

「キャリア自律研修のフォローアップ調査」から見えてきたこと

キャリア・リソース・ラボ 研究員 吉澤 康代

1. 「キャリア自律研修」、10年目を向かえて

キャリア・ラボがキャリア自律研修を提供し始めるようになって10年が経ちます。その数は約36社、延べ約6,500人にのぼります。キャリア・ラボではキャリア自律の具体的な行動として(1)主体的ジョブデザイン行動、(2)主体的なネットワーキング行動、(3)コンピタンス開発行動を挙げています。キャリア自律研修では、これらの行動を通して、キャリア自律をどのように日常の現場で実践していくことができるのかというアクションプランづくりを重視してきました。既に皆さんご承知だと思いますが、キャリア自律研修を受けたからといって、これらの行動が必ず発揮できるようになるものではありません。これらの行動は、環境や自分自身に変化する中でキャリアを自律的、主体的に捉え、自分らしさを発揮する際に見られた結果としての行動なのかもしれません。

キャリア開発を支援する研修などについては、「個人が自ら将来のキャリアを描いたとしても、実際に仕事や会社の中でそのビジョンを実現できる見通しがなければ意味がなく、仕事での自由裁量やキャリアの選択を可能にする人事制度といった環境整備が重要だ」という指摘があります。確かに、キャリアビジョンを実現できる制度、キャリア自律行動を発揮できる環境はないよりあった方がよいと思います。この指摘は「私たちは環境に適応的に生きている」ということを前提としています。大きな視点で見れば、人類は環境変化に適応する形で進化してきました。環境の違いが私たちの考え方や態度、行動にも影響しています。しかしながら、同じ環境にあっても、私たち個々人の考え方や取る行動が多様であることも事実です。「自律的にキャリアを実現できる環境がなければ、キャリア自律行動は発揮できない」と考えるべきでしょうか？

理想やビジョンと現実とのギャップを「不満」と捉えると、キャリア自律研修は不満解消の「ガス抜き研修」と見られるかもしれません。しかし、キャリア・ラボではそのギャップを、これまでとは違った新たな自分らしさの発揮、自分らしさの多様な発揮プロセスを考えるきっかけと捉えています。ですから、仕事の自由裁量が限定的であったり、思う

ように仕事ができなかったり、キャリアの選択が希望通りでなかったり、あるいはビジョンと今の仕事や会社にギャップを感じる中で、悩みながら、自分のキャリアに向き合い、何とかキャリアを考えていこうというひとりひとりの主体性、前向きさ、努力を大切にし、その支援をしていこうというのが、キャリア自律研修の一つの役割だと考えています。(実際の研修参加者は悩み・不安を抱えているケースが多く、研修はそこから一步をどう踏み出すのかという「エネルギーの補填」であるというスタンスについては、前回花田の「ガス抜き『キャリア自律研修』の克服」をご覧ください。)

同じ環境にあっても、つまり同じようなギャップに直面しても、結果として表れてくる態度や行動は個人によって異なります。ギャップをいかに捉え、主体的、前向きに取り組むのか。職場環境や会社の制度を変えることはなかなか難しくても、「今という状況」に対する個人のとらえ方や取り組み姿勢は柔軟です。キャリア・ラボでは、「今という状況」に立ち向かっていこうとするひとりひとりを支援することにチャレンジしてきました。

ちょうど 10 年が経過し、我々自身が「キャリア自律研修」を繰り返す時期にさしかかったと感じています。キャリア自律研修は、参加者の主体性や前向きさをどれほど支援できたのか、その後のキャリアにどのような影響をもたらしたのか。研修に参加するタイミングと研修のもたらす影響には関係があるのか。昨年、キャリア自律研修を実施する企業にご協力いただき、研修参加から 1~3 年経過した方を対象にヒアリングを実施しました。そこから見えてきたことをご紹介します。

2. キャリア自律研修の効果

ヒアリング全体を通して、キャリア自律研修が参加者にもたらした主な効果は (1) 他者理解・受容、(2) 内面の振り返り、(3) 「キャリア」のとらえ方の変化、(4) 仕事に対する前向きな姿勢、にまとめられました。他者理解・受容と内面の振り返りは、ほとんどの参加者に共通しており、価値観の棚卸しやパーソナリティの確認をする過程で価値観、考え方や意見、仕事のプロセス、コミュニケーションの方法など、自分と他者との違いを再確認し、自分を含め他者の多様性の理解が深まったという発言が多く見られました。また、物理的にも仕事から離れて自由に話すことで、自分を見つめ直すことができたという発言や、逆に今の仕事への迷いや、今の仕事とやりたいことのズレ、もやもやした感じを

認識したという発言もありました。

今の仕事やキャリアに対する違和感はない方がいいのでしょうか？悩みや不安と同様、それらがまったくなくなることは「まれ」といえます。それを考えると、「適材適所」、すなわち自分にベストマッチな仕事やキャリアを追求し、もやもや感や違和感をなくすことだけに注力するのではなく、もやもや感や違和感を抱きながら、その状況にどのように対応していくのかを考える方が適切といえるでしょう。

「キャリア」のとらえ方については、キャリア自律研修に参加した動機やタイミングによって違いが見られました。出産・育児休職の復職後のタイミングや復職後の仕事やキャリアについて考えたいという動機の参加者からは、キャリアは仕事の成功や昇進・昇格のように上へ上へと登り詰めるものではなく、「人間的成長」「視野の広がり」を意味するものというように認識が変わったという発言が見られました。

さらに重要な点として、やりたい仕事と今の仕事にギャップを感じ、異動や転職といった環境変化を自らつくり、状況を変えていくことがキャリア形成であるという思いでキャリア自律研修に参加していた人たちの間に、「異動や転職で現状を変えることがキャリアではない」という認識変化が起きていました。「異動願いや社内公募を出して異動することがキャリアだと思っていたが、そうではないことに気づいた」「キャリアプランは、異動や転職ではなく、今の仕事の中で実現していく物だと実感した」「自分が思っているのと少し違うと思っても、勉強だと思って会社から与えられる仕事をこなすのもキャリアにつながると思うようになった。自分が思っているのと違うから次々と会社や職種を変えるのではなくて」

仕事に対する前向きな姿勢も、研修参加の動機やタイミングによる違いがありました。出産・育児休職というライフイベントに関連している場合は、研修によって自分自身や仕事のやり方を「変える」ことへの肯定感、割り切り感が増したという発言が見られました。育児で時間に制約があり、それ以前と同じ働き方が難しい中、出産以前と同じ仕事の責任や成果を自ら課したり、後輩社員に先を越されるようなキャリアの停滞感、焦燥感という悩みを抱えていたのが、研修に参加したことで「今まで通りのやり方でなくてもいいのだ、やり方を変えていいのだということに気づいた」「『やらない選択肢』も時にはあってよいこと、『できなくて大丈夫』ということに気づいた」という、あきらめ感ではなく、前向きな割り切り感へと変わったといえます。

また、現状に不満はないものの、マネジメント一步手前のポジションというキャリアの移行期にさしかかり「この先もずっとこの仕事（このまま）でいいのだろうか」という疑問を抱えた参加者からは、マネジメントに向けた新たなチャレンジやその覚悟ができたという前向きさが見られました。「研修に参加し、他の人も悩みながらマネジメントに取り組んでいることが分かった」「今も迷いが無いわけではないが、ある種の覚悟のようなものができた」他の人も同じような悩みを抱えながらマネジメントのポジションに取り組んでいるという、問題や課題の共有が、マネジメントに二の足を踏んでいた参加者の肩を押したといえるでしょう。

3. 「キャリア自律」の支援に向けて

昨年行ったヒアリングは規模的にも大きなものではありませんでしたが、キャリア自律研修が参加者に少なからず何らかの効果をもたらしたということを確認することができました。たまたまヒアリングにご協力くださった方々からは、キャリア自律研修が自分自身や他者への理解を深め、キャリアや仕事に前向きに取り組むきっかけとなったというお話を伺うことができました。また、そのキャリア自律研修の効果は研修に参加するタイミング（参加動機や参加時の状況）に左右される可能性があることが分かりました。このことは、キャリア自律研修時やその後どのようなフォローをするとよいか、ということを考える材料となると思います。

参加のタイミングに出産・育児休職といったライフイベントが関連する場合は、「以前とは違う」という「割り切り感」をもつことが、現状や仕事に対する前向きな姿勢を生むといえます。育児休職後に復職できることは、働く環境として恵まれ、優遇されている一方、会社や職場の支援や期待ほど、自分が以前のように力を発揮できていない申し訳なさ、それでも仕事を続けるという申し訳なさが、職場と家族に対してあります。出産以前のように時間やエネルギーを仕事だけに注力できない、「以前とは違う」という現状を受け入れる作業は、その変えられない現状で、それでもどうにかやっていくという前向きさには不可欠なプロセスです。「出産前と同じ働き方は無理」「できない状況では『やらない』という選択もある」「今はできなくても大丈夫」と第三者に言われたことで、「色々なおもいが吹っ切れた」というお話も伺いました。

マネジメント一歩手前にさしかかり、キャリアの移行期の段階では、チャレンジへの後押しに加え、「他の人も同じように悩みながらやっている」といった他者との経験の共有が、マネジメントといった一段上の仕事、一回り大きな仕事への覚悟や、マネジメントに試行錯誤する前向きな姿勢につながります。

やりたいことと今の仕事にギャップを感じ、異動や転職で現状を改善したいと考えてキャリア自律研修に参加する場合には、今の仕事のやり方を見直し、そこに自分自身が大切にしていることを反映させるプロセス、工夫を考えられるようなファシリテートすることが、「キャリア」についての認識変化を導くといえます。異動や転職によって現状を積極的に「変える」ことが「キャリア」ではなく、現状の見方を変え、そこに自分なりの工夫をしていくことや、その積み重ねが「キャリア」であるという認識変化です。

これらのことから、キャリア自律研修は参加者の参加のタイミングなどに応じて、研修におけるファシリテートの力点や研修後のフォローのあり方を変える必要があるといえます。むしろ、そこを変えなければ、それぞれ状況の違うひとりひとりのキャリア自律を支援していくことが難しいといえるでしょう。数少ないヒアリングの中から、ファシリテートの力点やフォローのあり方についてのヒントを得たと思います。今年も引き続き、キャリア自律研修やその他のキャリア系の研修について調査を実施する予定です。その過程で、ライフキャリアのそれぞれのステージで抱える不安や悩みを整理し、研修という場をきっかけに、その後の個別フォローとしてどのようなあり方が、ひとりひとりの主体的で前向きなキャリアの取り組みに結びついていくのかをまとめていきたいと思っています。