



# ウィズ・コロナ時代のキャリア形成

宮城まり子

(臨床心理士, キャリア心理学研究所代表)

## 1 はじめに

想定外の感染症の世界的拡大により、多くの労働者の労働環境や働き方に多大な影響が及び社会にこれまでにない変化が生じている。これまで顕在化されてこなかった社会・組織・労働者の多様な課題が、それぞれ明確化され、様々な面における気づきが与えられた。

しかし、こうした感染症の拡大から生じた問題はすべて必ずしもマイナス要因ではなく、むしろこれまで当たり前とみなされてきた労働慣行をこの機会に見直すよい機会を得たとも言える。すなわち、感染症収束後の経済活動や労働者自身の今後の生き方や働き方（キャリア形成）に対する見直しの機会を与えられたことは、プラス要因となった点も見逃せない。

本稿では感染症の拡大により重要な見直し課題となった今後の労働者のキャリア形成の課題に関し様々な観点から整理し考察を行うこととする。

筆者は臨床心理士としてメンタルヘルスとキャリアの両面から、企業内において社員の心理相談を担当すると同時に複数の企業においてキャリア相談に関するスーパーバイザーの役割を担当している。こうした現場の観点からも考察を加えたいと思う。

## 2 社会・労働環境変化とキャリア形成

### (1) 求められるキャリア自律と自立

感染症拡大以前から組織は労働者にキャリア自律（自らキャリア意識をもち組織に依存せず、キャリアを自律的に開発し将来に向け主体的に行動し、自らのキャリア形成に責任をもつ）努力を求めてきた。

組織に対する従業員の依存的意識、すなわち

「会社が何とかしてくれ、自分を守ってくれるだろう」「会社が教育し育ててくれるだろう」「自分のキャリアは人事や上司が決めてくれるもの」「会社にぶら下がっていれば何とかできるだろう」などという意識を払拭し従業員が自律的に行動することを求めたてきた。すなわち「自らのキャリア形成に責任をもち自律的に行動し、組織に依存することなく働き、必要とあれば組織から自立できる価値ある人材となる」ようキャリア自律を従業員に促し、意識変革を求めてきたのである。

今回の感染症の拡大による様々な影響は、組織と労働者の双方にこれまでにない新たな関係性と意識変革を迫る強いインパクトを与えた。なかでも最大の影響は、先が読めなくなり、行先不安定な労働環境の中で、従来のように長期的で安定的な雇用やキャリアは誰にとってももはや望めないという厳しい現実を突きつけられたことである。

したがって、こうした思わぬ環境変化に遭遇し、労働者に第一に求められることは、厳しい現実から目をそむけず、ありのままを冷静に受容し、柔軟に自らを変容させ環境変化に自らいかに適応するかである。しかし、想定外の厳しい環境変化は、多くの人に痛みや悩みが伴うのが実態であり、さまざまなひずみに苦しむ多くの人が生まれている。

しかし、反対にこの機会にこそ自己のキャリアを見直し、深く自己対峙し今後のキャリアを再構築するいいチャンスであると捉えなおすことも可能である。「自分はこれから何をしたいのか」「どうありたいのか」「どのような仕事を通して自分を活かしたいのか」「どのような人生を送りたいのか」「大切にしたい価値や人生の軸となるものとは一体何か」など深く心の中を探り再検討するよい機会でもある。

収束後に想定される新たな社会環境変化やライフスタイル (New Normal) に伴う、今後の社会ニーズ・組織ニーズに自らを柔軟に合わせて働き、これまでに蓄えた力をさらに活かすためには「ウィズ・コロナの今から将来に向けて何を具体的に準備し行動する必要があるのか」「アフター・コロナ時代を見据え、今からどのようなスキル、知識、資格、人脈」などを獲得することが必要かを、考え行動に移し柔軟に変容することは、ウィズ・コロナ時代に必要なキャリア形成の要点である。

組織や他者に依存せず、「自己のキャリアを自ら考え、自律的に行動し形成する」こと、すなわちキャリア形成の「オーナーシップ」意識を強くもつことは、激しい環境変化の今こそ求められている。

## (2) 社会環境変化と新たなキャリア理論

こうした社会労働環境の変化に対応し、新たなキャリア理論が生まれてきた。これらの理論は、まさに現代社会の労働環境変化の中でのキャリア形成のあり方を裏付け、さまざまな示唆をわれわれに与えている。代表的な理論をここでは取り上げ、ウィズ・コロナ時代のキャリア形成のあり方の参考にできる部分を取り上げ概観する。

### ① Krumboltz (1979)

キャリアは「たまたまの連続」から形成されるがその偶然を自分のキャリアにとって意味あるものに変えること、また、偶然を起こすためには積極的に自ら行動すること、偶然現れるキャリアチャンスをつかめるか否かは日頃からの準備性によること、そして、キャリアチャンスは準備のある人の所にやって来ると述べている。

### ② Gelatt (1989)

キャリアの未来は不確実性に満ちているが、むしろ積極的に不確実性を取り入れ、前向きに捉え (positive uncertainty)、ありのままを受容すること。キャリアは個人が未来をいかに捉えるかに規定されるとし、「未来が現在を牽引していくこと (future pull)、未来は個人の捉え方 (mind's eye) 次第であり、左脳と右脳を両方統合し全脳型 (whole brain) の意思決定を行うこと」の大切

さを提唱した。

### ③ Hansen (1996)

「統合的人生設計」(Integrative life planning) を著した Hansen は、キャリアを「個人の人生の役割全体を含む包括的概念」と捉え、人生に必要な4要素として「労働 (labor)、学習 (learning)、余暇 (leisure)、愛 (love)」をあげている。単に仕事だけではなく、並行して絶えず「学び、余暇を楽しみ、愛を大切にすること」が豊かなキャリアを形成するとした。グローバルな視点から社会環境変化を捉え、キャリアは様々な要因がそれぞれ組み合わせられ統合される一枚の「キルト」のようなものであると例えている。また、キャリアに「精神性 (spirituality: 魂)」を注ぐことにより「天職」へと深化させることもできると述べている。

### ④ Hall (2002)

キャリア形成の主体は組織ではなく個人であるとし、絶えず変化する環境に柔軟に合わせ方向転換をしながらキャリアを形成する「変幻自在なキャリア (protean career)」の概念を提唱した。キャリアは生涯を通じた経験、学習、スキル、転機とアイデンティティの変化の連続であるとし、キャリアにはすでに境界がない (boundaryless career) とした。個人は自己のキャリアを管理し、地位や給料ではなく、内面的な心理的充実感、やりがい (内的キャリア) に重きを置いた。キャリアは自己志向的でありキャリアが成功した否かを最終的に決定するのは自分自身であり、キャリアは個人のアイデンティティと深く関係し、自己を語る最大のものであるとしている。

### ⑤ Savickas (2005)

「社会構成主義」の立場に立ち、キャリアはまさに個人を語る「物語」(narrative) であるとした。社会構成主義とは、周囲から与えられた意味、あるいは自らが与えた意味に従って社会を理解しそれを再構成し行動することであると考えた。そして、個人は自分が意味づけた独自の「物語」にそって人生を歩むとし、客観的な事実より個人の「意味づけ」により事実は異なるとし、過去のこれまでの経験を捉えなおし未来につなげる意味づけを再度行い自分の未来へ向けた新たなキャリアの「物語」を構築することが、キャリア形

成であると述べている。そのため環境変化においても柔軟に適應することができる「キャリア適応力」を重視した。

これらの理論からはまず不安定で絶えず変化する労働環境の下ではある時期に固定的に人と職業(仕事)をマッチングするかつての伝統的なキャリア理論はすでに成り立たなくなった、第2にキャリアの発達プロセスは、突然の予期せぬ出来事により分断されることが多くなり、現代は人と職業の関係性は絶えず動的・流動的であり、状況や環境変化により絶えず変化する、第3にいかにか柔軟にその変化に対応できるか、変化に自分を合わせていけるかが個人にとってキャリア上の課題である、第4にキャリア目標に到達できるかどうかだけが重要ではなく、そこに至る過程にこそ豊かな成長は存在する、などがキャリア理論の底流に流れている。そして、Savickasは「自分は何をしようとしているのか」「なぜその仕事をするのか」などキャリアへの意味づけや価値観を明らかにすること、自己の軸となる「ライフテーマ」をもつことの重要性を述べた。

### 3 ワーク・スタディ・バランスと学び直し

#### (1) テレワークと新たなキャリア開発

感染拡大の防止策のひとつとしてICTを利用した働き方「テレワーク」(働く場所の自由裁量制; 自宅やサテライトオフィスなどで自由に働く)が労働者に促された。日本生産性本部(2020年7月; n=222)の調査によればテレワークに70%が満足し、5月の同調査(満足度57%)より満足度は上昇し、次第に労働者がテレワークに慣れてきた様子がうかがえる。なかでも約50%が仕事の効率が上がったと回答している。

テレワークに関してはメリットだけではなく課題も多いが、テレワークのメリットは通勤時間が無くなり時間節約ができるようになったことである。特に都会で働く労働者にとっては、通勤時間とその混雑に消費するエネルギー負担は大きな課題である。通勤時間がなく時間とエネルギーを仕事に注入でき、業務終了次第すぐにプライベート時間に切りかえられるなど、時間の節約、有効活用が大きな利点となっている。そこで大切なこと

は、テレワークにより生じた余裕時間を有効に活用し「今後のキャリア形成にいかにか活かすか」である。

まず将来のキャリア形成を見据え、やるべきことを書き出し「見える化」する。時間的余裕を与えられた中で自己対峙の時間をもつことから始めることが、ウィズ・コロナの中でのキャリア形成と計画への出発点である。

#### (2) 「学び直し」と新たなキャリア開発

ゆとり時間の中で再度自らを見つめなおし今後のキャリアの方向性を考えるポイントを以下に6項目挙げる。

- 1) 自分はこれからどうありたいのか、どうしたいのか、何をしたいのか
- 2) どのような分野や領域の仕事に興味、関心があり、何が好きなのか
- 3) 活かせる能力、経験、強み、売り、専門性、人脈には何があるか(逆に弱点、不足しているもの、改善点は何か)
- 4) 今後働き、生きる上で大切にしたい価値(価値観)、軸足を置くもの(こと)は何か
- 5) 自分の役割、責任、使命、周囲から期待されていることは何か
- 6) 以上を整理し、やるべきこと、具体的な行動と計画を書き出す

この6項目は環境変化に合わせてキャリアステージの節目、節目で柔軟に見直し、その都度、新たなものを追加、不要なものを削除し自由に書き換え再設計を行う。大切なことは方向性のある程度仮りにでも見据え、やるべきことを明確化し具体的な行動に移し自己啓発を実行に移すことである。

Ibara (2003) は *Unconventional Strategies for Reviewing Your Career* の中で次のように述べている。「キャリアの中で本当の可能性を見出すのは行動を通してである。何事もやってみなければ分からない、実際に走り出さないと分からないからである。まずは何でもやってみる。仕事をしながら学び経験を増やす。そこから気づきが起きる。自分に向いていること、やりたいことは行動を通して次第に分かるようになる。時々立ち止まり振り返り修正しながら前に進む。積極的に行動

しながら偶然のチャンスが起きる機会をさらに広げること。そして、同時にキャリアチャンスを見逃さない感性を磨き備えること」を提唱している。

ウィズ・コロナ時代の時間的ゆとりを有効に活用し「ワーク・ライフ・バランス」を、「ワーク・スタディ・バランス」(Work Study Balance)(キャリア形成のための学び直し)へと転換する好機であると言える。

筆者が担当したキャリアカウンセリングの事例の中には、この機会にキャリアを強化するために意欲的に新たな学びに挑戦する人(社会人大学院、放送大学、語学を学ぶ)も多いが、一方で相談者からは共通の言葉も聞かれる。「早くから気づいていた」「もっと以前から勉強しておけばよかった」「若い時から自分のキャリアを真剣に考え準備しておけばよかった」「活かせる資格を取得しておけばよかった」などこれまでの自己のキャリア形成に対するさまざまな気づきや反省である。しかし、気づいた時こそ新たな再スタートの時であり決して遅くはない。

収束後に新たな働き方がスタートしたとしても、ウィズ・コロナ時代から身につけた学習習慣はそのまま New Normal な行動へと必ず引き継がれるだろう。学びを通して自己成長を感じる喜び・楽しさは、学びを継続するエンジンと必ずなる。Gelatt (1989) は「生涯成長し発展し続けるための未来への最大の戦略は、生涯に渡り学び続けることである」と提唱している。

すなわち「自律的キャリア形成」に必要な要素は、①自分への気づき、②価値観の明確化、③継続的な学習、④未来志向、⑤ネットワーク形成、⑥状況対応と柔軟性(Career action center, U.S.A)の6要素であり、これらを見直し再認識することが必要である。

#### 4 キャリア支援とキャリアカウンセリング

感染拡大による労働者の不安と葛藤は測り知れない。突然仕事を失い不安に陥り、今後のキャリア形成の課題を抱え悩み苦しんでいる人は多い。

こうした人達のキャリア形成を支援する方策のひとつが「キャリアカウンセリング」である。キ

ャリアカウンセリングの定義は以下の通りである。「個人がキャリアに関してもつ問題やコンフリクトの解決とともにライフキャリア上の役割と責任の明確化、キャリア計画、決定、その他のキャリア開発行動に関する問題解決を個人またはグループによって支援することである」(NCDA: The National Career Development Association)。

キャリアカウンセリングは個人のキャリア支援と共に同じ悩みを共有する人達をグループにし支援する方法としても機能する。仕事を失い引きこもっているような人達をグループ化し一緒に集まり対話をしながら支援する。「自分だけが辛く不安なのではない」と次第に気づき仲間存在に力づけられ立ち直り動機づけられる人も多い。

企業内に「キャリア相談室」を設置し、キャリアに関する相談を個別に支援する機能をもつ企業が増えている。同時にこの「キャリア相談室」は個々の従業員のキャリアの相談から見える「組織の問題」を整理し、組織に対し提言・働きかけ、働く環境を改善する機能を有している。

しかし、職場で部下のキャリア形成に重要な役割を果たすのはやはり上司である。人材育成に無関心な上司の下では部下のキャリアは形成されない。人材育成に熱意と責任をもち何でも気軽に今後のキャリアに関する相談ができ、上司と部下の間に信頼関係があることが欠かせない。部下の今後のキャリアニーズをよく理解し、部下の自律を温かく見守り、励まし、部下に成長のチャンス、挑戦する機会を積極的に与え成功体験を経験させ、自己効力感を育てる役割を担う。こうした上司のマネジメントは部下のキャリアを育てる上で何よりも大切な要因である。

組織としてもこれから絶えず変化する労働環境を見据え、従業員のライフスタイルや価値観やニーズの変化に柔軟に対応できる態勢を整え、事業構造を見直すことが必要である。従業員のキャリア自律を促す人事制度、ジョブ型雇用へ移行する環境変化に柔軟に対応し、教育・研修の充実、e-learningのコンテンツの充実など、従業員の「キャリア自律」を応援するインフラづくりが欠かせない。なぜなら個人の成長は必ず組織の成長を促すからである。また市場価値が高くどこで

も通用する有能な従業員が今後も継続して働きたいと思えるような魅力ある組織づくりをすることが並行して求められる。

## 5 おわりに

ウィズ・コロナの時代はその捉え方・意味づけによっては、今後のNew Normalなライフスタイルや、新たなキャリア創造に向けての自己変革を図る良いチャンスと捉えることもできる。

すなわち、今後労働者はジョブ型雇用や定年延長を踏まえた自己の長期的キャリア形成を視野に入れ、アフター・コロナの新たな環境変化を読み取りながら「キャリアを節目・節目で絶えず柔軟に見直し自ら再設計する」ことが必要な時代である。

人生100年社会においてこれからは確実に「Live longer, Work longer」の人生を我々は送る。そのための最大の戦略は社会・環境変化に合わせて「生涯にわたり学び続けること」である。ウィズ・コロナの時代に時間的余裕を活用し、自らと深く対峙しキャリアを見なおし普段でできなかった学びに挑戦しながら新たなキャリア形成への再スタートをすることが、求められている。

## 参考文献

- Gelatt, H.B. (1989) "Positive Uncertainty: A New Decision-Making Framework for Counseling," *Journal of Counseling Psychology*, Vol.36 (2), pp. 252-256.
- (1991) *Creative Decision Making, Using Positive Uncertainty*, Crisp Publications, Inc.
- Hansen, L. S. (1996) *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D.T. (2002) *Careers in and out of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ibara, H. (2003) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*: Harvard Business Review Press (=2003, 宮田貴子訳『ハーバード流キャリアアチェンジ術』翔泳社).
- Krumboltz, J. D. (1979) "A Social Learning Theory of Career Decision Making," In A.M. Mitchel, G.B. Jones, & J.L. Krumboltz (eds.), *Social Learning Theory and Career-Decision Making* (chap. 2). Evanston, RI: Carroll Press.
- Savickas, M.L. (2002) "Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior," In D. Brown & Associates (Eds.), *Career Choice and Development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (2005) "The Theory and Practice of Career Construction," In S. D. Brown, and R. W. Lent (eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, pp. 42-70, Hoboken, NJ: John Wiley.

みやぎ・まりこ キャリア心理学研究所代表、臨床心理士（元法政大学キャリアデザイン学部教授）。主な著作に『キャリアカウンセリング』駿河台出版社（2002年）など。臨床心理学、キャリア心理学、生涯発達心理学、産業心理学専攻。