

オールラウンドセッション — フルペーパー —

セルフブランディングとキャリアイメージの関係

— 心理的ウェルビーイングへの影響 —

富山大学 研究員

嶋尾 かの子

要約

日本の製造業では、ジョブ型雇用へのシフトが進む中でも、メンバーシップ型雇用の特徴が残存し、キャリアパスの固定化や部門間移動の困難さにより、従業員の自律的キャリア開発が制限されている。こういった現状が、従業員が自ら積極的にキャリアを選択・設計する機会が限られ、自律的キャリア開発の機会不足になりやすい。この問題に対処するためには、従業員が自身の強みや価値を明確化し、将来のキャリアを主体的に描くことが重要である。この課題に対し、本研究では従業員のセルフブランディングを通じたキャリアイメージの生成が、自律的キャリア開発を促進し、心理的ウェルビーイングの向上に寄与するという仮説を立てる。製造業従業員におけるセルフブランディング、キャリアイメージ、心理的ウェルビーイングの関係性を探究し、先行研究のレビューと理論的考察を通じて仮説的モデルを提示する。本研究は、変化の激しい製造業環境下で、従業員のキャリア発達と心理的ウェルビーイングを支援するための実践的示唆を提供することを目指す。

キーワード

セルフブランディング、キャリアイメージ、心理的ウェルビーイング、製造業、キャリア自律

1. 研究の背景

日本の製造業は、年々ジョブ型を導入する企業が増えてきたものの、依然としてメンバーシップ型のキャリア開発の要素が強く残っている。大手製造業では先駆的にジョブ型やジョブ型とメンバーシップ型の良い面を組み合わせたハイブリッド型を採用が行われてきた。

ジョブ型を採用している企業には、日立製作所や小松製作所などがある。2014年からジョブ型人事制度を段階的に導入してきた日立製作所では、管理職を中心にジョブディスクリプションを明確化、小松製作所では、グローバル人事制度の一環としてジョブ型を導入、特に海外拠点や専門職でのジョブ型要素が強くなっている。

一方、ハイブリッド型を採用している企業には、トヨタ自動車やパナソニックなどが挙げられるだろう。トヨタ自動車では、従来のメンバーシップ型を基本としつつ、専門職や幹部候補といった一部の職種でジョブ型人事制度を導入してきた。またパナソニックでは「役割型人事制度」として、職務内容と期待役割を明確にしつつ、従来の年功要素も一部残すなど、メンバーシップ型とジョブ型の要素を組み合わせた制度を導入している。

こういった大手製造業に倣い、地方の製造業でも徐々にジョブ型やハイブリッド型などを導入する企業が増えたもの

の、多くの中小企業ではメンバーシップ型を採用している企業が多数というのが現状だ。現在、日本の製造業は伝統的なメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用やメンバーシップ型雇用への移行期にあると言えるだろう。

そんな移行期にある日本の製造業、特に地方の企業においてはまだまだメンバーシップ型が多いのが現状だ。メンバーシップ型雇用の特徴を踏まえたキャリア構築上の問題はいくつもある。

- ① キャリアパスの固定化
年功序列や終身雇用の影響で、個人の能力や希望よりも勤続年数が重視される傾向があり、それによって個人の専門性や興味に基づいたキャリア開発が制限される可能性
- ② 部門間異動の困難
特定の部門や職種に長期間所属することにより、他部門への移動が困難になりやすく、個人のスキルや専門性を明確に認識し、発展させることが難しくなる
- ③ キャリアイメージの描きにくさ
会社主導のキャリア形成が一般的になり、従業員が自ら積極的にキャリアを選択・設計する機会が限られることで自律的なキャリア開発の機会が不足する
- ④ 職務の曖昧さ
職務内容が明確に定義されていないことにより、個人

のスキルや専門性を明確に認識し、発展させることが難しくなる

⑤ 技術革新への適応の遅れ

急速な技術変化に対して、個人のリスキル・アップスキルが会社主導となりがちで、自発的な学習や適応が遅れる可能性がある

II. セルフブランディングがもたらす心理的ウェルビーイングへの影響

以上のような製造業におけるキャリア課題は、実際製造現場の中で多くみられる。昨年行ったキャリアイメージの有無が個人や組織にどのような影響を与えるのかについての調査では、図1のように高い割合で「キャリアイメージがある/キャリアイメージがややある」と答えた品質保証部（100%）やソリューション部（78.6%）に比べ、現場を担う製造部では55.7%と約半数の従業員が「キャリアイメージがない」ということが見えた（嶋尾, 2023）。この企業では「この背景には、自動車産業におけるEV車への転換により産業構造が変わると見込まれていることから、未来を見据えて自らのキャリアを描くことが困難な状態になっていることが考えられる」（嶋尾, 2023）。上記に記したメンバーシップ型雇用の特徴を踏まえたキャリア構築上の問題点が多く起きている状態だ。

また、この調査は上司部下間のキャリア面談の中で話された内容がどのような傾向を示しているかを分析したもの（面談結果を上司がキャリアシートに記載したものを使用）

だが、「キャリアイメージがない」ということは精神的なストレスやダメージが高くなると推測された（嶋尾, 2023）。

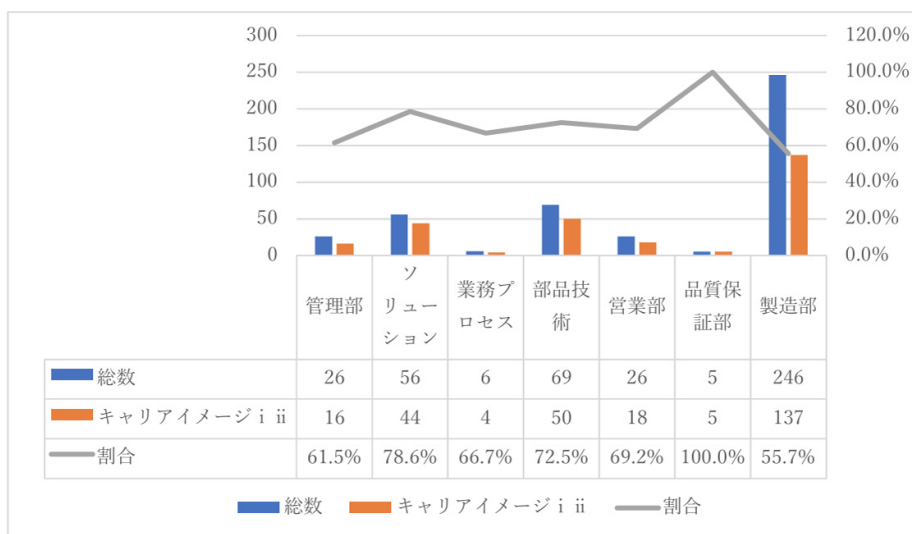
逆に「キャリアイメージがある」と答えた従業員の面談内容をUser Local社が提供するAIテキストマイニングで分析すると、「キャリアイメージがある」と答えた層の「感情」では「喜び」項目が「キャリアイメージがない」層よりも12.3ポイントも高い53.5%だった。

上記の調査から「キャリアイメージがある」ことは「個人の権利や自己実現が保証される」と厚生労働省が掲げるウェルビーイングになぞらえて考えると、従業員が自己理解を深め、未来へのイメージを持つことの重要性を示しているだろう（嶋尾, 2023）。また、「キャリアイメージがない」ということは従業員が自ら積極的にキャリアを選択・設計する機会が限られ、自律的キャリア開発の機会不足になりやすいと考えられるだろう。これでは「個人の権利や自己実現が保証される」と感じられないのではないか。そしてこういった心理的ウェルビーイングを担保するためには、セルフブランディングの手法が寄与するのではないか。

次章では、キャリアイメージとセルフブランディング、ウェルビーイングの観点から先行研究のレビューと理論的考察を行い、それが心理的ウェルビーイングの向上にどのように寄与するのかに注目する。

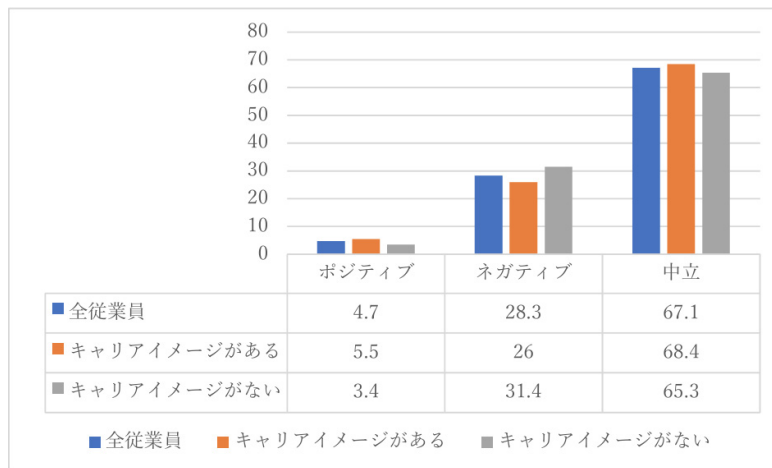
なお、セルフブランディングは個人が自身の強み、価値観、専門性を明確に認識し、それを効果的に表現・発信することで、独自の個人ブランドを構築するプロセスを指す（Gandini, 2016）。本研究では、特に職業的文脈における

図一1 キャリアイメージが「ある」「ややある」と答えた人数と割合



出典：嶋尾, 2023 より引用

図—2 キャリア面談内容の「ポジティブ・ネガティブ」AI 分析



出典：嶋尾, 2023 より引用

セルフブランディングに焦点を当てる。また、セルフブランディングは以下の要素から構成される。

1. 自己認識：自身の強み, 価値観, 専門性を深く理解すること
2. 差別化：他者と異なる自身の独自性を明確にすること
3. 一貫性：行動や発言を通じて一貫したイメージを構築すること
4. 発信：自身の価値を適切に表現し, 他者に伝えること

III. キャリア自律と心理的ウェルビーイングの関係

1. 主観的キャリアとキャリアイメージがもたらすキャリア自律

キャリア自律は「人的資本」の文脈で語られることが多く、シュルツは「経済的な価値を持ち、適切な投資によって増やすことのできる人間の特性」(Schulz1961)といい、成長段階でさまざまな経験や知識、専門技術の向上が重要だとしている。キャリアを自律する、という考え方の根本には企業先導のキャリア開発があったからだが、そもそも先にも述べた通りメンバーシップ型のキャリア形成が当たり前として起業活動を行ってきたからだ。しかし技術革新が目覚ましい今日、予測が困難になるとともに企業の方向性や業績で「確実」と言えるものは少ない。それに伴い従業員のキャリアの展望にとっても不確実性が高まっている。そんな中、企業にも従業員個人にもキャリア自律の波は押し寄せているのだ。先に挙げた自動車製造業においても、特にエンジン自動車部品のサプライヤーにとってはEVの台頭が自社の業績に大きく影響を与えるとして、どのような場面でも従業員個

人が自らのキャリアについて考え、リスクヘッジのための行動を行っておかなければならない状況である。これはこういったサプライヤー企業だけでなく、他業種でも起こり得ることだろう。このリスクヘッジのための行動として非常に有効なのが、深い自己認識である。これをキャリアの文脈で捉えるのが「主観的キャリア」だ。

HallとChandlerはキャリアを捉える際、主観的キャリアと客観的キャリアという二つの異なるキャリア観があるという(Hall, Chandler, 2005)。

- ・ 主観的キャリア (Subjective Career) は 個人の内部から見たキャリアの視点であり、個人が自身のキャリアの様々な側面を評価する際に最も関連性が高いとされる。これは個人の内的な経験, 感情, 自己認識に基づく。
- ・ 客観的キャリア (Objective Career) は 社会や外部の視点から見たキャリアのことで、個人のキャリアの具体的で観察可能な側面を「検証」するための外部の視点を指す。これには収入, 昇進, 階層的な職位, 職業移動性などの測定可能な要素が含まれる。

HallとChandlerは、自らのキャリアを考える上でこの二つのキャリア観は両方大切だという(Hall, Chandler, 2005)。主観的キャリアが個人の内部から見るものである一方、客観的キャリアは社会や外部からの視点でみたものであり、同研究の中では「天職」だと感じられる時には主観的キャリアが特に重要となることも指摘している。主観的キャリアを深めることの延長線上に「天職」があるということだと考えられる。

この主観的キャリアが「個人の内的な経験, 感情, 自己

認識に基づく」のだとすると、この過程の中でキャリアイメージが創られていくのではないだろうか。個人が今までの経験を棚卸しし、それに伴う感情を追っていく過程において、自身の得意なことや、さらには新たな興味を感じたり、もしくは無意識下に行っていたことであったとしても自身の希望に改めて気づいたりする。そういったときに、人は明確にしるばやけているにしろ自らのキャリアのイメージを抱きやすくなる。そして、この過程こそが自らのキャリアを考えるという「キャリア自律」に向かう。こういった機会がどれだけ担保できているかは、複雑な社会を生きる従業員にとって重要と言えるだろう。このキャリア自律を促進することが、まさに「個人の権利や自己実現が保証される」と厚生労働省が掲げるウェルビーイングに関連する。企業主導のメンバーシップ型雇用ではなく、開かれたキャリアを目指し主観的キャリアを深めてキャリアイメージを担保することが、キャリア自律に導き、さらには従業員と企業のWin-Win関係を構築すると考えられる。

2. 心理的ウェルビーイングとキャリア発達

心理的ウェルビーイングは1980年代から人の幸福に関する研究として盛んにおこなわれてきた。Ryff (1989) は心理的ウェルビーイングの6つの次元で定義している。

1. 自己受容 (Self-acceptance)
2. 他者との肯定的関係 (Positive relations with others)
3. 自律性 (Autonomy)
4. 環境制御力 (Environmental mastery)
5. 人生の目的 (Purpose in life)
6. 個人的成長 (Personal growth)

Ryffによれば、これら6つの側面が高い状態にあることが心理的ウェルビーイングであり、人生全般にわたるポジティブな心理的機能と定義されている (Ryff, 1989)。いわば「自分の人生の目的に沿って在りたい姿を自由に描き、他者との肯定的関係の基に相互理解し、自身の成長実感がある状態」と言えるだろう。

これをキャリア発達の文脈から「自律性」「環境制御力」「人生の目的」「個人的成長」の4つの側面について考える。

「自律性」: キャリア発達における自律性は、個人が外部からの圧力に左右されず、自己の価値観や信念に基づいて意思決定を行う能力を指す。自律性の高い個人は、自身の

キャリアパスを主体的に選択し、職場環境の変化に柔軟に対応することが可能となる。これにより、個人は自己のキャリア目標に向けて一貫した行動をとり、長期的な職業的成功と満足度の向上につながると考えられる。

「環境制御力」: 環境制御力は、個人が自身を取り巻く環境を効果的に管理し、機会を最大限に活用する能力を表す。キャリア発達の文脈では、この能力は職場での人間関係の構築、ネットワークング、リソースの活用などに反映される。高い環境制御力を持つ個人は、キャリアにおける障害を克服し、新たな機会を創出することが可能となり、結果として職業的成長と満足度の向上につながると考えられる。

「人生の目的」: キャリア発達における人生の目的は、個人が自身の職業生活に明確な方向性と意味を見出すことを意味する。明確な目的を持つ個人は、長期的なキャリア目標を設定し、それに向けて一貫した行動をとることが可能となる。これにより、日々の業務に対する動機づけが高まり、職業的アイデンティティの確立と職務満足度の向上につながると考えられる。さらに、個人の価値観と職業との整合性が高まることで、全体的な生活満足度も向上すると予想される。

「個人的成長」: キャリア発達における個人的成長は、継続的な学習と自己改善を通じて、個人が自身の潜在能力を最大限に発揮することを指す。成長志向の強い個人は、新たなスキルの獲得や挑戦的な業務への取り組みを通じて、自己効力感と職業的コンピテンシーを向上させる。これにより、変化の激しい職場環境に適応し、キャリアの長期的な発展と持続可能性を確保することが可能となる。結果として、職業的成功と心理的充実感の両立が期待される。

こういった観点から考察してみると、組織で働くには組織と個人、従業員同士が互いに肯定的に理解し合い、「自律性」や「環境制御力」、「人生の目的」、「個人的成長」を担保できるような力を従業員個人も身につけなければならないし、企業としてはそれらを耕せるような施策が必要となるだろう。これをセルフブランディングの文脈で考えると、

3. プロティアン・キャリアと心理的ウェルビーイング

また、心理的ウェルビーイングをキャリアの文脈で読み解く際に多くの示唆を与えてくれるのがプロティアン・キャリアだ。プロティアン・キャリアの第一人者のHallは心理的ウェルビーイングと類似した概念を「心理的成功」として述べている (Hall, Chandler, 2005)。同研究の中で、心理的成功の発達プロセスは、挑戦的な目標を設定し達成することによって、循環的に発達するという。また、成功が個人の自尊

心の向上, よりよいアイデンティティの形成を引き起こし, そしてそのキャリア領域への関与の増加へと繋がるのではないかと仮説立てている。これを「心理的成功サイクル」とし示したのが図3だ。

ということは, 心理的成功を引き起こすための挑戦的な目標を設定し, 何らかの達成感を体験できることが重要になる。その達成感が心理的成功を引き起こし, 新たなアイデンティティを生み出すのだ。そうすると, キャリアの幅は自然に広がっていき, 選択肢が増える。前述した心理的ウェルビーイングの6つの側面のうち, 「自律性」「環境制御力」「人生の目的」「個人的成長」で考えると, 挑戦的な目標を設定する際に, 自己の価値観や信念に基づいて意思決定を行い(自律性), その挑戦の過程で継続的な学習と自己改善を通じて, 個人が自身の潜在能力を最大限に発揮できることが心理的成功を引き起こすのではないだろうか。また, この心理的成功サイクルを循環させる中で, 個人が自身の職業生活に明確な方向性と意味を見出すことができれば, 職業的アイデンティティの確立と職務満足度の向上につながるだけでなく, 個人の価値観と職業との整合性が高まることで, 全体的な人生の幸福度も向上すると考えることもできる。そして, この一連の心理的成功サイクルに必要なのは環境制御力だろう。これはプロティアン・キャリアで言うところの社会関係資本にあたる, ささまざまな人脈やネットワークを持っていることが結果として自身のキャリアの幅を広げ, 新たな機会や挑戦のための種となる。そして, それと同様に重要なことは, その挑戦から得た何らかの達成感や気づきを内省することで自己認識に変えることだ。ともすれば, 挑戦から得るものは達成感のようなポジティブな側面だけではない。結果がネガティブであったとしても, そこには個人の強みが隠れており, 無意識下にあった価値観を見つけることになることだってあるのだ。

こういった従業員個人の内省の支援として, セルフブランディングを通じて自己認識を深めることで, 個人は自身の強

みや価値観に基づいたより明確なキャリアイメージを描くことができる。また, こういった活動を通して自己認識を深めることで, プロティアン・キャリアにおける自己指向性と価値観指向性を強化し, 個人のキャリア自律を促進することができるのだ。

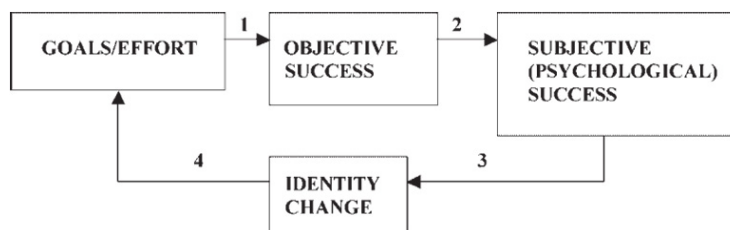
IV. 研究の課題

キャリアパスの固定化や部門間移動の困難さの課題が色濃く残る製造業において, 現状としてはキャリアイメージを持つことが難しくなることは想像がつく。先に述べたように, 心理的ウェルビーイングを担保するにはある程度の「挑戦」と主観的な成功, すなわち心理的成功がカギを握る。その心理的成功は目に見えやすいものもあれば, 無意識下にあるものを振り返ることで認識するものもある。以上を踏まえて考えると, 柔軟なキャリアパスの提示は製造業において非常に重要になるだろう。従業員個人が自律的に挑戦・選択できるような施策を組み, さらにその経験に対する内省で心理的成功を感じられるような仕組みが求められる。その仕組みの一環として, 従業員の経験を内省し, そこから自身の強みや価値観を明確にすることでキャリアイメージの種が芽生え, 心理的成功により近づけることができる。また従業員の経験の内省には, 上司がキャリア面談のような形でフォローアップすることが求められる。キャリアを従業員個人の中に留めるのではなく, こういった社内の環境制御力を育むことで, 従業員同士の繋がりが醸成され, 心理的ウェルビーイングが担保できるだろう。

本研究では, 製造業におけるセルフブランディング, キャリアイメージ, 心理的ウェルビーイングの関係性について, 先行研究からの理論的考察を行った。しかし, 実証的な検証には至っておらず, 今後の研究課題として以下の点が挙げられる。

- (1) 縦断的研究の実施: セルフブランディング活動がキャリアイメージと心理的ウェルビーイングに与える影響を

図—3 心理的成功サイクルの簡略版



出典: Hall, 2002, P.74 より引用

時系列で追跡する縦断的研究

- (2) 業種間比較：製造業と他の業種（例：サービス業、IT業界）との比較研究を行うことで、製造業特有の課題や特徴の明確化
- (3) 組織パフォーマンスとの関連：従業員の心理的ウェルビーイングの向上が組織全体のパフォーマンスにどのように影響するかを探ることは、長期的な研究課題として重要である。今後は、従業員の心理的ウェルビーイングと組織の生産性の指標との関連を調査
- (4) 介入研究の実施：セルフブランディングやキャリア開発支援プログラムの効果を検証する介入研究

以上に焦点を当て、従業員の心理的ウェルビーイングの向上が、組織全体のパフォーマンスにどのように影響するかを探っていきたい。

引用文献

- Gandini, Alessandro (2016). "Digital Work: Self-Branding and Social Capital in the Freelance Knowledge Economy," *Marketing Theory*
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Hall, D. T. (2005). "Psychological success: When the career is a calling" *Journal of Organizational Behavior*.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- 西田裕紀子 (2000).「成人女性の多様なライフスタイルと心理的 well-being に関する研究」『教育心理学研究』48(4), pp.433-443.
- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being." *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), pp.1069-1081.
- 嶋尾かの子 (2023).「製造業におけるキャリア自律とキャリアイメージの関係—ブランディングがもたらすキャリア自律の第一歩—」(日本ブランド経営学会).
- 佐藤善信・河野万里子・相馬淑美 (2019)「セルフ・ブランディングとパーソナル・ブランディングの関係性—カラータイプ理論からの考察」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス Vol.8』,pp124-132.