

「学部学生の中にキャリアについて内政、展望すべきこと — 自分の中に問うべきことと、広い世界に問うべきこと—」

神戸大学大学院 経営学研究科・教授

金井 壽宏

神戸大学の金井壽宏と申します。今日は、今ご案内通りのタイトルで、4年間の学生生活の間に、無理することなく仕事の世界にフルタイムに入っていくためには、どのようにして準備したり、展望したりすべきかについて、普段考えていることをお話したいと思います。普段はパワーポイントを使うのですが、パワーポイントがないと基調報告らしく、舞台の真ん中に立つことができているですね。

まずは、レジュメに入る前ですが、ウィリアム・ジェームズという偉大な哲学者で心理学者がいます。もし、人生生きるに値するかどうかということを、若い人たちに聞かれた時に、どう答えるかというのは非常に難しいと思うのですが、同じ問いについてウィリアム・ジェームズは、人生生きるに値するかは、最後まで生きてみるまで、生きるに値する人生だったかどうかは分からない。だから、もしそう聞かれたら、人生は生きるに値するっていう信念が、その人に行為を起こすから、いつも頑張って行為を起こしていたら、結果として何事かを他の人とともに成し遂げることができる。その結果において、生きるに値する人生になるので、生きるに値するという信念にかけないとダメだというニュアンスで答えています。

また、全然違う文脈ですが、アメリカの現代作家のカート・ヴォネガットは、『青ひげ』という作品の中で、Belief is nearly the whole universe, whether it is based on reality or not、と述べています。現実根付いていなくても、信念の通り実現していったというニュアンスを言っています。これを証明せよというウィリアム・ジェームズのさきの主張と一緒に証明するのは難しい。それでも、わたしはキャリアの問題を考える時に、基本的には、アクションにつながる、つまり何も動かないというのが一番良くないので、アクションにつながるものが基本的には良いのではないかと考えています。信じることは、行動につながる事が大事です。考えるのは大事ですが、考えた結果が行動につながる事が大事です。キャリアも節目で迷ってもいいが、決めたあとはアクションを起こす事が大事です。

一事が万事を、アクションへの志向性で捉えることができます。たとえば、楽観主義がいいとか悲観主義がいいというのではなくて、楽観主義でもう大丈夫だと油断して動かなくなるぐらいだったら悲観主義の方がいい。しかし、悲観主義が行き過ぎてしまって、もう何をやっても先ほどの学習性無力感じゃないですけど、自分の努力では、世の中も自分も良くならないんだと思ってしまうとアクションにつながらないので、それは問題です。逆に、悲観主義のおかげで、このままではまずいと思ってアクションにつながったり、また、楽観主義で、うまくいくと信じるから、それがアクションをおこしたりします。だから、悲観主義でも楽観主義でも、アクションにつながるっていう事が大事だと思っています。

人生は生きるに値するかという問いに、それは生きてみないと分からないのだから、人生は生きるに値するっていう信念を先に持って、色んなアクションを起こすから、結果において、事後的に意味のある人生になっていくのです。そして、寿命はわからないですけど、70、80、90歳、寿命が延びているので、とうとう終える時に、

良い人生だったなど言えることが大事だと思います。亡くなるときに、「いい人生だったよかった」と言えるひとは、節目で選んだあとは、アクションを起こしてきたのではないのでしょうか。

冒頭にあまり悲しい話を申し上げるのは適切ではないかとも思うのですが、大事だと思う教え子と親友の短い人生の話をさせてください。学者になって学生にも慕われるようになり、やっと30代半ばに近づいたとき、一番これから頑張れる時に亡くなってしまった門下生がいます。ここ一週間の内にあったことですね。自分が34歳の時に、中学高校大学とずっと一緒だった友達が、卒業後は三菱自動車でエンジニアとして研究開発の仕事が続け、これから自分のライフワークのようなエンジンを開発できるといいなあと話ながら、亡くなったりしました。いくつまで生きられるかも生きてみないとわかりません。その都度、迷ってもいいけれど、迷って選んだ後は、選んだ道を、少なくともつぎに大きく迷う節目に入るまでは、がんばること、アクションをおこすこと、行動につなげることが肝心です。

ですから、基本はその時々、一生懸命生きるということが大事なのではないかと考えています。キャリア・デザインが大事だというと、いつも、デザイン、デザイン、それも10年後のデザインとか、むちゃくちゃいうひとがいますので、デザインする以上に、がんばることが大事だという当たり前のことを申し上げたいのです。

同じ文脈なのですが、ちょうど今のわたくしぐらいの年に亡くなった、MITの先輩でロンドンビジネス・スクールのスマントラ・ゴシヤールという先生が、今まで世界的に有名な学者になって、本もたくさん書いて、研究室にもひっきりなしに人が出入りするのに、自分がやっていることに意味があるかどうか迷ってしまったんです。その時、ロンドンビジネス・スクールの同僚だった野田智義さんが、彼がルーレットをするというので、何度も付き合ったようです。スマントラが何をやってるんだって今振り返ると、意志力を持って賭け事したらルーレットの盤にだって影響を与えるんじゃないかっていうような意気込みだったようです。その迷える時期に、研究室にあった自分の本とかは全部捨てるわけですね。だけどその後、もう一度蘇って、これから頑張ろうと思った時に書いた復活の本のタイトルが、action bias、内省かアクションかに傾くなら、どんなに内省を大事にしているひとでも、アクションのほうを紙一重でも大事にしたほうがいいのかという考えです。経営学では、アクション・バイアスを、行動重視と訳しています。です。どうせ傾くのだったら、考え込むよりは、行為に移した方がいいのではないかと、いうわけです。言い換えれば、悩んでばかりいて、アクションらしいアクションを起こせないハムレットよりも、滑稽にみえてでも、信じるものは行為に写すというドンキ・ホーテのほうがいいというわけです。そのaction biasという本は、『意志力革命』というタイトルで訳されているのですが、この書籍を書いた後、スマントラは亡くなってしまいました。スランプと乗り越えたあとは、また、アクションを開始したので、そのことが貴重な教訓です。亡くなったのは残念ですが、深く落ち込んでも、アクションを志向する状態に戻せることが大事だとわたしは被います。

今日の話はつまり、わたしが経営学でやっているような組織の中の人間行動の研究を、学べば学ぶほど深く考えるようにはなつたけど、思い切ってアクションを取れなくなると困るので、もしも考え込んだりアクションを止めることがあったら、何か、考えなければならぬ節目の時だけでいいんじゃないかというのが、わたしが現時点でキャリアのことを考える時の大前提になっています。先ほどのウィリアム・ジェームズと同じで、それを証明するというのは非常に難しいのですが、世の中全体がキャリアをデザインした方がいいというメッセージが行き過ぎたり、キャリアの準備をフォーマルにきちんとやったほうがいいっていう立場からごちないほどキャリア・プライニングに一生懸命になりすぎたり、それは、問題です。もうちょっと自然体でできることでアクションにつながることを大事だと思います。

実際によく学生に申し上げることはですね、経営学におけるキャリアやリーダーシップの調査で、わたしがインタビューを行うような課長さん、部長さん、役員、社長レベルの人たちが入社して50～60代になり、社長の

場合だったら日本だとまだ 60 代が多いですけども、いくつかの転機となったような大きな経験を挙げてくださいとお聞きするんです。そうすると社長までいった人でも、5 つ 6 つくらいしか大きな節目は挙がらないんですね。そして、わたしたちは、大きな節目が望んでいる方向かとか、もし望んでない方向で断りようがなくても、自分にとってその異動がどういう意味を持っているかということ、節目においてさえ一切考えなかったら、たぶん一生何も考えないまま終わると思うのです。しかし節目で、どの方向がいいかデザインをしているというのは別の言葉で言うと、迷ってるということなんですよね。だから、ずっとデザインばかりしていたら困るわけです。相田みつをさんが、「考えてばかりいると日がくれてしまう」と書いているとおりです。

もし一生が節目だったら、一生迷い続けることになりますから、いったん節目で選び取るか、自分で選べなかったけどこの方向に行くことになったってことになると、その後は勢いに乗る。ここでアクションを起こすことが、自分が生きるに値するキャリアのあるステージを送ることだ、そういう信念を持って動くことが大事だと思っています。

キャリア・デザインということをおわたしが本で書いたのは 2002 年なんですけど、よく誤解されるのですが、この点です。いつも、デザインしなさいと言っているわけではなく、人生の数少ない節目のときぐらいは、自分でデザインして、選び取ったという自覚をもってほしい、それがいいかかったことです。

しかし、この書籍を書く 4、5 年前に、『人材教育』っていう雑誌の 1 ページめに、巻頭言のコーナーがあるんですけど、わたしが初めてキャリアについて大勢の人びとにむけて発言したのは、この巻頭言です。そこで、「キャリアを漂流しないで」というタイトルで書きました。自分が 40 代に近づいた頃に、日本のミドル・マネジャーに様々な課題があり、ミドルの人たちを元気づけたいと思ったときのことで、ミドルっていう、つまり人生の真ん中、マラソンに喩えるなら折り返し点という大きい節目に、大体半分来たんだから、残りの半分をどう生きるかとか、今まで成し遂げたことを生かしながら人生の後半戦をより社会的にも意味のあることをやるか。その大きな節目でも何も考えずにいたら、一生が、デザインしないままに終わってしまうんです。だから、漂流、ドリフトさせてないで、キャリアを節目ではデザインしようと提案したのです。その当時は、ドリフトという言葉、ネガティブな意味で使っていました。

後ほど、レジュメを見ながら触れますが、甲南女子大学の前学長で、長い間、大阪大学で社会学を教えておられた塩原勉先生が、組織学会関西部会という学会の泊まり込みの研究会を行った時の雑談の中で、デザインの対語は、ドリフトだと教えてくれました。わたしたちは組織をデザインするとか職務をデザインするとか、当時はキャリアをデザインするっていう言葉はなかったんですけど、経営学でもデザインという言葉を使います。デザインっていう言葉の反対語とか対語は、ドリフトじゃないのかと塩原先生は言われました。そして、その意味合いは、環境の変化、商品分野の構成に応じて、ある時に、組織図を、組織機構を大きくフォーマルに変えた、つまり、ある時点で、ある節目、変革期に、組織をデザインし直したということがあったとしても、良い方向に組織を変えたつもりでも、人々は組織図を無視してでも、より意味のあるコミュニケーションを取りますから、元の形どおりにいかなかったり、せつかく組織をきちんと作ったつもりでも、環境は変わっていきますから、組織はそのままでもドリフトしていくというか、そういうニュアンスで言われました。

わたしは、キャリアのデザインということを考え出した時に、思考実験として、デザインしなかったらどうなるのかという対語ですね、設計する、その反対だから分解する、設計する、その反対だから破壊する、どう考えても反対語がピンとこなかった時に、きちんと選びとるというデザインをしなかったら、ずっと流されるんだと、デザインの、反対語とは言いにくくても、その対語は、ドリフトであると、先生に教わったことに感謝しています。もしもドリフトっていうのを、漂流するっていう言葉であるとか、元気なコミックバンドですけどもドリフターズなどを思い浮かべてもらうと、一生ドリフトしてる人は、実生活で出会えば、困ったものですし、見苦しいですよ。やっ

ぱり、節目では、自分で自分の生き方、キャリアをデザインしないと。

進学の時、就職する時、初めて管理職になる時、いろんな節目があります。海外勤務もそうです。いつも自己申告どおりにはならないって言ってた人が、真剣にいつか海外勤務したいって思った時に初めて海外勤務になる時だとか、節目はつかみ取るって発想が、わたしは大事なんだと思ったのです。それで、キャリアを漂流させないでと表現をしたんですが、その後、衝撃的な出会いがありました。そこでドリフトもいいんだという考えにふれました。があったんですね。

これも後でもう一度、レジメに沿って申し上げることになりますが、2001年の5月25日に、慶応の三田キャンパスに、ジョン・クランボルト先生が来られて、わたしが『働くひとのためのキャリア・デザイン』という本を書きかけてた頃なんですが、どう書き終えていいのか分からないと困っていた時に、クランボルト先生が来て、普通は、大御所が後にしゃべってわたしのような若輩の方が先に、前座をやることが多いんですが、何とクランボルト先生が先にやられて、60分かけてキャリアは大体偶然で、何とかなるという話を見事にされました。

そして、わたしはキャリアをデザインした方がいいという話をしようと思っていたので、クランボルト先生の学説は知っていたとはいえ大変困りました。クランボルト先生は、自分がスタンフォード大学の心理学の教授をやっているのも全部偶然のお陰だと。親友がいて、親友は引っ越してしまったので街にいなくなってしまったと。これは偶然で、その親友がいなくて寂しいなと思っていたら、中学のある頃に戻ってきた。二人でしょっちゅう会って楽しみたいなと思って、テーブルテニス、ピンポンを始めたんですね。で、しばらくしているうちに二人ともピンポンがとても上手くなるんですが、もうちょっとスケールの大きいものをしたいというので、ラケットを持ちかえてテニスを始めたんです。そして、テニスを一生懸命やっているうちに、今度は大学に入ってもテニスが続けたんですね。カレッジはアーツ・アンド・サイエンスのカレッジですから、3年になる頃に、一応どの分野をメジャーにするのかっていうのを出さなければならないのに、テニス三昧だったので、大学にその通知を返さなかった時に、大学から問い合わせ、あるいはハガキが来るんですね。何通か来ているうちに、家に戻ったらWARNINGって書いてあった。これ以上専攻の通知が遅れたらもう専攻なしっていう、もう大学に在籍できなくなると言われてしまったんです。テニス以外考えたことがないから、大学で知っている唯一の先生はテニス部の顧問なわけですね。で、僕は何をやったらいいんですかって聞いたら、その先生が、俺は心理学者だということで、こうやっているうちに、気がついたらスタンフォード大学のカウンセリング心理学者になっているんです。

これは、ストーリーとして全部偶然のように語ろうと思ったら語れますよね。わたしは、最初行きたいと思っていた大学に、幸か不幸か行けなかったんです。しかし、どうせ邦楽部に形だけ入ってあとから、ほんとうにやりたい学部転学すればいいなという発想で受けたら、よくなかったのかもしれない。おかげで、この大学へ行く節目にときには、ほんとうになにをやりたいかを真剣にそのあと考えました。たくさん書籍も読みました。そして、また考えました。そこで、京都大学に河合先生が移られたばかりのところに、精神病理学とか臨床心理学とかに興味が出てきました。そこで臨床心理学者になりたいと思ったのです。最初何も考えずに受けたところ、最初東京大学の法学部に兄も行ってたんで、そこにそのまま行っていたら普通に会社に行っていたかもしれませんが、深く考えた末に臨床心理学をやろうと思って、一生懸命聞いているうちに向いてないと分かったんですね。それで、臨床心理学には、向いてないのではないかというコメントを、いま神戸外大の先生をやっている村本さんという方と倉光さんという東大にいる方と、あと河合先生とのやりとりも含め、「お前のようなしゃべりで、守秘義務が重くて聞くのが大変な仕事で、お前を無口にしたいからやめておけ」と徐々に気付いていきました。これで決めるわけですね。臨床心理学者屋カウンセリングになるのは辞めるという決断ですね。しかし、それにならないならなにになんかいいのかわからないから、また節目で迷うことになります。徐々

に自分で選びとったっていうのではなく、試行錯誤がありました。教育学部の学生ですが経済学部の菱山ゼミにも出させてもらいました。だから、教育学部にいながら、臨床心理士になりたかったんですけど、それ向かないだったら大学行ってもしょうがないから、就職の条件をよくするために英語しかできないんで、英語に突出すると、経済学の科目と法学の科目を取りました。

で、就職を一生懸命考えて、神戸に夏休みで戻った時に、神戸大学の医学部に行っていた友達が、わたしは神戸が生まれ育った町なんですけれども、神戸大学の六甲台のキャンパスに行ったことがなかったところ、わたしをそこにドライブで連れて行ってくれたんです。そこに張り紙がありまして、後々わたしの恩師になる占部都美という先生の名前が並んでいる大学院の募集要項があったんです。自分が興味を持った人の問題だとか、人が困っていることがあるとか、それをともに成し遂げるとか。臨床心理学だったら、困った時に出てくるほとんど重要な問題なんですね。健康に発達していく人の場合も、ほとんどの人が、自分もそうですけど、もし大学院に行かなかったら、会社に行って22歳から60歳、これから定年延長があるでしょうから、もっと長く先まで仕事の世界で暮らすわけです。だから、同じようにモチベーションの問題だとか、人の心にまつわる問題があるのも、経営学の中で、行動科学的にやっている分野があるんだっていうことで、大学院は経営学に行くことに決めましたね。

で、2年間一生懸命やっている間に、大学はいない方がいいと思ってしまったんです。大学にいと、きっと難しい顔をして研究ばかりやって論文書けなくて、不幸になると思って就職活動をしました。東京に住むところまで決めて、マッキンゼーという会社に行きかけました。で、その時に、神戸大学のマーケティングの教授がですね、恩師のひとりですが、わたしに会う度に、「お前、どっちの土俵が大きい？」っていう質問だけをするんですね。マッキンゼーっていう会社と、神戸大学の大学院で研究を続けるのと、どっちの土俵が大きいかと聞かれるのですね。

当時マッキンゼーは、世界中に1200人のコンサルタントがいて、PhD(博士号)をもっているひとたちだけでも200人いる会社でした。神戸大学経営学部の教員はその当時33人で、経営学博士を持ってる人はたぶん20人くらいだったでしょうか、マッキンゼーの方が大きいですって言ったんです。「お前生意気なやつだな」って感じですよ。でも、先生は何度会っても言うわけですよ、どっちの土俵が大きいか。こちらもいい加減疲れてきまして、ある時、「わかりましたよ、大学の方が大きいんでしょう」と答えました。

これで話が済むと思ったら、やっとわかったかという感じになってそれはいいんだけど、「理由を言え」と言われました。で、わたしがすぐ思いついた理由は、一個しかないんですよ。「マッキンゼーで全て良い仕事をして、自分の名前がつく仕事にはならないけども、もし学者のキャリアを歩めば、失敗論文も含め全部自分の名前が出ると。そういうのを土俵が大きいというんだったらそう思います」って申し上げたら、いきなり田村先生が、「やっと分かったか、それなら学界に來い」と言われまして、後はもうあらゆる助言や激励をしてくれました。

もしも今のままのポジションが難しく、マーケティングに鞍替えしたらとまでおっしゃってくださいました。それで、結局、元者の恩師の占部先生の下で25歳で助手にしてもらったんです。今度は助手の3年間ほぼ毎日、毎日辞めたいと思っていました。でも不思議なもので、論文が4本くらい出て講師になって、自分の発表も少し面白いと思ってくださる野中郁次郎っていう大先生だとか、実務界の人も、若いのに一生懸命やっている人がいるって言われるようになり、この世界でもようやく生きていけるなっていう気になった時に、いくつかの節目というのをほとんど偶然のように書けるんですね。

わたしは、『働く人のキャリア・デザイン』を書く時に、ちょっとズルい聞き方ですけども、一個このことにかかわるエクササイズをいれました。あらゆる人生、要するに皆さん方のキャリアの節目でどういう人がアドバイス、助言をくれましたかって、名前をいくつか名前を挙げていってもらいます。これだけ大勢の人にお世話になっ

ていても、節目節目ごとに、最後は自分のキャリアは誰が決めたかと内省してもらおうエクササイズです。皆さん、お父さんがうるさかったり、こういう会社に行けとかいろんな人に言われると思いますけど、最後は自分で決めてないですか？全部人の言うとおりに生きているってことはありません。だから、意識的に決めることと、偶然が助けてくれることのブレンド品がキャリアなのだと思うようになりました。それでわたしは、クランボルツ先生が言っているような、きちんと選ぶところは選んだ後は、偶然に身を任せの方がいいと思ったのです。ただし、アクションを起こしている限りですね。アクションを起こしていない限り偶然は助けてくれなから、目指すものがあって、そのために努力していると、あらゆる偶然が自分に味方してくれるという考え方です。でもここは、道のたとえで言うと三叉路になっていて、右に行くか左に行くか決めなきゃいけないのに、何も考えずに流れの勢いはこちらだからってことで、こっちが本流だと思って流れているけれどもこっちにも行けるのに、そこに全く気付かずに行ったってような人生だったら情けないですよ。ですから、節目だけはデザインして後はドリフトした方がむしろ良いってことです。だいたい考えを変えました、本を仕上げる時には。

皆さん、わたしは今でも振り返るんですけども、節目だけはしっかりデザインしてください、っていう言い方と、キャリアっていうのはそもそもデザインするものです、っていうのが前面に出たら大違いですよ。22歳の時に、まだ仕事の世界のこと、アルバイトで経験していてもフルタイムで働いたことのない人に、会社の方が仕事の世界はどういうものかを、いくら一生懸命説明しても、わからないことはたくさんありますから。だけどその中で、限られた情報の中で、ここで行くと決めたら、あとは頑張るしかないですよ。で、その頑張るっていうのは、流されてるっていうことではなくて、流れの勢いに乗ってるっていうことです。だから、ドリフトには流されているというネガティブなニュアンス以外に、流れの勢いに乗っているというポジティブな面もあります。同様に、デザインには、意識的に選んでいると言うポジティブな面と裏腹に、迷っていてアクションがいったん止まっている、戸惑っているという側面があります。

だから、節目だけはデザインしよう。それ以外、節目と節目の間は、流れの勢いのってばよろう。ドリフトでいいのだ。だけど、節目までドリフトなら困るというそういうのが、ほんとうはわたしがキャリア研究を通じていちばん感じたことです。

本当に力のある人でも、1年たった時点で違和感が非常に大きくなってしまふことはよくあります。わたしの卒業生で、ボート部で女子チームのキャプテンをやっていて、決めたことはやり通すっていうのがしっかりできていた人がいました。その卒業生は、外資系の会社で、マーケティングの職種別採用で入って、1年目にさっそく、その会社のシンシナティの、どこの会社か分かっちゃうんですけど、海外でもマーケティングのトレーニングを受けて戻ってきて、1年で「やっぱり合わない。辞めたい」と言ってきました。そこで、その会社でアシスタント・ブランド・マネージャーまでなって神戸大の博士課程のプログラムに来ていた人に相談にのってもらったら、「この会社は合わない人は合わないの、そんなに頑張り屋さんだったら1年でも変わった方がいい」と言われたんですね。だから早い人は1年で節目が来ることもあります。しかし、1年という短い期間でも、節目と節目の間に頑張るっていうことなしに、他の世界に変わってしまうというのではだめなんです。節目は選びとるけれども、選びとった後はこの方向に行けば何かいいことがあるっていう信念がその人を努力させて、努力した結果偶然が助けてくれて、いいキャリアを歩むっていう、そういう考えだと思っています。ここで、冒頭にウィリアム・ジェームズの話をした意味がおわかりいただけたでしょうか。つながりが。

今日は、皆さんに15分、時間を質疑のために残すことを溝上先生よりお伺いしています。この後はレジュメを見ながら、しかしところどころ端折っていきながらお話したいと思っていますけれども。

わたしが研究している分野はですね、組織経営学の中で、organizational behavior と呼ばれる領域で、略称して、organizational behavior の O と B を取って OB と言います。で、OB というのを揶揄する人は、経営学は、マーケットの話だとか競争の話とかお金の話をしているのに、わたしがやっている経営学は、お金とかお客さんが出てこなくて、働いている人の話ばかりなので、経営学者としては傍流だという意味で、ゴルフの OB (アウト・オブ・バウンス) のようですねという言う人もいます。だけど、神戸大学の環境で、金井を働かせたいと思ったら、ひとの問題もまた、経営学の根幹であるかのようにいうわけですね。金井に、たとえば政府への申請書で、神戸大学の経営は、ひとの問題で世界有数の研究せよ多をめぐしますと、作文しなければならないというときには、「人の問題が企業の根幹だから、金井行くんだ」と言われ、ちょっと困ってしまうんですけどね。

組織行動論の基礎的な学問分野のディシプリンは心理学です。Academy of management っていう巨大なアメリカ経営学の中で、organizational behavior っていう部会、組織行動の部会があり、6000 人を超える部会で一番大きい部会です。アメリカ経営学会に対する最大の不満が 2 つあります。ひとつは、心理学者が多すぎるということです。こんな大事な学会なのにドメスティックなんです。アメリカ人がいっぱいほとんどの方が心理学をベースに研究しています。心理学がベースになっている理由は、一番重要なテーマが、組織の中の人間行動なんで、人はどう動くかってことを支える議論が、同調行動にしても、グループ・ダイナミクスにしても、モチベーションにしても、キャリアにしても、組織に、集団規範にしても、組織文化にしても、全部心理学の問題になるのでそれがベースになっているんですね。学会の中に、management and organizational theory という部会があるんですが、こっちは社会学者の人たちがいるんで、わざわざ別の部会があるってことは、心理学者が嫌いだという一団もいるわけですね。

で、その中で、OB の中の代表的トピックはほとんどの人の意見が一致するんですが、人はどうして動くのかっていうのに関わるモチベーションと、もう少し視点を高くすると、自分が徐々にリーダー格になっていくと、自分が頑張るだけじゃなくて他の人々を通じてより大きなことを成し遂げリーダーシップを発揮するという、これが 2 大トピックでした。

で、わたしの恩師たちが、キャリアの研究を始めたのは、アメリカではもう 40 年以上も前のことです。エド・シャイン先生の最初のパネル・データは、1961 年から 63 年の MIT の卒業生 44 名ですから、もう 50 年近く前になりますね。日本は、わたしたちが当たり前だと思っていたいくつかの雇用慣行ですね、松下電器産業のような、今は社名がパナソニックですけども、世間が良いと認める会社に入ったらずっとそこに居続けるし、多かれ少なかれ年功昇進だし、少し差がつけられても、ボーナスに微細に業績が反映されるだけというふうなことができました。今は、日本でも、いい会社に入ったら、キャリアのことは会社任せでいいという考えが大きく変わりましたよね。で、そんな中で、どんなに良い会社に入っても、最終的にはキャリアに責任をもつのは一人一人の個人だと思った、この国でもキャリアの問題を意識する必要が出てきた、っていうところで、キャリアの議論が出てきたのは健全だと思うんです。しかし、ある時期以降、わたしが残念だなと思ったのは、『日経ウーマン』に限らず、いろんなビジネス誌で、よくキャリアの特集があって、キャリアの特集を全部見たら、アップダウンクイズのように、正解すると上にあがり、間違えると座席がおっこちてくるというクイズ番組が昔あったのですが、こんな風にキャリアを変えたら、ステップアップして、収入も上がるとか、そんな話が多いですね、そういうことではないとわたしは思っていました、良い面と悪い面と。逆に言うと、神戸大学で初めてキャリアについて議論する機会を持たしてもらった時に、カウンセリング心理学でキャリアの研究をやっているという宮城まり子という先生がゲストでいらっちゃって、ソニーやイオングループの方と、宮城まり子さんとわたしで議論していた時に、宮城さんがぼろっとですね、こんなこと悩まなくていい時代の方が良かったですねと言われたんです。キャリア・デザインやキャリア・プランニングなどど考えなくてもいい時代の方が良かったという考えも一方であると思

ます。

キャリアの問題を考える上で、いつも教わることの多い渡辺三枝子先生は、アメリカの学会で、マーク・サビカス先生とお会いした時に、何かキャリアアップ、キャリアダウンにあたるような言葉をパツと使ったら、サビカス先生の答えは、キャリアにアップもダウンもないと言われたそうです。そういう上がり下がりする「階段」のメタファーだけでキャリアを考えるのは問題かなと。

さて、組織行動の中心トピックは、モチベーションの問題とリーダーシップの問題だったのですが、最近ではこれに加えて、キャリアの問題が組織行動力の重要なトピックになってきました。わたし自身は、この組織行動論の3大トピックを、別々の問題じゃなくて有機的に関連づけながら、しかもどこかで実際に役立つ形で研究したいと思っているのが、今後の課題です。

実は神戸大学で、Jリーガーの研究をしていて、間もなく本になるんです(高橋潔さんの編著で、白桃書房より)が、今大活躍している人たち、例えば元浦和レッズ副キャプテンの西野努さんは、今自分の会社を持って、長らくお世話になった浦和レッズもクライアントにしながら良い活動を続けておられます。西野努さんに神戸大学に来てもらって、引退後のキャリア上の敵について、どういう苦勞をされましたかと話を聞くそうですね、12時に大学に来てもらって、昼食を一緒にしながらウォームアップして、そのあと1時からインタビュー始めてですね、終わるのは、人にもよりますが4時とか4時半とか、5時ですね。

で、インタビューする人が、小川千里さんという方なんですけれども、非常に深いインタビューをするのが上手なんです。嫌なことを思い出すことになったらいつでも問いはスキップしてもらってもいいですよと、インタビューそのものをいつでもストップって言ってくださいとOKです。それが途中でストップにならず長時間にわたって、上手く話が聞けていくわけですね。

で、キャリアの節目をくぐる時に、元々は、運動、身体能力にも優れて、しかもJリーグに呼ばれるぐらいサッカーを一生懸命やってきた人が、やる気に問題があるわけじゃないじゃないですよ。だけど、初めて戦力外通告を受けて、来年からはもうプレーできないと思ったら、その節目をどう乗り切るかっていうのに結構苦勞されるんですよ。で、キャリアの節目で落ち込んでいる時に、それをモチベーションだけの問題だと思ったらいい支援ができないわけです。

わたしは、植田寿乃さんという方が作られたモチベーションのeラーニング教材があるんですけど、それを見て、女性の方がキャリアの節目で初めて部下を持つ管理職になった時に、思い出して話すだけで涙いっぱいになっているのに衝撃を受けました。で、やる気に全く問題のない人が、例えばですけど、その人に該当するかどうかわかりませんが、ダイバーシティが大事だって言っていて、女性でよくおできになる人を管理職にした時に、部下が5人いて、もし3人が年上で、2人が女性の上司を持つのが5人全員が初めてで、どう接していいかわからないっていうか、やる気の問題じゃなくて仕事のパターンが、担当者の時と変わりますよね。だからキャリアの節目がうまく乗り切れないで、モチベーションとキャリアの問題がつながらなきゃダメなんです。

あるいは、モチベーションとリーダーシップは相性のいいテーマです。ある目的に向かって部下の自発的に動機づけられた行動に影響を与えるプロセスがリーダーシップですから、リーダーシップの研究の中にモチベーションが織り込まれていますし。今わたしが一番一生懸命やっている研究は、一皮むけた経験の、体系的なデータを集めたいと思っています。どなたにお会いしても、今のようにリーダーシップを発揮する上で有益だった仕事上の経験を3つ4つ教えてください、というインタビューをしています。リーダーシップは、本を読んで身につくわけでもないし、研修で身につくわけでもないですよ。研修でつく勇氣よりも、初めて新規事業を起こすときの勇氣の方が本物ですから、経験がリーダーシップの学校だっていう意味で、リーダーシップの開発とキャリア発達を結びつけて研究をやっています。

で、学生さんに、わたしが毎年やっている経営管理論の授業で、モチベーションの話は、ものすごくやりやすいです。どんな人でも、ある時期、ある領域、どこか限れば、打ち込んだことがゼロって人はいないですよ。子供の時、模型作るのに一生懸命だったとか、勉強はからっきしだめだったけどサッカーはとても上手かったとか、そのうちおだてられて算数ができるようになったら、何か算数だけは結構面白かったとか。何か、打ち込んだ領域ってあるけれどもリーダーシップだけはきよんとしてしまうんですね。だけど、何か思いを持って、それを実現するのに一人じゃできない時に、自分がイニシアチブを取って、その人の肩書とか予算を握っているとかのおかげじゃなくて、その人が言っていることが興味深いので、後ろを振り向いたら喜んで付いてくるフォロワーがいたっていうのだと、リーダーシップの問題なので、これはみんなの問題という風に近づけて議論できると思っているんです。

で、モチベーションの話とキャリアの話をするときにですね、モチベーションで打ち込んだ経験がみんなあるという代表格は、受験勉強ですから、話しているとですね、あまり勉強せずにもともと頭が良いので、神戸大学の経営学部に入ってくる学生さんも当然おられるんですけども、何ヶ月かくらいは根詰めて勉強しますよね。高1からやってたらちょっと嫌なやつだと思いませんか。だから高3で、最後まで体育会、最後まで運動の試合を出続けた人が数ヶ月頑張ったとしたら、日々頑張っているんで受験勉強がわかりやすい例ですね、で、学生さんがすぐピンと来るのは、一生が受験勉強のようだったらどう思うかということです。

だから、モチベーションだけじゃない世界があるわけですよ。モチベーションで説明できるような、理科系の人だったら3年越しの開発プロジェクトで、途中非常に苦労したけどいいものが出来上がったというような中で、頑張っていくというテーマはモチベーションですよ。だけど、その経験が、その人のキャリアに何をもたらしたとか、とうとう研究所長になるまでに、大型新薬の開発を3つやった人だと、一個一個がプロジェクト経験で、それを貫いていくとキャリアになるんで、時間展望が全然違うということですね。

で、少しパーソナルになるんですが、わたしが、節目だけはデザインした方がいいっていう考えのもとになった、エドガー・シャイン先生の研究を初期にまでさかのぼって触れたいと思っているのが二番目の点なんです。

エドガー・シャイン先生のお父様は物理学者で、ユダヤ系のチェコスロバキア人です。で、ソ連で科学に対するサポートが多かった時に、ソ連に住んでいたこともあるんですが、基本はスターリンの時代に、またここは居心地が悪いっていうので、最終的にはアメリカのシカゴ大学で、物理学の先生をやって、やがて教授になるんです。

で、シャイン先生は、お父さんがシカゴ大にいたんで、お父さんもやっているし物理学は面白そうだなと思った。しかし物理学ではこのままだと落第しそうだと物理学をとったときに思ったんですね。物理学の教授の息子が、物理学でFっていうのはまずいだろうと思って、他の分野に興味を持ち始めて、カール・ロジャーズの授業もとったそうなんです。そして、心理学に傾斜して行って、修士のときにはスタンフォード大学に行きます。

で、最初にやった研究は、皆さんがよくご存じのような、集団の中での同調行動を実証するという研究。ソロモン・アッシュの目で見ると知覚に関して、線分の長さに関する判断が、他のサクラ7人の影響を受けるっていう集団圧力に起因する同調研究が有名なんですけど、シャイン先生はそれを長さでなく、重さでやるんですね。重さでやるっていうのはどういう意味かといいますと、わたしたちは主観的に、ある荷物を持った時に重いとか軽いとかと勝手に判断しますよね。で、これは主観的なものだから、どうでもいいって言えばどうでもいいんですけども。で、ソロモン・アッシュがサクラを使ってやったのと同じように、自分の前にサクラが、重い重い、1人くらい軽いと言った時に、どの程度同調を起すかっていうので、研究をしました。考えてみると、あんまりおもしろく

ない、退屈なトピックなんですけど、この時代は、流行っていたんですね。ソロモン・アッシュだとか、何名かの人が、グループプロセスの研究で、どうして人は周りの人の影響を受けるのかっていう研究をやりました。

で、話をシャイン先生に戻しますが、先生は、ハーバード大学で博士号の研究をやるんですけど、ハーバード大学がシャイン先生にとって一番良かったことは、department of social relations という実験的学部を、タルコット・パーソンズという人が作ったことです。同じところに社会学者もいるし、人類学者もいるし、何か、学際的なところを作ったんですが、そんな時に心理学のトレーニングを受けながら、たくさん人類学とか社会学の影響も受けているんです。それがその後の研究に影響を与えているんですが、ここでは、先にやった研究をですね、重さではなくてもう一度視覚の方に持っていったんです。

点の数が何個あるかっていうのを、パッと数えられないわりと見にくい点で、大体何個点があるかというのを、同調行動でやるんですけども。今回は大勢の影響を受けるんじゃなくて、いつも 2 番目の人が正しいことを言うっていうのを何度かやっているうちに気がつくというサクラを用意してですね。そうすると、同調行動を起こす人は、自分は 35 個ぐらいだと思っても、2 番目の人が 24 個って大きく外れていたら、そっちに近づいて知覚を変えていくんです。簡単なことですけども、結構単純なことでも同調行動が起こることです。わたしは、これだけだったらすごい研究だとは思わないんですけども、今度は、もうちょっと審美的な課題ですね。ある絵が美しいのか、美しくない絵なのか。これはほとんど同調は起こらないですね。人はきれいではないと言っているけど、自分がきれいではないと思ったら言えますので。これはすごい発見だと思います。

いずれにしても、キャリアの出発点が同調行動だったというのが象徴的だと思います。組織の研究をする上で、周りに染まっていくかということですよ。松下電器産業、今は名前を改めて Panasonic ですけども、日立入った人、東芝入った人、電通入った人が、10 年 20 年経つうちに、会社の側が自信を持っていて、何らかの DNA を持っていて、ここで 10 年くらい働くとどういうやり方が望ましくて、どういう方法がこの会社では賞賛されるかっていうのが分かってくれば、内面化していきますよね。

でも、会社に染まるだけだったら、自分ってのが、どこにあるんだっていうのは気になりますから、そこからキャリアの研究に向かうんですね。シャイン先生自身のキャリアの中で決定的だったのは、軍隊のサポートを受けている奨学金って結構豊かなんで、たぶんそれとの関係もあってですね、ワシントン DC にある陸軍のウォルター・リード・リサーチ・インスティテュートという組織等の研究をやっている研究所に勤務していた時があるんです。

その時に、いつもわたしには、映画で見るようなシーンのようだったとシャイン先生はおっしゃるんですけども、ミッションは後々教えるって言われたまま招集がかかって、何のために行くかは後々教える、だからよほどなミッションですよ。で、まずカリフォルニアに飛んで行って、東京に一泊して、そのあとソウルに行ってますね、初めてミッションが明かされるんです。朝鮮戦争の時に、北側の捕虜になって、中国共産党に洗脳された捕虜たちがいるようだというのが、捕虜交換の時に分かったんですね。で、その後に大勢の人数で捕虜交換をして、米国に戻す時に、米国社会に適応するときに問題がないかどうかを調べるために臨床的なインタビュー調査をやりました。で、空輸で戻ると速すぎるので、あえて船でゆっくり帰す間に、何とか再適応させようというプログラムですね。

しかも、エドガー・シャインが乗るはずの船の予定が 3 週間も遅れたものですから、インタビューをする時間が長くなったわけですよ。で、その時に、実験社会心理学者として受けたトレーニングとは全く違うタイプの調査ですよ。Tell me what happen to you? って言うだけの聞き取り調査を一生懸命やったのですよ。いったい何が起こったんですかと。そして、もし分からなかったら、もうちょっと教えてくださいと。それで、それだと聞いているうちに、わたし達が今洗脳で知っているようなことがほとんど解明されていったのですね。

まず、捕虜だけがある部屋に入れるんですね。それでその中で、リーダーシップをとる人は別室に移動させる。で、グループの方がいいんですけども、なかなか同調しなかった人も、今度はみんなが komunism を信じるようになったグループに入れていくとか。日記を毎回つけさせるんですけど、日記の中で、自分達が注入したいと思っているイデオロギーに近いことを書いてる人がいたら、それを皆の前で音読させたりとかですね。あらゆる手段をやるんです。

スティーブン・ハッサンという人が、新興宗教についての本を書いていますけど、そこでも基本文献は、エドガー・シャイン先生の、*Coercive Persuasion* というのが書名なのですが、名著です。この言葉は意味的には今えいうブレイン・ウォッシングのことなんです。強制的説得という言葉で研究をしました。シャイン先生の、点数を数える同調行動の研究は、社会心理学の有名な雑誌に載るんですけど、くしくもわたしが生まれた年にその論文が出るんですね。その一番有名な雑誌に載った論文よりも、*Psychiatry* っていう、精神医学の雑誌に載った、洗脳の論文の方がはるかにたくさん読まれるわけですね。

シャイン先生はその時に、厳密な社会心理学をやる方がいいのか、實際上重要な問題をやる方がいいのかっていうことを、キャリア上選択する必要があった。特に、ジョブ・オファーのあった、つまりウチの大学に来ませんかと内定のあったコーネル大学で、普通に心理学の先生になるのか、MIT のビジネス・スクールの先生になるのか迷います。ゴードン・オールポートっていう有名なパーソナリティ心理学の先生が、ダグラス・マクレガーっていう有名な教え子が、MIT のビジネス・スクールにいたんで、誰かいい博士の院生います？って言った時に、エド・シャインっていう人がいるからということになりました。でも、結局迷うわけですね、MIT のビジネス・スクールに行くか、基礎学問院分野で心理学の先生に行くか。だけど、いったん洗脳の研究でやったことだとか、どっかで組織が絡んでるとか、ダグラス・マクレガー自身が、アンティオク大の学長までやった人が鳴り物入りで、MIT のスローンスクールっていうビジネス・スクールの議員をやっていたんで、その人にも惹かれたり、クルト・レヴィンの影響が深く、役に立つ研究がいいんだっていう、そういうとこに惹かれて MIT に行きます。

で、よく質問を受けるんですけど、心理学しかやったことのない人が、どうしてビジネス・スクールの先生が出来るんですか？と。さっきわたしが、OB っていうのはゴルフの OB と一緒に、あまり経営学らしくないっていうのでいくと、人の話ばかりしていて、顧客周りのこととか、あんまり、資金繰りの話とかしないんで、ちょっと、浮世離れしてしまうとダメなんですけども、そういう分野ですから、心理学で PhD (博士号) をとった人だったら、集団の問題、同調行動に触れてもいいし、コミュニケーションの問題、リーダーシップの問題、モチベーションの問題、10コマ、14コマくらい作れますよね。何に困るかっていうと、どういう研究だったら心の奥底から喜ばれるかっていうのがわからないわけですよ。

で、その時に、色んな人と雑談していると、ジェネラル・エレクトリックの研修センターは、GE インドクトリネーション・センターと、まさか正式名称じゃないとは思うんですけど、そう呼んでいる人もいたんでしょうね。インドクトリネーションっていうのは洗脳と一緒にですから、ドクトリンを注入するっていうのがインドクトリネーションですよ。だからシャイン先生は、昔来た道で同調行動をやって、その極限っていう洗脳を見て、自信のある会社は堂々と洗脳しているらしいと思ったんですね。

これ、皆さん誤解しないでくださいね、洗脳という現象を、ここではわるい意味では使っていません。つまり、GE は、エディソンが、発明家なのに企業家として関与した会社ですね。で、夢は、ガス灯を電灯に変えることですね。もしガス会社の人がいらっやったら、申し訳ないですけど。ガス灯を電灯に変えたいと思った時に、ジェネラル・エレクトリックっていうくらい、あらゆるものを扱う会社を作らないと電灯にならないですよ。電気作らなきゃダメだし、発電機がいるし、そのためには開閉機も遮断機もいるし、タービンもいるから。だから、ジェネ

ラル・エレクトリック、なぜこの会社は生まれたかっていうことを、GE に入ってきた人に教えたいじゃないですか。で、GE に向けた人を採りたいと思います。それで GE は入社後の新人に、わるい意味ではない洗脳、つまり GE マン、GE ウーマンになるために、強制的説得に近いことをしていたのではないかと思ったそうです。シャイン先生の強制的説得は同調の研究の延長上にあります。

だから、やっていることに自信があるんだったら、どこの大学も学風っていうのがあったら、新人にオリエンテーションしますよね。パソナニックに入ったひとはパソナニックのひとらしく、そこの社風に染まるように、また、神戸大学に入ったひとは、この大学の学風に染まるように、新人に影響を与えます。経営学では、組織社会化と呼びます。そういうことに興味を持ちましょう、これは、経営学の研究テーマの中では、ちょっと言葉は硬いんですが、organizational socialization、組織社会化っていう研究テーマで、随分研究が進んでいます。

で、わたしにとって、嬉しいことにもう一人の恩師のですね、ジョン・バン・マーネンっていう先生と、兄弟子のイデオン・クンダーという人と、一橋大学の佐藤郁哉さんって人とわたしとで、組織のエスノグラフィっていう本を書いています。

シャイン先生の一歩の同僚で、エドガー・シャイン先生自身が行った人事できた若手、シャイン先生は心理学者ですけども社会学者が大事だったと思ったんで、ジョン・バン・マーネンって人に来てもらうんですが、ジョン・バン・マーネンっていう人は、ロサンジェルス生まれで、ほとんどヒッピーっていうか、髪の毛は伸び放題で、自由であることが好きで、規律だとか文句言う人とか大人が嫌い、その中でも一番嫌いだったのが警察なんですね。何やっても、何か、自由の敵は警察だと。

そう思っていたジョン・バン・マーネンという人がですね、びっくりしたのは、自分の親友だった人が、警察官になったらですね、同じように警官嫌いだったっていうのに、警察官のようにふるまうようになるわけですね。で、組織っていうのは、周り中が自信を持って行動してたらそういう考えを注入して、その前にポリスアカデミーに通ってるところから、警察官らしくふるまうようにしますよね。それで衝撃を受けたんですね。

ライマン・W・ポーターっていうのが指導教官なんですけれども、この人は心理学者なんで、厳密に実証しろっていうので、警察組織に入った人を、異なる三時点で、徐々に警察組織の価値観を内面化していくプロセスを書いた論文が、一番初期の有名な論文です。

だけどそんなのだったら分からないから、ジョン・バン・マーネン先生は、シアトル市警なんですけど、論文ではユニオンシティって偽名になっていますが、シアトル市警のポリスアカデミーに通って、その後半年間パトカーに乗って、人はどうして警察官のようにふるまうようになるのかっていう参加観察研究をやるんですね。

で、シャイン先生とジョン・バン・マーネンというお二人の先生は、定性的なデータが量的なデータと同じくらい大事だっていう点は似ているんですけども、シャイン先生は基本的には、相手が困っている時に助けて下さいって言われた時に組織体に入り込むのが、臨床的には最も信頼できるデータが得られるのでいいっていう感懐です。で、それに対してジョン先生は、何か怪しげな組織があったら、無理やりにでも入った方がいいと。

だから考えはずいぶん違うんですけども、わたしはこの両方から影響を受けてですね、お二人で共著で書かれた、組織社会化の古典中の古典って有名な論文があるんです。二人の一番書きたかったことは、ある人が電通に入って 5 年 10 年いるうちに、この会社での行動方式だとか、クリエイティブとして生きて行くっていうのはどういうことかとか、オキュペーショナル、職業面での文化にも、また会社という組織の文化という点でもなじんでいきます。一方で、組織のいいところを内面化しながら、他方で、自分色を出していきます。もしも、ソーシャライゼーションというのが全部鋳型にはめるだけだったら、どこかで困りますよね。だから、ソーシャライゼーションについての有名な論文の中で、また一方でカストーディアルっていうか、組織になじませ、他方でイノベーターっていうか、自分なりに工夫して、革新的にふるまうっていうか、自分色を出すっていうか、この両面をどのように両

立するかっていう研究を、シャイン先生とヴァン・マーネン先生は、名論文の形で残しました。

今日、キャリアとの関係で皆さんに一番お話したいと思ったのは、エド・シャインっていう人が、本ではないんですけど、経営学の達人シリーズみたいな何冊かの本の中に、50、60 ページの短い自叙伝を書かれてるんですが、その中で、自分自身のキャリアを振り返りながら作ったキーワードが、creative opportunism っていう言葉です。最初皆さんに、節目はデザインして、それ以外はドリフトでもいいって申し上げたのに絡むんですが、シャイン先生は、いつも一生懸命やっている中で、ウォルターリードという陸軍系の研究所に行った時に、思いもかけず、中国で洗脳を受けた人のインタビューをすることになった。これは自分で選んだことじゃないですよ。だけど、せっかく来て、これに納得してやるんだったらとことん頑張る、とことん頑張っていいたら、今度はジェネラル・エレクトリックの、インドクトリネーションっていう言葉を聞いて、組織がどう、個人の価値観に影響を与えるかの研究をするってことになったわけです。

さきほどの、1961 年、62 年、63 年に卒業した MIT の卒業生 44 名の追跡調査を 6 か月、1 年、3 年、5 年、10 年という風にやった調査ですが、これは組織が標榜している価値観が個人の態度、行動にどういう影響を与えるかっていう研究ですけども、実は、そのテーマで見るとは、失敗研究でした。エド・シャイン先生が、同調行動の研究や洗脳の研究を先にしていましたから、短期間でも、集団は個人の判断や考え方に大きく影響するんだったら、3 年 5 年 10 年という長い期間、組織にいたら、みんなある程度、組織に染まっていくだろうと思ったわけです。でも、染まる人もいるし染まらない人もいるし。個人主義のアメリカ人ですからね。3 年も 5 年もいた人と会社ごと変わる人もいるんですね。だけど、組織社会化の研究としては失敗したんですけども、44 人も、10 年にわたって調査を繰り返していたら、一人一人の人間が、仮に会社ごと変わろうが、同じ会社でも職種が変わっていく中で、どんなに職種、会社が変わっても、己を貫いているものがあるっていうのを見つけたわけですね。それが、キャリアの拠り所とっていいと思うのですが、キャリア・アンカーという考え方です。

どうしても犠牲にしたくないものは創造性だと思っている人は、どこかに自分で創り出すっていう要素がある仕事を一生懸命してたり、どんなに仕事が変わっても、会社ごと変わっても、創造がキャリアのテーマになっている。また、専門性を深めたいって言う人は、ビジネス・スクールの中でアカウンティング(会計)というのが面白いと思ったんで、経理の達人になろうと思ったんですね。で、良く仕事ができる人だから、みんなジェネラル・マネジャー(事業部長、事業全般をみる責任者)にしたがるわけですよ。だけど、ジェネラル・マネジャーになるくらいだったら経理部長になった方がいいとか。もうお前、良くできるから、もう次は事業部長しかないって言ったら、会社やめてでも、コントローラーってポジションがあるんですね、経理担当のまま役員に近いポジション。そういう人は、専門性を深めるっていうのがキャリアを歩む拠り所、基礎としてあるんです。個人っていうのは一方で、自分が適応するためには、組織体のいいところは自分の中に取り込まなきゃダメだし、だけど取り込むだけだったら、全員が同じ鋳型にはまりますから、個人の側も自分で貫くものがあるんで、そのせめぎ合いだっていうのが、creative opportunism 創造的機会主義ですね。チャンスは活かすし、来たチャンスは受け止めるけどもその中でまた頑張っていれば自分色を出せるっていうか。

エド・シャイン先生が論文の中で並べた言葉は、リベリオンっていう言葉とコンフォーミズムっていう言葉なんですけども。どうですか皆さん、ある方が、仮にそうですね、三菱重工に入ってですね、せっかくご縁あってその会社に入っているのに、ずっと何言われても反抗したら、良いキャリアを歩めるわけじゃないですよ。けどどんな良い会社に入ってどんな上司に恵まれても、全部、組織の言う通りのままやっていたら、お前にはガッツがないのかって言われますから、その両方を上手く活かすことが大切です。GE に入って、GE の DNA が分かってきたら分かってきた分だけ、色んなチャンスの中で自分色を出せるっていう、そういう生き方ができるっていうことですね。

ちょっと観点を変えて、もう一度キャリアそのものの捉え方について話したいと思います。わたしが一番好きなエクササイズは、学生以上に、10年以上勤めている人の場合にはいいんですけども。よくですね、わたしのPHP新書から出ているキャリア・デザインの本には無理やり、キャリアを定義してますけど、キャリアは何か、無理して定義するとむなしいところがあるんですね。ある意味では、キャリアをどう定義するかが自分のキャリアの出発点ですよ。だから、良い定義というのは難しいんです。

困った時には、長い目で見た人生の、自分なりに意味付けみたいな、この時この時頑張るのではなく、15年務めてきた人だったら、15年全体を振り返る中での自分の長い仕事生活の自分なりの意味づけ、みたいなものを、キャリアという風に呼びたいと思うんです。

わたしが、いつも影響を受けてきた、野中郁次郎という先生が、会話の中から何か知識創造をしようと思ったら、例えてみるのが一番いいとおっしゃっています。その例えも、隠喩じゃないとダメなんですね。アナロジー、直喩じゃなくてメタファー。だから、その、メタファーっていうのは、電線のコードのようだっていうのが直喩ですから、そうじゃなくて、20答法で、わたしはという文章を書いたら、学生さんが、わたしは光だと書いたら、ちょっと危ないですけどね、そういうのがメタファーですね。

少しお考えになっていただけますか、皆さんは、キャリアをいったいなになぞらえますか。キャリアをなにに喩えますか。キャリアのメタファーとは何なんですかって聞くと、2ページ目(このウェブにこれといっしょに掲載されているレジュメをご覧ください)のキャリアの捉え方のアイウエオのエのところですね。ちょっと有名人が言ったので言うんですね、カール・グスタフ・ユングは、人生の中年を正午と読んだということで、キャリアというよりは長い人生だったり、つまり、人生を太陽の動きになぞらえました。あるいはシェイクスピアにとっては、人生は劇場かもしれないし。ダニエル・レビンソンの、*Seasons of Man's life*と、*Seasons of Woman's Life*という本がありますが、人生を4つの四季になぞらえたり。野田正彰先生が、『人生の秋は美しい』っていう本を書いていますから、そういう季節のメタファーがあります。

で、10年20年お勤めの人って、キャリアを何に例えますかって、色々面白いこと言う人いるんですね。大きな木のようなとか。地面があって水があって次の実が、また種があるとか、そんな風におっしゃる人がいます。

ここでちょっと、メモしている中でですね、階段とおっしゃる人は、ほとんどいないですけど、わたし達が、キャリアの例えとして面白くないのは階段ですね。上がっていくしかないみたいな。時には落ち込むことがあるのに。

蠟燭ってのはどう思います？皆さん。これ言った人は、相当暗い人だと思うか、前向きな人だと思うか。すごく前向きな人ですよ。わたしが蠟燭っていうのを見てにやったら、先生、これはまさか消えてなくなるとでも言うつもりですかと、それ間違いです、と。蠟燭はまず何よりも、火がついて燃え続けるんです。周りが明るくなるんです。みんなが見つめるんです。そして、長く燃えた後なくなるんです。その、なくなる縁起が悪いとこだけ言わないでくださいと。これ、何か深みありますよね。わたしがちょっと脚色してますけど。

だけどメタファーなんで、なぜそう例えるかが大事なんですよ。ユングが、人生を太陽の動きになぞらえたのは、40から45っていう中年への過渡期が一番、よりそこから後が個性化してって充実していくポイントになるからだということなんです。ミドルのところにはネガティブな言葉を当てたくなかったわけですよ。皆さん、正午って聞いてがっくりする人いますか？中年って聞いてイキイキする人いますか？中年はまったくニュートラルな言葉なんですけど、もう連想物が良くないですよ。そろそろおじさんになるとか、保守的になるとか、体形が変わっていくとか、守りに入るとか。そういうことではないって言うために、少しいくつかの例えの中で

考えて行くと、キャリアをデザインするっていう時には人工物と一緒に、自分なりにデザインすることができるというニュアンスがありますし、ドリフトはそれとはずいぶん違う言葉で、悪く言うと流されてしまうですけども、節目はきちんと選んだっていう実感があれば、流れの勢いに乗るといえるか、そういうニュアンスがあるっていう風にお考えください。

で、わたしの研究室で、さっきも控えの部屋でお打ち合わせのお昼の時間に申し上げてたんですが、キャリアの研究は、本当は 40 年、それがむりでも 20 年かけてやるべきなんですけど、大学院生が来て、わたしの研究室にキャリアの研究やりたいと言っても、もし 20 歳のひとが 60 歳なるまで継続調査するなら、時間かかりすぎだよ、どうするお前となってしまいます。その人がミドルの研究やりたいって言って、今 22 の人からインタビューして、20 年かけるって言ったら、20 年も大学院にいたら頭破裂しますよね。

で、そういう longitudinal study って言いますが、20 年知るってことは 20 年研究しようということなので、それは難しいんでわたしたちは、残念ながら、retrospective interview 回顧的な面接調査といいますか、社長に、入社直後のことから順に振り返って語ってもらいますんで、その人のストーリーが頭の中で出来上がってたら、事実よりは、その人自身が語る、ナラティブとしての主観的な意味合いですね。くぐってきた経験をその人がどう意味づけているか。

で、それに対して、ほんとはリアルタイムでやるっていう研究が、本当はいるかなということをもた結びで、今後の研究の展望で申し上げたいと思っています。

こういう簡単な決めごとなんですけど、キャリアの研究は、22、23 歳、高校出てすぐだったら 17、18、18、19 歳、大学院出た人だったら 24、25 歳。60 歳で終わらずに定年延長があったり、雇用が多様化して違う形で動きだしたら、実に 40 年以上の期間ですよ。

で、何か研究するっていうのは非常に難しいんで、キャリアについては、一番問題点が生じる節目に焦点を合わせて研究しようっていう風に、研究戦略を決めています。そして、わたしは良かったと思ったのが、自分が 39 から 40 になる時に、中年っていうこと自体が節目なんです。ちょうど生涯発達学説が人生の真ん中あたりだと、だれも振り返って展望するってことがナチュラルにできますので、人生の折り返し点であること自体が、ひとつの移行期、節目なのです。逆に、そんな人生の真ん中っていう時期なのに、振り返ったり、もう一度進路はこれでいいか考え直すことをしなかったら、ミドルの人たちに、一生全体がドリフトになってしまう。「キャリアを漂流させないで」という雑誌への巻頭言で述べたことが、わたしの最初のキャリアにまつわる発言だという風に申し上げました。

で、そんな中で、無理はしないでおこうっていうか、わたしが 30 代後半にキャリアに興味持って研究し始めた時に、経営学者を例にあげますと、東大の土屋守章先生がですね、東大を定年退官したらこ焼き屋をやるって思ってるんですけどみたいなことをおっしゃってました。なさらなかったと思うんですが。だけど、土屋先生がそうおっしゃったのが 50 代後半だったら定年の話してもいいですよ、50 代半ば後半という展望できる歳なわけですから。今わたし 55 歳なんで、そろそろ定年の研究のレディネスが、高まっているなっていう気がします。

大学に入りたての 22、3 歳の人が定年の研究やるって、ちょっとドキッとしますよね。だから、広大の岡本祐子先生が 24、5 歳の修士課程時に中年の研究やったってのはすごいと思うんです。岡本先生に聞くと、後々で旦那になった人と一緒にいつも禅のお寺で座禅組んでいたら、中年の人が結構根深く悩んでる。それを 22、3 歳なりに気がついたんでそういう研究されたとおっしゃってましたけど。

無理しないっていうのはどういうことかと言うと、今甲南大の先生をやっている尾形真実哉さんっていう人は、神戸大学の工学部の学生と経営学部の学生を入社する前に 3 回、スリーウェーブでパネルインタビューをや

って、入社した数か月後にまたインタビューして、その後、例えば修論のために3年は待てないんで、5年以上勤めてる人を対象に、入社直後にどういう御苦勞をされたか、学生時代にどうやって会社を選ぶか、入社後どんなリアリティーショックがあるかっていう研究をしました。

加藤一郎さんって人は、ご自分が花王にいて、花王が良い会社だと思っているのに、何かどこかで晴れない気持ちがあって、大学院に彼は来たんです。同じように花王に不満があるわけじゃないのに辞めて、ミノルタに行って、その後塾の先生をやった人とか、何名かそういう人がいたんですね。30代に、何か嫌なことがあってじゃなくて、何か自発的に退社した人の研究ですね。そこで実際にスイッチしたっていう意味で、節目の研究をすると風に決めました。

ちなみに、加藤一郎さんはですね、画期的な概念だと思ったんですけども、キャリアについて振り返りながらインタビューしていると、本人がもう折り合いが付いている話と、インタビュー受けて初めて考えながら話してるところと両方があるわけですよ。わたしは、どうして学部の人に京都大学の教育学部に行ったのに、大学院は経営学に変えたかっていう時にはもう何千回質問されたか分かんないわけですよ。それで、それ答えてっていったら、1分バージョンでも5分バージョンでも、1時間バージョンでも10時間バージョンでも、何でもしゃべりますけど、そういうのを彼はクローズド・ストーリーって呼んだんですね。もう自分の中でループが閉じている、できあがっているという意味です。それに対してオープン・ストーリーは、初めて聞いたんで、リサーチ目的でやっているインタビューなのに、インタビューに答えること自体が自分にとってのキャリアのセンス・メイキングになっているというものです。そういう場合にオープン・ストーリーだという風におっしゃったんですけども。

それでいろいろと話をしているとですね、クローズド・ストーリーになっている部分、オープン・ストーリーになっている部分ふくめ、ほとんどの人が、30代に、今いる会社に不都合があるわけじゃないのに転職していったっていう人です。霧がかかっているというイメージですね。いつかは宣伝したいと思って花王に入ったのに、ずっとそういう仕事じゃない。で、いけるかどうか迷って、いつかいけるかなと思って希望を持っていたんだけど、もうだめかなと思った時に、幸い広告とか宣伝のセクションに行くと。行ったら面白くない、思っていたほど面白くなかった。で、キャリアのミストとキャリアのホープっていう言葉を彼は使ったんですけど、霧がかかっているんで、このままだと、何か、自分の将来は見えないっていうか。でも、霧が晴れてしまったら、何だこれくらいだったのかと思う。50歳以上の人はですね、昔の小川知子の歌の歌詞でですね、「恋は終わりよ、秘密がないから」っていう最悪の歌詞があるんですが、それと一緒にですね。何か見えないところがあるから、若干希望を持っている。だけど雲がかかっているのが嫌だからふーっと吹いてしまった、えー、こんなもんだったのかと。

わたしは彼の説を面白いと思ったんで、しかも、日本の研究から独自の概念が提案されることは少ないんですね。そこで、あのクランボルツ先生が慶応のキャリアリソースラボにやってきたとき、その人は、わたしの数十倍英語ができるんですけども、ずっと黙っていたから、わたしがキャリア・ミストとキャリア・ホープの説明したら、ジョン・クランボルツとH・B・ジェラートっていう二人のキャリアの研究とキャリア・カウンセリングの実践家がすごく褒めてましたね。

ガンにかかった時の気持ちだとかにも応用可能かもしれないとジェラートさんは言っていました。何か雲がかかっているっていうか、だから、治るかもしれない、全部見えたらやっぱりダメだと分かったとか。ミストとホープっていう組み合わせは非常にいいんですね。

わたしは、今日こういうところに集まっている方々が、よくマークされてる、時間展望の心理学とか希望の心理学に興味を持ってたんで、キャリアホープという概念を極めるためには、そういう時間的展望の心理学とつなげたらいいなと、今もそういう風に思っています。

で、4番目のところはもう先にお話ししてしまっている感があるんですが、ちょっとだけ、さらっと振り返るようにします。わたしが、デザインの対語としてドリフトっていうのを思い浮かんだのは、塩原先生のおかげです。

これは、色んな意味で、経営学自身は応用学問分野なので、基礎学問分野に依拠する必要があるんですね。基礎学問分野に依拠するっていう時に、応用分野なんで、複数の基礎学問につながる必要があります。最初から基礎学問分野でやっていると、そこで成功しているパラダイムで望ましいと思われている方法が確立していたら、たとえば、社会心理学は、実験で研究するにきまっているというひとばかりだったら、その方法をとらざるをえないでしょう。今みたいに、京都大学の杉万俊夫さんや山田ようこ先生みたいな人が出てこなかったら、実験社会心理学でやるしかないという発想になってしまいます。パラダイムでやっているところで複数の基礎学問を学んだり、応用を考えずに、異なる基礎学問分野のひとが協力し合うのは、しばしば難しいです。

で、日常性の社会学でやっている人と、例えば認知心理学や素朴心理学でひとの知覚や考えの研究をしている人だと、もうここまで近づいているのに対話できないということを感じる場合があります。

あの、わたしが助手の頃ですね、大阪大学の人間科学部に、産業組織心理学では三隅二不二先生がいらっしゃるって、リーダーシップの大御所ですけども、社会学では社会運動論の塩原勉先生がいたんで、わたしなんかは非常にありがたかったですね。基礎学問分野の先生が、経営学の分野に、心理学をバックグラウンドに持って、もうちょっと応用分野でやりたくて、基礎学問分野に敬意を払ってっていうのがすぐ感じていただけるんで。しかも、わたしが大阪大学で博士論文を書いていた、大阪大学の助手をやっていたらまた気を遣うところがあったかもしれないのですが、大学も違って、関心がオーバーラップするところでは、異なる基礎分野の先生から学べるが多かったです。今でも、キャリアの研究をしていると、心理学では生涯発達の心理学やアイデンティティの心理学、社会学ではライフコースの社会学や社会化の研究など、双方を学ぶ必要があります。

ところで、組織学界関西部会で合宿研究会とかやっている、塩原先生がトイレに立つと、三隅先生が、「社会学者はな・・・」とコメントされたり、逆は逆で同じことが行われたり。だから、経営学は応用学問分野なんで、それ自体に基礎がないので、かわいそうといえばかわいそうなんですけど、それだけに、基礎学問分野に敬意を払ってきたといえます。例えば、MITの博士課程に組織論で入ると、心理学系の科目と社会学系の科目が全部パラレルであるんですよ。social psychology of work and organization っていう科目もとらなきゃダメだし、sociology of work and organization っていうのもとらなきゃダメなんで、倍苦労してしまうんですけど、そのおかげで心理学的な視点も社会的な視点も入るんでいいなと思います。それでも、キャリアの研究はほとんど心理学者がやっているように思われがちですが、ひとのキャリアや人生も社会環境や時代に織りこまれていますので、社会的視点もまた重要です。

さて、もう一度、塩原先生に学んだことに話をもどしましょう。組織は、いくらきちんとデザインしても、人々が実際に環境の変化を基に動いてるなり、組織図が風化していくっていうプロセスを「ドリフト」って呼ばれたんで、塩原先生がフォーマルな組織じゃなくて社会運動を研究されてたおかげの概念ですよ。綺麗な形を作ってもドリフトしていくと言いますが。

で、最初は、「キャリアを漂流させないで」という表現をわたしが使ったのは、『人材教育』って雑誌です。で、基礎学問に根付く必要があると思ったんで、最初にマークしたのは生涯発達の心理学ですね。あと、ライフコースの社会学みたいなものです。長い期間、学校にいる間に人の発達が終わるんじゃなくて、30代、40代、50代、60代、70代になっても、いくつになっても発達課題があるっていう説は、自分が中年に入るところに非常にありがたいと思いました。ライフコースの社会学の人たちは、同じ入社直後だとか、初めて管理職になるころ

だとか、それぞれのキャリアの課題が、その人がどの時代生きてるかの影響を受けますよね。コホート(同じ時代を生きる世代)集団といいますか。だから、会社入社直後、バブルの時に入って、管理職になるころには大勢すぎたなっていう時に入ってる人が、入社直後の発達課題と、初めて部下を持つ時の発達課題は、時代のトンネルの中でどこを歩いていたかで大きく影響を受けますので、その両面を研究する必要があるなと思っています。

夢の現実吟味という概念をお聞きになったことがありますか。キャリアの節目だけはデザインするっていう時に、一番大事だと思ってる言葉、これ、精神分析系の言葉ですけども、夢っていうのは、そのままだと実現しないものですけども、キャリアの節目だけは、もう一度、夢が現実との間ですり合わせになりますよね。子供の時の夢は何ですかって聞くと、今でも、プロ野球選手になりたいっていう人だとか、より若い人だったら、プロのサッカー選手になりたいっていう方がおられますけども、元の夢をみんなが実現していたら、日本中野球選手だらけですよ。だから、どこかですり合わせがあるわけですよ。

立教大学まで行って、そのまますごいバッターになる人もいるし。あとさっき言った西野努さんは、お父さんが大阪市大を出て公認会計士で、奈良高校に行った西野さんは、お父さんと同じように大阪市大に行くって手もあったわけですが、神戸大学に行って会計士になってほしいっていうお母さんの夢が、気が付いたら自分の夢にもなっていた。で、高校時代にサッカーで燃焼しきりましたから、大学に入った時には、もう、何か、一生懸命にやるっていったら何か犠牲にしていますよね。だから、大学に入ったら恋愛もしたり勉強も一生懸命したり、3年になった時には、高田ゼミというのに入って、高田ゼミは卒業生の半分が公認会計士なんです。だから、そういう道があったわけですけども。だけど、Jリーグの開催の年度が自分の卒業の年で、スカウトの目にとまるくらい優秀な選手だったんで Jリーガーになるわけです。元の夢が、現実とすり合わされて、実際にその世界に入ることですから。これが夢の現実吟味です。

節目を彩るキーワードは、夢と不安なんですよ。初めて就職するって時に、しかも関西の人が東京に行くっていうことになると、半分は一人暮らしで、東京の生活が楽しみだっていう希望と夢と、半分はやっていけるかなっていう不安があるんですね。初めて大勢の管理職を持ちますっていう節目も、とうとう管理職だっていう風に、まったく夢を感じない人もいない半面、自分でやるっていうんじゃなくて他の人々を通じて成し遂げるっていうのに自信がなかったら、そこに不安もあるという状態ですよ。

例をあげだすと際限なくあるんですけど、わたしの教え子で、パイロットになった人がいます。パイロットになるってのが子供時代の夢だったという人っていますよね。で、彼は就職活動をした時に、はっきりわたしにですね、就職活動って結構大変ですから、普段明るくて元気な学生が苦勞してたら、林洋一郎さんっていうんですが、「林さん就職活動どう？」って聞いたら、「いやまだなんです」と。次の週に会ったら、「まだ採用はない」とのこと。そして、3週目に会ったら、「まだだめですね」、で、次のゼミの時、晴れやかな顔をしてるから、どこか決まったのかと思いますよね。そしたら林さんがわたしをしげしげ見て、「先生、危ないどこでした」と。「もうちょっとで会社行くところでした」と言いました。「僕の夢はパイロットになることだったんです」と。「その夢を、ふつうの就職活動をしていたら、いったん忘れそうになってました」と言うんです。古い話なので、少し、わたしが脚色してしまっていますが、親戚中が、神戸大学の経営学部っていいらしいよとか、おまけに就職もいいらしいよとか言われた入学されるひとがいます。そして、とうとう学年が進んで、周り中が就職活動する時期がきます。神戸大学経営学部の学生になれば、会社に就職するのが当然です。それでも違和感があったので、内省してみた、元の夢だった、パイロットなるというのが夢がまた浮上してきたのでしょうか。「危なく普通に会社に行くところでした」と、「つきましては大学の方は辞めます」と言ってきました。僕は割と保守的というリスク管理も大事だと思っているほうなんで、出来る限り保険的要素をもった方がいいと思うんで、「ここを休学にした方が

いいのではないか」と思ったんです。いきなり辞めて航空大学校行くと言うので。それで、航空大学校行って、自分が向いているっていうのが分かって、神戸大学は退学して、航空大学校から JAL のパイロット採用で通って、そのあとカリフォルニアでもトレーニング受けて、メールが来て、先生、この機種に乗ることになりましたって。一部の人たちはそうやって早い時期からの夢を実現することがあるし、そうじゃなくても、節目で、ほんとに自分がやりたかった夢と現実がすり合わせになるんですね。夢の現実吟味は、もとの英語では、reality-testing of my dream といいます。節目だけは素通りではもったいないなっていうか、そこが節目だけはデザインしてくださいっていう意味合いですね。節目をデザインするときに、将来のことがわからないので、一方で不安だが、他方で夢が問題になるのは、節目で、夢の現実吟味がおこなわれることが多いからです。

再びキャリアの考え方ですが、多くの本に書かれていることですが、キャリアの語源は、車が通った後だって言われてますよね。で、carっていう言葉の方が後から出来た言葉ですけど。車なんて昔なかったんで、馬車って意味での carriage だとか、ものを運ぶものっていう carrier ですね。carrier、全部運ぶものにかかわりのあるものが語源なんです。その、キャリアっていうのは、たった一回限りの自分の人生とオーバーラップするような長い時間の仕事生活を、運んで行ってくれる乗り物です。で、それが通った後の轍が残るんで、轍がキャリアの語源だっていうのは、わたしは非常に深いものを感じます。

で、少し端折りになりますが、わたしが観察など、いろいろなところで影響を受けた、現在東京大学の心理教育相談室にあたる場所でカウンセリングをやっている倉光修さんが、阪大の人間科学部の臨床心理学の教授をやっていたときにですね、倉光さんはほとんど企業の研修をなさらないですけど、わたしが無理やり頼んでです。ある会社で 10 年次になる人に、わたしの前任者は、厳しい産業の分野でのトップ企業なので、若い時から戦略的発想ができた方がいいというので、5 日間、1日に 2 個か 3 個ずつケースを読んで、経営戦略ばかりやっていたんですね。でも 10 年次の人にインタビューしたり、10 年次研修を受けた人のインタビューをしたら、まずこの業界でよく 10 年も務まったとか、みんな金太郎飴じゃないんだと、10 年経つ上で、この会社に染まりながらもそれぞれどういう個性を出しているのかなというところなのです。

金融新商品の開発をしている人の中には、ミシガン大学の宇宙物理学の Ph.D. (博士号) 取得者までいるわけですね。そんな色んな人がいるのにどうなっているか知りたいっていうので大きくリフォームしました。

10 年の自分を振り返って、10 年の自分を展望する。そして、その中でアイデンティティのセッションだけはわたしだと教えられるので倉光さんに来てもらったら、倉光さんが、阪大の学生さんにやってるエクササイズと同じものを作って来てですね、全部非常に楽しかったんですけども。

一つは、粘土を使って、グループで、何か自分達が考えてるものを作ってくださいっていうエクササイズなんです。何作るか決めるところまでは言語的コミュニケーション使ってもいいんですけど、何作るか決めた後は無言なんですね。で、動物園を作ったグループは、動物をみんなが黙って作り出すわけですよ。で、抽象芸術とったグループは、何か抽象芸術みたいなものを作っているわけです。で、ひと当たり終わったら、今度は自分たちだけだったら気がつかないことがあるんで、グループに分かれてやった作業を、隣のグループに行き、仕上げのワンタッチ、フィニッシングタッチというか、粘土にちょっと手を加えて良くしてくださいって言ったら、劇的なことが起こるわけですよ。

動物園って言うのに、動物がいるばかりで檻も何もないわけですよ。だから、グループのようでグループじゃないんで、隣のチームの人は、何が動物園だってことで、まず ZOO っていう入り口を作って、猛獣とそうでないのに分けて、猛獣は檻に入っておいてということになり、それを隣のグループが来たおかげでいい統合が起こったわけです。それを倉光さんは説明されました。で、抽象芸術って作ってたグループは、隣のグルー

プがきて、何が抽象芸術だと、たいしたことないじゃないかと誰かがボカッとパンチってやったんです。そうしたら全員が、集団の力って恐ろしいもので、ボコボコにしたわけですね。で、きっとこれを作った人がまた隣の部屋から戻ってきたら怒り、泣くんじゃないかと思った人らが、5人チームだったんで、手形を5個つけたわけですよ。で、前のチームが戻ってきて、何てことをするんだとなるわけですね。だけど倉光さんのコメントは、他のどこでやっても、隣のチームがやったことを全部破壊した人っていないから、これは皆さん方の会社が持っているとてもエネルギーか、とても破壊性を持っている。その会社では、その後2、3回不祥事にかかるんですが、何かそういう力を持っているコメントをされてですね。おまけに倉光さんがされたコメントは、金融関係の会社なんですけど、皆さん方の会社はこの手形から始まったわけですよってということですね。すごいわけのわからないコメントをされてるんですが、それがちゃんと『一橋ビジネスレビュー』という学術雑誌で論文になっています。

で、その中の一つにですね、この会社、仮にN社と呼ばせていただきますけれども、N社と皆さんとの関係を2つの円で書いてくださいって言うと、会社の人全員、N社の中に自分が入りますね。N社って丸書いて、その中にIっていうのが入るわけですけども、倉光さんのコメントはですね、大阪大学の学生に、わたしは〇〇ですって自分のことを内省するために、20個の文章を書いてもらうんですね。そして、少し自分のことを考えてもらった後に、今度は、その自分と大阪大学の関係を2つの円で書いてくださいって言うと、わたしがあって、その中にクラブ活動だとか恋人だとか家族があって、大阪大学が小さく入るわけですね。

で、倉光さんは、クルト・レヴィンの生活空間的に言うと、自分がこれくらいあって、大阪大学がこれくらい多かったら、ちょっと臨床的には心配、君は大学にやられているんじゃないかということになるわけですね。

でも皆さん方は、わたしがこうで会社がここまでいくともう自分がないのではないかと、これはもう病気ですよと、コメントされました。これは、わざとそうおっしゃってドキッとさせたんだと思うんですけど、問題のフレーミングが違うんですね。

アイデンティティの話とか生活空間の話をしていたら、わたしという側面の中に、わたしは19歳であるとか、わたしは男性であるとか、わたしはアスリートであるとか書く中に、わたしは阪大の学生であると一個入るだけだから、当然そう書きますよね。だけど、会社の人たちに、いくらアイデンティティをトピックにしても、会社がやってる研修で、自分とわたしの関係っていったらこう書くんですね。だけど、色んな意味でこんなことを、考えさせられることがあります。

エイブラハム・マズローの本を読んでいると、マズローという人は、適応ばかりを強調する考え方に対して、ネガティブなんです。今日何度も申し上げている同調行動だとか、会社になじむっていうのは適応ですから、適応ばかりをやっていると、自己実現とは違う道になるんです。だけど逆に、どうですか皆さん、今いる仕事状況に適応できなくて、長期的に自己実現できますかね。そのときどきの仕事環境に適応することと、節目をくぐる度に苦労しつつも新しい自分の可能性をみつけて育てていくから、適応と自己実現は、両方とも大事なはずなんです。それでも、よほど奮闘しても、この職場、この会社では、適応できない理由がはっきりしてたら、土俵を間違ってるんだから、節目に来てるってことでスイッチがしばしの間オンになる活動が、「節目のキャリア・デザイン」ですよ。20歳からの10年間、ましてや20歳すぎから60歳すぎまでの全キャリアをデザインすることなど絶対にできませんから、「節目だけはキャリア・デザイン」が正しい標語です。

で、次のとこも、移動した後、この会社は僕に合わない、この上司は合わない、そればかりを繰り返していたら、ダメですから、今いるところに適応もできるし、今の状況に適応するだけじゃなくて、長期的になりたい自分も持ってるっていうのが両方大事だと思うんです。それはさっきの、creative opportunism、創造的機会主義という考えだったり、皆さん方の中で、キャリア・カウンセリングのツールをご存じの人だったら、シャイン先生が作

られたものの中に、キャリア・アンカーっていうのと合わせて、職務と役割のプランニングっていうか、キャリア・サバイバルって別名のツールがあるんですけども、自分を貫くだけで周りに適応できてなくても困るし、適応するばかりで自分を貫いてなくても困るんで、そのせめぎ合いが大事だということですね。

お手元のレジュメの6番目のところなんかは後で質疑があったらその時に補足したいと思うんですが、今日の会合と昼食時に昨日のこととかお聞きしてですね、あるいはフロアの皆さんが、昨日もこういうところが中心の議論だったんですよっていうことをお聞きしながらなんですけども。

社会人基礎力という言葉で騒がなくても、大学にいる間に一生懸命にやったことが仕事の世界での適応や自己実現に役立ったら、それがいちばんいいとわたしは思っています。そこで、社会人基礎力やジェネリック・スキルに関心をもつ研究会の場で話題提供したときに、学部金井ゼミの三つの理念の話をしました。3ヶ条あって、第1が、自分の考えがしっかり言える人間になる、第2条、ひとには自分と異なる考えがあるので、ひとの考えをしっかりと聞くことができる人間になる、第3条は、異なる他用な考え、意見がゼミの場ででるのだから、議論を通じて学ぶことができる人間になる。この三つです。

わたしがゼミで一番大事だと思っているのは、100人200人の大教室ではできないことをゼミではやりたいんです。全員がきちんと論文2、3本か本1冊を読んできて、毎回レポートを書きますので、レポートを書いているおかげで自分の考えが言えるっていうことを実現したいというのが一つですね。自分で自分の考えをきちんと持って、それを表現できる人になってほしいというのが第一条で。

第二条は、自分だけじゃなくて皆も同じものを読みながら、書いている中身に共通項もあり、違う点もあるんだったら人の意見をきちんと聞くっていうことですね。

で、わたしは正直に、いくつになっても出来てないことがあるとしたら、わたしは自分の意見を言うっていう方は自信があるけども、アクティブ・リスニングってそこにはまだ課題があるっていうのを自分で自覚しています。自分でも出来てないことをお願いしていますが、違う意見ほどよりよく一生懸命聞いてくださいと。

したがって3番目は、わたしとこの人とが違う意見で、この人とこの人が同じ意見だったら、いい形でディスカッションが起こって、議論の結果、以前よりも考えが深まるっていうのを実現してほしいと思っています。

自分の考えを言うっていうことと、傾聴できるっていうことと、ディスカッションが出来るということ。出来ることだったら、ディスカッションの中で、周りの人が喜ぶようなディスカッションをリードするような、リーダーシップをとってほしいとお願いしています。

で、ゼミ生には、いつもゼミのオリエンテーションの会議で、面白いことを言う人がいるんですね。成績を見るんですかとか、僕は留年してるんですけどとか、結構歳をくってるんですけどとか。でもそういうことは一切関係ないんですね。わたしがゼミに来てほしい人は、何らかに打ち込んでるものがあるって、自分はここをやってますっていう、何か、どんな分野でもいいからアチーブメントがあって、5年前からは、アチーブメントじゃなくて、若くしてリーダーシップを発揮したいという人たちに来てもらうようにしています。

で、今日皆さん方の議論の中でも、例えばある分野で本当にとことん成し遂げた人がゲストに来て下さると随分違うと思うのは、ラグビーの林敏之さん。ラグビーの日本代表ですけども、わたしのゼミに来てくれたりとかですね。あるいは研究室に来客が多いんで、ゼミが始まる前に、研究室で30分か1時間しゃべった後、こういうテーマなんでゼミに来られますかって言うと、ほとんどの人が来てくれるんですね。フジゼロックスにいた時の原井さんっていう人が、自己実現の問題をもう一度真剣に考えていますって言った時に、原井さんと話した後、ゼミ生と一緒に会社に行ったら、フジゼロックス、ニューワークベイっていう会社の人事でどういうことやってるかっていうのを、それをやってる当事者から聞くと、そこに本人がいるだけでも、五感で感じるものがありますから、非常に貴重かなと思います。

今年の7月22日に、建築家の安藤忠雄先生が珍しくですね、先生の方から学生さんたちに直接、何か話をさせてくれてという要望がありまして、将来の希望は若い人にしかないんだから、若い人にネジ巻きに行きたいということで、神戸大学に来られすごい講演をなさってくれました。ものすごい人数が集まったんですけど、先生、本当に対話したいんだったら、大勢の前でしゃべっても3人くらいしか質問受けられないんで、終わった後にわたしのゼミ生と話しますかって言ったら、安藤先生も喜んでそのようにしてくださったんですけど、ゼミ生はもっと喜ぶますよね。こんな近い距離で、ワールドクラスの建築家と懇親の場を持たしてもらったりとか。そういう意味で言うと、すごい人の経験をひぎ詰めで、五感で感じるような聞き方をするっていうのが大事かなと思います。

で、卒業論文ですね、印象深い研究をやる人はたくさんいるんですが、一番近い年の卒業論文で、岡本さんという人が、神戸大にいる間ずっとですね、アメフトの神大レイブンズっていうチームのマネージャーをやっていたんですが、彼女は、社会人基礎力の文献をたくさん読んで、こういうことのために特別何かしなくても、レイブンズでプレイヤーとして一途な人だとか、キャプテンをやっている人だとか、クォーターバックみたいな、どっかで取りまとめ役をやってる人は全部、これ出来てるように思えるっていうので、社会人基礎力の文献で言われていることとかなり詳細なインタビューですね。

アメフトのチームでクォーターバックをやっている人の彼女のインタビューの結果見てると、わたしも、こんな人だったら会いたいと思うくらいの人がありました。学生時代の経験が、ゼミを一生懸命する、アメフトにも打ち込む、ということが、パソコンのたとえでいえば、仕事の世界に入ってがんばるうえで、すでにOSの役割を果たすように鍛えられている、これが理想ですね。

わたしの話はこれぐらいで終えたいと思いますが、これからは質疑の中でですね、関連したポイントがありましたらまた触れたいと思います。少し、限られた時間の中に詰め込みすぎってしまったかもしれませんが、根が欲張りなので。どうかこの後質疑の方で、よろしく願いいたします。

質問者1 ありがとうございます。和田と申します。キャリア的には、今、NPO カタリバという、高校生キャリア向けの団体で正会員という活動をしています。質問に関しては、個人的に興味のあることなんですけど、オープン・ストーリーになればいいなと思っていますが、デザインという言葉に関してなんですけども、お話の中で、考えるあたり、設計するっていうキーワードが出てきたんですけども、もう一度、デザインするっていう言葉を、和訳して、しっかり定義していただけたらなと思っています。

金井

人工物のデザインと違う点があってですね。わたし達が、身の回りにある人工物は、この机も、このマイクロフォンも、全部デザインされているものなんで、建築家だとかデザイナーの人が、industrial designとして形のあるものをデザインするのは違うんで、そういう意味では、デザインという言葉自体が、ドリフトと一緒に、一つのメタファーなんですね。

キャリアを節目でデザインするっていう時のデザインの一つの要素は、今やっていること以外に、他にも代替案があるかもしれないっていう、キャリアのオプションの代替案を並べるっていうことですね。もう一方は、人間の限られた情報処理能力と、制約された合理性の範囲の中で、これとこれが可能性だったら、そこに行けば

どんなことがありそうかっていう、自分で出来る範囲の情報サーチですね。

だから、就職活動は文字通り、どこどこが可能性としてあるかということで、そこに入ったらどういふことがあるのか。本当は入ってみないと分からないですけども、事前に調べるということです。で、それを調べた上で、今よりもこちらの方がいいっていうことで実際に動く上での意思決定の案を並べた中で、何らかの選考順位です。

ですから、もしもデザインするっていう中に、今のまま居続けるっていうのが、ここも悪くないなど、絶対ここにいないほどひどくない状況で、他にも可能性があるんじゃないかっていうので探し出すことがあるとしたら、意思決定の代替案を並べるっていうことと、そこに行ったら何があるかっていうことと、プラスアルファ、ここに居続けるっていうことも含め、選考順位をつけるっていうことですね。

で、そのデザインっていうのを、どんなに大勢の人がアドバイスをくれてても、奴隷じゃない限りは最後は自分で決められますよね。それがさっき言った、planned happen stance「偶然に身を任せればなんとかなる」というだけでも行き過ぎだし、わたしが「キャリアを漂流させないで」って言ったのも行き過ぎで、節目は流されずにデザインする、いったん決めたあとは、流れの勢いに乗ってがんばっていると、クランボルト先生のいうとおり、偶然まで自分に味方してくれるということです。

それである会社に入ると決めて、限られた情報ですけども、ここに行くこと決めたら、行った途端思ったようではなかったっていうのですぐまた悩んで、すぐまた、他に行くことと不都合があるんです。それは、がんばる、勢いに乗る前に、すぐまた節目だといっているのと同じだからです。その辺が、ドリフトについてのわたし自身の考え方が変わったっていうことです。デザインの定義もさることながら、デザインとドリフトの考え方が、ある種フェイズっていうか、節目だけデザインして、その後はデザインって言葉は耳触り良すぎるんで、別名は迷ってっていうことですから、ここに行くこと決めたらそこで頑張るといふことです。

だから、せっかく神戸大学の経営学部に入ったのに、本当は、どこかの大学に行って心理学をやりたいかっていう学生は、わたしの授業を取るとほっとしますね。ここでもこういうことができるんだとか。わたしが似たような疑似体験をしてますから。でも、一年経つ間に、やっぱりどうしても違和感があったら、その人がもう一度受け直すっていうのは誰もストップできないですよ。だから、デザインするっていうのとドリフトにはそう関係しているって風にお考えいただければと思います。

質問者2 香川県からまいりました、谷と申します。個人事業をやりながら、大学と企業さんと、再就職支援というところ、子育ても含め様々な分野に関わっています。で、キャリアということで、キャリア・ドリフトとキャリア・デザインという風な話を以前に聞いた時から、すごくしっくりきた考え方だったんですけど、節目で人生をデザインした方がいいよというその示唆はその通りだと思いつつ、今、キャリア開発の授業で大学1年生の、18、9歳の子たちと関わっている時に、節目を彼らを感じないという可能性を非常に感じるんですね。例えば大学を選ぶという段階でも、選択肢がないのでここに来た、という子たちが非常に多い。そして、就職するときにも、地元で自分が入れるところに行く。そうなると、もちろん最終決定は本人がしているんだけど、それを節目だという風に認識をしていない、節目に気付かないというか。なので、デザインの機会を逸していることが多いような気がしてならないんです。で、その、節目というものを感じさせる、気づかせる、節目というものを、もしくは発生させるということについて、お考えをうかがえたらと思います。よろしくお願ひします。

金井

ありがとうございます。今のご質問は、わたしが最も尊重している質問で、非常に大事だと思っています。P HPから出してもらった、『働く人のためのキャリア・デザイン』の中で4通りのことを書いているんですけど、そこでの記述だけでは不十分だとは思ってるんで、ちょっと補足したいと思います。

一見ちょっと関係ない質問ですけど、肩こりっていう経験がある人、どのくらいいますか？今まで生まれてから一度も、肩こりの経験したことないっていう人、どれくらいいますか？ああ、いらっしやいますよね。わたし、まったく肩こりがない男なんです。だからいかにいい加減な、楽な生き方をしているのかということなんです。でも助手をやっていた3年間は、とてもひどい肩こりだったんですね。

で、兄の奥さんが、わたしが毎日大学辞めたい辞めたい、最悪だって言ったら、「すぐ辞めたら」と言われて、前向きな人なんですけどね。肩触るなり、肩こりじゃないかって言われて、ちょっと揉んでもらったら、それで一気に、体と心がいかに繋がっているかが分かって、すごい決定的瞬間だったんですね。

誰かに言われてみないと、それがこれなのかって分からないことあるんですよね。肩こりっていうのは突拍子もない例ですけども。例えば、以前のように、こんな良い会社に入ったら、辞めるっていうのはオプションにはないと思ってた人に、こういうこととこういうことが起こってるんだったら、嫌でもここに慣れてるからっていうだけで居続けるリスクと、他のところに移ってうまくいくかどうか分からないけれども、移るっていうことで持てる希望との間で、考え事をするっていう時に、節目だっていうことを言ってあげないと気が付かないことがありますよね。わたしも克服できないほど肩こりが続いたら、大学という世界を辞めて、助手の3年で節目がきたということになるのですが、肩をもんでもらうだけで気持ちまで変わることがあるのなら、組織、職業ごと変わるという節目ではなかったということになります。

楽天の三木谷さんが、神戸で大きな地震があった時に、おじさん、おじさんだったと思いますが、親戚で亡くなられた方がいらっしやってですね。で、三木谷さんは、日本興業銀行に居続けて、ほんとに自分がやりたいことをできないリスクと、本当に自分で、限られた命、生命なんだから、本当に自分のやりたいことをやって上手くないかもしれないリスク。どうリスクを判断するかを考えた時に、ここに居続けて、一生かかって定年の時までやりたいことをできないっていうリスクよりも、こっちのリスクの方が遥かにいいと考えて、クリムゾングループ、のちの楽天を起業するわけですね。

で、わたしが一番大事だなと思っているのは、メンターが言うてくれることですね。実はキャリアの節目をくぐる時には結構苦勞することを自分も知っていてそこをくぐった人が、さきほど出てきた植田寿乃さんのeラーニング教材で、初めて管理職になった時の女性がすごく泣いている映像をみたんです。その後その方と、直接お会いすることがあったんですね。もしその方が、自分の部下で、なおかつ女性で活躍していた人が初めて管理職になって、苦しんでいて、節目だっていう意識を持ってなかったら、担当者として売りの数字でいくとか、担当者として与えられたテーマについて勉強してきちんと研究ができるっていうのと、能力がどれくらいで放ってたらどの程度さぼるかかっていうことも分からないのに、7人の部下に動いてもらうっていう時の苦勞。その止まっている時に、例えば体調が悪いとか、やる気が最近起こらないといったら、それは、体調とやる気だけの問題じゃないと思います。今、どこが仕事の土俵なのかっていう中身ですね。担当者としてタスクそのものをやるっていうことではなくて、人々に働きかけるっていう部分が濃厚になってるっていうことを、先にそこをくぐった人間として言うことができますよね。

実際に、よく起こることは、メンターに当たる人が、その時には気がつかなかったけども、いざ移った先が、思っていた以上にひどかった場合ですね。自分を責めるよりは、こういうのが配属になったけども非常に合わないんじゃないかっていうか。今までにわたしは、経営学研究科の研究科長・学部長になってしまうそう、99パ

一セント危ないって言われた時に、「今だけは勘弁してほしい」というスピーチをして、3 回避してきています。毎回スピーチをしていたんですが、お前リーダーシップの研究をやっているわりにはリーダーシップを発揮したくないかって言われたんです。

何かそういう時に、わたしは今の時点で、今の研究科長が教授会のあるたびに、次の研究科長がこのままだったらかわいそうだとか、予算の話をする時にいつもわたしを見るわけですよ。で、わたしはもう、次は相当危ないなと思っているんで、もしそうなったらしょうがないと思ってるんですけど、なった途端ですね、あまりにもやる気が、がっくり落ちたり、肩こりがなかったのに、助手以来、肩こりになったり。そういうのは、いざ動いてみた後大きく違和感を感じてるっていうこと自体はシグナルですね。これは、スポーツ選手でも、現役を退いたら、プレーヤーから監督やコーチをめざして指導者になっていくというつもりでいても、引退後、いったん落ち込みます。そのときに、自分もそこをくぐって、今ではいい指導者になれているひとが、これはそういう節目だと、メンター的に言ってくれたら、だいぶ気分も、事情も変わってきます。

だけど、それを他の言い訳でしますよね。努力が足りないんじゃないとか、みんなまじめですから。で、移った時にあまりに違和感が大きかったら、それは節目のシグナルですし、逆に、ずっと経理部門にいて、数字で答えがある世界がいいと思っていた人が、経営企画室長になっても結構数字で理詰めで行けたのに、今度はある事業分野の事業系責任者になれと、事業部長になった時に、丸ごと利益責任を負うのは嫌だなど思ったのに、やり出したら結構面白いと思うって、これもまた節目ですよ。

わたしが尊敬する、ジャズ・ロック系のドラマーで、村上“ポンタ”秀一さんっているんですけど、村上さんは、矢沢永吉さんにですね、お前は日本一のスタジオミュージシャンのドラマーだと言われたんですね。絶対バンドリーダーなんかになるなと、お前鏡見ろと、リーダーって顔をしてないだろうと言われたんですね。世界一の職人といっしょで、リーダー、親方とかやらずに、一生、職人的ドラマーでいけ。バンマスなどせずに。でもPONTA BOX っていうバンドを作ってリーダーをやってみたら、すごく面白いわけですよ。曲も選べるし、佐山雅弘さんという素晴らしいピアニストにも会って。そうすると、リーダーなんてやるもんじゃないって言って、やってみたらすごく面白かったっていうのも、くぐった後で改めて節目だったと気がつくケースがあるんですね。

で、4 番目はですね、日本で今一番減っていると思うんですけど、社会的目印ですね。要するに、就職活動っていうのは大きな節目に決まっているのに、みんなが同じ時期にくぐるから、どのくらい大きな節目であるってことに気がつかない。大学出て大きな会社ですけど、14、5 年やったら大体課長になるもんだと思って、大勢が課長になっていったら、そこ乗り越えられない方がおかしいってうか。

本当は節目なのに、初めて大勢の部下を持つ管理職になるっていうのは節目だと思っていない可能性があるんです。社会的目印っていうのは、ちゃんと新任基幹職研修があって、社長自身がやってきて、会社は一人では経営できないんで、皆さんが組合を辞める理由は、もうここから先は経営をシェアしてるんですと、フロントラインのマネジメントやるんですと、そういうことを一個の節目だと感じさせる儀式ですね。昔だったら元服があってということでしょうか。

わたしが、経営史の先生に研究してほしいとお願いしてデータがないのがですが、八幡製鐵所と言われていた時の新日鉄に入った人が、大卒比率が低い時に、現場の経験のないまま若くして課長になって家に帰った時に、赤飯で鯛が出てたと思いませんか？そういう研究ないんですね。

でも、日本の会社で新任基幹職の研修の人が、今日帰ったら皆さん当然鯛の尾頭付きですよって言ったら、みんなきょとんとしてますよ。なぜかって言うと、課長になって当たり前だと思ってますから。だから、やらなかったら一生恨まれる、結婚式の節目だけは残ってますよね。

だから、そういう意味では、キャリアの上で節目だということに、昔は目印があったのがなくなってきている。メンターに当たる人が言ってくれる普通の動きだと思ったことに大きな違和感がある。逆に、新境地だと思ったのに、今までにない自分に気がついたというポジティブな経験と、そして社会的目印があるっていうか。

少し言いよんだので、節目だと気付くよっつの契機をもう一度整理しますと、第1が、移動等のあと、非常に大きな違和感があって、毎日やめたいと思うような日々が続くこと、第2が、これと裏合わせですが、思いがけない仕事についたが、やっていると非常にそこでイキイキしていえる自分をみつけたとき、いい意味で新境地に入ったと思えるとき、第3が、先輩、メンター、敬意をはらっているひと、キャリアの先をいくひとが、「お前がいまぐっている節目をおれもぐった。今は節目だぜ」と教えてくれること、第4が、入社式、新任基幹職研修、プライベートライフなら、結婚、第1子の誕生など、節目の式典、イベント、祝い事など、社会的な目印が、今は節目だと知らせてくれること。この4つを書籍のなかでは書きました。節目だけはデザインしようと言っているのですから、今が節目だとどうやって知るのかというご質問は非常に的を得ています。

わたしの、今のご質問への誠実な答えは、この4つでいいのか、あるいは、この4つもどの程度妥当なのか、ほかにも節目と気付く契機があるのではないかということについて、つまり、節目の研究そのものがあるのではないかということです。節目をくぐるときにどうして今が節目だと気がついたのかということの研究課題とする研究があるんです。

さきほど申し上げましたように、わたし達が、例えば課長や部長そして社長になった人に、回顧的に振り返って聞く形でインタビューしているんで、もうクローズド・ストーリーが出来たら、なった当初苦労したっていうのを社長までなった人は言いませんよね。だとしたら、リアルタイムで、20歳から30、40になって、その人が今困ってるんですと言って、その次にインタビューに行ったら、あれは節目だったんですっていうような節目を、いつの時点で気が付いたかということは研究できるので、研究が乏しいですね。それに関しては、ご質問ありがとうございました。