就職して20余年、自分の仕事についてはベテランであるという意識を持てる一方、これから先、どのくらい業績があげられるか、どれほどの地位につけるかという先の見通しも、成人初期に比べるとかなりリアルに見えてくる。……こうした自己内外の変化を意識するにともなって、多くの人々は、自分の生き方はこれでいいのか、本当に納得できる人生とは何なのだろうと、改めて自分の生き方を振り返り、問い直す。中年期のアイデンティティの危機は、このような体験から始まることが多い。」これは、まるで当時の筆者の気持ちを解説しているようで鳥肌がたった。

こんな受け止め方が当時できていたら、セカンドキャリアへのアプローチがいくらかは変わっていたのではないかと思う一方で、キャリアは、成

功・失敗関係なく、そのこと自体がキャリアなのだから経験できたことはありがたいことと感謝するようにしている。

準備も整理もないまま起業し、しかも所詮サラリーマンが数名で興した会社であり、事業ドメインが全く定まらない。このままでは、日本ではやっていけないということになり、新たなビジネスチャンスを求めて、当時の役員の知人がいる香港へ行くことになった。

ところが、ここでもトラブルが発生した。何と弊社の役員が、香港時代の会社法違反により入国管理局で逮捕され、9カ月間軟禁されるという事態に陥る。踏まれたり蹴られたりの最悪の状態に追い詰められた。大きな借金を抱えたスタートとなり、何とかこの難局は乗り越えたものの当初の起業メンバーは離散するなど、人生最大の失敗から始まったキャリア転換であった。

ここで得られた教訓は、2つある。まず、退職前の心の整理や次のステップに向けた準備が不十分であり、他人に自分のキャリアを依存したことが最大の失敗だった。金井壽宏氏が指摘する「キャリアの節目のデザインは、自分で選び取る」¹⁰⁾意識があまりに欠けていた。

そして、もうひとつは、人のキャリア開発と一緒に、企業であっても、何がしたい、何ができる、何をしなければならないかを明確にできないうちは、事業ドメインは成り立たないということだ。企業に集う人間のスキルやコンピテンシーの徹底した棚卸しと分析が必要であるということを経験することができた。

キャリア転換をしようとする中年にとって、今がキャリア転換の重要なときだと気づかなければいけないときに、支援体制がないというのは残念なことである。特に、中年期のキャリア転換は、残りの人生を左右する大切なターニングポイントであるからなおさらそう思う。

VI 自分を再起させてくれた一言——これがキャリア転換時の支えに

起業して2年間は鳴かず飛ばずの状態、ほとんど業績もあがらず、退職金を取り崩しながらの

生活が続いた。この時は、社内の人間関係もギクシャクし信頼関係も希薄になり、家族には弱音を吐けず、ひたすら酒で気持ちを紛らわす日々であった。

そんな状態が続く中、ついに筆者に心の病らしき症状が出始めるのである。ある日の午後、電車に乗って車窓を眺めていると急に気分が悪くなり、車窓に映る景色が見られなくなった。目を瞑ると電車の規則的な音が自分に襲いかかってくるように感じる。これをきっかけに、居酒屋でのワイガヤ音や音楽のテンポのいいリズムに過剰反応するようになった。たぶん心が壊れかけていたのだと思う。

起業はしたけれど業績があがらず退職金を食いつぶす現実に将来を憂い、ところが相談できる人も弱音を吐ける人もいなく、不安が絶頂に達し心が注意信号を発してくれたのだろう。幸い、その直後、ある人との出会いによりこの不安が解消することになった。

筆者は、こうした日々にはじめをつけるべく、ひそかに社長も会社も辞める決心を固めていた。自らのアイデンティティを探し、一から勉強をし直し一人でできる仕事をみつけようと考えていた。そのことを、かつてお世話になった先輩に報告に行った。すると、その先輩が、「そこまで決意しているならある方を紹介しよう。きっと何か気づきがあると思うから」と、筆者と同じ自動車メーカー出身で起業された社長をご紹介いただいたのである。

何度かお会いしお話を聴いて貰っている際に、こんなアドバイスをいただいた。「あなたは自分の過去に自信がないようだ。自分の過去から学んだことをもっと前面に出して仕事をすべき。あなたにとっては失敗した過去であっても、誰も経験していない貴重なもので実績である。それを強みに転換しない手はない」と。正直、会って間もない人からそこまで言われるとは思わずとまどいもあったが、眼から鱗が落ちた気がした。

さらにその社長から、筆者の経歴こそが強みだと指摘された。大学を出て、メーカーに入り工場や労働組合を経験し、対極の経営の裏側を知った。本来なら経験さえできない企業再生プロジェ

クトに参画している。そして、退職・起業と、ビジネスパーソンがなかなか経験できないことを経験していると言われるのである。労働組合と経営企画の両方を経験し、起業した者も少ないとのこと。このとき、それまでの心の中のモヤモヤというかもつれた糸が少しずつ、しかし着実にほぐれていくような気がした。

この一言がどれだけ筆者の支えになったか分からない。今の事業ドメインは、かつての経験に加え、昨年一年間大学院で学んだ知識・スキルをミックスしたものとなり少しずつブラッシュアップされている。中年期に迷っている人々には、こんなたったひとことでも、眠っていた勇気やエネルギーを呼び起こすことができるのである。そのことを筆者自身で体得することができたことは貴重な財産である。

Ⅶ そして、二度目の「キャリア転換」は前向きに

筆者は、昨年、自分にとって最も苦手な縁遠い領域である「経営学」を学ぶために53歳にして専門職大学院に入学した。筆者には、人生の大きな賭けであり、清水の舞台から飛び降りる心境であった。これは、決して大げさではない。迷いに迷い真剣に悩んだ挙句出した結論だった。

小さな会社ではあるが、経営者として10年目を迎えるにあたり、過去の勘と経験だけに頼ってきた後ろ盾のなさに不安を感じていた。同時に、人間的な幅を広めなければと問題意識が芽生え始めたことがきっかけであった。

これは、筆者にとり職業人生における二度目のキャリア転換だった。ただ、10年前とは少し意味が違う。今回は、自分自身のアイデンティティが明確で、何をしなければならぬかを把握できていた。それを補強するための大学院での挑戦であった。

若干脱線するがご容赦願いたい。大学院には、「1年制」と「2年制」があり入学にあたってはいずれの選択も可能であった。筆者の場合、仕事と学業を両立させるためには、「2年制」の方が楽だったが、敢えて「1年制」に挑戦した。カリ

キュラムなど選択の幅や中身の濃さが違うことと、どこまで耐えられるか自分を試してみたい気持ちもあった。覚悟はしていたが、あんなに厳しく苦しいとは、想像を超える自分との闘いだった。

筆者は、中年期に入り人生の正午¹⁾を過ぎ、人生を逆算すると今しかない。そう奮起し、月曜日から土曜日まで、興味・関心のある授業は貪欲に受けた。一時期は、朝9時半から夜10時前まで、昼休みの40分を除きみっちり授業を受け、その後若い連中と終電まで呑みに行くというパターンが続いたこともあった。50余年生きてきてあんなに勉強をし、あんな呑み方をしたことは初めての経験である。毎日の睡眠時間は、4時間程度だったが、授業で居眠りをしたことは一度もない。体も脳も自分にまだあんなエネルギーが残っていたとは、思わぬ発見であった。とても中身が濃く充実した一年間であった。

さらに、この大学院は、筆者にとって大きな魅力があった。経営学だけではなくキャリアデザイン学部の授業を受けることも可能であった。キャリアコンサルタントの自分としては、どうしても受けたい授業があった。民間企業で役員をされ心理学を学ばれた桐村晋次教授（日本産業カウンセリング学会会長）の「ビジネス・キャリアマネジメント論」と、筆者の師匠である宮城まり子教授（同学会副会長）の「キャリアカウンセリング論」である。

いずれの授業も奥が深く、ここでもまた目から鱗が落ちた。筆者は、ここでも中年期のキャリア・トランジションについて改めて考えさせられる機会を得ることができた。キャリアの勉強とは間口が広く奥が深い。勉強をすればするほど“アリ地獄”にはまっていくなさる。

とにもかくにも、筆者にとって、この一年間は、大きなキャリア転換になった。この経験を次のステップに活かしていくことが、当面の最大かつ最優先課題となったことはいうまでもない。

VIII 社会人大学院と「キャリア転換」との関係

その大学院で、実は10年前の筆者と同じにお

いがる学生が散見された。学生といえども、基本は社会人経験のある人ばかりで、キャリアもさることながら年齢も20代から70代までと多士済々である。筆者が、興味を持ったのは、その学生たちの大学院への入学動機である。

何と入学者の約8割は会社を退職してきているという。そこで、筆者はキャリアコンサルタントという職業柄、一部の学生のキャリア相談に乗りながら観察していたが、意外にアイデンティティが明確でない学生の方が圧倒的に多かった。明確な目標を持って入学した人よりは、これから1年、2年をかけて自分探しにやってきたという人たちだ。さらに、大学院に入り社会的ステータスの高い資格を取得したい、あるいは大学院修了という箔をつけて転職しようとする人が多かったように思う。

筆者は、本年度、新入生を対象に「キャリアマネジメント研修」をおこなっており、中年期のキャリア転換というテーマを意識しながら、学生たちと接している。ある時、10数名の学生と酒を酌み交わしながら話す機会があったが、その多くが「大学院には入ったけれど修了後の自分のキャリアデザインが描けない」でいるという。中には、「大学院で勉強すれば転職も起業も比較的容易かと思い入学した」と、正直ではあるが脳天気な学生もいた。

このままだと自己理解できないまま、自分を客観視できないまま卒業し、就職や起業の壁にぶつかる学生や、安直に社会に出て本人の意識と社会のギャップで苦勞する学生が出てしまうのではないかと危機感を感じた。そこで、有志からアンケートを取って分析を試みた。これは、今後のキャリアマネジメント研修に活用することが目的で取ったアンケートであるが、その中からいくつか興味深い分析ができた。

【アンケート分析から見えてきたもの】

アンケート・データは、男女17名（内女性は2名）で、30歳代13名、40歳代1名、50歳代3名となっている。圧倒的に30歳代が多い。

上記のとおり、大学院入学の目的を訊いてみ

て、最も多かったのが①「キャリア転換（転職、再就職、起業）のため」で65%，そして、②「資格取得のため」が52%，③「自己成長を促すため」41%，④「その他」（会社のビジネスチャンス拡大のため）と続く。さらに、「大学院で学ぶことはキャリア転換に役立つか？」の質問には、71%が「役に立つと思う」と回答している。これは、大学院へはキャリア転換のために、自分なりに目標を持って入学してきたということが裏づけられる。

一方で、「役に立つと思う」と回答した理由や「大学院を修了後、どんなことが期待できるのか？」の質問に、「かつての学歴・職歴をカバーできる」、「とにかく自信がつく」、「転職の手段になる」といった回答があり、必ずしも具体的かつ前向きな目標を持って入学している学生ばかりではないことがうかがえる。

さらに、17名中6名が、「大学院に入学するために退職した」と回答。17名中4名が、「退職した後大学院を知り入学した」と答えている。つまり、17名中6名（35%）は、何らかの目的を持って大学院に入学したが、17名中4名（24%）は、退職した後たまたま大学院の存在を知り、入学したということであり、必ずしも退職した後の目標が大学院入学ということで定まっていたわけではないということが分かる。

これは、その後インタビューで分かったことであるが、会社に勤めていて壁にぶつかりいずれ転職することを前提に大学院に入学したケース、自己都合退職あるいはリストラにあった人が、「とにかく何かを求めて」大学院に入学してとい

うケースも一部ではあるが存在する。

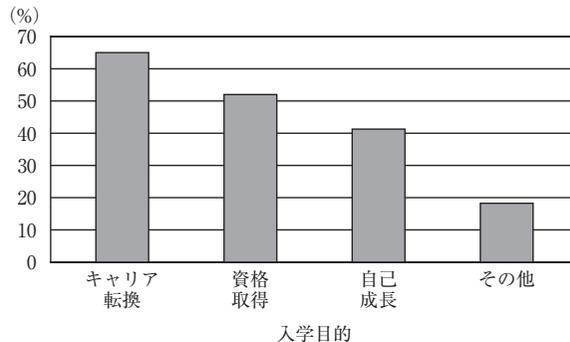
しかし、今の学生は幸せである。大学院に入り、多くのネットワークを作りつつ最新の高度な情報、知識、実践スキルが得られるのだから。このプロセスを通じて、人間的な幅や視野が広がり、キャリア転換に際してあらゆるヒントや引き出しが多くなっていく。そういう意味では、社会人大学院というのはキャリア転換のための動機づけの場のひとつであるといっている。

いずれにしても、残す期間、キャリア研修の場を通して、学生たちに、大学院を修了して何がしたいのか、何ができるのかを明確にし、その後のキャリアデザインが描けるようなモチベーションを与えることができればと考える。こうして自らのキャリア開発意欲を創出することが、学生たちにとってキャリア転換の武器になるものと確信する。

IX キャリア転換支援の事例

筆者は、これまで多くの地方、企業などで再就職・転職支援やカウンセリングを、労働組合対象では、キャリア開発研修をおこなってきた。そんな中、「……高度経済成長期、低成長期を経て、社会経済的な停滞期を迎えた今日では、新たな中年の危機が生まれている。自分らしい活動や生き方が見つからない。生きがいが見いだせない。自分自身が積極的に打ち込み、充実感が得られる対象や体験がもてない、という声はさまざまところからたくさん聞こえてくる。これらはすべてア

図1 学生アンケート回答結果 (n=17, 複数回答可)
Q: あなたが大学院に入学した目的は何ですか？



イデンティティの確認ができないことによる危機である」¹²⁾という岡本祐子氏の指摘に当てはまる中高年と多く出会ってきた。

この章では、筆者が、キャリア転換のお手伝いをした事例をいくつか紹介したい。必ずしも成功したものばかりでなく、うまくいかなかった事例も含まれる。

ご存知のとおり、キャリアコンサルタントは、相談者に対して、基本的に具体的な指示や助言ははじめ何らの誘導もおこなってはならない。これから紹介する人たちはみんな、ある時点で、自分のアイデンティティに気づくとか目覚めたケースが多い。なお、事例紹介にあたっては、個人が特定されないように一部アレンジをしているが、事例の本質が変わるものではない。

〈ケース1〉

・男性43歳、既婚（当時）

もともとグラフィック・デザイナーであったが、地元の森林・緑地公園の管理事務所に転職。退職の理由は、勤務時間が長く体調を崩したことである。本人は、無類の野鳥愛好家で趣味は野鳥観察。当時、県の野鳥の会副会長を務めていた。

初めて会ったのが、キャリア交流プラザでの再就職支援セミナーであった。その際に、いただいた名刺がとても印象的だった。小鳥の羽根を自らがラミネート加工をした世界に1枚しかない名刺であった。カウンセリングの際には、再就職先の目処は立っていなかったが、趣味である鳥の話をするときの眼が輝いていた。そのことを本人に伝えると表情が変わり、何か気づいた様子だった。その数日後、再就職先を決めてきた。

再就職をされた後に話を伺う限りでは、体調を崩してからは、収入よりも自分の好きなことが仕事にできないかを考えていたが、まさか趣味の延長で仕事ができるとは思っていなかったとのこと。毎朝、自然に囲まれ大好きな鳥のさえずりを聞きながら仕事できることは至福の喜びだと笑顔で話されていた。

この事例のように、自分の趣味の延長で仕事ができることは稀であるが、それでも、自分が本当に何をしたいのか、何を大事にしたいのか、を突き詰めそのための努力をすれば叶わない夢はない、という

ことを実証してくれた事例であった。

〈ケース2〉

・男性38歳、未婚（当時）

彼は、建設業界の営業をしていたが、過去に大病を患ったことを引きずっていて、2年間休職中にもかかわらずずっと家に引きこもっていた。自分の病歴を人一倍気にして、再就職は絶対にできないと決めつけていた。認知の歪みのひどい例でもあった。したが、数少ない応募した企業での面接では、過去の病歴のことは伏せていたという。いずれも不採用で半ば再就職は諦めかけていた。

筆者とは、当時のキャリア交流プラザで出会った。カウンセリングをしても最初の内は病歴のことは触れないため、なぜこんなにいい人を（彼は、頭もよく人柄もいい）企業が採用しないのか不思議でならなかった。その後、カウンセリングを重ねるうちに、彼がボソボソと語り始めたのが、かつてからの病歴のことであった。

彼は、感情がそのまま表情に出るタイプで、このときの表情の暗さや声の小さな様子をみれば、なぜ企業が採用しないかが理解できた。彼は、少しずつ元気を取り戻し、多くの受講仲間と会話をすることで、社会には自分よりも辛い思いを持つ人がそれを克服して立派に働いていることを知った。もともと明るい性格の彼は、すっかり元気と勇気を取り戻し表情が一変して明るくなった。

彼は、それからいくつか応募した企業での面接において、過去の病歴を隠さず話すとともに医師の見解も添え堂々と自己アピールができるようになった。彼は、アセスメントで自己理解を促すプロセスの中で自分を再発見したという。それまでは前職（建設業界の営業）には戻りたくない、自分の性格に合わないと言っていたのが、実は、自分は前職の仕事が嫌いではなかったことに気づいたという。結局、前職同様建設業界に入り、現在では管理職補佐にまで昇進している。

〈ケース3〉

・女性52歳、未婚（当時）

彼女は、地方の信用金庫の管理職であった。非常にエネルギーで明るい性格の女性であったと記

憶している。筆者とは、再就職セミナーで出会いカウンセリングをおこなうようになった。なぜ会社を辞めたのかと聴くと、「私は、他人のお金を動かすだけのために毎日ハンコを押す仕事をしている。このままでは、自分は何もできない人間になるのではないかと怖くなった。思い切って会社を辞めた。」という。

キャリアコンサルタントは、思い込みや偏見を持って面談してはいけないが、このケースに関しては、52歳で未婚女性の将来を考えるとこのまま信用金庫にいた方がよかったのではないかと心の中で感じていた。

彼女は、セミナーを通じて、真剣に自分は何がしたいかを考え続けた。職務経歴書を作成するためのキャリアの棚卸し作業で、信用金庫時代は、中小零細企業を泣かせたことも思い出した。これからは、自ら汗をかき人に役立つ仕事をしようと決意して退職した。そして、選んだのが派遣社員としてパチンコ店での清掃業務であった。彼女は、働くということは、自分自身がよく頑張ったという達成感や充実感があるものだという労働観を持っている人であった。もともと、働くということに対し、彼女なりのアイデンティティが見つかったのだと思う。

その後、同じセミナーの忘年会で招かれ彼女と再会し驚いた。出会った時は、恰幅のよかった体格が驚くほどスリムに変身していた。話を伺うと、朝パチンコ店に出勤すると、まず仲間同士で持参してきたお菓子やキャンディなどを分け合い、それぞれの職場に散り、汗だくになって掃除をする。夕方早めに自宅に帰りシャワーを浴びた後のビールの美味しさは格別だと表情が緩む。これが、働いているという充実感を感じる瞬間だとも言っていた。年取は、以前の4分の1程度に落ちたが、彼女の表情に迷いはなかった。彼女の「働くこと」に対する明確な価値観が実現した事例である。

〈ケース4〉

・男性55歳、既婚（当時）

入社以来、乳製品、とくにチーズの開発業務につき、退職する直前まで数年間単身赴任をしていた。退職時は、役員待遇であったが、息子が心の病にかかり、彼が退職し家族のもとに帰った。

その当時は、「今振り返ると、家族のためと思い一

生懸命働いてきたのに、なぜ自分が退職したのかわからない。何のために働いてきたのかを考えると悔しい。先がみえない。不安である。」と訴えていた。再就職先は、結局、元の職場であった。それも、以前より少し融通のきく楽なポジションで復帰した。息子が、精神的な病にかかったと聞いたときに、ずっと単身赴任が長かった自分のせいだと思い退職した。

ところが、退職した後に冷静に考えると、すべてにおいて、自分を家族のために犠牲にしていたことに気づいた。さらに、家族のためにと仕事一途にきたことがかえって家族を傷つけてきたこともよく分かった。しかし、セミナーの中で、かつての職務の棚卸しをしながら何がやりたいかを考えた時に、答えは、前職の新製品（チーズ）の開発だった。知らず知らずのうちにこの経験が自分の財産になっていたことに気づいた。会社が、帰って来いと言ってくれたので、家族とも相談して自分のやりたいことにもう一度チャレンジしている。

この事例は、息子が心の病にかかったことがきっかけで退職したが、再就職セミナーの職務の棚卸しをすることで、改めて仕事人間だった自分に気づいた。また、前職以外に打ち込めない自分自身を知ることでもできた。本当に何が好きで、何がしたいかを考えた時に、元の職場が最高であったことを再認識し、家族も大事にしつつ働くことを前提に職場復帰した稀有な事例である。

〈ケース5〉

・男性45歳、既婚（当時）

彼は、東京の有名国立大学を卒業し米国の大学に留学しMBAを取得した。彼は、地方の大手洋品店の2代目社長であったが、経営不振が続いていたため、事業を売却し自らビジネスパーソンとして出直そうと再就職セミナーにやってきた。

いうまでもなく、非常に優秀な人物で、自分自身のキャリアの棚卸しもスムーズにでき働く意欲も高く、再就職は時間の問題だろうと筆者は思っていた。セミナー終了後、数週間が経ち、地元の中堅メーカーの社長室付きとして就職が決まったという連絡が入った。いってみれば経営企画部門的な職務で重要なポストである。

ところが、それから3カ月後に相談があるというので会いに行くと、何と会社を辞めたいという。色々話を聴いていて気づいたことがあった。それは、彼自身、会社組織で社員として働いたことがなく、つい先日まで社長であった自分とのバランスが取れていないという現実があった。さらに、会社が求めているニーズと彼自身の当時の知識・スキルとの間に大きなギャップがあったという現実である。

つまり、企業サイドは、彼の職歴よりも学歴に魅力を感じ能力発揮を求めたのに対し、彼自身の自己理解が不十分であり、キャリアの棚卸しも深堀りができていなかった。企業ニーズと彼のスキルとの溝を埋めることができなかったことが退職の原因だった。彼は退職をしたが、その後の連絡は途絶えたままになっている。

このケースは、求職者自身のプライドが高く、アイデンティティが確立されないまま迷いながら就職し失敗している。キャリアの棚卸しをする際に、徹底した掘り下げが不足していたことも要因と考えられる。

この5つのケースの内、最初の4ケースに共通することは、全員が、再就職セミナーやカウンセリングを通じて何らかの気づきがあったと指摘していることだ。とりわけ、職務経歴書を作成するうえでのキャリアの棚卸し作業と個別カウンセリングでは、さらに深い気づきがあったと指摘している。同時に、企業に籍中にここまで自らのキャリアを掘り下げた経験はないと言っている。これは、未だ企業内でのキャリア支援が不十分であることを示唆している。

X まとめ

いくつかのケースを紹介したが、ここからみえてくる共通点は何か。いずれの企業も現役社員に対し、キャリア支援体制がないという事実である。地方の中小企業であるが、それが理由とは思えない。

カウンセリングをしている際に、求職者のひとりが、「会社に、(キャリアに関し)教育や研修を望むことはムリ。どうせ、中小企業は、(ヒトは)

使い捨てだから……」と言った捨て台詞が今でも忘れられない。中小企業といえども、社員を育てる努力をせず、業績ばかりを追い求める企業は、優秀な社員こそ去っていくという構図が生まれる¹³⁾ことは多くの企業で実証済みである。さらに、こういう会社では、社員が積極的に自分の知恵を駆使して、会社に貢献する仕事をするかというところではない。まさに悪循環である。

そもそもキャリア支援には、そんなコストがかかる話ではない。何でも言える職場環境をつくり相談したいときに相談できる人が身近にいる、というだけでも十分な対応である。それらを補完するものとして、労働組合はじめ保健師や外部カウンセラーなどの支援体制があればいいことはない。

これら現役社員に対するキャリア支援があるということは、実は、キャリア転換時の支えになり路頭に迷うことも少なくなる。だからこそ、企業や組織でのキャリア支援が重要になってくる。

ちなみに、桐村晋次氏は、企業としてのキャリア支援に、年代別の「キャリア開発プラン」程度は必要であるとし、キャリア開発プラン作成の意義を、社員の自己啓発を積極的に支援するものだと主張している¹⁴⁾。もっと、社員個々に教育投資をすることが重要で、その中で社員が会社で働くとはどういう意味があるのか。社員の自律は、企業にとって何故必要なのかなど、個人のキャリア開発やキャリア支援事業に取り組むべきと考える。

いずれにしても、企業には、メンタルヘルスケアは当然のこと、もっと上流のキャリア支援体制の確立に向け取り組んで欲しい。社員のキャリアの自律意識が醸成されることで、ひいてはキャリア転換期の間接的支援につながっていくものと思料する。

社員個人もせっかくのキャリアを会社に全面依存する時代は終わった。自らのキャリアは自らで考えなければいけない。「知らなかった」と言われるとそれまでだが、今回対象の5名は、30代から50代まで幅広い年齢層でありキャリアも異なるが、一人として会社での現役時代に自分のキャリアについて考えたことがないという。

もちろん、将来に対する漠然とした不安は誰もが抱いているものだが、少なくとも、「何がした

いのか」や「何ができるか」「何をすべきか」などは、セミナーで初めて知ったという。これが、社内のキャリア支援セミナーであればどれほど効果的かが理解できるのではないか。

日本人、とくに中高年は、目の前の生活にとらわれて夢や理想を語ることを躊躇する傾向がある。いつも、何か問題が起きるまで成り行きに任せる考え方も否定できない。しかし、これは、せつかくの人生を会社や組織に全面的に依存しているため、会社にとっても社員にとっても何のメリットもない。

有事のときには、社員個人では何もできない。結局、自己理解もなく目先のマッチングに走り、転職から転職への人生をたどることになりかねない。10年前の筆者のように、もがき苦しむことになる。もがけばもがくほどデフレスパイラルに陥るだけの話である。中年期のキャリア転換支援は、企業と我々のような専門家が、それぞれの立場と持ち場で、責任と夢を持って一步一步着実に取り組むより他はない。

- 1) 鐘幹八郎 (1990) 『アイデンティティの心理学』講談社。
- 2) (財) 日本生産性本部メンタルヘルス研究所 (2009) 『産業人メンタルヘルス白書』 p.83 2. (1)。

- 3) 同上 p.51 6. (1) 「心の病」の増減傾向。
- 4) 同上 p.84 (2) 心の健康対策 (メンタルヘルスケア) のための専門スタッフの配置状況。
- 5) 同上 p.85 (3) 心の健康対策 (メンタルヘルスケア) に取り組んでいない理由及び今後の取り組み予定。
- 6) 宮城まり子 (2002) 『キャリアカウンセリング』『認知療法によるアプローチ』 p.134, 駿河台出版社。
- 7) 宮城まり子 (2002) 『キャリアカウンセリング』『第1節 キャリアとは』 p.10, 駿河台出版社。
- 8) 徳山誠 (2006) 『中高年世代のキャリアの課題』富士社会教育センター。
- 9) 金井壽宏 (2003) 『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞出版社。
- 10) 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 p.149, PHP 研究所。
- 11) 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 p.221, PHP 研究所。
- 12) 岡本祐子 (2007) 『アイデンティティ 生涯発達論の展開』 p.13, ミネルヴァ書房。
- 13) 坂本光司 (2009) 『なぜこの会社はモチベーションが高いのか』, 商業界。
- 14) 桐村晋次 (2005) 『人材育成の進め方』 p.94, 日本経済新聞出版社。

とくやま・まこと (株)プレビス代表取締役, (株)フジシール
 インターナショナル取締役, 法政大学大学院職業能力開発
 研究所特任研究員, (財)日本生産性本部キャリアコンサルタント。
 最近の主な論文に「中小企業のための活性化ツール『絆
 ぷらん』の策定」(法政大学大学院イノベーション・マネジ
 メント研究科IM専攻)。