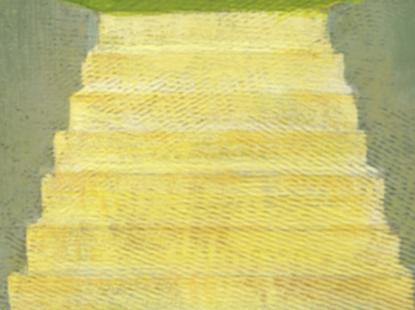


Works
Report

2018

人生 100年時代の ライフキャリア





contents

長寿化に伴い、働く時間は50年～60年と長くなっていく……
市場の成熟化、テクノロジーの進化に伴い、仕事や会社の寿命は短くなっていく……

……このような社会が到来しつつある。

私たち日本人の生き方、働き方はどのように変わっていくのか。
個人は、そして社会や企業は、どのように変わることを求められるのか。
近未来に向けてのビジョンを提言していく。

第1章	問題提起	91%がキャズムを乗り越えられない時代の到来	1
第2章	課題探索	キャリア・オーナーシップ形成を阻害する日本社会の構造	9
第3章	観点提示	トランジションとはライフテーマの再創造による変容である	14
第4章	萌芽事例	サイクルシフトを実現している人たちに共通するもの	20
第5章	仮説創造	コミュニティの多様性が育むキャリア展望	26
第6章	実証分析	マルチサイクル展望をもたらすコミュニティデザインの方程式	35
第7章	未来提言	ポスト・アイデンティティ時代の生き方・働き方	44



第1章 問題提起

91%がキャズムを乗り越えられない時代の到来

人生100年時代という言葉の氾濫に辟易として
いる人もいるかもしれない。それぐらいに、この
言葉は一気に広まり、社会を動かし始めている。
そのさきがけとなった書籍『LIFE SHIFT ～100
年時代の人生戦略（原題：The 100-Year Life）』
の冒頭には、2007年生まれの子どもの半数が、
100歳以上生きるというデータが掲載されている
（図表1-1）。

そして、「教育、仕事、引退という3ステージ
モデルの崩壊」というシンボリックなテーマが提
示される。ひとつの会社、ひとつの仕事というワ
ンステージの仕事人生では立ちいかなくなっ
てく、という論点提示だ。日本においてはワンス

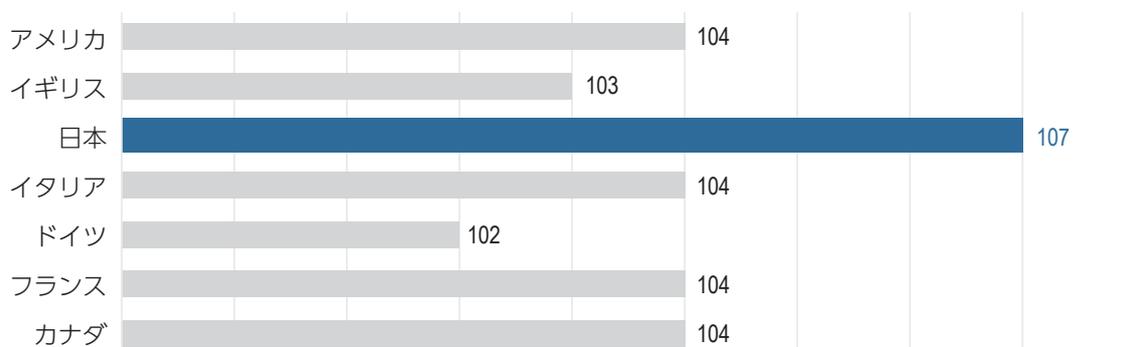
テージの傾向が顕著である、ということからも、
この論点は社会に浸透しつつある。グラットン氏
らが言わんとする趣旨については大きく賛同した
うえで、あえてその論点を批判するところから、
本特集をスタートしたい。

これまでも、 キャリアはマルチステージだった

そもそも、これまでのキャリアはワンステージ
ではなかった、と思うのだ。

心理学の泰斗であるユング、エリクソンは、人

図表1-1：2007年生まれの子どもの半数が到達する年齢



(出所) Human Mortality Database, University of California, Berkeley(USA) and Max Planck Institute for Demographic Research (Germany). Available at www.mortality.org

図表1-2：スーパーのキャリア理論

発達段階	年齢	発達課題
成長段階	0～14歳	家庭や学校での経験を通じて、仕事に対する空想や欲求が高まり、職業への関心をよせる。
探索段階	15～24歳	学校教育・レジャー活動・アルバイト・就職などから、試行錯誤をともなう現実的な探索を通じて職業が選択されていく。
確立段階	25～44歳	前半は、キャリアの初期であり、自分の適性や能力について現実の仕事のかかわりの中で試行錯誤を繰り返す時期。
		後半は、職業的専門性が高まり、自分の能力・適性を生かすことに関心を持ち、キャリアを確立する。
維持段階	45～64歳	自己実現の段階となり、安定志向が高まり、既存のキャリアを維持することに関心をもつ。
解放段階	65歳～	職業世界から引退する時期。セカンドライフ（新しい役割の開発）が新たな課題となる。

生の発達段階という概念を提唱しているが、キャリア理論の古典的存在であるD. E. スーパーは、その概念をベースに、図表1-2のようなモデルを構築している。

この図における成長段階を、グラットン氏らのいう「学習」、解放段階を「引退」とあてはめたとすれば、仕事のステージは3～4に分かれていることになる。

大学などを卒業してから、仕事をリタイアするまでの職業人生が、ただ同じことの繰り返しである人は少ないだろう。ひとつの会社でキャリアを完結させた人であっても、若手社員として前線の仕事に従事し、やがてはリーダーとしてプロジェクトなどの案件を任せられ、ミドル期には、組織を預かるマネージャーという役割を担い、シニアになっては経営ボードに選ばれる、あるいは再度前線に出る、といったステージシフトが、大半の人にはあったはずだ。

つまり、キャリアには「年齢に応じてステージが変わる」「安定期と移行期（トランジション）を幾度か繰り返す」「ステージごとに成長していく」という理念形があった。先に紹介したスーパーのモデルも、日本における近年のキャリア理論、研究（神戸大学・金井壽宏教授、平野光俊教授のものがよく知られている）においても、こうした理念形がベースとなっている。つまり、これまでも、キャリアはマルチステージであった。グラットン氏らが提唱するエクスプローラー（非日常の場に身を置き、世界を、そして自身を知る冒険者として活動する時期）やインディペンデント・プロデューサー（自身固有の仕事独りで立ち上げる時期）になった人は一握りであることは確かだが、決してワンステージではなかったのだ。

しかし、日本人のキャリアは、同一企業内に閉じたものが大半ではないか、という批判があるかもしれない。日本人の転職率は低い、日本の労働市場の流動性は低い、という指摘が今もよくなさ

れる。しかし、実態は大きく異なる。リクルートワークス研究所が実施している日本最大級のパネル調査「全国就業実態パネル調査」(全国の就業経験者4万人以上対象)の2017年データによれば、働きはじめてから一度でも退職したことがある人は、70.2%。現在正社員として働いている人に限っても55.1%。現在正社員として働いている男性にさらに限っても、52.1%。男性正社員の過半数は転職経験者である。

国際比較をしても、転職率では他国に引けを取らない。同じくリクルートワークス研究所がアジア諸国、アメリカ、日本の若年フルタイム就業者を対象に2012年に実施した「Global Career Survey」の結果を見ると、日本人30代男性の転職率は59.3%と、アメリカ(54.1%)、韓国(56.0%)をしのぎ、中国(59.3%)と肩を並べている。30代女性となると、日本人の78.0%が転職経験をもっており、他国を大きく引き離している状況にある(リクルートワークス研究所『アジアの「働く」を解析する』2013年)。

マルチサイクルという パラダイム転換

これまでも、日本人は、さまざまな仕事、さまざまな役割、そして人によってはさまざまな会社での経験を経て、幾度かの移行を繰り返し、マルチステージのキャリアを歩んできた。

しかし、ワンサイクルだった。20世紀においては、さまざまな仕事・役割・会社経験があったとしても、あるいは起業独立を果たしていたとして

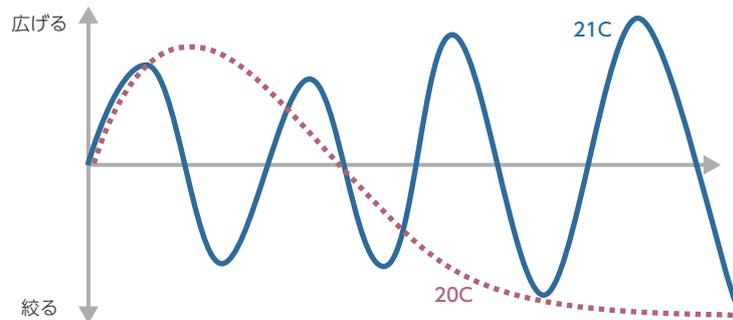
も、多くの人の職業キャリアはワンサイクル。つまり、ひとつの職業アイデンティティを、時をかけて創り上げていくものであった。エリクソンの漸成説の8段階目の終結点に「統合」という言葉が冠されていたり、キャリア・アンカー(E.シャインが提唱した概念。職業人生を経ていくことで形成される、自身が最も大切にしたい価値観や欲求。一度形成されると変化しにくく、生涯にわたって個人の意思決定に影響を与える)のような概念が受け入れられてきたのは、その証左といえよう。

それが、21世紀には、マルチサイクルになる。今世紀に入ってすでに20年近い年月が流れているが、今はまさに新世紀パラダイムへの転換の移行期なのだ。

それは、さまざまな仕事・役割経験をするにとどまるのではなく、ステージシフトを通してひとつの職業アイデンティティへの統合を目指すのではない。それは、大きな転機への遭遇のたびに、大きなサイクルシフトを繰り返し、新たな職業アイデンティティの再創造を重ねるようなものかもしれない。これまで、キャリアの前半戦で自身のキャパシティを拡張していくような「広げる」ステージがあり、自身の専門性の核が出来上がったところから「絞る」ステージへと移行するというワンサイクルだったものが、「広げる」と「絞る」を繰り返していくようなものになるのかもしれない(図表1-3)。

「広げる」と「絞る」は、繰り返すのではなく、同時にいくつもの「広げる」「絞る」が走っているようになるのかもしれない。そもそも職業アイデンティティという概念そのものをゼロパー

図表1-3：20世紀/21世紀のキャリアビジョン



スで見直す時に来ているのかもしれない（この点については、本連載の最後に、改めて触れたいと思う。この稿を書いている時点においては、まだ何を語るかははっきりしてはいないのだが）。

キャリア・オーナーシップに関する仮説

マルチサイクルを前提としたときに、真っ先に問われるのが、キャリア・オーナーシップだ。自分が自らのキャリアの主人公であることを明確に自覚し、自身のコンディションを常に認識し、望ましい状況を維持するために行動することだ。

過去の経験を再編集し、自身の主観的なキャリアストーリーを創造していることがその前提となるだろう。「過去受容（これまでの自身のキャリア・経験を肯定的に受け止める）」とそれに基づく「近未来展望（向こう3年程度の先行きは良好

であると認識している）」が自身の中に形成されている状態を理想的なステイタスであると置き、「近未来展望」のゆらぎ（それは、予期せぬ仕事環境、職場環境の変化かもしれないし、仕事に飽きてきた、というような変化かもしれない）が生じた際には、何らかの行動（それは、何らかの新たなインプットかもしれないし、他者との対話などを通じた自身の過去経験の再編集かもしれないし、転職や異動の申告かもしれない）をとり、ゆらぎが収まる方向へと自身をリポジショニングする。

それは、自らの「やりたいこと」を決めて、その実現に向けて行動することを前提とするものではない。想定外の変化が起きるのが当たり前のものとなっている VUCA な現代社会においては、計画的なキャリアデザインという考え方は前時代的であるといっていだらう（それ以前に、日本の労働市場、雇用慣行がジョブ型をベースとするものではない、という点が、「やりたいこと」を起点とした自立的なキャリアデザインと相性が悪いのだが）。

キャリア・オーナーシップ = キャリア展望 × 自己学習

キャリア・オーナーシップを持っている個人は、はたしてどれくらいいるだろうか。前出の「全国就業実態パネル調査」のデータを活用して検証してみたい。

上記の枠組みを簡潔に再定義すれば、キャリア・オーナーシップを持っている人は、「キャリア展望(今後のキャリアの見通しが開けている)」を持ち、「自己学習(自身の意志で、仕事に関わる知識・技術向上のための取り組み)」している人と仮説することができる。

人生100年時代の キャリアをめぐるキャズム

それぞれの設問に対する回答結果を見てみよう(図表1-4)。

自己学習している人は34.9%。決して大きい数字ではない。そして、キャリア展望。開けている

人、やや開けている人を合わせてもその比率は15.7%にすぎない。

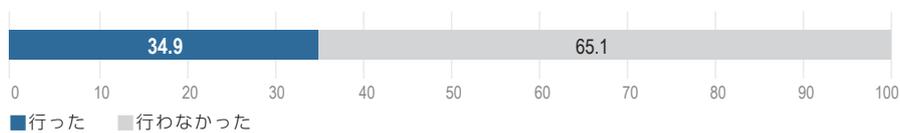
キャズムという言葉をご存じだろうか。マーケティング・コンサルタントであるJ.ムーアが提唱したものであり、「初期市場とメインストリーム市場との間にある深くて大きい溝」という意味を持っている。

マーケティングの基礎理論として知られるE. M. ロジャーズのモデルによれば、顧客は「イノベーター (Innovators: 革新者)」「アーリーアダプター (Early Adopters: 初期採用者)」「アーリーマジョリティ (Early Majority: 前期追随者)」「レイトマジョリティ (Late Majority: 後期追随者)」「ラガード (Laggards: 遅滞者)」の5つのタイプに区分される。新製品、新サービスが市場に登場すると、冒険的で最先端を重視するイノベーターがまずアクションし、次に情報感度の高いアーリーアダプターが追従する。これらの層が利用、購入し、好感を持って受け入れること

図表1-4

自己学習

自身の意志で、仕事に関わる知識・技術向上のための取り組みをしている



キャリア展望

今後のキャリアの見通しが開けている



で、ようやくメイン市場であるアーリーマジョリティがアクションし、本格的な普及が始まるとされている。

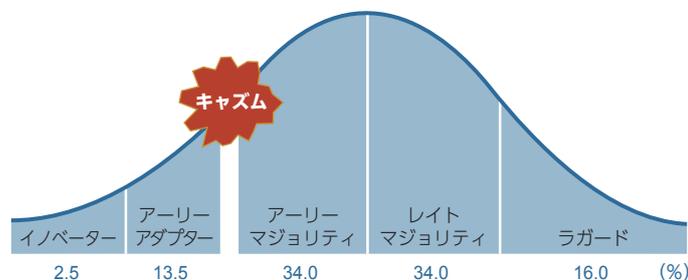
ムーアは、ハイテク製品の普及を研究し、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの間には、深く大きな溝が存在し、普及に至らないとしている（図表1-5）。

このモデルは、消費市場から生まれたものだが、他の領域にも適応できるものだと考えられる。ネットリテラシー、メディアリテラシーといった近接概念にはもちろんのこと、社会構造変化への適応についても、同質的なことが起きるの

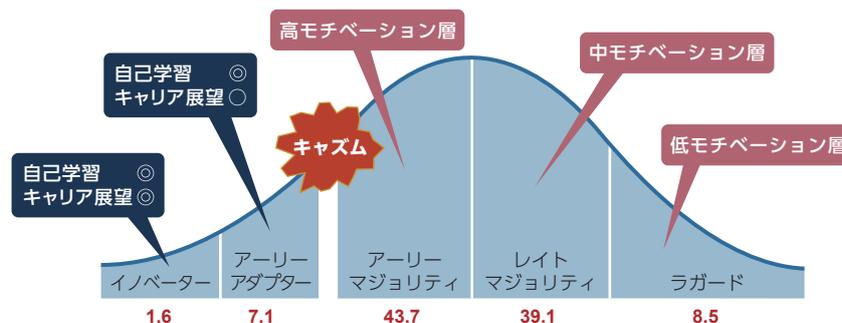
ではないかと考えられる。

では、このフレームを、キャリア・オーナーシップの仮説に適用してみよう。自己学習をし、キャリア展望が開けている層をイノベーター。自己学習をし、キャリア展望がやや開けている層をアーリーアダプター。メイン市場のアーリーマジョリティ、レイトマジョリティ、ラガードは、仕事環境において、高いモチベーションの獲得が期待できるかどうか、という視点で三区分してみた。結果は、図表1-6の通り。初期市場、つまり、キャリア・オーナーシップをもち、人生100年時代においても適応していくことができる人は8.7%に留まっている。

図表1-5：キャズム



図表1-6：キャリア・オーナーシップ シミュレーション



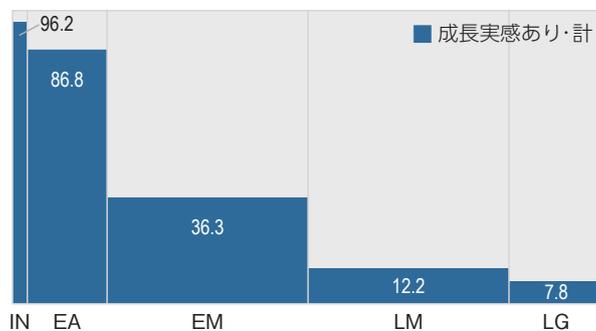
この5区分が、仕事において「成長実感」を持っているか、「生き生きと働いている」かを検証してみた。すると、イノベーター、アーリーアダプターの「成長実感」、「生き生き働いている」比率はいずれも極めて高いが、アーリーマジョリティ以下になると、その比率は半数を大きく下回っている（図表1-7、1-8）。キャズムは確かに存在しているといえるだろう。

では、この傾向は、年収や就業形態、企業の従業員規模によって異なるのだろうか。年収を見ると、高年収者ほどイノベーター、アーリーアダプターの比率が高いという緩やかな傾向は見取れ

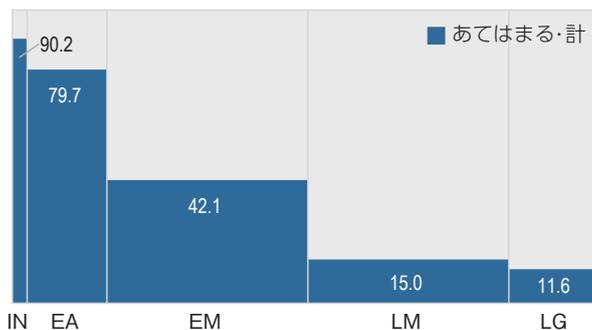
るが、キャズムの存在は見て取れない（図表1-9）。就業形態となると、その傾向はさらに鈍化する。役員や個人事業主の一部は、イノベーター、アーリーアダプターに多く存在するが、正社員はいずれの層にも同じように存在している（図表1-10）。従業員規模に至っては、ほとんど関連性がない。大企業にも中小企業にも、キャリア・オーナーシップが高い人は少なく、低い人は大量に存在している（図表1-11）。

なぜなのだろうか。なぜこのような状況が起きているのだろうか。

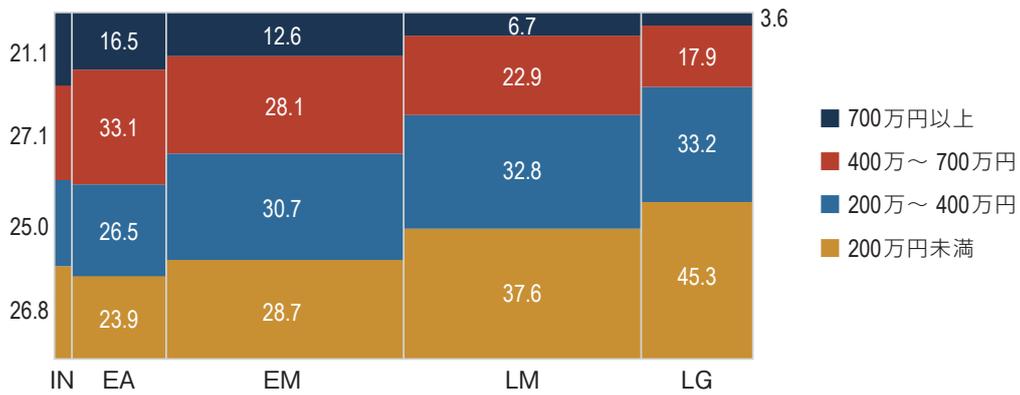
図表1-7：成長実感



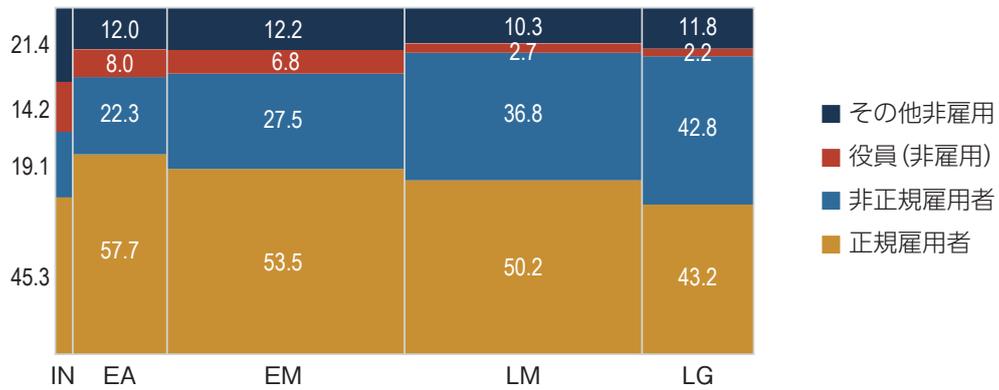
図表1-8：生き生きと働いている



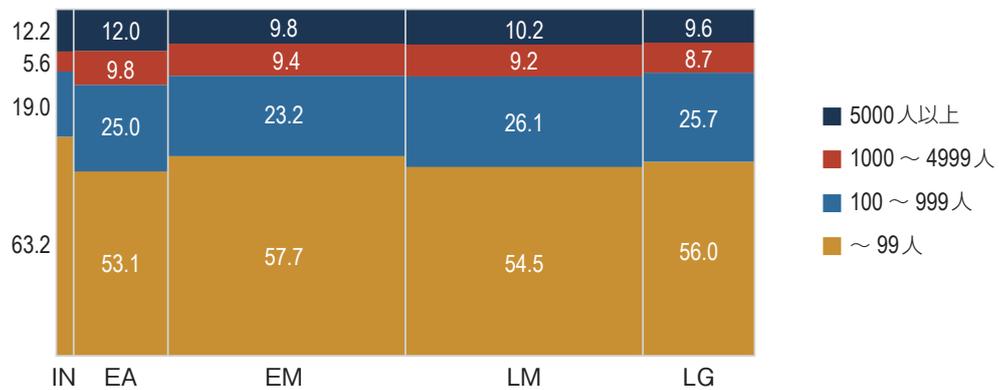
図表1-9：年収分布



図表1-10：就業形態



図表1-11：従業員規模





第2章 課題探索

キャリア・オーナーシップ形成を 阻害する日本社会の構造

ステージシフトが生まれていない、 自己学習が誘発されない

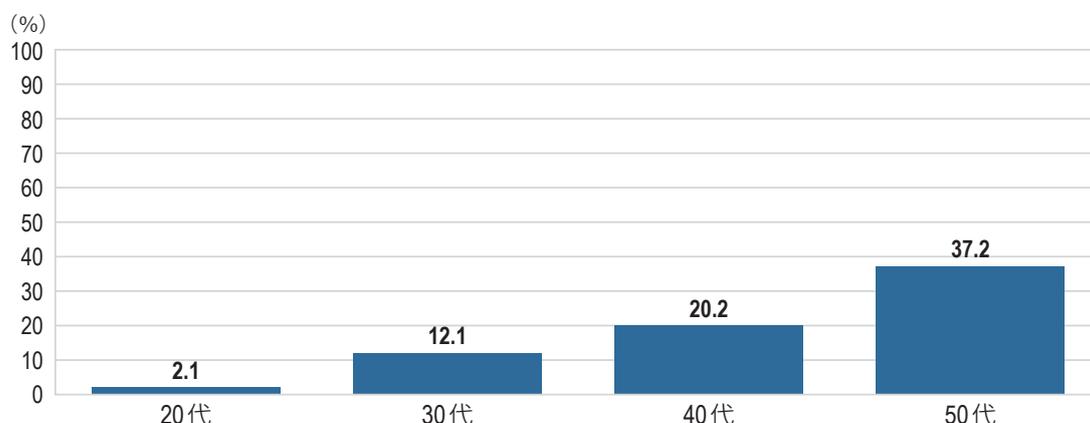
まず、ひとつのデータを提示したい。慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボラトリーとリクルートワークス研究所が共同で開催した「21世紀のキャリアを考える研究会」の参加企業13社で働く大卒以上の学歴を持つ正社員を対象とした調査結果だ（図表2-1）。

「プロフェッショナル比率」とは、仕事で一定レベル以上の成果をあげ、現在の仕事を「自身の専門分野だ」と認識している人の割合を示してい

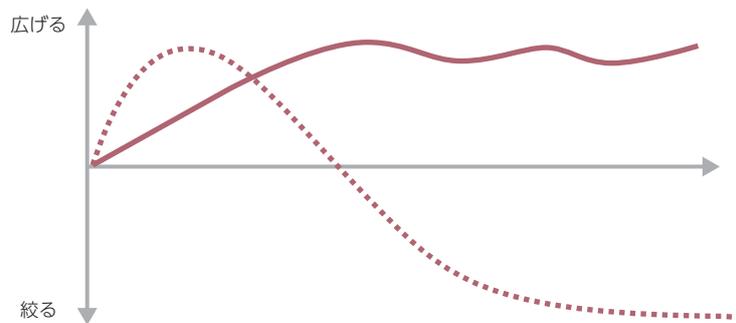
る。プロフェッショナル比率は、年齢とともに上昇していくわけだが、その数字は、40代でも20.2%、50代になっても37.2%にすぎない。企業内に、プロフェッショナル人材が決して多くないことが、このデータからは窺える。

第1章で提示した「広げる」「絞る」という概念をもとに、このデータを再解釈してみたい。自身のキャパシティを拡張していく「広げる」ステージ、自身の専門性を定め、深めていく「絞る」ステージにあてはめるならば、多くの人には、「広げる」から「絞る」へのステージシフトが起きていないということになる。「広げる」の状態のままなのだ。ステージシフトが起きていないということは、つまりは、移行期（トランジ

図表2-1：プロフェッショナル比率



図表2-2



ション) が訪れていないということだ。サイクルシフト以前に、ステージシフトが滞っているとすれば、キャリア・オーナーシップが形成されないのも必然だろう (図表2-2)。

成人学習理論の泰斗である M. ノウルズは、成人の学びを探索し、「成人は発達上の移行期に進んで学習する」という特徴を指摘している。移行期、つまりトランジションの過程で、自己学習が大きく誘発され、それが成長をもたらす、という構図が浮かび上がる。そして、日本の多くのワーキングパーソンには、そうしたトランジションが生まれていない、従って、自己学習が誘発されない、という仮説が浮かび上がる。

分業化が、20～30代の キャリア・オーナーシップを蝕む

この仮説を検証するため、ヒアリングを重ねた。ワーキングパーソンと触れる機会が多いキャリア・カウンセラー、転職エージェントのキャリア・アドバイザー、エグゼクティブ・サーチのコ

ンサルタントなど、数多くの方に、日々面談している人たちの実像や課題を伺った。

状況は、年代ごとに違っていた。キャリア初期の20～30代、40～50代前半のミドル、役職定年後や定年が視野に入ってきた50代後半では、状況がかなり異なることが見えてきた。

20～30代は、総じて自身のキャリアに自覚的な人材が多いようだ。自身が携わっている仕事の意義、価値を感じ、あるいはそれを感じられる仕事を獲得するために転職を考える、といったキャリア・オーナーシップを基軸にした意識、行動をしている人が目につくのだという。また、学習に関しても能動的だという。今の仕事に没入し、楽しみ、その延長上でかなりのインプット、つまりは学習をしている人も珍しくないようだ。キャリアチェンジを意識して、今の仕事とは異なる領域、自身の興味のある領域の労働市場の実態、ニーズを探索し、そこへの転身を目指して自主的に学習している人も多いという。学ぶだけではなく、何かを実践してしまう人もいるようだ。たとえば、アプリエンジニアに興味を持ち、コーディングを

学ぶだけではなく、自身でアプリを開発する、というようなことだ。

一方で、課題を持つ人ももちろんたくさんいる。そうした人に共通するのは、自身の担当している業務をきちんと言葉にできないことだという。エンジニアの転職支援に携わるキャリア・アドバイザーは、こう指摘する。

「自分が何をやっているのかあまり話せない、言語化できない人がいます。自分の仕事が最終製品のどこに寄与しているのかがわかっていないんです。こういう人は厳しいですね」

「自分の仕事が見えてないですね。分業化されて、そこしか見ていない。研究職は、わかりやすい成果がないので言語化できない。自分の立ち位置やスキルを俯瞰することができていない」

市場の成熟化、顧客の需要の高度化に対応し、ソリューションは複雑化している。そして、個々の仕事は細分化、マニュアル化され、手ごたえの得にくいものになっている。こうした状況変化が、自身の仕事、ひいてはキャリアのオーナーシップを奪っている。

モノカルチャー、社外との接点の欠如がミドルを蝕む

課題を持つ人の比率や深刻さの度合いは、ミドルになるとぐっと大きくなる。その要点は、コアスキルが確立していない、自身の立ち位置を自覚できていない、という言葉に集約される。それ

は、社内での評価の低い人材に限らない。主力事業で要職に就いている人にも顕著にみられる傾向だという。そして、その要因として、転職経験がないことを口々に指摘する。象徴的なのは、以下のようなコメントだ。

「1社にいて40代、50代になってしまった男性の9割は、厳しい。危機感もない。出世している人が、かえって危ない」

転職経験者の比率は男性正社員でも半数を超えており、グローバルに見ても遜色ないものであることは、前回のレポートでもお伝えしたとおりだ。しかし、半数近くの転職未経験の男性が、危ないのだという。何がそうさせているのだろうか。出てくるキーワードは、「モノカルチャー」「社外との接点がない」というもの。ひとつの会社に長く所属し、その会社の価値規範を無意識のうちに体に染み込ませてしまった人は、自分自身の市場価値や相場観を正しく認識できないのだという。自身の職業能力を過大視してしまうこともあるし、自身が持っている市場価値に気づいていない、ということも起きるといえる。キャリアチェンジ、ステージシフトといったトランジションは、今までの価値規範をリセットし、新たな価値規範の中に身を置くことを要請するわけだが、そのような変化に適応できなくなってしまう、ということだろう。

また、このような状況に陥っている人に共通するのは、仕事への過度な傾注だという。

「仕事以外の世界を知らないですね。言われるままにまじめに忙しく働き、ほかのことをしてい

る時間がない。インプットの時間もない。海外経験などしていても、視野は開かれないんです」

「この会社で頑張っていけば大丈夫、とって入社しているので、仕事と並行して何かをしているという人は少ないですね」

ある会社で働くという価値規範のみに規定され、自身のポジションを相対的に認識することができていない。ワークライフバランスが著しくワークに偏り、かつ、ワークの中身がモノカルチャーである、という図式だ。

異動、昇進の変質が、 トランジションを消失させている

こうした状況を助長しているのが、異動、昇進の変容だろう。異動、昇進は、トランジションをもたらす格好の機会だが、それがトランジションの機会として機能していない。

異動については、質、量ともに減衰しているといっていだろう。バブル崩壊後の事業収縮に対応した組織人事対応や、成果主義を標榜するなかで、同じ仕事に長く携わる人は増えた。それが本人の専門性の深化につながる「絞る」となっているといいのだが、そうになっていないのは、「広げる」プロセスが不十分であり、適切なトランジションになっていないものと考えられる。

また、エンジニアのように元来異動が少なかった職種が、近年はテクノロジーの進化、変容によってトランジションを余儀なくされることも増

加している。キャリアの初期から「絞る」という状態であり続けることをよしとしていた職種においても、「広げる」へのシフトが要請されるようになっていくわけだが、「広げる」経験のない人材には、それまでクリアであったキャリアの見通しが、急速に暗転してしまうことになる。

昇進のありようも変容している。リセッションや組織のフラット化などにより、マネジャーポストは削減され、昇進という機会そのものがまず減少している。さらに、多くのマネジャーがプレイングマネジャーと化している。

マネジャーへの昇進は、自らの力で成果をあげることから、チームの力を高めて成果を上げる、という役割の大きな変化である。キャリア上の大きな転機となり得る機会であり、過去にはそのような機能もしていた。しかし、プレイングマネジャーには、プレイヤー時代の自分を維持、拡大していくことを求められる。期待されるトランジションが生じなくなってしまうのだ。

日本的雇用システムの 負の側面をもたらす危機

モノカルチャー、外部との接点の欠落がもたらすキャリア・オーナーシップの不全は、当然のようにシニアにも及ぶ。定年という大きな転機が視野に入ってくることで、何かを考え始めはするのだが、労働市場全体の中での自身の相対的なポジションを認知していないため、選択肢が提示されても意思決定ができない。多くの場合、報酬の大幅な減額を伴うキャリア・ダウンという選択にな

るからだ。また、今までのキャリアを生かして定年後もバリバリ仕事ができる、大手企業で部長をやっていたのだから中小企業の役員ぐらいできるだろう、という時代錯誤的な意識は今の時代でもこうしたシニア層の中には、まだ強く残っている。少し前までの先人たちが名誉職的な転身をしていたということも、認識を誤らせることになる。

定年間近の人たちに「60歳以降も、なぜ働くの？」と問いかけると、自身の意思を明確に返答する人は少ないという。「自分の存在価値の確認の場」「社会とのかかわりが欲しい」というような意向はよく聞かれるが、そこには本人がこれまで紡いできたキャリアの痕跡が感じられない。「仕事に行っていないと人間がダメになる」というような、仕事依存が如実に表れる発言もよく出てくる。「年金が出るまで」という手段的な発言も、「妻から『自宅にいるな』と言われる」という現実的な発言もまた、多く聞かれるのだ。

このようなミドル、シニアの停滞は、日本的雇用システムの負の側面によってもたらされたものだといっていいだろう。キャリア選択権が個人ではなく、職務ではなく職能ベースであり、年功的なシステムは、キャリア・オーナーシップの形成を阻害するだけでなく、キャリア・オーナーシップを摩耗させてしまうものだといっている。

転職経験者にはこの状況が起きていないのか、といえば、そのようなことはない。転職未経験者にはきわめて顕著であるが、転職経験者においても同様の傾向はみられる。キャリア展望を持ち、自己学習している人材は、転職経験者においても

一握りの存在である。日本的雇用システムの影響は、通常の転職程度では消し去ることができない。

生まれ始めた サイクルシフトの萌芽

しかし、この1～2年の間に、シニアのなかには大きな意識変化も起きている。役職定年後、定年後のキャリアをロスタイムのようにとらえ、それまでの延長上でごまかしながら逃げ延びよう、という意識からの転換がみられるというのだ。その起点となっているのは、「70歳まで、いや、もっと先まで働くことになりそうだ」という気付きだ。定年、再雇用で年金とともにリタイヤという選択が、資金的に現実的なものではなくなっている、ということもあるが、「まだまだ元気で、これからの時間をどうしようか」「もう一花咲かせたい」と、新たな一歩を踏み出そうという意識が、60歳前後の年代に急速に生まれているのだ。

意識だけではない、実際に行動に移す人も増えている。以前から、定年後には好きなことを、と考えている人は数多くいたが、定年後に何かを始めようとしても、多くの場合はうまくいかない。しかし、近年では、働いているときから、何かを始めるといふ人が増えている。副業のような形になっているケースも多い。定年を待たずに40代、50代で大きなトランジション＝サイクルシフトを果たす人も明らかに増えてきた。

このようなサイクルシフトの萌芽は、どうして起きているのだろうか。何が、そうしたサイクルシフトを生み出しているのだろうか。



第3章 観点提示

トランジションとはライフテーマの 再創造による変容である

この1～2年の間に、ミドル、シニアの中に生まれた意識変化。定年を待たずに40代、50代で大きなトランジション=サイクルシフトを果たす人の増加。このような萌芽は、どうして起きているのだろうか。何が、そうしたサイクルシフトを生み出しているのだろうか。

社会の激変というトリガーが、 個人の「気づき」を生む

大きな要因となっているのは、日本の産業セクターのいたるところで、激変が起きていることだ。業界全体が衰退局面、下降局面に入っていたり、テクノロジーの進化により、人材ニーズに大きな変化が生まれていたり、そうした影響から、企業や事業の再編が起きていたり、個別企業の経営が揺らぎ、再生支援のために、さまざまな施策が講じられたり。近年は、人手不足と呼ばれる状況が加速していることもあり、大きな人員削減は総じて減っているが、フィンテックの影響によるメガバンクの人員削減は大きな話題となった。業界に近しい人に聞くと、あれはまだ序章にすぎないという。

このような事象は、個人に、自身との対話を迫ることになる。いわゆる「リストラ」の対象にならないまでも、自身のキャリアは、今いる会社で

は維持できないかもしれない、先行きを考えなくてはならない、という自覚を促すことになる。

こうした傾向は、斜陽産業だからというように一部に限った話ではない。会社の寿命は徐々に短くなっている。その趨勢は、データにも顕著に表れている（図表3-1）。つまり、今起きていることは、一過性のものではないということだ。このような産業、業界の激変が、当たり前ものになるようとしているのだ。

そうした近未来を企業も自覚し始めている。かつては退職金上乗せを伴う早期退職などの施策は、緊急避難的なものであったが、現在は常態化している企業も多い。企業の業績が堅調であっても、人材の適切な新陳代謝を図るために、あるいは、従業員に、自身のキャリアを会社任せにせず、我がごととして捉えてもらうためのメッセージとして、有事に運用するだけでなく、平時の人事制度に組み込んでいるのだ。

業界再編、企業再生は、思わぬ副産物も生んでいる。ひとつのエピソードを紹介したい。某有名日本企業に長く勤務している40代前半の部長であり、社内では高評価されているAさんが、長く単身赴任している状況からの脱却を図るためにエグゼクティブサーチ会社に登録してきた。子どもも大きくなるなど状況が変化しても、自身では動

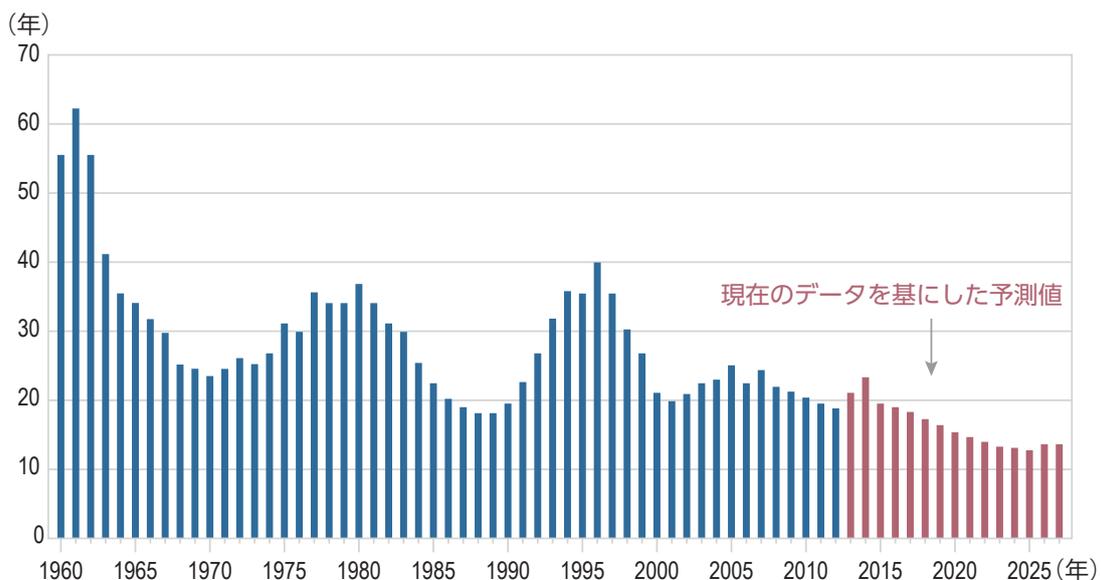
けずにいたのだが、ついに思い立ったのだという。それは、こんなきっかけだったそうだ。あるとき、彼が所属する事業のテコ入れとして、その事業の基幹ポストに、とあるコンサルティングファームからの転職者が着任したという。その人は5回の転職経験を持ち、自身のキャリアを積み上げてきた人だった。Aさんは、そんなキャリアの作り方があるのかと、「実物」との出会いを通じて気づき、アクションしたのだという。ちなみに、その人が来るまで、社内には転職者がいなかったそうだ。そのような閉鎖的な空間に、初めて転職者が現れる。社外との接点が、眠っていたキャリア・オーナーシップに火をつける。人材の健全な流動化は、周囲にいる個人の意識をも揺さぶるのだ。

「100年ライフ」のインパクト

しかし、こうした状況は、ここ数年で突然生まれたものではない。そして、これまでであれば、そのような社会や企業の変化に対してディフェンシブになり、いかに被害にあわないようにするか、変化の波から逃げ延びるか、というような逃避的な行動を、ミドル・シニア人材はとってきた。年金支給開始までの年月を、何とか乗り切ろうとしてきた。

しかし、ここ1～2年で、何かが変わり始めた。そのトリガーは、間違いなく「人生100年時

図表3-1：S&Pインデックス企業の平均寿命（7カ年移動平均）



(出所) Yale大学Richard Foster氏と調査会社Innosightの調査

代」が到来していることだろう。この言葉が巷間を賑わす前から、定年を迎えようとしている人たちは気づき始めたのだ。自分たちは、どうやら、年金支給開始の年齢を迎えたとしても、まだ働けると。もちろん、働かなくてはならないという資金的側面の問題もあるのだが、「まだまだ元気だ、これからの時間をどうしようか」「このまま終わるのはつまらない。もう一花咲かせたい」と、定年後の仕事人生を、自分なりにデザインし始めた。「会社にぶら下がって、再雇用でつなぐ」という現実的な選択に食いつきを感じているのだ。再雇用で大きく給与が落ち込む、ということも意識を高める要因ではあるのだが、65歳以降も働くことを視野に入れ、今いる会社ではない仕事場の探索を始めるのだ。そのスタートが、定年間近の人もあるし、もっと早く40代から、という人もいる。

ライフスタイルの変化も、こうした趨勢を間違いなく後押ししている。先ほどのAさんのトランジションに向けた行動のドライブは、転職経験豊富な人物との出会いであったが、その根底には、単身赴任という働き方に終止符を打ちたい、家族との時間を大切にしたい、という想いがあった。子どもの教育環境を重視し、転勤という内示を機に、会社を飛び出す人は確実に増えている。保育園の送り迎えのために、職住接近という働き方へと転身するイクメンの話もよく聞く。働く時間、場所の自由度を求める志向を持つ人の増加の背景にも、このように家族との時間を大切にしたいという想いがある。

環境認識から 自己の再発見に至る第1ステップ

自身を取り巻く環境変化に対応して自身の認識のスイッチを切り替えた人たちは、まず自身と向き合い始める。これから何をすればいいのか。しかし、それを考えてもすぐに答えは出ない。いきなり未来への道筋は見えない。そこで、人は過去へと思いを馳せる。自分は何をしてきたのか、どのような経験を通じてどのようなことを成し遂げてきたのか。何を大切にしてきたのか。自己との対話は、しかし、思いのほか難しい。身近な他者の力を借り、相談に乗ってもらうことも多い。転職エージェントに足を運び、キャリア・アドバイザーとの対話を通して自己と向き合い始める人も少なくない。

そうした対話や内省の時間を重ねる中で、人は自分を再発見する。自身の過去を振り返り、これまでの出来事、人との出会いを想起し、自分とはこのような経験をしてきたこのような人間であると再編集する。自身の過去を、自分なりに受け入れる。そして、自分なりに受け入れた過去から現在に至るキャリア導線の先に、自身が歩みたい未来が見えてくる。これから自分は、何を大切にしたい、何を活かして生きていくのか、という自身の価値軸を見出す。

このような、環境認識から自己の再発見に至るプロセスが、トランジションの第1ステップだ。再発見のプロセスは決してやさしいものではないが、自己と向き合うことから逃げなければ、必ず答えは出る。入り口である環境認識のスイッチがいかに入るかが、このステップのカギだ。

再発見された価値軸を起点に行動を加速する第2ステップ

この第1ステップを踏まえて、いよいよ行動に移す第2ステップが始まる。これまでのキャリアの延長線上とは異なる方向へと歩を進めることになる。再発見された自身の価値軸をもとに、これから何をするかを探っていくことになる。いきなりやりたいことと出会えることもあるが、多くの場合は違うだろう。また、転職サイトなどから、行きたい会社を探すとといった手法ではたどり着くのは難しそう。さまざまな情報を調べたり、何かを学んだり、という手探りの時間を過ごすことになる。

大切なのは、とにかく前に踏み出すことだ。しかし、これまでと違うことをするには、高いハードルを越えることを必要とする。これまでの価値尺度をリセットして、新たなものの考え方の枠組みをインストールすることが求められるからだ。

解決策は、シンプルに、とにかく何かをやってみるしかない。思い切って飛ぶことから、何か新しいことを発見する、何らかのリアクションが生まれる。そして、そこから、また新たなアクションが生まれる……という連鎖が生まれ、それ

が古い価値尺度のリセット、新たな価値尺度のインストールを促進する。

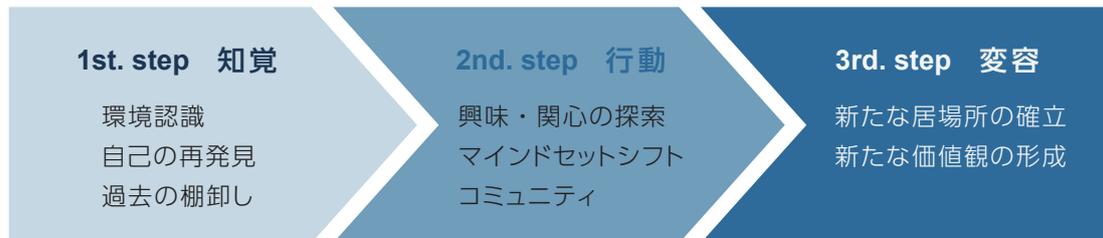
しかし、この行動もまた、一人で推進するのは難しい。前出の相談相手が力になってくれることもあるが、ここで頼りになるのは、同じフィールドに興味・関心を持っている「同好の士」の存在だ。勉強会などのコミュニティに加わるなどを通して、そうした仲間を見つけることが、アクションの連鎖を加速する。

トランジションの要、ライフテーマの3視点

こうした第2ステップを経て、人はトランジションの最終局面を迎える。第3ステップのテーマは変容である。ミドル・シニアが、いよいよサイクルシフトし始める。選択肢は、転職かもしれないし、起業・独立かもしれないし、副業かもしれない。しかし、このような外形的な移行は、決して必要条件なのではないし十分条件でもない。転職すれば、起業・独立すれば、副業を持てばトランジションしたことになるのかといえば、そんなことはない。同じ会社、同じ職業のままでも、トランジションは実現する。最大のポイントは新たな価値観の形成だ。これまでの人生、キャリアにおいて大切にしていたこととは違う、新たなライフテーマの再創造こそが、トランジションの本質である。それが、人を変容＝メタモルフォーゼへと導くのだ（図表3-2）。

いくつか例をご紹介します。Bさんは、SEとして確かな実績を持っていたが、定年退職を機

図表3-2：トランジションの3ステップ



に、学童保育施設の総務の仕事に就いた。前職とは何のつながりもない仕事だ。これまでの実績を考えれば、さまざまな選択肢が考えられたであろうに、なぜその仕事だったのか。答えは、仕事にかまけ、自身の子どもの時間を大切にできなかったからだという。システム開発の最前線でバリバリと働き、家庭、子育ては妻に任せきり。子どもは順調に育ち、巣立っていったが、仕事をしながらも、実は気がかりだった。そして、定年退職を機に、これまでの仕事をリセット。子どもと向き合うことを、自身のライフテーマに選んだのだ。

Aさん、Bさんともに、家族や子どもへの想いが、自身のトランジションのベースとなっている。自身のライフの中で最も大切なものは、家族との時間。今からでは取り戻せないものがあるとしても、そうした自身の再発見が、自らのライフテーマの再創造を生み出すことにつながる。自身の人生・生活全般において、何を大切にするか、どのようなコミュニティに所属し、それぞれにいかほどの価値を感じるのか、という生活視点のラ

イフテーマの存在が浮かび上がる。

Cさんは、総合商社を早期退職して、大学院に通い始め、農業を学んでいる。学んだうえで、ブラジルに飛び、セラード農業開発に貢献したいのだという。Cさんは、ブラジルに赴任していたことがあり、その際に、現地の農業の実態、開発の進捗を目の当たりにし、自分も力になりたいと思っていたのだという。その思いは、日本に帰任して以降も収まることはなかった。そして、次なる挑戦を始めたのだ。

Cさんのように、社会課題に直面し、その課題解決を我がごととして捉え、立ち上がろうとする人は、近年増えている。社会課題とまではいかずとも、これまでの仕事とはかけ離れたことでも、自身の社会的関心が何らかの機会によって生まれ、そうしたフィールドにかかわることを自身のライフテーマにしていくという選択もある。社会のどのような領域に対して何を思い、何をなしたいか、社会からどのようなフィードバックを受けたか、という社会視点のライフテーマも存在する。

Dさんは、現在3社の人事部長を掛け持ちしている。それぞれの会社と個別に契約している。いくつかの会社を経験し、長く人事の仕事をしてきたDさんだが、キャリアを重ね、実績を積み上げていくにつれ、ひとつの会社にコミットし、さまざまな案件に対処するという働き方に窮屈な感じを覚えるようになった。さりとて、コンサルタントとして、離れたところからアドバイスするのもフィットしない。そのような試行錯誤の結果、このような働き方だった。

Dさんのように、ある職業に長く携わり、どのような会社でもプロフェッショナルとして活躍するだけの力量を持っている人は少なからず存在する。そして、そうした人が、ひとつの組織の中で力を持て余しているケースも散見される。この例はささか限定的ではあるが、自分の能力が活かしているか、自身の志向・動機・欲求とフィットしているか、をトータルに考え、新たな職業を選択したり、新たな働き方を探索していくという

トランジションも増えている。個人視点のライフテーマだ（図表3-3）。

トランジションとは、このようなライフテーマの再創造にほかならない。自身の価値軸を頼りに、何らかの新しいテーマと出会い、テーマに関する学習を通してテーマへの関心・問題意識がより深く醸成され、そのテーマが自身のものとなる……このようにトランジションを俯瞰して捉えれば、それは、まさにキャリア・オーナーシップが形成されていくプロセスだともいえる。サイクルシフトと、キャリア・オーナーシップは、車の両輪のようなものであり、その両輪をつなぐものが、ライフテーマなのだ。

さて、このようにサイクルシフトを果たしていく一人ひとりのプロセスをつぶさに見ると、そこには明確な共通点が見えてくる。次章では、その共通点にスポットを当てていく。

図表3-3：3つのライフテーマ



第4章 萌芽事例

サイクルシフトを 実現している人たちに共通するもの

サイクルシフトの話に入る前に、トランジションの全体像を俯瞰しよう。この連載で使用している「広げる」「絞る」という概念を用いて、整理してみたい。

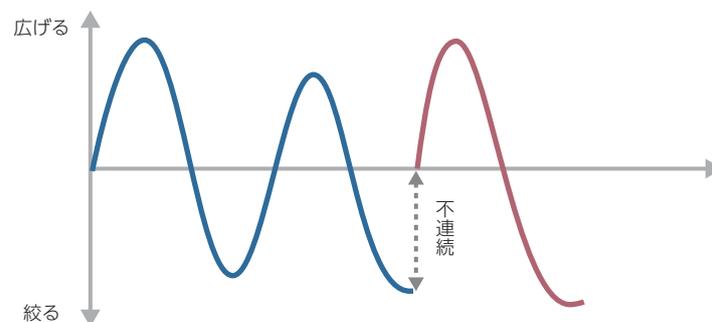
ある会社に入る、ある職業に就く。何らかの形で、ひとは働きはじめる。そして、さまざまな経験を重ねていく。多様な仕事を体験し自己を「広げる」ステージ、ある特定領域を定め、「絞る」ステージのいずれかに身を置くことになる。「広げる」から「絞る」へのステージの変化＝ステージシフトも起きるだろう。異動、昇進や、これまでの経験を生かした転職などにより、「広げる」「絞る」を繰り返す人もいるだろう。このような一連の「連続的なトランジション」は、同じサイクル内のステージシフトである。

あるとき、何らかのきっかけにより、そのサイクルとは別のサイクルをスタートする。人がいる。それまでの仕事とはまったくかけ離れた領域への転身、結婚、出産や介護などのライフイベントに伴う働き方の激変など、要因、背景は様々だろう。この「不連続なトランジション」が、サイクルシフトである（図表4-1）。

キャリア初期の 2つのステージシフト

まずは、ステージシフトを概観していこう。社会人として仕事を始めるキャリア初期には、典型的なトランジションが2つ存在する。ひとつは、「『働く』との付き合い方」を見つけるトランジ

図表4-1：ステージシフトとサイクルシフト



ションだ。学生として教育を享受する立場から、仕事をする、働くことを通して、何らかの価値を社会に提供していく立場へと大きく変わる中で、ひとは、仕事とはいかなるものであるのか、自分にとっていかにどの価値のあるものかを探り当てていく。卒業したら働くもの、と義務的、受動的に働きはじめた人が、顧客とのやり取りの中で仕事というものに、働くということに手応えを感じ、主体的に働きはじめようとするトランジションもあるし、大きな夢を抱いて働きはじめたが、想像と大きく異なる現実に突き当たり、迷走したり幻滅したりしながらも、自身の中で折り合いをつけていくようなトランジションもある。

「『働く』との付き合い方」を見つけるトランジションは、働きはじめたひとすべてが経験するものだ。そして、その中身は実に多様である。「他人に使われちゃダメだ。サラリーマン的に生きるのではなくいつかは会社を作ろう」というような前向きな変容もあるし、「ただ真面目にやってもしょうがない。もっと楽に、やりたいことをやろう」「無理して働いても体力が持たない。何を大切にできるかのバランスが大切だ」と、適度にチューニングすることもあるし、「『働く』なんて、ただの時間の切り売りにすぎないのか」と、後ろ向きに変容してしまうこともある。つまり、このトランジションは、アップばかりではなく、ダウンすることもある。

もうひとつは、自身の「仕事の型」を習得するトランジションだ。仕事における「見習い」の状態から、自分の考えや独自のやり方で仕事ができるようになる「一人前」へのトランジションだ。先輩の教えやマニュアルなどの習得により、担当

業務ができるようになる、というレベルのものとはまったく違う。指示命令のもとで当該業務ができるようになっても、次なる仕事もまた一から指示命令されないと動けないのであれば、それは「一人前」とはいえない。ある業務に就き、試行錯誤を繰り返し、挫折したり悩んだりしながら、自分の頭で考え、それが一通りできるようになる中で、その担当業務以外の仕事をする上でも適応できる能力、態度、姿勢を身につけるのが、自身の「仕事の型」を習得するということだ。1人の例を紹介したい。

「人生で二度と戻りたくない時期」に得たもの

Eさんは、とある食品メーカーに就職。営業を数年間経験した後、総務へと異動。仕事は一通りできるようになっていたが、当時の仕事に飽きたらず、30を過ぎたときに最初の転職に踏み切った。希望した経理職での転職は、未経験のため叶わず、営業経理への配属だった。そのときのことを、Eさんは「人生で二度と戻りたくない時期」と表現する。

「それまでとまったく違う職場で、まったく違う仕事することになったわけです。新人でも何でもありませんから、すぐに結果を求められる。誰も教えてくれない。うまくいくはずもなく、挫折からのスタートでした」

何を期待されているのか、何をすればいいのか、いろいろな人からいろいろな情報を仕入れ、わからないことはとにかく人に聞いて、相手の考

えていることを察しながらアドバイスするなどしながら、何とか人間関係を構築していった。

「わからなくても自分で何とかするしかない。自分の頭で考えるようになりました。考える力を一から鍛えられました。自分をゼロから作り上げた感じです。前の会社にいたままだったら、人間関係もできていたし楽に仕事のできたので、そういう力は身につかなかったと思います。何となく仕事はできていましたから、そのままずっと適当にやっていたんだと思います。思い出したくないですが、貴重な経験でした」

「見習い」から「一人前」へと移行するうえで重要な、この「仕事の型」を習得するトランジションは、初期の「広げる」経験と位置づけられる。すべてのワーキングパーソンに期待されるステージシフトだが、実は多くの方が、このステージシフトを経験していない。Eさんも、転職せずに最初の会社に留まっていれば、このトランジションを経験しないままだったかもしれない。

つまり、キャリア初期においては、「仕事の型」を身につけるトランジションが生まれずに、「『働く』との付き合い方」を見つけるトランジションだけが生まれるケースが多数派ということになる。そして、そのときの「『働く』との付き合い方」は、往々にして前向きなものにならない。自身のキャリア展望が見えない中で、目の前の仕事に注力できずに迷走している若手社員は少なからず存在する。「指示待ち」のままだったり、「リスク回避志向」が強く、新たなことに取り組むことを尻込みするような若手社員は、能力がないのではなく、「仕事の型」を身につけるト

ランジションが欠如しているのだ。

「自分の軸」を発見するトランジション

このようなキャリア初期のトランジションを経た人がつぎに経験するのは、「この仕事に就こう」「これこそが、自分がやりたい仕事だ」「この仕事を、自分の専門としていこう」という意思決定に至る、「自分の軸」を発見するトランジションだ。2人のケースを紹介したい。

英語が好きで、高校時代の模試では英語の成績が全国で一番になったこともあるFさん。大学卒業後も、英語を使った仕事がしたいと、外国人客もよく訪れるホテルへと就職。フロントなどで数年働いたが、「やりたい仕事ではない」という漠然とした思いから、成長も感じない日々が続いた。思い切って異分野へ転職し、外資系のIT系企業のテクニカルサポートに就き、電話やメールで対応していた。英語の力は伸びているという実感はあったが、「これもやりたい仕事ではない」という思いに駆られ、満たされない時間が続いた。

その後、派遣として働いていたときに、別の外資系IT系企業の翻訳の仕事が舞い込んだ。手がけてすぐにわかった。「これがやりたい仕事だったんだ!」。悶々としていた時間は、この仕事に出会うまでの助走期間だったのだ。

Gさんが起業するに至るまでの6社のキャリアの中で、最も大きな経験は、ある小売店でのさま

ざまな仕事の経験だという。それまでの4社とは業態も何もかもまったく違う会社であったが、店舗開発、バイヤー、経理財務、法務などなど、多彩な仕事を経験したことで、どのような経営が一番いいのか、よくわかったのだ。「大事なことは全部この会社で学びました。経営の勉強を、リアルな現場でしたようなものです」。その後幹部として別の会社に引き抜かれるが、そこでも新たなビジネスモデルを開発、それをもとに起業にこぎつけた。

2人の経験は随分と異なるが、仕事での経験を通して、自身のキャリアの軸を確立したり、発見したりしているという点では同質のものだ。これは「広げる」から「絞る」へとシフトするトランジションと位置づけられる。

ステージシフトの学びは オン・ザ・ジョブ型

ここまで、「『働く』との付き合い方」を見つけるトランジション、「仕事の型」を身につけるトランジション、「自分の軸」を見つけるトランジションという3つのステージシフトパターンを見てきた。これ以降も、再度広げたり、再度絞ったりするステージシフトは存在するが、この3つの応用版、発展系だ。そして、紹介した事例に共通しているのは、それがすべて仕事での経験によってもたらされている点だ。それぞれのプロセスにおいて、ひとはたくさんのことを学び、気づき、自身のものとしている。こうした学習はすべて、仕事の中で、仕事経験を通じてなされている。第2章において、成人学習理論の泰斗 M. ノウルズ

の研究に触れた。ノウルズは、成人の学びを探索し、「成人は発達上の移行期に進んで学習する」という特徴を指摘している。移行期、つまりトランジションの過程で、ひとはそれまでになく大きく学ぶ。そして、ステージシフトにおいては、その学びの中心はオン・ザ・ジョブである。

サイクルシフトした4人の 共通点とは？

では、サイクルシフトはどのようなのだろう。サイクルシフトにおいても、もちろん学びは誘発される。しかし、その経路は大きく異なる。4人のショートストーリーを見ていきたい。

学生時代にバックパッカーとして海外を3年間放浪し、日系の証券会社、外資系銀行で働いていたHさん。バブル崩壊を目の当たりにし、この業界からの転身を図るにあたっての選択は、ロシアへの留学だった。ある人から「特殊語を取得すれば、人生何かしら生きていけるよ」と言われたのがきっかけだ。それも、短期の語学留学ではない。大学院まで進み、修士論文を書き上げたのだ。その後、語学力を生かし、教育機関などで働き、現在は合弁企業を立ち上げている。

父の死というショッキングな出来事を機に、高校進学をあきらめて働きだしたIさん。勉強はできたが人間関係はあまり得意ではなかったため、あえて不得意なものをやろうと販売の仕事に就いた。接客の仕事は思いのほか面白く、なじみの顧客もできた。働きながら通信制の高校にも通い、4年で卒業。その卒業資格を生かし、次は公務員

としてサービス業を究めようと思ったが、働いていて手ごたえがない。つまらないと思ったときに、それまでは余裕もなく考えてもいなかったことを毎日考えるようになった。「自分は本当に何がやりたいんだろう」「自分は何に向いているのだろう」。昔からものを作るのが好きだった、立体を作るのが好きだった。思いついたのは、建築の仕事。小さな設計事務所で働きはじめ、夜は専門学校で建築を学んだ。専門学校卒業と同時に、規模の大きい会社へと転職。さらに夜間の大学にも通いはじめ、建築学士の資格も取得した。

大学卒業後、金融機関に勤めたJさん。あまりに長時間の激務と保守的な組織体質に嫌気がさし、結婚を機に退職。外資系企業へと転職し、良好な環境で働いていたが、出産を機に退職した。子育て期間中に夫がアメリカへと赴任することになり、子どもとともに渡米。そこに待っていたのは、180度文化の違う空間だった。ものを言わないと無視される。「そこにいない人のように扱われて、ショックを受けました」。だったらやってみよう、と決意したJさんは、コミュニティーカレッジに通いはじめ、教養科目や語学を学び、周囲にもどんどん働きかけた。帰国後、海外での学びを生かして働きたいと考えたが、正社員となって会社の都合に振り回されるのは、子育て中でもあり、避けたかった。試行錯誤の末、自宅で翻訳業を開始。通信教育で翻訳の資格も取得。今は法人化している。

エレベーターガール、アパレルの販売員、スキーマのインストラクターなどを経験し、結婚、二人の子供を出産し、専業主婦となったKさん。しかし、夫の身勝手に耐えられず離婚。事務職経験

がなく、職探しは難航。単発のアルバイトをしながら職安でパソコンを習い、派遣社員としてデータ入力の仕事などもするようになった。あるとき、小学校の図書館の学校司書の仕事を紹介される。Kさんは、以前は子どもが嫌いだった。しかし、出産とともに、価値観が一変。自身の子どものだけではなく、子ども全体がいとおしく思えてきていた。その仕事は、最初はパートでの採用だったが、自身の仕事にしたいと思い聞いてみると、教員免許がなければいけないという。そこで、Kさんは通信教育で、教員免許と司書教諭の資格を取得。今は、小学校の教員として、一番手がかかるといわれる低学年を主に担当している。

学びが自己を変容させていく

何を言いたいかは、もう明白だろう。4人とも、サイクルシフトにおいて、スクールや通信教育などの制度化された学習機会を活用しているのだ。

同じサイクルの中でのステージシフトは、類似した仕事であったり、同じ会社の中での異動であることが多い。学ぶ素材や機会は、仕事や会社の中に埋め込まれている。しかし、サイクルシフトでは、そのようなケースは多くはない。これまで未経験であり、また、今働いている場では学ぶことができない領域へのシフトになる。必然的に、外部の学習機会、学習環境を活かすケースが増えるのだ。そして、その学びは、知識の注入にとどまらない。学んでいるプロセスを通じて、自身のそれまでのものの考え方をリセットし、変容させていく。

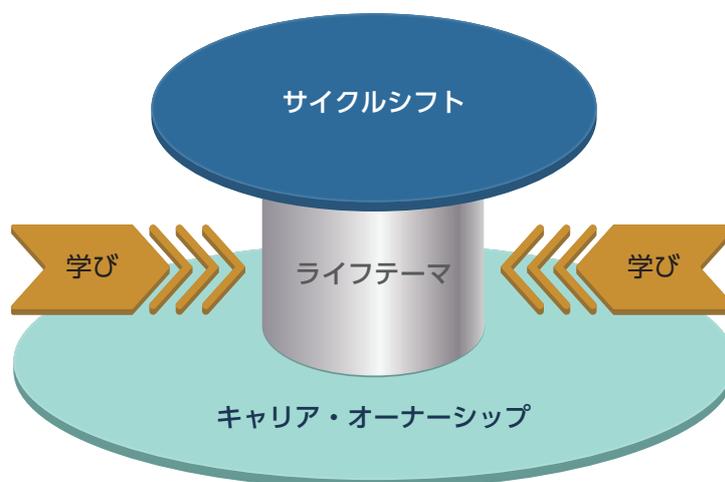
学習は、形式化された知識を学ぶ「形成的学習 (Formative Learning)」と、自己の認識の変容を伴う「変容学習 (Transformative Learning)」とに分けられる (J. Mezirow)。資格取得やスクールなどでの制度化された学びは、形成的学習としての機能をもちろん持っているわけだが、サイクルシフトを模索する人は、こうした機会を通して、自身のライフテーマを内在化し、自己を変容させていくのだ。第3章において「サイクルシフトとキャリア・オーナーシップは、車の両輪のようなものであり、その両輪をつなぐものが、ライフテーマなのだ」と記したが、このメカニズムを稼働、促進させるトリガーが、学びなのだ (図表4-2)。

こうした学習機会は、日本ではあまり整備されていないといわれる。学習経験が職業選択につながる、とも指摘される。確かにそうした側面はあるだろう。しかし、サイクルシフトは既にた

くさん生まれている。学習機会がないことばかりが、サイクルシフトの阻害要因とはいえない。紹介したHさん、Iさん、Jさん、Kさんともに、自身が置かれた状況でのゆらぎを放置せず、自身のコンディションをよりよいものにするために主体的に動いている。キャリア・オーナーシップを持った個人であれば、サイクルシフトは実現できるのだ。

ここまで、11名のショートストーリーを紹介してきた。何名かのトランジションの中には、家族や子どもの話が登場する。仕事以外の要因が、働くことに大きな影響を及ぼすことが顕著に表れている。そうした面は、家庭での時間、家族との関係以外にもあるのではないだろうか。ひとは、人生において、多様な場で多様な顔を持っている。そうした生活全般での行動、ふるまいに、次章では着目していこう。

図表4-2：サイクルシフトのメカニズム





第5章 仮説創造

コミュニティの多様性が育む キャリア展望

ひとが、キャリアの不連続なトランジション＝サイクルシフトを果たすとき、そこには、ライフテーマの再創造があった。そして、その再創造に向けては、家族の存在、影響が少なからずあること、仕事とは離れた場での学びがトリガーとなっていることが浮かび上がってきた。仕事キャリアの移行には、仕事以外の生活要因が大きく影響を及ぼしていると考えられる。この章では、そうした仮説のもとに、ひとの人生におけるさまざまな役割＝ライフロール、および、その役割実現の場であるコミュニティに着目していく。

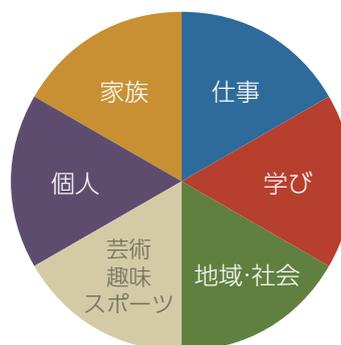
6つのライフロール

第1章でも紹介したキャリア理論の泰斗D. E. スーパーは、キャリアを人生のそれぞれの時期で果たす役割（ライフロール）の組み合わせであると考え、自分なりの価値観・興味関心・性格など（＝自分らしさ）は、市民・労働者・家族の一員など複数の役割を並行して果たすなかで確立されてゆくと考えた。スーパーが提唱して以降、半世紀以上が経過し、ライフロールの研究はさまざまになされているが、ここでは、それらを整理

したうえで、以下の6つのライフロールについて探索していく（図表5-1）。

- ① **仕事**（働くことを通じて、世の中に価値を提供し、貢献する）
- ② **学び**（新たなことを学ぶ）
- ③ **地域・社会**（地域の一員、社会の一員として、なすべきことをする）
- ④ **芸術・趣味・スポーツ**（興味・関心のある芸術・趣味・スポーツ活動を行う）
- ⑤ **個人**（くつろぎ、友人との交流などを通して、安息や心の充実を図る）
- ⑥ **家族**（自身の家族の一員として、なすべきことをする）

図表5-1：6つのライフロール



*先行研究では、こうしたものと並列して、「消費者」という社会的役割が設定されている。商品、サービスを受容する消費者という役割は、人間の生活を語るうえではきわめて重要な側面である。しかし、この特集では、キャリア・仕事の側面を中心として、ひとの人生を見つめるという視座を置いているため、消費者という側面は外して考察していく。

ひとは、このようなライフロールそれぞれへとコミットしていく。限られた人生時間を、それぞれのロールに充てていく。自身にとってのそれぞれの役割の大切さ、重要度は、年齢やキャリアのステージ、そして個々人の志向や価値観に基づき、規定されていくことになる。では、それぞれの役割は、ひとの心の中で、どの程度のウェイトを占めているのだろうか。どのようなマインドポートフォリオを形成しているのだろうか。探索的に、約5000名への調査を試みた。

質問は、以下のような文章である。

「ひとは、人生において、たくさんの役割を持っているといわれています。

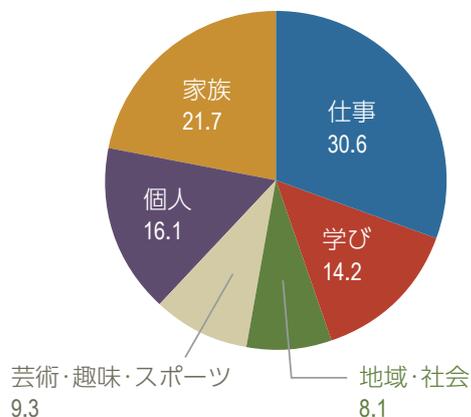
上記の6つの役割について、自身の心の中の重要度、大切にしている比率(%)をお答えください。足して100になるようにしてください」

男女で異なる マインドポートフォリオ

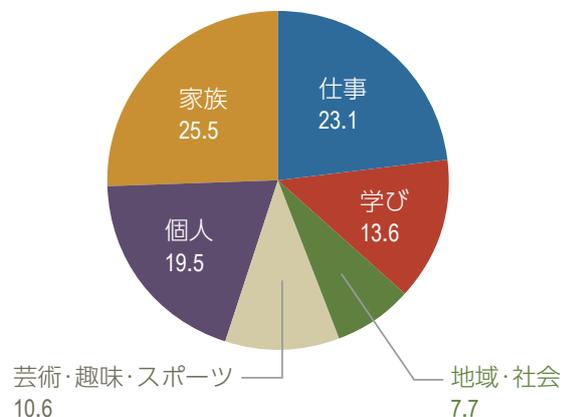
結果を男女別に集計してみると、図表5-2、5-3のような数値となった。

いかがだろうか。読者の皆様の実感、ご自身のマインドポートフォリオと比べて、どのように感じられたでしょうか。男性の「仕事」のマインドスコアは30.6、女性に比べて7ポイント強高く、また女性の「家族」のマインドスコアは25.5、男性に比べて4ポイント弱高い、といった傾向は、世の中一般の認識とずれはないだろう。しかし、平均値を見ても腑に落ちない人も多いただろう。そこで、「仕事」「家族」それぞれのマインドスコアの度数分布を見てみた。結果は、図表5-4、5-5のとおりである。

図表5-2：男性のライフロール・マインドポートフォリオ

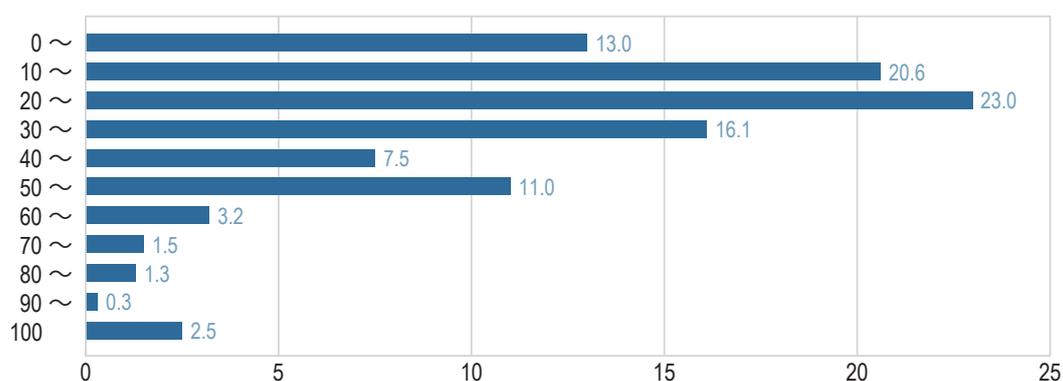


図表5-3：女性のライフロール・マインドポートフォリオ

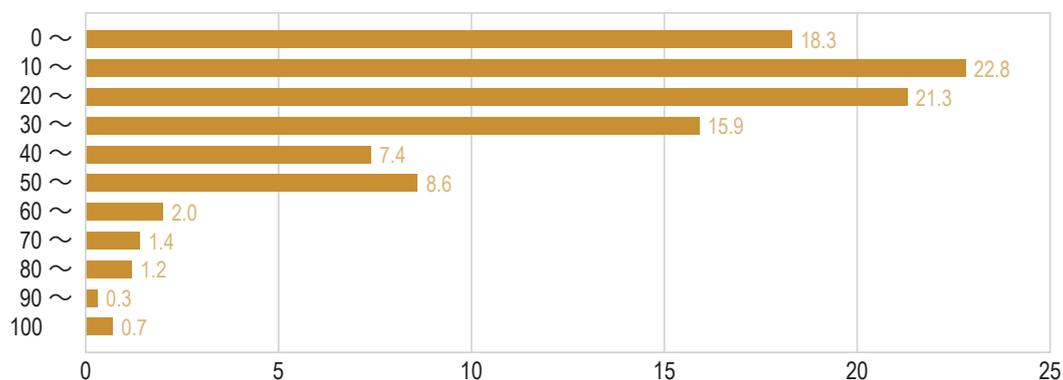


出所) 「100年ライフキャリア調査」リクルートワークス研究所、2018年
*働いている20~60代の男女を対象、サンプル数5176

図表5-4：「仕事」のマインドスコア分布



図表5-5：「家族」のマインドスコア分布



「仕事」のマインドスコアを100と回答した2.5%を筆頭に、スコア50以上の人を足しあげると約2割存在する。一方で、スコアが20に満たない人も、全体の3分の1を占めている。緩やかな二極化状況を読み取ることができる。「家族」に関しても傾向は同様だが、スコア50以上の人は15%に満たず、スコアが20に満たない人は4割を占めている。つまり、個々人の回答結果は、平均像のようなバランスのとれたものが一定数ありつつも、「仕事」「家族」あるいはほかのロールに大きく偏ったポートフォリオも散見される。

全体を100と規定していることにも起因するが、「仕事」をとれば「家族」がとれず、といったことは、このスコア上も、実際の生活のうえでも起きる。また、平均像を見ると、男女ともに、「仕事」「家族」という2つのライフロールで約半分を占め、残りの半分を「学び」「地域・社会」「芸術・趣味・スポーツ活動」「個人」が分け合うという構図になっている。マインドポートフォリオは、個人の志向を表しつつも、直面する現実のなかでのせめぎあいという側面も表している。

コミュニティは ライフロール実現の起点である

このようなライフロールを果たしていくうえで大切になるのは、コミュニティの存在だ。「仕事」においても、「地域・社会」においても、「芸術・趣味・スポーツ活動」においても、その役割を実行に移していくときに、自分ひとりで何かをするのは難しい。これらすべては、社会的役割である。自分以外の人たちとの接点があって初めて、役割は遂行される。そして、その中核になるのが、集団やチームといったコミュニティだ。ある部署に配属されたり、自分で選んで参加したり、自身が中心となって作ったりと、所属に至る経緯はさまざまあるが、ひとはそうしたコミュニティに所属し、仲間たちと活動することで役割を果たしていくことになる。

ライフロールごとに、どのような集団やチームに所属しているのか、500人をサンプルとしたブレ調査を行い、フリーアンサーで回答してもらったものをテキストマイニングした結果、各ロールには、主に以下のようなコミュニティが存在していた。

仕事

- 同じ部署の同僚
- 異なる部署の仕事仲間
- 同期入社仲間
- プロジェクトチーム
- 社外ネットワーク(同職種・同業者、取引先)
- 副業仲間

学び

- 仕事に関する『同じ職場の』学び仲間
- 仕事に関する『違う職場の』学び仲間
- 仕事とは関係ない学び仲間
- 社会人として通った、スクール・講座・大学などの学び仲間

地域・社会

- 地域の町内会・自治会
- ボランティア・NPO
- PTAなど子どもに関するもの
- マンション等の管理組合

芸術・趣味・スポーツ活動

- 芸術活動の仲間
- 趣味の仲間
- スポーツ活動の仲間

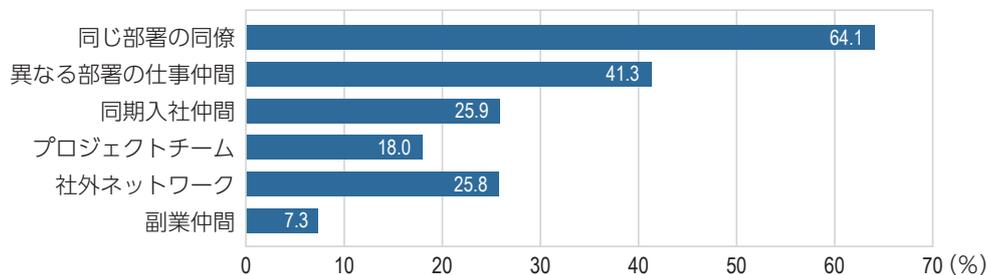
個人

- 地元の仲間
- 学生時代の友人
- 社会人になってからの友人

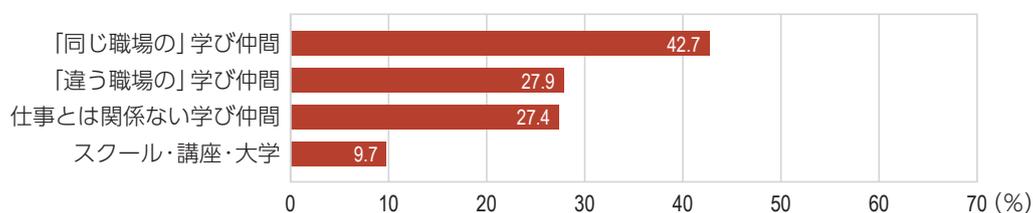
*「家族」は、既婚・未婚、構成員の違い、同居の有無などによって、その特性は大きく異なるが、多くの人が持っているひとつのコミュニティであると置き、このような分類は行わなかった。

では、こうしたコミュニティに、それぞれどれぐらいの人たちが所属しているのだろうか。回答結果は、図表5-6から5-10のようなものであった。

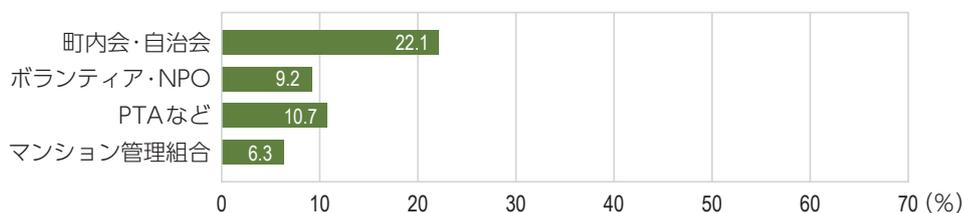
図表5-6：仕事コミュニティへの参加状況



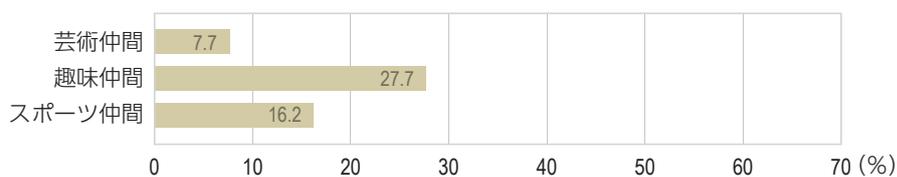
図表5-7：学びコミュニティへの参加状況



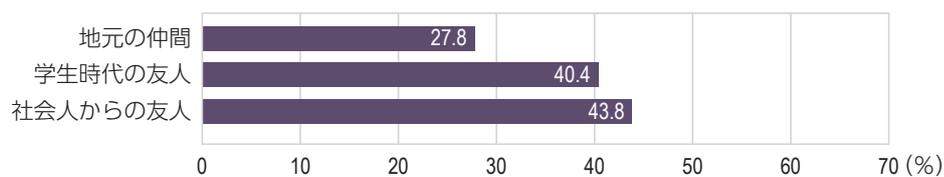
図表5-8：地域・コミュニティへの参加状況



図表5-9：芸術・趣味・スポーツコミュニティへの参加状況



図表5-10：個人交流コミュニティへの参加状況



閉じたコミュニティ、 開かれたコミュニティ

まず、仕事コミュニティを概観しよう。回答者のうち、企業・団体に勤務している就業者が9割を占めることもあり、「同じ部署の同僚(64.1%)」「異なる部署の仕事仲間(41.3%)」と、同じ会社内のコミュニティへの参加率が高くなっているのは当然の結果である。しかし、この数字は低い、ととれる。職場で一緒に働いている人がいても、その人たちと表面的にしか交流していない、自身にとってはコミュニティになっていない、という人たちが多く存在することを浮き上がらせている。「同期入社仲間(25.9%)」は、新卒採用文化が根付いている日本らしいコミュニティといえるだろう。「社外ネットワーク(25.8%)」「副業仲間(7.4%)」は、外に開かれたコミュニティだ。副業の数字が小さいのは頷けるが、社外ネットワークの数字には考えさせられる。4分の3の人たちは、勤務している会社内にしかコミュニティがないか、所属コミュニティがない人ということになる。

学びコミュニティに目を転じよう。「仕事に関する『同じ職場の』学び仲間(42.7%)」「仕事に関する『違う職場の』学び仲間(27.9%)」という、勤めている会社内のコミュニティへの参加度は、仕事コミュニティの「同じ部署の同僚(64.1%)」「異なる部署の仕事仲間(41.3%)」という数字と比較すると十分に高いものだといえるだろう。仕事コミュニティの過半が、学びコミュニティとしても機能しているものと考えられる。

第4章において、ステージシフトにつながる学びは、オン・ザ・ジョブで発生しているとお伝えしたが、そのようなステージシフトにつながる機会は、社内の学びコミュニティから生まれているのだろう。「仕事とは関係ない学び仲間(27.4%)」「社会人として通った、スクール・講座・大学などの学び仲間(9.7%)」というコミュニティは、社外の場合だ。社内の学びコミュニティへの参加率に比べると大きいものではない。しかし、会社外の学びコミュニティは、第4章で指摘したとおり、サイクルシフトを生み出す可能性を持った場である。機会は、社会に埋め込まれつつある。

地域・社会コミュニティとなると、スコアはぐんと低くなる。その中心は「地域の町内会・自治会(22.1%)」「PTAなど子どもに関するもの(10.7%)」「マンション等の管理組合(6.3%)」といった、地域・社会からの要請を受けて参加する場であることも影響しているだろう。しかし、自ら主体的に参加しているであろう「ボランティア・NPO(9.2%)」も、決して高いスコアとはいえない。

芸術・趣味・スポーツコミュニティはどうだろう。地域・社会のように社会からの要請による役割ではなく、自らの志向によって選択されるコミュニティだが、「趣味の仲間(27.7%)」「スポーツ活動の仲間(16.2%)」「芸術活動の仲間(7.7%)」と、その参加率はさほど高くはない。過半の人たちは、こうした活動とは無縁のようだ。

最後に個人交流コミュニティを見てみよう。「社会人になってからの友人(43.8%)」「学生時代の友人(40.4%)」「地元の仲間(27.8%)」と、

多くの人たちが何らかの個人交流コミュニティに所属している。

キャリア展望スコア（因子得点。平均=0）を算出してみた。結果は、図表5-11のとおりだ。

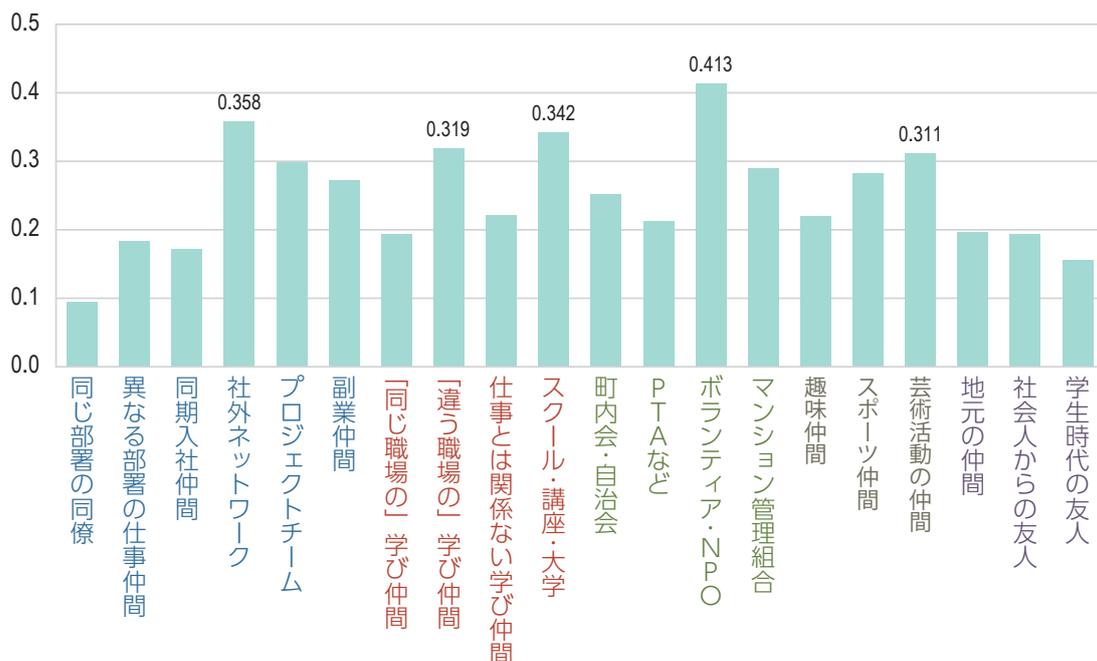
キャリア展望を高める コミュニティとは？

このようなコミュニティへの所属は、ライフキャリアにどのような影響を及ぼすのだろうか。ここでは、キャリア展望との関係を見てみたい。これからのキャリアや人生について「前向きに取り組んでいける」「自分で切り開いていける」「明るく思う」と考えている度合いを調査結果から抽出し、キャリア展望スコアを作成した。そして、各コミュニティに所属している人たちのキャ

リア展望スコアが最も高いのは「ボランティア・NPO（0.413）」。以下、「社外ネットワーク（0.358）」「スクール・講座・大学（0.342）」「『違う職場』の学び仲間（0.319）」「芸術活動の仲間（0.311）」と続く。参加率の高い仕事コミュニティ、個人交流コミュニティのスコアは総じて低くなっている。

いずれのキャリア展望スコアもプラスであることから、コミュニティへの参加は、キャリア展望を高めるといえるだろう。もちろん、このデータから因果関係があると断定する

図表5-11：所属コミュニティとキャリア展望の関係



ことはできないが、コミュニティへの所属は調査回答以前からであり、キャリア展望は調査回答時点の意識であることから、「コミュニティへの参加⇒キャリア展望の上昇」という図式が一般的には成り立つものと考えられる。

また、キャリア展望を高めるコミュニティは、いずれかのライフロールに偏ったものではない。「仕事」「学び」「地域・社会」「芸術・趣味・スポーツ」いずれのライフロールにおいても、スコアの高いコミュニティが存在する。

さらに、仕事コミュニティ、学びコミュニティのなかで、キャリア展望スコアの高いものには、「社外ネットワーク」「スクール・講座・大学などの学び仲間」といった会社外のコミュニティがあがる。第2章、第3章で、社外との接点を持ち、自身の立ち位置や個性を認識することがトランジションの起点になると指摘したが、それは、キャリア展望が開けることから始まるのだろう。

コミュニティデザインの時代

キャリアデザインという言葉が日本で使われるようになって、20年近い月日が経とうとしている。キャリア選択権を会社側が握る日本の正社員システムが機能不全に陥り始めたのを契機に、「自分のキャリアは自分でデザインする」という考え方が社会に根付いたのだ。多くの会社においては、今も正社員システムが温存され、「自分のキャリアは自分でデザインする」ことを実践できているワーキングパーソンは限られるが、若年者を中

心に、こうした考え方を持つ個人は増えている。

しかし、人生100年時代は、キャリアデザインが難しい時代だ。変化の激しい時代に、自らのライフキャリアを周到に計画し、実行するといった行動様式はフィットしない。しかし、その一方で、キャリア・オーナーシップの必要性はさらに増していく。自分が自らのキャリアの主人公であることを明確に自覚し、自身のコンディションを常に認識し、望ましい状況を維持するために行動することが問われる（図表5-12）。

では、どうすればいいのか。そのひとつの解が、こうしたコミュニティへの参加という行動だ。ステージシフト、サイクルシフトを起動させる可能性を持ったコミュニティに、意識的に参加していくという行動だ。こうした行動を、コミュニティデザインと呼ぼう。

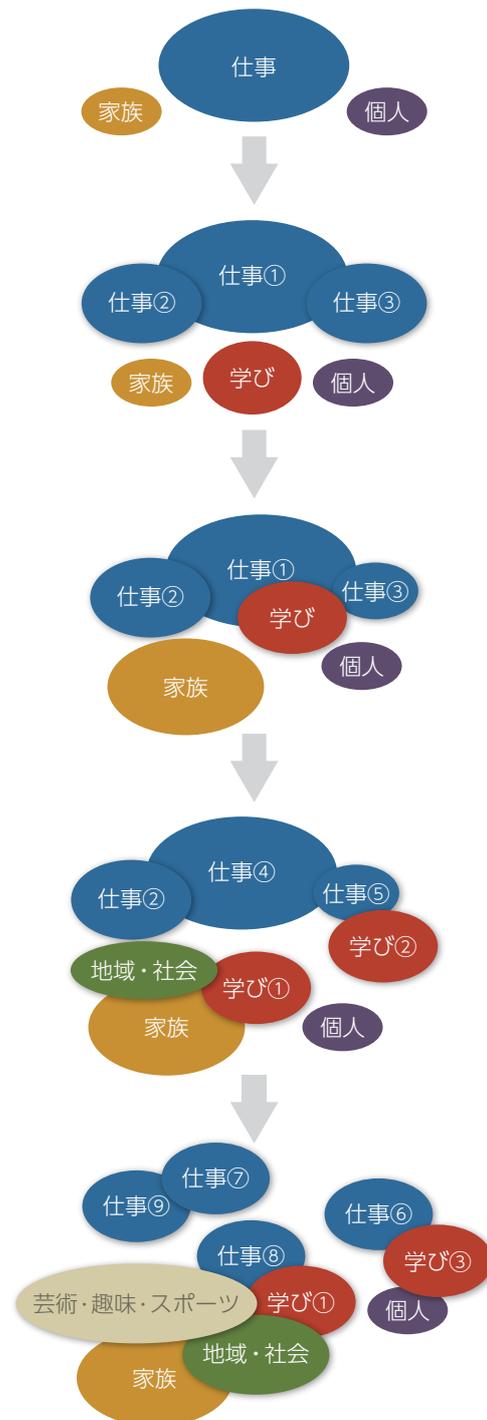
社会人としてデビューしたときには、コミュニティへの参加は限られたものだろう。それまでの家族、個人交流コミュニティに、入社した会社の職場が加わるところからスタートすることになるだろう。仕事に習熟していくためには、仕事コミュニティの数を増やすことが効果的だ。また、学びコミュニティへの参加もそれを促す。結婚、出産といったライフイベントの発生により、コミュニティへのコミットメントレベルは変わることがあるだろう。また、異動、転職などで仕事が変わるのに応じて、仕事コミュニティも変遷していくことになる。地域・社会コミュニティへのコミットメントも求められる。さらに、芸術・趣味・スポーツコミュニティへの参加を果たすことにもなるかもしれない。

このようなコミュニティは、それぞれに独立しながらも、ときには緩やかに、ときには大きく交錯していく。家族コミュニティが起点となって参加した地域・社会コミュニティが、やがては副業としての仕事コミュニティへの参加の発火点となったり、芸術・趣味・スポーツコミュニティのなかで身につけた行動様式が、仕事コミュニティでの行動様式の変容を生んだり、個人交流コミュニティから派生した学びコミュニティが、やがては仕事コミュニティへと変貌をとげたりしていく。

何が起きるかはわからない。計画はできない。しかし、コミュニティに参加する、という行動はコントロールすることができる。そして、コミュニティに参加しない限り、そうした変容は生まれないのだ。

ここまで、5回にわたって、ライフキャリアの近未来を探索してきた。次章では、今回その一部をご紹介した「100年ライフキャリア調査」の分析を中心に、これまで見てきた視点をさらに掘り下げていく。

図表5-12：コミュニティデザイン





第6章 実証分析

マルチサイクル展望をもたらす コミュニティデザインの方程式

第5章で一部を紹介した「100年ライフ調査」。本章でも、そのデータをいくつか提示しながら、議論を深めてみたい。前章同様に、ひとの人生におけるさまざまな役割＝ライフロール、および、その役割実現の場であるコミュニティに着目していく。

ライフロール 8つのタイプ

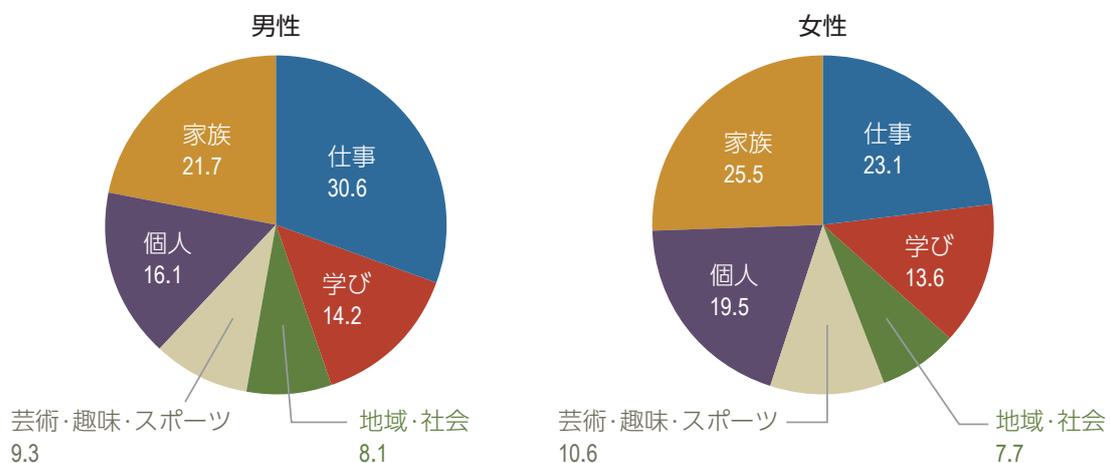
この調査では、以下の6つのライフロールを設定している。そして、それぞれの役割が、ひとの心の中で、どの程度のウェイトを占めているのか、どのようなマインドポートフォリオを形成し

ているのかを尋ねている。

- ① **仕事**（働くことを通じて、世の中に価値を提供し、貢献する）
- ② **学び**（新たなことを学ぶ）
- ③ **地域・社会**（地域の一員、社会の一員として、なすべきことをする）
- ④ **芸術・趣味・スポーツ**（興味・関心のある芸術・趣味・スポーツ活動を行う）
- ⑤ **個人**（くつろぎ、友人との交流などを通して、安息や心の充実を図る）
- ⑥ **家族**（自身の家族の一員として、なすべきことをする）

その結果は、図表6-1のとおりであった。

図表6-1：ライフロール・マインドポートフォリオ



しかし、平均値だけを見ても、どうも実態が浮かび上がってこない。また、どのようなポートフォリオを組むことが好ましいのか、という方針も見えてこない。

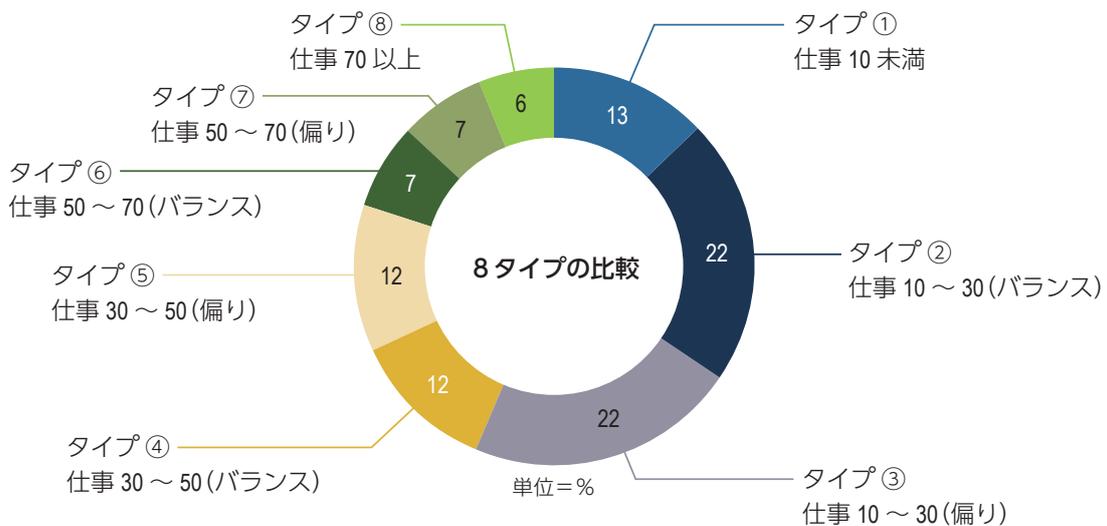
そこで、仕事のマインドスコアを5分類し、中央の3区分を、その他のライフロールの比重バランスによって2つに分けた（図表6-2）。

「バランス」とは、仕事以外のライフロールそれぞれにそれなりの比重を置いているタイプであり、「偏り」とは、何かのライフロールの比重がかなり高いなど、偏りがあるタイプである。8つのタイプは、図表6-3のような出現比率となった。仕事マインドスコアが10以上30未満であるタイプ②③がそれぞれ22%と、大きな比重を占めている。

図表6-2：ライフロール・マインドポートフォリオのタイプ分類

仕事のマインドスコア	比重バランス	タイプ
0～10		▶ ①
10～30	ライフロール：バランス	▶ ②
	ライフロール：偏り	▶ ③
30～50	ライフロール：バランス	▶ ④
	ライフロール：偏り	▶ ⑤
50～70	ライフロール：バランス	▶ ⑥
	ライフロール：偏り	▶ ⑦
70～100		▶ ⑧

図表6-3：8タイプの比率



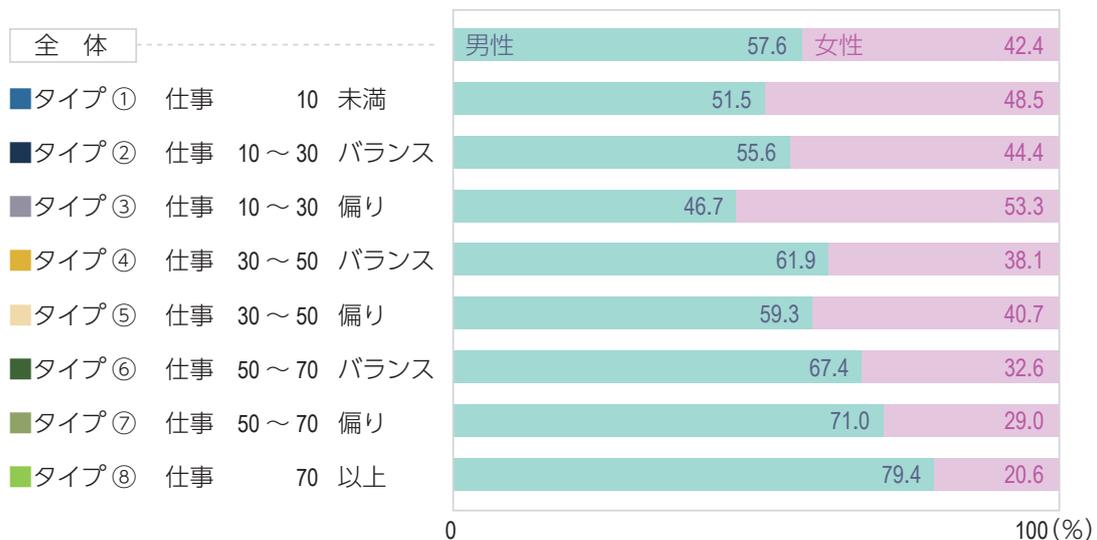
性別、年齢、既婚率で 浮かび上がるタイプの特徴

8タイプの男女比は、顕著に異なる（図表6-4）。タイプ①②③は、総じて女性の比率が相対的に高くなっている。特にタイプ③の女性比率は、53.3%と、全体平均（42.4%）に比べて10ポイント以上上回っている。一方で、タイプ⑥⑦⑧は、圧倒的に男性の比率が高い。タイプ⑧に至っては、男性比率79.4%と、全体平均（57.6%）を20ポイント以上上回っている。

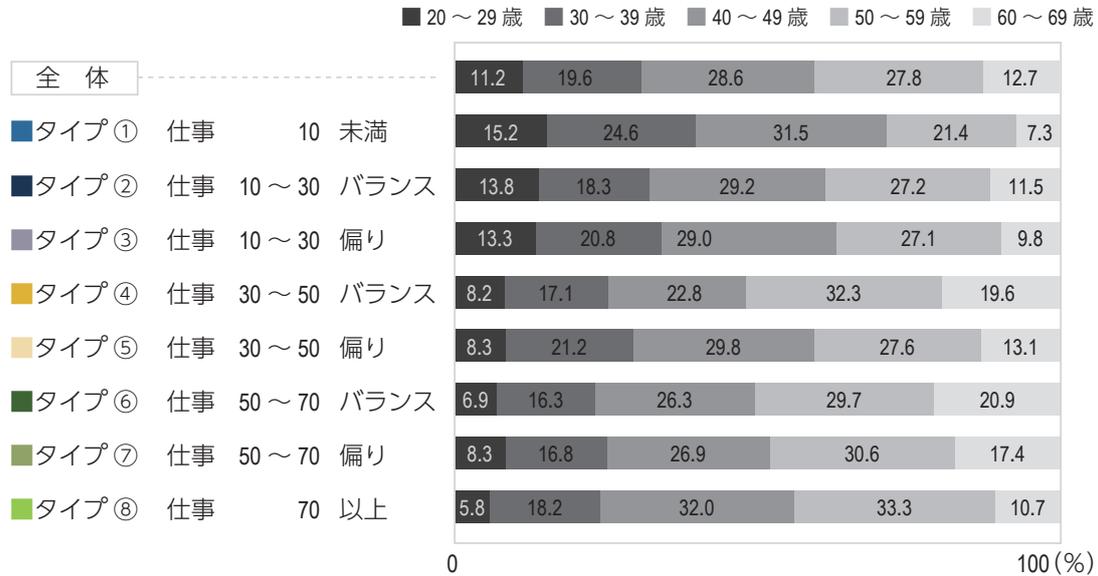
年齢の分布にも、特徴が表れている（図表6-5）。20代は、タイプ①②③に大きく偏っている。

る。20代の仕事マインドスコアは、低位に偏っている。第4章において、「自身のキャリア展望が見えない中で、目の前の仕事に注力できずに迷走している若手社員は少なからず存在する」という記述をしたが、データもそれを裏付けているといえるだろう。30代においても、タイプ①の比率がやや高いのは、こうしたキャリア初期の発達課題が解決されないままに年月が過ぎているとも読み取れる。40代は、タイプ①と⑧がやや多く、タイプ④が少なくなっている。年代的に、バランスをとるのが難しくなるステージであることが数字にも表れている。50代になると、仕事マインドスコアは総じて高くなる。トップは、タイプ⑧の33.3%。「社畜」「仕事人間」などと揶揄された昭和モデルの働き方を今も引きずっているようだ。一方でバランスがとれているタイプ④も多

図表6-4：8タイプ男女比



図表6-5：8タイプ年齢別

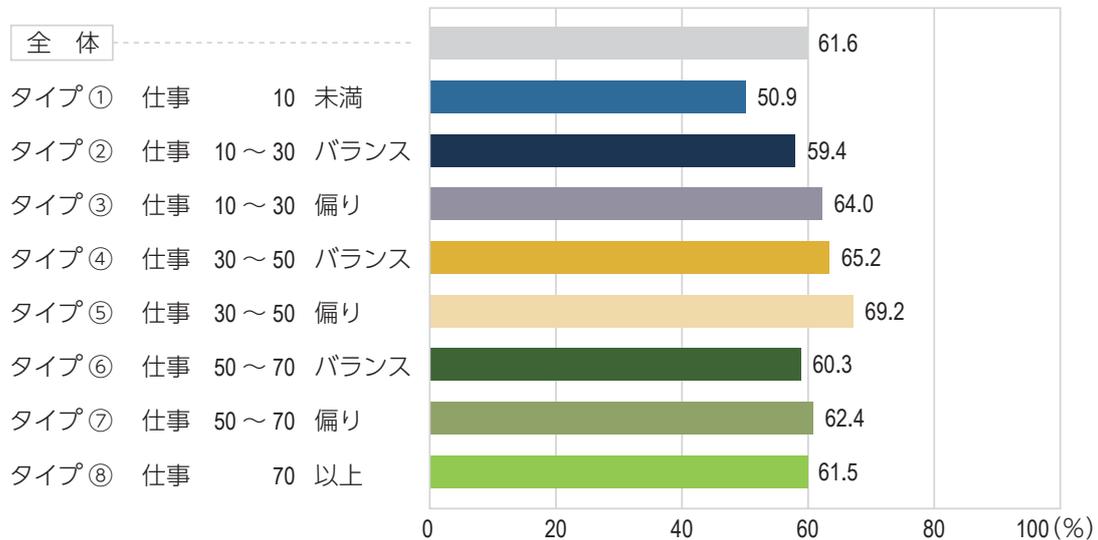


くなっている。40～50代でサイクルシフトをし始める人が増えていることを第3章でお伝えしたが、そうした人たちのマインドポートフォリオは、このようなバランス型ではないかと考えられる。60代になると、タイプ④⑥のバランス型の比重が一気に高まる。定年を迎え、仕事以外の時間を大切に始めるのだろう。しかし、仕事マインドスコアは50代同様に総じて高い。昭和的な仕事観は根強く残っている。

ングルの中高年男性が少なからず存在していることを窺わせる。既婚率が最も高いタイプ⑤は、仕事も大切にしたいが家庭も大事、その時間バランスに苦慮し、その他のライフロールへのコミットが低落しているものと推定される。

既婚率にも、タイプの特徴が表れる（図表6-6）。若年が多数を占めるタイプ①の既婚率が低いのは自明の結果である。また、仕事マインドスコアが高いタイプ⑥⑦⑧は、中高年男性が多いのに比して、既婚率は平均前後の数値。つまり、シ

図表6-6：8タイプ既婚率



マルチサイクル展望が高いタイプとは？

各タイプの特徴、傾向を概観してきたが、では、この8つのタイプの中で、未来に向けて明るい展望を持っているのは、どのタイプだろうか。

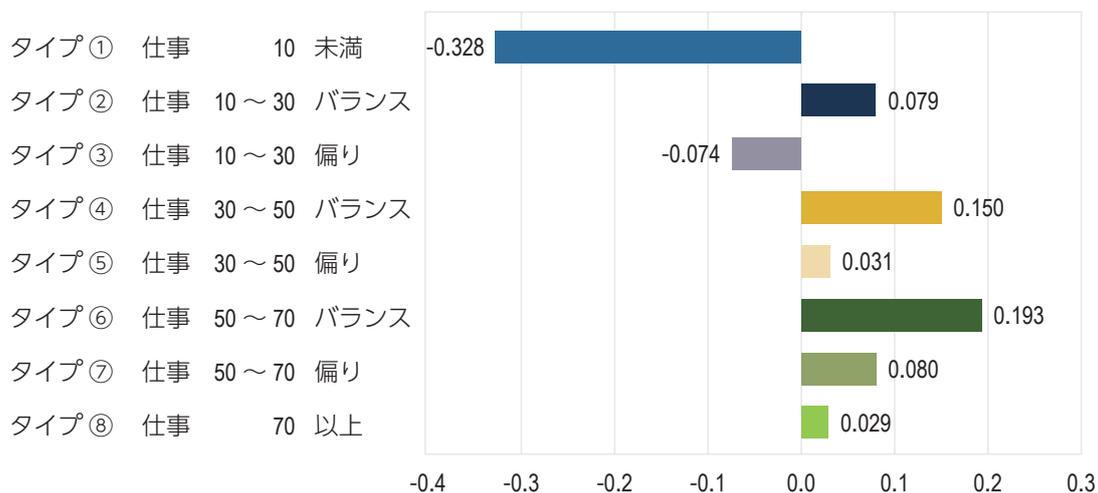
「あなたが、突然、今の仕事、会社を辞めなくてはならなくなったとしたら」という問いかけに対して、何とかなるだろうというキャリア意識を持っている「マルチサイクル展望」のスコアが高いのは、どのグループだろうか。結果は、図表6-7のとおりである。

仕事マインドスコアが10未満と低いタイプ①

のスコアは、 -0.328 と突出して低いものであった。若年が多く、その中には、「『働く』との付き合い方」「仕事の型」を身につける初期のトランジション（第4章）を経験していない人も多く含まれる。そもそものキャリア展望が開けていない人には、マルチサイクル展望はぐくまれないだろう。

一方で、仕事マインドスコアが70以上であるタイプ⑧のスコアは、 0.029 と、下から数えると三番目にあたる低スコアにとどまっている。仕事以外のライフロールに目覚めていなかったり、あまりに仕事だけに集中してしまい、社会との接点が矮小化されてしまうことは、やはりマルチサイクル展望を押し下げてしまうのだと考えられる。

図表6-7：タイプ別マルチサイクル展望



このような見立てを追認するように、タイプ②～⑦の結果は、総じてバランス型が高く、偏り型は低い、という顕著な結果となっている。スコアが頭一つ抜けているタイプ⑥、それに続くタイプ④は、仕事マインドスコアが30～70と、著しく高くも、また低くもなく、仕事以外の学び、地域・社会、芸術・趣味・スポーツ、家庭、個人交流というライフロールについても、いずれかに偏ることなくバランスよくコミットしているタイプである。

この結果は、ライフロールのマインドポートフォリオ設計の重要性を示している。過度に仕事に傾注することなく、生活全体におけるさまざまな活動のバランスをとることが、そして、仕事に鍵らないさまざまなライフロールを果たすうえで

のコミュニティでの交流、ネットワーク資産の構築が、人生100年時代に重要なマルチサイクル展望をもたらすことを物語っている。第5章で指摘した「コミュニティデザイン」が、実は21世紀のライフキャリアデザインの要諦であることを示唆している。

「素の自分」と 「演技している自分」

そのコミュニティにおいて、ひとは、どのようにふるまうことが望ましいのだろうか。

居心地のよさ、心理的ストレスのない状態、幸福感を抱くときの指標として、よく「自分らしくいることができるか」という問いかけが出てくる。本来の自分をさらけ出せることが、望ましい状況である、という考え方だ。その状態は、「生き生きとしていられる」と表現することもできる。

いずれのコミュニティにおいても、自分らしく生き生きとしていられることが、良質なネットワーク資産の形成につながる、という考え方になるだろうか。

しかし、一方で、コミュニティの特性はさまざまである。そして、それぞれのコミュニティにおいて、期待役割は違う。個人のふるまい方は、決して一様ではないだろう。

そこで、以下のような質問を試みた。
所属している各コミュニティにおいて、それぞれ

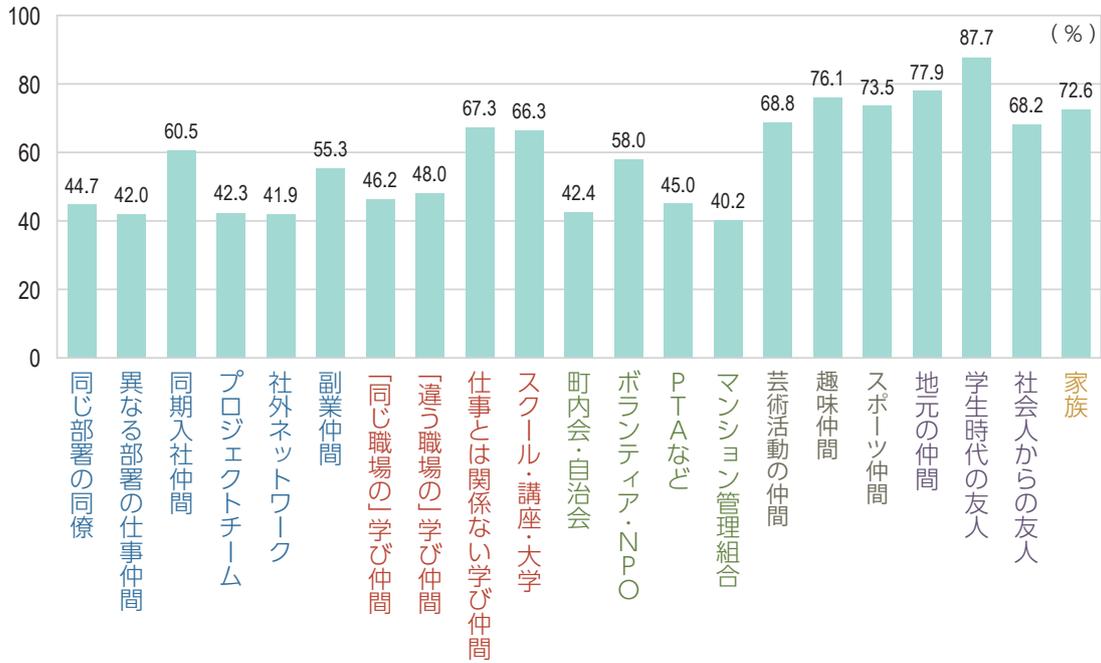
- A** 学生時代から変わらない素の自分をそのまま出している
- B** そこで期待されている役割を意識して演技している

のいずれに近いのか（「Aに近い」「ややAに近い」「ややBに近い」「Bに近い」の四者択一）を回答してもらった。その回答結果のうち「Aに近い」「ややAに近い」と回答した比率を、「素でいられるスコア」として算出した（図表6-8）。

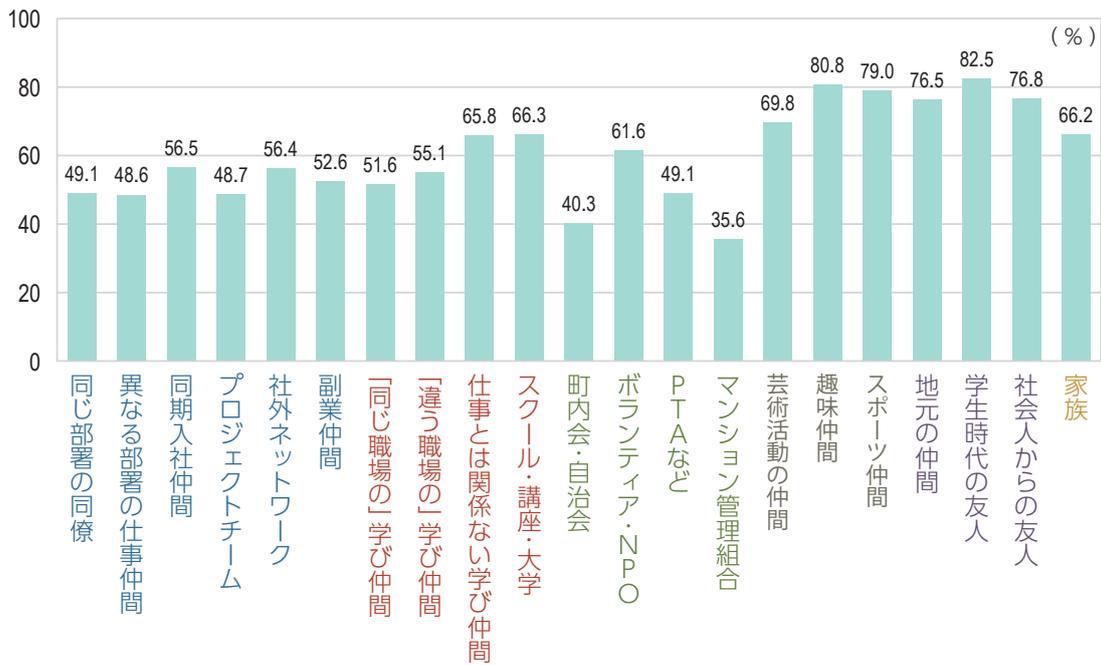
個人交流コミュニティ、芸術・趣味・スポーツコミュニティ、家族コミュニティにおける「素でいられるスコア」は、すべて60%以上と高くなっている。「学生時代の友人（87.7%）」とは、大半の人が昔と変わらない素の自分で見られる、「同期入社仲間（60.5%）」とも、過半の人が入社当時の若かりし自分に戻れる、という結果には納得感がある。一方で、多くの仕事関係のコミュニティ、仕事に関連した学びコミュニティ、地域・社会コミュニティでは、スコアは落ちる。達成すべきゴールがあり、その目的に対しての役割を期待されているコミュニティにおいては、ひとはやはりその役割に応えるために、演技なのだ。

では、それぞれのコミュニティにおいて、ひとは「生き生きとしている」のか？ 同様の手法で「生き生きスコア」を算出した（図表6-9）。結果を概観すると、「素でいられるスコア」とほぼ同じような傾向を示している。

図表6-8：コミュニティ別「素でいられるスコア」



図表6-9：コミュニティ別「生き生きスコア」



「生き生きしてられる」のは、 「素でられる」から？

「生き生きしてられる」のは、やはり、「素でられる」からなのか。演じているというのは、自分を押し隠した後ろ向きな行為なのだろうか。

「素でられるスコア」と「生き生きスコア」の相関係数を見ると、その仮説が支持されないことが見てくる（図表6-10）。

相関係数が0.4を超えたものは「家族」のみであった。家族というコミュニティにおいては、素の自分でられるということが、生き生きとしてられることと相関している。しかし、それ以外のコミュニティの相関係数は、いずれも0.3にも満たない。「同じ部署の同僚」「異なる部署の仕事仲間」「プロジェクト・チーム」などにいたっては、0.2を切っている。つまり、相関関係はほぼないのだ。

ライフロールにバランスよくコミットし、それぞれのコミュニティにおいて、生き生きとしてられることが、マルチサイクル展望を高めることにつながることで、そして、生き生きとしているためには、それぞれのコミュニティにおいて、素の自分であることが問われるのではなく、そこでの期待役割に応えることが問われている。応えるうえでは、演じることが必要かもしれないし、自分の素の姿でふるまうほうがいい場合もある。自分らしくあるということは、素の自分でられるということとイコールではないのだ。

図表6-10：「素でられるスコア」と「生き生きスコア」の相関

コミュニティ	相関係数
同じ部署の同僚	0.195
異なる部署の仕事仲間	0.180
同期入社仲間	0.268
プロジェクトチーム	0.126
社外ネットワーク	0.217
副業仲間	0.238
「同じ職場の」学び仲間	0.168
「違う職場の」学び仲間	0.176
仕事とは関係ない学び仲間	0.226
スクール・講座・大学	0.183
町内会・自治会	0.236
ボランティア・NPO	0.207
PTA など	0.219
マンション管理組合	0.227
芸術活動の仲間	0.261
趣味仲間	0.203
スポーツ仲間	0.195
地元の仲間	0.248
学生時代の友人	0.241
社会人からの友人	0.241
家族	0.427



第7章 未来提言

ポスト・アイデンティティ時代の 生き方・働き方

第1章で、そのさわりに触れたエリクソンの漸成説モデル。このモデルの背後には、「ひとは、生まれ持った遺伝的（genetic）な資質、能力によって人生のあり方が決まっているのではなく、生涯にわたって発達していく漸成的（epigenetic）な面を持っている」という生涯発達心理学の根源的な考え方がある（図表7-1）。

そして、そのベースにあるのは、ひとは、生涯をかけて、人間としての完成の域に到達する、と

いう思想だ。エリクソンモデルの第8段階の発達課題が、「統合」と銘打たれていることが、その表れだろう。つまり、生涯をかけて、ひとつのサイクルを回す、ワンサイクル人生モデルだ。加齢とともに、成熟していく、という考え方だ。

図表7-1：コミュニティ別「生き生きスコア」

段階	時期 (年齢)	心理的課題
I	乳児期 (0 ~ 1 歳頃)	基本的信頼 対 不信感
II	幼児期初期 (1 ~ 3 歳頃)	自律性 対 恥、疑惑
III	遊戯期 (3 ~ 6 歳頃)	自主性 対 罪悪感
IV	学童期 (7 ~ 11 歳頃)	勤勉性 対 劣等感
V	青年期 (12 ~ 20 歳頃)	同一性 対 役割の混乱
VI	前成人期 (20 ~ 30 歳頃)	親密性 対 孤立
VII	成人期 (30 ~ 65 歳頃)	生殖性、世代性 対 停滞
VIII	老年期 (65 歳頃 ~)	統合 対 絶望、嫌悪

アイデンティティは、 今も重要なのか？

そうした思想をさらに顕著に表しているのが、第5段階の発達課題である同一性＝アイデンティティ。自分の中にある多様な経験、行動、思考の底流にある首尾一貫した自己という存在を発見するという段階だ。自分とは何者なのか、自分は何がしたいのか、自分はどうのように生きていくのか。「自分探し」という日本語は、その核心を適切に表している。

ひとは、働きはじめる20歳前後の時期に、緩やかに自己を認識し、さらに他者と交わり、後進を生み、育てることを通じて、唯一無二の個性を持った存在へと統合されていく。

これが、20世紀中盤に、エリクソンが生み出したモデルだ。そして、私たちは、この理念モデルを、さして強く意識することなく、ごくごく当たり前の考え方として受け入れている。そのように首尾一貫した人生を過ごして生涯を閉じることが幸せな人生である、という発想だといえいいだろうか。

このモデルは、人生100年時代にも、有効なものだろうか。ひょっとすると、既にモデルの賞味期限は過ぎてしまい、新たなモデルが待ち望まれているのではなかろうか。

第4章で紹介したサイクルシフトを果たしている事例を再掲してみたい。

学生時代にバックパッカーとして海外を3年間放浪し、日系の証券会社、外資系銀行で働いていたHさん。バブル崩壊を目の当たりにし、この業界からの転身を図るにあたっての選択は、ロシアへの留学だった。ある人から「特殊語を取得すれば、人生何かしら生きていけるよ」と言われたのがきっかけだ。それも、短期の語学留学ではない。大学院まで進み、修士論文を書き上げたのだ。その後、語学力を生かし、教育機関などで働き、現在は合弁企業を立ち上げている。

エレベーターガール、アパレルの販売員、スキーのインストラクターなどを経験し、結婚、二人の子供を出産し、専業主婦となったKさん。しかし、夫の身勝手に耐えられず離婚。事務職経験がなく、職探しは難航。単発のアルバイトをしながら職安でパソコンを習い、派遣社員としてデータ入力の仕事などもするようになった。あるとき、小学校の図書館の学校司書の仕事を紹介される。Kさんは、以前は子どもが嫌いだった。しかし、出産とともに、価値観が一変。自身の子供だけでなく、子ども全体がいとおしく思えてきていた。その仕事は、最初はパートでの採用だったが、自身の仕事にしたいと思い聞いてみると、教員免許がなければ就けないという。そこで、Kさんは通信教育で、教員免許と司書教諭の資格を取得。今は、小学校の教員として、一番手がかかるといわれる低学年を主に担当している。

この2人がインタビューで答えてくれた内容を、エリクソンモデル、生涯発達心理学の通念に準じて読み解くならば、こうなる。

「初期キャリアは自己を同定できていなかった。つまり同一化できておらず、アイデンティティ拡散の状態にあった。その段階で発達が止まっていた。しかし、転機の到来とともに、やっと自己を確立し、人生の発達段階をやや遅れながらも進み始めた」

だが、話を聞いた私には、そのような解釈は受け入れられない。Hさん、Kさんは、キャリア初期にも、自分らしい自分を生き、そして、転機ののちに、また別の自分らしい人生を生きている。転機は不連続であり、その前と後では、よって立つ価値規範は違っている。違う人生を生きている。

ある一貫した価値規範のうえで、ステージシフトを繰り返していく、というのが、生涯発達心理学の考え方に根差したライフキャリアのありようだ。しかし、不連続なサイクルシフトを遂げた人は、そうではない。新たなライフテーマが生まれるというのは、過去に大切にしていた価値規範とは別の価値規範が生まれるということだ。それは、発達ではない。変容だ。

転機を境に、別の人生＝サイクルが始まる。生まれ変わるわけではないので、その前後に、何もつながりがないとはいえないが、それまでとは違う人生が始まる。転機以前を否定するのではなく、しかして、その延長上にはない人生を歩み始める。セカンドライフということもできる。

「セカンドライフ」が意味していたもの

閑話休題。読者の皆さまの中には、「セカンドライフ」を楽しんだ方がきつといると思う。米国リンデンラボ社が2003年に開始したインターネットサービスだ。3Dの仮想世界の中で、好みの分身＝アバターを作り上げ、現実とは異なる「セカンドライフ」を楽しむものだ。サービスは現在も続いている。

このサービスのブレイクの要因は、現実世界からの逃避ができるから、なのだろうか？ もちろんそういうユーザーも一部にはいるだろうが、多くは違うだろう。人間は、現実の自分とは異なる自分を持つ、言い換えれば、ある異なる人格の人間を演じることを楽しみたいのだ。

若者研究の第一人者・浅野智彦氏（東京学芸大学教授）は、著作『「若者」とは誰か—アイデンティティの30年』の中で、若者の中に生まれた多重人格ブーム、キャラの使い分けなどの実態を紹介し、彼らが「多元的自己を生きている」と語る。このありようを、アイデンティティ拡散の極み、発達の遅滞と捉える向きもあるようだが、おそらくそれは誤りだ。人生をワンサイクルで回す時代が終わっただけではなく、異なるサイクルを同時にいくつも回していく、ということ、時代は要請しているのだ。そうした社会環境変化に、いつの時代もいち早く反応する若者が、そうした行動をとり始めていることを、20世紀的な文脈で切り捨てることは適切ではない。

そして、それは、若者だけに限らない。第6章でご紹介した「100年ライフ調査」の結果からも、「役割によって自己を演じ分けている」という個人の存在が浮かび上がる。演じているということと、自分らしく生き生きとしていられるということが同時成立している人が、実はたくさんいることも見えてきた。仕事、学び、家族などのさまざまなライフロール、そのライフロールに対応したコミュニティへの参加を通じて、ひとは、既に多元的な自己を生きている。そして、多元的であることが、キャリアのマルチサイクル展望につながっているのではないか、という仮説が浮かび上がる。

21世紀のライフキャリアを考えるうえでは、アイデンティティという20世紀に生まれた概念を、時代の変化に合わせて捉えなおす必要があるのだと思う。ペルソナ、アニマ、アニムスというユングが探索した概念の周辺にまで立ち返ることも必要のように思う。

次なるアクションに向けて

このレポートには、「人生100年時代のライフキャリア」という大タイトルがついている。この大きなテーマに切り込んでみたが、答えらしきものはまだまだ見えない。大きな問いがおぼろげながら見えてきたというところだろうか。このように入口に立った程度の報告ではあるが、あえてこのように形にしてみた。仕掛品ではあるが、発信することを通じて対話を生み出していきたいと考えている。一連の内容に、いろいろと思うところのある方のご意見をぜひお聞きしたい。そして、次のアクションにつなげていきたい。この発信が、何かを生み出す起点となることを、心から祈りつつ。



Works Report 2018

人生100年時代のライフキャリア

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

プロジェクトメンバー

豊田 義博(主幹研究員)

辰巳 哲子(主任研究員)

萩原 牧子(主任研究員／主任アナリスト)

阪口 祐子(リサーチアシスタント)

データ分析

野村 旭(一橋大学大学院修士課程)

制作

前田加奈子(ウェブディレクション)

木村 結(デザイン)

塩田 雅紀(イラストレーション)