

## まえがき

本書の目的は「持続可能なキャリア」という、キャリアについての新たな見方を紹介し、先の見通しが難しい不確実性の時代の生き方、働き方を考えるヒントを提供することである。

「持続可能なキャリア」とは、仕事を通じて幸福、健康、仕事成果の3つをバランスよく実現することが、良いキャリアにつながると考えるキャリア研究の新たなパラダイムである。人生100年時代の到来、職場における女性や高齢者比率の高まり、グローバル化の加速、デジタル革命など、この数十年において、キャリアの世界で起きた大きな変化を捉えた新たなキャリア論だといえる。近年、欧州を中心に広がりを見せ、新たな潮流となりつつある。

持続可能の概念を持ち込むことで、個人が持つべきキャリア資源、家庭、趣味、偶発事象といった幅広い文脈、さらには、時間経過に伴うキャリアの意味づけの変化など、近年のキャリア研究があまり取り上げなかったテーマに光をあてた点、さらに、キャリアにおける個人と組織の共同責任という考え方を打ち出すことで、やや対立的な関係にあった組織内キャリア論とニューキャリア論をうまく統合した点に大きな意義がある。

「持続可能なキャリア」というテーマに惹かれたのは、筆者自身のキャリアが持続可能とは呼びがたいものだったからである。持続可能が困難になりそうな転機を何度か経験しながらも、現在に至ることができたのは、大学教員への道を開いていただいた、今は亡き今井賢一先生（一橋大学名誉教授、スタンフォード大学名誉シニアフェロー）、キャリア研究の面白さを教えていただいた金井壽宏先生（神戸大学名誉教授、立命館大学食マネジメント学部教授）、博士号取得に向けてご指導いただいた跡田直澄先生（京都先端科学大学経済経営学部教授）、尾形真実哉先生（甲南大学経営学部教授）をはじめ、多くの先生方からの温かいご指導と励ましに恵まれたからである。心から感謝している。

とりわけ、本書の執筆にあたっては、恩師の金井壽宏先生からいただいた言葉が大きな影響を与えている。本書の紹介にあたり、2つのエピソードを紹介したい。

ひとつ目は、2008年のはじめのことである。当時、44歳であった筆者は、自分のキャリアに思い悩み、このままではダメだとの焦りの中にあった。金井先生の『働くひとのためのキャリアデザイン』（PHP研究所、2002年）に大きな感銘を受け、神戸大学の研究生の願書を取り寄せ、その時の思いを一気に書きあげ、勢いで投函した。その後、少し冷静になると、あのような独りよがりの願書は読んでもらえないだろうと暗い気持ちになった。しかし、全く思いがけず、数ヶ月後に神戸大学から封筒が届き、その中に、金井先生の直筆で、春からMBAのゼミを担当するのでそこに参加したらどうか書かれたメモが入っていた。そのメモを手にした時の嬉しさは、いまでもはっきりと覚えている。

そして、初めてお目にかかった春に、金井先生は筆者にディック・ライダー & デイブ・サピーロ著の『人生に必要な荷物 いらぬ荷物』（サンマーク出版、1995年）という本を薦められ、人生の半ばでは、いらぬ荷物をいったん捨てる必要があるという趣旨のことをおっしゃった。この言葉は当時の筆者を救っただけでなく、深い学識をもとにひとを助けるという姿が脳裏に焼きつけられ、筆者の心の原風景となった。

ふたつ目は、2018年春に、彦根で開かれたパーティの帰りに電車でご一緒した時のことである。大学での教育や研究の進め方について、いろいろとお話を伺ったあと、キャリア研究をライフワークにしたいと考えていると申し上げた。すると、先生は少し硬い表情をされて、「最近面白いキャリア研究がなくなってしまった」とおっしゃった。キャリア研究の第一人者からの意外な一言であったとともに、筆者自身が漠然と感じていた不安でもあったので、強く印象に残った。そして、この言葉を、実務家出身だからこそ見つけられる視点を探ささいとの励ましと受け止めた。こうした言葉に支えられ、自分なりに納得できるキャリア論を探し求めている時に会ったのが「持続可能なキャリア」であった。

浅学非才の身を承知の上で、あえて本書の出版を決意したのは、「持続可能なキャリア」についてある勉強会で話をした時に「もっと早くこういう考え方に出会いたかった」「この考え方がもっと多くのひとに広まってほしい」といったコメントを頂戴し、いつかあのようになりたいと胸に刻んだ心の原風景がよみがえったからである。なお、言うまでもなく、本書は到達点ではなく、出発点であり、今後、精進を重ねる所存である。

本書は、5つの章から構成されており、第1章が持続可能なキャリアについての総論で、残りが各論の章となっている。

第1章は、持続可能なキャリアというパラダイムが必要となった背景や理論的バックグラウンドが書かれている。実務家の方には、やや抽象的な内容ではあるが、今の働き方ではこの先長く続きそうにない、今までのキャリア論では自分の拠り所になるものがないとお感じの方には、是非じっくりお読みいただきたい。

第2章は、いろいろな変化や挫折を乗り越え、自分らしいキャリアを歩むために欠かせないキャリア・アダプタビリティという心理的資源について書かれている。これからの時代を生き抜く備えが自分にはあるだろうかとの不安を感じておられる方には、この章に目を通していただきたい。

第3章は、第2章で取り上げたキャリア・アダプタビリティに関する事例研究である。筆者の博士論文「CFOに至るキャリア発達に関する研究—転職経験に焦点をあてて—」で用いたデータをもとに、実際のビジネスパーソンにおいてキャリア・アダプタビリティが具体的にどのような役割を果たすのかを分析した。キャリア・アダプタビリティについてもっと具体的に知りたい方、転職を重ねながらキャリアを歩むことを考えておられる方には参考にしていただけたらと思う。

第4章は、キャリアショックという、現実のキャリアには大きな影響を持ちながら、キャリア研究であまり取り上げられなかった、大きな動揺を伴うショックとキャリアの関係について書かれている。長い目でみると、ネガティブなショックがもたらす深い内省が、ポジティブな成長のチャンスになることがあると指摘する点が、この研究の面白いところである。仮に、不運や不幸に遭

遇したとしても、その経験をバネに力強く成長したいと考えておられる方には、この章をお薦めする。

第5章は、未来志向のキャリア研究の代表として、暫定自己と仕事における未来自己という2つの未来の自己概念を取り上げた。いつか今の自分から脱皮して、新しい自分になりたいと願っておられる方、夢見るパワーを大切にしたいとお考えの方にお読みいただけたらと思う。

本書は大きく分けて3種類の読者を想定している。第1は、組織行動論やキャリア論の研究者の方である。第2は、企業の人事部門、キャリア・カウンセラー、キャリア教育の関係者などキャリアを支援する立場の方である。第3は、自分の手で自分らしいキャリアを歩みたいと考えておられる実務家の方である。第1の方には全章読んでいただきたいが、第2と第3の方は第1章の後には直接興味のある章に進まれるのがよいと思う。

本書が実現するまでに、実に多くの方々のお世話になってきた。すばらしい研究環境を与えていただいた上に、出版助成でもご支援いただいた福井要理事長、鳥越皓之学長をはじめ大手前大学の皆様、本書の出版を快く引き受けてくださった大学教育出版とご担当いただいた宮永将之氏、キャリア研究を進める上で、様々な知的刺激をいただいた鈴木竜太先生、服部泰宏先生をはじめ、神戸大学経営学研究科の皆様、また、長時間のインタビューに心を開いて応じてくださった調査協力者の皆様、ここで全ての方のお名前を挙げることはできないが、お世話になった全ての方々に改めて、深く感謝を申し上げる。

最後に、その人生最後の日においても、筆者の将来を気にかけて、教育者、研究者として生きていくことを励ましてくれた父、母、そして、精神的に苦しい時もずっとずっと支えつづけてくれた、妻・恭子、長男・篤志、長女・聡子に感謝する。

2022年1月

かつての学び舎ミシガン大学アナーバーキャンパスの冬景色に思いを馳せながら

北村 雅昭

持続可能なキャリア  
—— 不確実性の時代を生き抜くヒント ——

---

目次

まえがき	i
------	---

## 第1章 持続可能なキャリアというパラダイム

1. はじめに	2
2. パラダイムとは	3
3. 持続可能なキャリアとは	5
4. 持続可能なキャリアが提唱された背景	8
(1) キャリアにおける時間の変化	8
(2) キャリアにおける文脈の変化	9
(3) キャリアにおけるエージェンシーの変化	10
(4) キャリアにおける意味の変化	10
5. 持続可能なキャリアの理論モデル	13
(1) 持続可能なキャリアを構成する3つの次元	13
(2) 持続可能なキャリアの成果指標	17
(3) 個人とキャリアのフィット	18
6. 持続可能なキャリアのバックグラウンドとなる理論	19
(1) 資源保存理論	19
(2) 自己決定理論	21
(3) 補償を伴う選択最適化理論と社会情動的選択理論	21
7. 持続可能なキャリアの実現に向けた組織の役割	23
(1) 持続可能な人的資源管理	24
(2) 持続可能なキャリアマネジメント	27
8. 今後の研究の方向性	30
(1) キャリア・アダプタビリティ	30
(2) キャリアショック	32
(3) キャリアにおける未来自己の自己概念	34
(4) 個人と組織のパートナーシップ	35

- (5) ワークビリティ 36
9. まとめ 38

## 第2章 持続可能なキャリアを支える心理的資源 —— キャリア・アダプタビリティ ——

1. はじめに 50
2. キャリアにおける不確実性とキャリア構築理論 51
- (1) キャリアにおける不確実性について 51
- (2) キャリア構築理論について 53
3. キャリア・アダプタビリティという概念について 54
- (1) Adaptivity (適応レディネス) 56
- (2) Adaptability (適応資源) 56
- (3) Adapting (適応行動) 57
- (4) Adaptation (適応結果) 57
4. キャリア・アダプタビリティを構成する4次元について 58
5. キャリア・アダプタビリティの測定尺度 61
6. キャリア・アダプタビリティの研究動向 64
- (1) 先行要因に関する研究 64
- (2) 成果要因に関する研究 65
- (3) 媒介効果、調整効果に関する研究 66
7. 今後の研究の方向性 67
- (1) キャリア・アダプタビリティの発達プロセス 67
- (2) キャリア・アダプタビリティに影響を与える文脈要因 68
- (3) キャリア・アダプタビリティが適応をもたらすメカニズム 69
8. まとめ 69

### 第3章 キャリア・アダプタビリティの事例研究 —— 転職を重ねて経営幹部職に就いた人材に焦点をあてて ——

1. はじめに 78
2. 研究方法 79
  - (1) 調査対象者 79
  - (2) インタビュー方法、分析方法 80
3. 分析結果 81
  - (1) ストーリーラインと結果図 81
  - (2) 6つのカテゴリーと10の概念 83
4. 分析結果の考察 100
5. まとめ 102

### 第4章 持続可能なキャリアにおける成長のチャンス —— キャリアショック ——

1. はじめに 108
2. キャリアショックの定義 110
3. キャリアショック研究の背景 112
  - (1) キャリアにおける偶然の研究 112
  - (2) 離職につながるショックの研究 116
4. キャリアショックに関する先行研究 118
  - (1) 個人特性との関係 118
  - (2) 時間との関係 119
  - (3) キャリアへの影響 119
  - (4) キャリアショックの類型化 120
5. キャリアショックの具体事例 123
  - (1) スキル形成への切迫感 (B氏の事例) 124
  - (2) 躊躇ない転職決定 (C氏の事例) 125



- (3) 挫折からライフワークへ (F氏の事例) 126
- 6. 今後の研究の方向性 129
- 7. まとめ 132

## 第5章 持続可能なキャリアを導く自己概念

—— 暫定自己と仕事における未来自己 ——

- 1. はじめに 140
- 2. 可能自己について 142
- 3. 暫定自己について 146
- 4. 仕事における未来自己について 150
  - (1) 仕事における未来自己という概念 150
  - (2) 仕事における未来自己がキャリアにもたらす影響 153
- 5. 仕事における未来自己の具体事例 157
- 6. 今後の研究の方向性 161
- 7. まとめ 163

事項索引..... 169

人名索引..... 171



# 第1章

## 持続可能なキャリアというパラダイム

### キーワード

持続可能なキャリア、パラダイム、時間、エージェンシー、文脈、意味

本書の目的は、持続可能なキャリアという、キャリア研究における新たなパラダイムについて理解を深め、今後重要になると考えられる研究テーマを考察することである。

近年のキャリア研究は、この数十年において、個人、文脈、時間というキャリアの3つの次元に起こった大きな変化、例えば、人生100年時代の到来、労働力人口の高齢化、グローバル化の加速、情報技術の飛躍的発達などの影響を十分捉えきれていなかった。持続可能なキャリアは、こうした時代の変化を踏まえて提唱された新たなパラダイムである。

持続可能という概念をキャリア研究に持ち込むことで、やや対立的な関係にあった組織内キャリア論とニューキャリア論の統合をはかり、例えば、キャリアを支える個人資源、家庭、趣味、偶発事象といった幅広い文脈の影響、さらには、時間経過に伴うキャリアの意味づけの変化といった、これまであまり注目されなかったテーマに多くの目を向けさせた点に大きな意義がある。

持続可能なキャリア研究は始まったばかりであるが、本書をきっかけに、キャリアが本来持つダイナミックな側面に迫るテーマ、例えば、キャリア・アダプタビリティ、キャリアショック、仕事における未来自己、個人と組織のパートナーシップ、ワーカビリティなどに研究者の関心が集まり、キャリア研究が大きく発展することを期待する。

## 1. はじめに

本書の目的は、キャリア研究における新たなパラダイムとして、今後の展開が注目される「持続可能なキャリア」(sustainable careers)について理解を深め、その意義と今後重要になるとと思われる研究分野について考察することで、わが国のキャリア研究に貢献することである。本書を契機に、わが国のキャリア研究に、いわば持続可能なキャリア学派が生まれることを期待している。

持続可能なキャリアは、オランダのラドバウド大学のBeatrice I.J.M. Van der Heijdenとベルギーのアントワープ・マネジメントスクールのAns De Vosという2人の女性のキャリア研究者をはじめとする、欧州の研究者グループが提唱したパラダイムである。2015年に『持続可能なキャリア研究』というハンドブック (De Vos & Van der Heijden (eds.), 2015) が出されたことやJournal of Vocational Behaviorの2020年3月号で『生涯にわたる持続可能なキャリア』という特集が組まれたことで、キャリア研究における新潮流として注目を集めつつある。

Lawrence et al. (2015) は、これまでのキャリア研究を振り返り、ほぼ4半世紀ごとに大きなパラダイム・チェンジがあったという。第1ステージが個人、組織、職業を別々に捉える個別アプローチ、第2ステージが組織の中でキャリアを考える組織内キャリア・パラダイム、第3ステージが組織の境界を越えるキャリアに注目するニューキャリア・パラダイムである。そして、第4ステージが持続可能なキャリア・パラダイムとなる。持続可能なキャリアに先立つ第3ステージのニューキャリア・パラダイムは、1990年代の初頭において、情報化やグローバル化が進む中で新たに起こりつつあったキャリアの現実を捉え、組織が管理するものとされていたキャリアを個人が管理するものへと視点を大きく転換させた点に意義があった。しかし、ニューキャリア論は組織内キャリア論のアンチテーゼとして登場し、組織を越える個人の主体性

に力点を置いたため、それまでのキャリア研究や組織論とうまく接続できず、ある種の分断を生み出す結果をもたらした。持続可能なキャリアは、持続可能性という新たな視点を持ち込むことで、組織内キャリアとニューキャリアという2つのキャリア論を統合した。金井(2010, 5頁)は「キャリアは、個人の生き方にも関わる深みのある概念であるので、その姿をうまく捉えるには、研究目的に応じた多様な視点の折衷(できれば統合)が望まれる」という。こうした意味で、持続可能なキャリアとは、キャリア研究を新たなステージに引き上げる議論だといえる。

本章では、持続可能なキャリアに多くの注目が集まる契機となったVan der Heijden & De Vos (2015) および概念のモデル化を試みたDe Vos et al. (2020)を参考にしつつ、持続可能なキャリアの定義、提唱された背景、理論上のバックグラウンド、今後の研究課題等への理解を深めていきたい。最初に、持続可能なキャリアがキャリア研究における新たなパラダイムであることの意義を理解するために、パラダイムとは何かについて見ていきたい。

## 2. パラダイムとは

パラダイムとは科学社会学と呼ばれる研究領域で金字塔となる『科学革命の構造』(Kuhn, 1962)を著した科学史家のThomas Kuhnが提唱した概念である。もともと、科学は、宗教やイデオロギーとは違って、経験やデータをもとにどちらが正しいかを判断できるという特徴を持つと考えられていた。すなわち、ある理論が提唱され、そこから導かれた仮説がデータに合わなければ、理論が訂正されるというかたちで、漸進的、累積的、連続的に進歩するものだと考えられていた(Popper, 1959)。この考え方に対して、Kuhnは現実の科学の発展はそうあっておらず、科学者集団において共通のある支配的な考え方のもとの漸進的な進歩と、支配的な考え方の革命的、非連続的な変化という二つのプロセスから成り立つと主張した。そして、この支配的な考え方をパラダイム、パラダイムのもとの漸進的な進歩を通常科学と呼んだ。

Kuhnの科学史観においては、科学の歴史は「パラダイム→通常科学→パラダイムの危機→パラダイム変革→通常科学」というパターンを繰り返しながら不連続に発展するものだと考える。Kuhnはパラダイムを「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」(Kuhn, 1962, 邦訳v頁)と定義する。科学者集団が取り組む、問いと答えの枠組みを与えるものがパラダイムだというのである。パラダイムの形成により、科学者集団における研究のおおよその方向性が規定され、規範的な研究内容が共有される。そしてそのことは、研究環境の安定化をもたらす。こうした安定状態が通常科学と呼ばれる。

Kuhnの例によれば、プトレマイオスの『アルmageスト』やアリストテレスの『自然学』にまとめられたような業績がパラダイムであり、このパラダイムのもとで蓄積された通常科学がプトレマイオス天文学(天動説)やアリストテレス力学である。そして、前者がコペルニクス天文学(地動説)、後者がニュートン力学に置き換えられたように、それまでの通常科学が矛盾を露呈して、新たなパラダイムとそれに続く通常科学に取って替わられることをパラダイム変革という。Kuhnのいうパラダイムは、のちにその定義の曖昧性を指摘され、Kuhn自身も使わなくなったが、その表現は元の意味を離れて一般に広く使われるようになった。パラダイムという言葉が広く用いられるようになったのは、何よりも、不断に創造的であるはずの学術研究にも、一定の型にはめ込まれ、その意味で制度化される側面があること、その側面が革命的に変わることがあることを指摘したためだと考えられる。

パラダイムという言葉が、自然科学以外の領域に転用される場合は、一般的に、科学者間で共有された知の枠組み、思考パターン、あるいは時代を反映する思想として用いられている。例えば、これまでの研究のあり方について根本的な疑問を感じ、抜本的な改革が必要だと考える場合に、パラダイムの転換が必要だと言われる。Kuhnは、パラダイムが変わるときには、データや論理による説得は通用しないと主張した。むしろ、それは革命という形をとるのである。社会科学におけるパラダイムは自然科学ほど厳密な形をとらず、何らかの思考の枠組みが存在するとしてもそれらが同時期に複数存在し、共存するこ

とも珍しくない。例えば、Burrell & Morgan (1979) は、組織理論におけるパラダイムには、機能主義、解釈主義、ラディカル人間主義、ラディカル構造主義の4つのキーパラダイムが存在すると整理している。

キャリア研究においては、当初、キャリアは組織の中で、組織の側が管理するものとして主に機能主義的な視点で論じられてきたが、ニューキャリア論においては、キャリアの意味合いが主観的なものにシフトし、個人が自らの心理的成功を求めて、自らの責任において、組織の境界を越えて追求するものだと視点が大きく変化し、主に解釈主義的な視点で議論されるようになった。持続可能なキャリアは、その両方の視点をつなぎ、個人と組織がパートナーシップのもとで、長期の視点でともに考えるものへとキャリアを変化させようとしている。それまでの議論やものの見方を否定したわけではないので、この変化は厳密に言えば、パラダイムシフトではないが、キャリアを捉える視点をダイナミックに見直す動きは、研究者によるパズル解きの方向性を大きく変える可能性を秘めており、持続可能なキャリアという概念の登場は、広い意味でのパラダイムシフトと呼ぶに値するであろう。

### 3. 持続可能なキャリアとは

持続可能 (sustainable) とは、メリアム＝ウェブスター辞典によると「長期にわたり維持、継続が可能で、枯渇や破壊なしに使用が可能」なもの、もしくは、「保存、再生しながら資源を使用する方法」を意味する。De Lange et al. (2015) は、ひとや仕事の持続可能性に言及した先行研究をレビューした上で、ひとや仕事に関わる持続可能性という概念には、次の4つの視点があるという。

1つ目は、資源ベースという視点である。すなわち、持続可能性を資源の保存ないし再生のプロセスと捉える視点である。例えば、優秀な若手コンサルタントが、自分の仕事を天職だと感じたとしても、クライアントの高い要求に応じてオーバーワークを続けるうちに、燃え尽きてしまうようなケースは持続可能とはいえない。仕事を通じて、エンプロイアビリティや社会関係資本など

キャリアに必要な個人資源が開発され、それを維持、再生し続けられるのが持続可能なキャリアである (Valcour, 2015)。

2つ目は、公平性という視点である。これは特定のひとではなく、現在および将来のすべてのひとの利益を守るという視点である。いいかえると、特定のコア社員に注目するのではなく、企業の内外で働くあらゆるひとに目を向ける包摂的な視点である。Kooij et al. (2014) は、現代の人的資源管理は若い従業員のニーズを満たすことに注力し、年配の従業員への配慮が不十分であるため持続可能性の観点からは問題があるという。公平性という視点を持つことで、これまで注目されることが少なかった後期キャリアや、非正規で働くひとのキャリアに目を向けることが可能にある。

3つ目は、進歩という視点である。仕事の内容、働き方、スキルなどに対する、社会的、技術的イノベーションの重要性に目を向ける視点である。仕事における持続可能性を確保するには、組織も個人もスキルの陳腐化を防ぐだけでなく、将来の仕事に適応するための新たなスキルと知識の獲得に取り組む必要がある。

4つ目は、すでに述べた3つの視点に埋め込まれたものであるが、仕事と個人の適合におけるシステムベースの視点である。仕事における持続可能性を維持するには、多くの関係者（例えば、職場、会社、家庭、さらには社会、経済といったマクロ文脈）と個人との関係をうまく調整していく必要がある。

このように、持続可能という概念により、キャリア研究に、資源、公平性、進歩、システムベースという視点を持ち込んだ点が、持続可能なキャリアというパラダイムの意義だといえる。

Van der Heijden & De Vos (2015, p.7) は、持続可能なキャリアを「長期間にわたる、いくつかの社会的空間のもとでの様々なパターンの継続の中で意味づけられた、個人の主体性にもとづくがゆえに個人にとって意味深い、異なるキャリア経験の積み重ね」<sup>1</sup>と定義する。「長期間にわたる様々なパターンの継

---

1 原文は、the sequence of an individual's different career experiences, reflected through a variety of patterns of continuity over time, crossing several social spaces, and characterized by individual agency, herewith providing meaning to the individual.



続」とは、いろいろな仕事経験を重ねる中で、雇用される時期と雇用されない時期（パートタイム、ボランティア、失業、サバティカル休暇、介護など）がありうるが、これらをうまくつなげることで、将来を犠牲にすることなく現在の欲求を満たすことが可能になるという視点である。キャリアとは本質的にダイナミックに変化するものであり、仕事の選択、ある仕事から次の仕事への変化（転職や職種転換）、ある状態から次の状態への移行（失業、引退、一時的な休暇など）といったイベントや決断が円環状に回る中で形成される。「長期間にわたる様々なパターンの継続」という視点を持つことで、今どのような判断をすることが将来のキャリアの持続可能性につながるかという発想が可能になる。

「いくつかの社会的空間のもとでの」とは、キャリアがいろいろな文脈（仕事、家庭、友人、趣味など）の中で実現するものになり（Greenhaus & Kossek, 2014）、キャリアにおける境界がなくなってきたこと（Arthur, 1994, 2014）を意味する。仕事だけでなく、人生全体に目を向ける視点を持つことで、例えば、共働きや介護がキャリアに何をもたらすのかといったテーマに注意を向けることが可能になる。

「個人の主体性にもとづくがゆえに」とは、キャリアの決定が個人に委ねられていることを意味する。キャリアが関わる社会的空間が広がったために、個人は多くのキャリア上の選択肢を持ち、主体的な選択を通じて、自らのキャリアを作り上げる必要がある。

「個人にとって意味深い」とは、個人によってキャリアが持つ意味が異なることを意味する。持続可能なキャリアを歩むひとは、仕事に必要な専門知識をアップデートするだけでなく、仕事から意味を引き出し続けられるひを意味する。いつまで働くのか、キャリアのピークをどこにするのか、キャリアの成功をどう考えるか、どの程度学びたいと思うかといったことは、個人によって異なる。個人にとっての意味深さに注目することにより、個人がキャリアに対して持つ考え方の違いに目を向けることが可能になる。

#### 4. 持続可能なキャリアが提唱された背景

近年、持続可能な開発 (WCED, 1987) への関心が高まる中で、ひとという資源の持続可能性についても関心が高まりつつある (Ehnert, 2009; Kossek et al., 2014; Newman, 2011; Pfeffer, 2010)。Pfeffer (2010, p.35) は「物理的な持続可能性の観点から、企業活動が資源や環境に与える影響を考えるのと同様に、社会的な持続可能性の観点から、企業活動がひとの肉体的、精神的健康やウェルビーイングに与える影響、すなわち、仕事がひとというシステムに与えるストレスについて考える必要がある」と主張する。

Van der Heijden & De Vos (2015) によると、持続可能なキャリアという新たなパラダイムが必要となったのは、時間、文脈、エージェンシー (agency)<sup>2</sup>、意味という4つの次元において大きな変化があったからだという。

##### (1) キャリアにおける時間の変化

キャリアとは「個人が長年にわたって積み重ねた仕事経験のつながり」(Arthur et al., 1989, p.8) であり、仕事と時間が最も重要な意味を持つ。その時間に関して、この数十年の間に大きな変化が2つあった。

1つは、仕事のサイクルが短期化し、自分のキャリアにおいてこの先何が起こるのかの見通しが立ちづらくなったということである。その背景には、デジタル・トランスフォーメーションといわれる情報技術の発達に伴う社会経済の非連続的变化や経済のグローバル化の加速がある。

もう1つは「人生100年時代」(Gratton & Scott, 2016) との認識が広がり、働く期間が長期化する見通しが強まったことである。わが国においても、

---

2 エージェンシーとはそのひとのキャリアのために誰が働いてくれるのかを意味し、組織内キャリア論であれば組織を、ニューキャリア論であれば個人を意味する。ここでは原文のニュアンスを残すためにそのままエージェンシーとカタカナ表記した。

2021年4月には、高年齢者雇用安定法の一部改正により、努力義務ではあるが70歳までの就業機会が大きく開かれた。

このように将来の見通しが立ちづらい中で、長くキャリアを歩むことは、仕事での思いがけない不運や挫折、あるいは、リストラや大規模な組織改革、さらには仕事内容の抜本的变化など、キャリアの持続可能性が脅かされる困難や試練に直面する機会が増えることを意味する。Lawrence et al. (2015) は、持続可能なキャリアの意義は、こうしたキャリア環境の変化を踏まえて、エンプロイアビリティ (employability: Fugate et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) とワーカビリティ (work ability: Ilmarinen et al., 2005)<sup>3</sup> という時間に関わる観点を持ち込んだ点にあると指摘している。

## (2) キャリアにおける文脈の変化

キャリアを歩む個人を取り囲む文脈にも大きな変化があった。かつての組織内キャリア論では、組織はキャリアを育む土台であり、先の見通しが可能な安定した文脈であった。しかし、現代の組織はグローバル化の進展、デジタル・テクノロジーの飛躍的発達、顧客価値の多様化、労働力人口の高齢化といった様々な変化にさらされており、もはや安定を所与とすることはできない。また、個人のキャリアも1つの組織にしばられないものになった (Arthur, 1994) ため、より多くの環境変化にさらされるようになった。

組織以外の社会、家庭、趣味といった文脈は、組織内キャリア論では関心の外におかれ、また、バウンダリレス・キャリアでは、組織境界を越えるキャリアに関心が集まった (Inkson et al., 2012) ため、結果的にこうした幅広い文脈には十分な注意が向けられなかった。しかし、近年、例えば、共働きの広がり<sup>4</sup> や介護負担の増加など、家庭に関わる文脈は、キャリアの持続可能性にとって、無視できないものとなっている。こうした様々な文脈とその変化は、

---

3 ワーカビリティについては、本章8節の(5)を参照のこと。

4 厚生労働省「男女共同参画白書」(令和元年版)によると、共働き世帯は昭和50年(1980年)の614万世帯から、平成30年(2018年)の1219万世帯と約30年ではほぼ倍増している。

個人に多くのリスクと同時に多くのチャンスをもたらすため、持続可能なキャリアにとって注目すべきテーマとなる。

### (3) キャリアにおけるエージェンシーの変化

キャリアにおけるエージェンシーとは、誰が個人のキャリアに責任を持つかを意味する。この誰が個人のキャリアの責任者かという点について認識の変化があった。現代のキャリア論、とくにニューキャリア論は、自らのキャリアを組織に委ねるのではなく、自分自身が自分のキャリアの管理責任者となるべきと考え (Inkson et al., 2012)、そして、キャリアを歩む上で個人が持つ資源が重要であると主張した (DeFillippi & Arthur, 1994; Hall, 2002)。こうした指摘は、持続可能なキャリアを考える上で引き続き大変重要な意味を持つ。しかし、複雑で、幅広い選択肢のある現代社会において、個人がキャリアの管理責任の全てを引き受けることは現実的ではないにもかかわらず、ニューキャリア論はキャリアにおける個人の主体性を強調したため、キャリアに対する組織の責任には十分な注意が向けられなくなった。持続可能なキャリアは、キャリアのエージェンシーについて、個人と組織の共同責任といった考え方を取る点が大きな特徴である。共同責任と考えることで、成長につながる仕事の付与、配置転換、ワークライフバランスへの配慮などの人的資源管理をキャリア研究の視野に入れることが可能になる (De Vos et al., 2020)。

### (4) キャリアにおける意味の変化

キャリアという概念の持つ意味は大きく変わった。Arthur et al. (1999) は、キャリアは稼ぐ手段 (means of earning) から学ぶ手段 (means of learning) に進化したといい、Hall (2002) は、キャリアは個人が心理的成功を求めて変幻自在にその姿を変えるものになったという。このように、キャリアの意味が主観的なものになるに伴い、その意味は大きく広がった。Inkson (2004) は、50のキャリアストーリーを分析し、個人が自らのキャリアを主観的に理解する際に、9つのメタファー、すなわち、継承 (inheritance)、構築物 (construction)、サイクル (cycle)、適合 (fit)、旅 (journey)、出会いと人間関係 (encounters and