

## 基調講演

高橋教授

こんにちは。ご紹介を頂きました高橋でございます。宜しくお願ひ致します。まずひとつお断りしておきますが、私はいわゆる本来の狭義の意味での学者ではございませんので。ずっと研究活動、講義は 10 数年間やってきておりますが、あくまでも専任の立場ではない形でやっておりまして、その前は人事、あるいは組織、人材育成のコンサルティングを長年やってまいりましたので、大学の世界でのキャリア教育というものも非常に外部の人間として最初からなんとなくのぞき見をさせていただく立場であったと。こんなふうにお考え頂ければと思います。もともと私はこの 10 年間慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボラトリーという藤沢キャンパスに 2000 年 5 月にできたラボですが、そこをベースに研究をやってまいりました。例えばですが後ほどご紹介しますが 30 代 40 代 50 代のビジネスパーソン 2400 人の調査を 14 社の企業にご協力いただきまして、「自分のキャリアは自分らしく自分で切り開いてきた」と思っているような人たちは他の人たちと何が違うのかという分析を例えばやりました。まさに我々キャリアラボのテーマはキャリア自律と。律するという字の方を使ってキャリア自律と我々は言っているわけです。所長は皆さんご存知の花田教授なんですけど、その研究をやっているわけです。で、同時に数年前に先ほどの中原先生のお話とも非常に関連するのですが、会社の中で 20 代の若者 1400 人、11 社ご協力いただきまして。彼らの成長実感と他のどんな要素が相関するのかということ进行分析したりですとか、そういうことで主に社会人になってからのキャリア形成ということはやってきたのですが、最近では、ここ数年は沖縄県のいわゆる雇用問題、就労問題のお手伝いをずっとしています。で、沖縄県知事がグッジョブ運動というものをやられています。沖縄というのは、全国で失業率ナンバーワン、特に若年者の失業率が高い。それも景気のアップダウンに関係なく高止まりであると。そういう部分があります。で、良く言われるのですが沖縄の方々は半分冗談半分自重気味、半分誇らしげに「沖縄は周回遅れのトップランナーなのだ」と。そう言うんですね。沖縄県は 1972 年に本土復帰していますので、高度成長を知らないんです。抜けているんです。且つ輸出型製造業がゼロに等しいんですね。ですから輸出型製造業を軸に高度成長してきたという歴史、或いは蓄積を全く持たない沖縄県が 72 年に本土復帰したと。そして当然のことながら圧倒的にサービス業比率が高い中で、若年者の失業率やいわゆるキャリア教育問題が非常に深刻になっている。大きな課題です。そう言った意味では課題先進県ということで、まさに周回遅れのトップランナーと。結局、高度成長を経験せずに次の日本全体が今迎えているサービス産業化の時代の問題を先取りしていると言ってもいいと思います。と、いうのは、今日これからお話させていただきますが、キャリア教育というものには絶対的な正解があるわけではありません。世界がどう変わっていくかということが非常に重要なんです。どうもやもすると日本の経営学者というのはトヨタがいかにか成功してきたかとか、いわゆる日本の経済を今まで支えてきた輸出型製造業の経営や人材育成の研究をやってる方が多いのですが、ここから先は、ものづくりがだめだと言うつもりは全くございませんが、間違いなくサービス産業の比率が高まります。で、学卒でサービス産業に行く人

たちがますます高まっていく。もっといえば後で理工系の学生のお話もありますが、私も理系です。私は1978年航空工学出ておりますが、ちなみに私の同期の友人が今年の二月にJALの社長になっちゃったのですが(笑)あるいはそのあと私は国鉄ですね。この前国鉄の同期会があったのですが、航空工学を出て京都大学にも航空工学を学べると思いますが、残念ながらそこで本当に学んだ専門性を本当に使える、いわゆる飛行機的设计技術者として仕事をした人は全体の10分の1に満たないですね。だってそんなに飛行機造ってないからしょうがないですよ。じゃあなんで航空工学をがあるんだっていうふうに言われたって、やっぱりそれは私は勉強して本当によかったと思っています。多くの人たちがエアラインに行ったり鉄道に行ったり、ものづくりではなくオペレーションする側にも技術者って凄く重要です。だけどオペレーションする側の技術者になってキャリアを積んでいくのは、ものづくりの企業で過去のような形でつくっていくのとは違うわけですよ。だからそういう意味からいくと技術系だって含めてキャリア教育のあり方というのは、三次産業化し、ますます変化が激しい世の中になっていったときに、恐らく昔……昔からあまりやっていたわけではないかもしれませんが、今までのキャリア観では立ち行かなくなっているのではないかと。こんな問題を含めて今日はお話をしていきたいと思います。

キャリアを切り開く能力とキャリア観、どうしてこういうタイトルにしたかというと実際後で私はパネルもやらせていただくのですが、キャリア教育を実際に進めていく上で何がポイントになるのかということとは後の議論にお任せするとして、今回ここでお話ししたいのは、そもそもキャリア教育というものはなにが目的なんだと言うことを少し整理をさせていただきたい。私が思うのは、変化の激しい時代はキャリアを切り開く能力、自分で自分のキャリアを切り開いていく能力とは何なんだ。これをどうやって社会に出るまでの間に少しでも高めることができるのかということですね。社会人基礎力という概念には近いですが、イコールではありません。それともう一つは健全な仕事観とキャリア観です。今日も会場に来ていただいてますリクルートワークス研究所の豊田さんなんかと一緒に今企業14社と一緒に仕事観キャリア観研究会というのをやっています、マクロの定量調査を、今丁度調査設計をしているところなんですけれども、プレインタビューでグループインタビューをいくつもやりました。そうするとやっぱり年齢層ごとにその人たちが持つ仕事観職業観キャリア観というものに非常に違いが出てきています。この違いが良くも悪くも色々なところに影響してきているんですね。後でこれからまずちょっと申し上げますが、私はキャリア教育というのはキャリアを切り開く能力を身につけると同時により健全で本人を幸せにしていく仕事観キャリア観という価値観をどうやって徐々に若い間に身につけてもらうのかということも大きな要素じゃないかということでお話しさせていただきたいと思います。キャリア観、色々細分化ができるのですが、ざっくり大きく幾つか言っちゃいますとまず最初にあります伝統的なキャリア観がいわゆるマッチングベース。社会にある仕事と本人の適性のマッチングを早期に行いその仕事を生涯続けると言うそういう社会において成り立つキャリア観だと思うんですね。一番分かりやすく言いますと、いわゆる伝統的で古いかたちのドイツのキャリア教育のように、大体中学校くらいまでで大学に行く人と専門学校で職業につく人と決まってしまうパターンと。で、高校まで行った人は高校では将来どんな職業に就くのかとにかく一つの職業を選びなさいと。試行錯誤してですね。で、これだと思ったら企業に実習も行って、高校卒業したら一生その

職業を続けると。職業というもののマッチングを重視するという、特に北ヨーロッパの伝統的な考え方というのは、言うまでもないのですがカルバニズムがベースになってますよね。カルバニズムというのは要するにコーリングという言葉を生んだわけです。コーリングというのは聖職のこと。つまり、仕事というのは神に与えられたミッションであるという考え方ですね。元々西欧でもギリシャ時代は労働というのはあれは市民がやることではないと。市民は労働によって生活するのではなく資産によって生活するべきだと。じゃあ労働は誰がするのかというと、奴隷がするものだと。そういう考え方だったんです。元々労働というものはできればやりたくないものいやしいものろくでもないものだという考え方がずっと続いてきていた中で、初めて仕事観というものに極めてポジティブな光を当てたのがカルバニズムですよね。それがベースになって出来上がってきているのがヨーロッパの仕事観ですから、どちらかというと職業にいきますよね。ですからご存知のように欧米は日本と違って企業横断的な職種の労働組合ができるわけです。日本は企業内の労働組合になりますが。ああいうことすべて含めてですね、どの企業に所属するかということよりも、どの職業を一生続けるかということが非常に重要だと言うような、いわゆる、その職業を卒業する前にちゃんと一つ決めなさいというマッチングがすべてだと言う伝統的な、いわゆるアングロサクソンのキャリア教育のベースになってきたんだろうと思うんですね。で、日本の場合はコーリングというようなカルバニズムはありませんから、どこからきてるかということ、これは私の自説ではありますが、織田信長以降、一向一揆の鎮圧に始まり徳川家康が朱子学を徹底的に入れて、明治維新で武士の魂を庶民に入れたと。ある方の言葉をお借りすれば、明治は庶民の武士化の時代だと。富国強兵のなかで侍のような考え方価値観を一般庶民の男性にもすりこむことが極めて重要で、そのために学校教育が大きな役割を果たしたわけですよね。義務教育。考えてみれば私も小学校に入った時に本当に疑問に思いました。どうして行進をして前へならえをしなきゃいけないのか。あれ、徹底的にやらされましたよね。あれは日本だけですよね。アメリカ人の小学生や中学生に行進しろって言ってもバラバラですから。ああいう練習しないですから。それもこれも強い軍隊を造るため、という中でその、どう組織に忠誠をつくすのか。職業が何であるかということよりもどの組織に属してそこに忠誠を尽くすのかが重視される、いわゆる労働観というものが強まったのは、きっかけは私は織田信長以降、特に豊臣秀吉、家康以降の流れをそれが戦時に庶民まで広がっていった。それがベースにして高度成長があったので、日本の場合はとにかくマッチングといえば最初に入る組織を選びなさいと。どの会社に入るのかと。一回入ったらそこで一生面倒見てもらおう。いわゆる豊臣秀吉がやった奉公払いってやつですよね。他の大名に一度でも勤めたことがある侍は取ってはいけないという、中途採用禁止令を出してから終身雇用しか選択肢がなくなりましたわけです。それ世の中を安定させるという、そういう方向があったわけですから、日本の労働観やキャリア観というのは最初に組織とマッチングするということで一勝すべてだって言うものがベースになっていると。ドイツと日本はそういう意味で職業か組織かの違いはありますが、社会に出る時点で一つに決めたらずっとそれだということは変わらないんです。これが両方も破たんしてしまいました。一つはドイツの破たんですね。つまり、そんなことやってたらIT産業なんて育つわけがないということで北欧は早々にドイツ型から離れてよりジェネラルな後で私が命名した言葉、キャリアコンピタンス。つまり特定の職業に就くことを前提とした職業能力を高

めるのではなく、より広範に世の中の変化に自ら対応できるような意味でのキャリア教育に徐々に切り替えていくことによって、例えばノキアが成功したりですとか。北欧というのは今、あれだけ人口が少ない中でも経済的に上手くいるんだと。ドイツはそれに遅れたんだ、なんていう話がございませぬ。日本の場合には言うまでもございませぬ。1997年の山一破たん、そしてそれに続く、日本の伝統的大企業が数万人単位のリストラ。この90年代後半の流れの中で明らかにそういう流れが変わってしまったということですよ。ということなんでとにかく誰かに任せなさいと。教授推薦の会社に行けば一生そこで大丈夫だよという仕組みが崩れたんですね。で、次に何が出てきたかという、これが本人中心と市場原理へ今台頭しているんですね。どちらかというマッキングというのは私は仕事観では規範的、それも古いタイプの規範的な仕事観だと考えています。こうあるべきと。大体仕事に就いたら一生その会社にいるのがいいことなんだと。なんだかわかんないんですけどその社会にとって都合のいい規範をなるべく早い段階でなんとなく社会全体ですりこんでいくことによって出来上がるんですよ。それともう一つ高度成長の時代にあったのは功利的なキャリア観、仕事観でいけば損害回避系。マイナスを回避する欠乏動機をベースにした損害回避型の仕事観だった。つまり、結婚して子供もいるから食わせなきゃいけないと。例えば女性でもそうなんですよ。女性にインタビューするとですね、真面目な話、グループインタビューで何人もいました。私は専業主婦の母親に刷り込まれましたと。女は手に職持たなきゃだめだよと。専業主婦で経済的に自立してないからお父さんと離婚できないんだと。ちゃんと職を持ちなさいって刷り込まれたんです。だから絶対働かなきゃいけないと思ってましたと。それも一種の損害回避型。規範系損害回避型と思うのですが、そういうような刷り込みにおいていわゆる功利型、損害回避型の功利型ですよ。功利型の損害回避と規範型、古いタイプが組み合わせられて出来上がってきた。それが一気にですね、本人中心、これはもう内的動機、内因型と私は呼んでいるのですが、内因的な仕事観、キャリア観にぐっと振られているわけです。つまり、本人の夢や願望を徹底的に重視するんだと。内省内省だと。夢探したと。これがどうなるかという、社会的アンマッチ問題が深刻化するんです。端的に言いますと、新卒の有効求人倍率が改善されても内定率が下がるというようなことがおきます。実際皆さん大学の方だから分かる方も多いと思いますが、求人があってもそんな名前も知らない会社は嫌ですと。私がやりたいのはこれなんですと。最近私も情けないんですけど、高校や大学の友人と話していると多いんですよ。「お前の息子どうしたの？確か大学出たよね？なにやってるの？」と聞くと「ミュージシャン」と。「食べるのか」「いや食えない」と。「親は何やってるんだ」と聞けば「息子の追っかけやってます」って。それでいいのかと。親は先に死ぬんだぞって。だけど「自分は好きなことできなかったから子供には好きなことをやらせてやりたい」と。そういう親が大体は大学関係はそういう親御さんに手を焼いていらっしゃると思うのですが、完全に夢探しに入っちゃう。ということですよ。私はいつも学生にいうんです。好きなことと向いている子とは違うんだよと。これは定義によりますが、好きなことと向いていることは違うから好きを仕事にするなということをお私言います。私は航空学科を出て1978年国鉄に勤めました。理由は簡単です。鉄ちゃんですよ。大体同期の半分くらいはそうだったんですが、鉄道が好きだったわけですよ。だけど入って2年くらいしてすぐわかりました。鉄道が好きだと言うことと鉄道の仕事に向いているかということは全くの別物であると。

それでみんなわかるわけです。だから私は学生に言います。「好きなタイプと結婚してうまくいくタイプは違うぞ」と(笑)。それは何人か付き合っただけで酷い目にあたりして初めてわかるんだと。いい意味で。だってどんなに見た目が好みでも物凄く散財したりとか、経済観念がかけ離れ過ぎていたら一緒に暮らせないですよ。そういうことを学びながら選んでいくので、それを最近のキャリア教育の一部はまるで異性と一度も付き合ったことのない人間に対して「あんたはどういう人と結婚したいのか明確な条件を書きなさい。そしてそれが決まったらそれ以外の人とつきあっても時間の無駄だからやめなさい」といってるようなものです。そんなんでも幸せな結婚ができるわけないでしょう。色々付き合ってみて、最初は好きなタイプでもいいけど色々付き合ってみて酷い目にあたりしてその結果わかるんじゃないですかということがですね。どうも本人中心至上主義の人たちにはどうもおかしいんじゃないかと。中にはトップアスリートの人とかが言いますよね。「皆に伝えたいことがある。夢はあきらめな！」と。「最初に持った夢をずっと持ち続けろ！ そうしたらきっと叶う！」と。そりゃあんたは実現したでしょう。あれは私はいつも学生に言うんです。宝くじに当たった人にどうやって当たったのか聞くのと同じことだよって。言いますよ本人。「買い続けたからだ」って。いや、買い続けても当たらない人の方がずっと多いんですけど。「私はこんな工夫をしています」って。いや、同じことしてる人沢山いるでしょう。だからよくわかってないんですよ。当たった人は。極論するとそういう話を聞いてはこれキャリア教育だと刷り込んでやり過ぎると。私は本人中心がダメだと言っているんじゃないんです。こればかりがキャリア観だと行きすぎてしまうと非常に危険なことが起きますよね。そもそも社会のためにやるのが仕事です。もちろん仕事はエンジョイできればそれにこしたことはありませんが、誰かのためにやるのが仕事であって自分のためにやるものじゃないですからね。お金儲けが目的かそうでないかは別にしても他の人の価値に代わることをやるのが仕事ですよ。それがもちろん楽しいに越したことはないですが、いつも言うんです。憲法で定められた三大義務って知ってますかと。労働して入ってるんです。能力と機会のあるものは労働しなきゃいけないんです。やりたいことがないからふらふらして親に食わせてもらいますってのは憲法違反なんですよ。そういうことですよ、要するに。そういうことを私はまず言います。だから、本人中心主義にばかりいきすぎると非常に問題が起ると。一方で、一部で市場権利型に走っている奴がいるんです。キャリアとは、厳しい競争を生き抜いていくスキルを身につけるんですと。こういう連中は過度に功利的に走るんですよ。どうやったら損しないか。今の若い人たちは損をしたくない、無駄なことをしたくない、なるべく早く目標に向かって楽しみたいという考えを持った人が多いですね。過度に功利的に走ってしまうんですね。で、焦りや近視眼的執着を持ってしまう。「私はこの会社にこの仕事をしたいって入ったんです。だからこんなジョブローテーションは無駄な時間になるから嫌です」って。何言ってんだと。「商品開発がしたいって入ったのはわかるしうちはそれが有名だけど、一回営業も経験した方がいいんじゃないの？ 営業でお客様にお会いしたり流通のことを学んだりして何年か過ぎてからの方がいい商品ができると思うよ」って言っても「そんなことしてる暇はないです」って拒否して、異動を拒否する若い社員が増えて困る人事の人が増えているんです。これは誰が悪いのかって言ったら、さっきの中原先生じゃないですけど。キャリアセンターの人が確かに言うと。その企業に入って何がしたいのかをちゃんと答えられるようにしろって言うわけですよ。で、一生

懸命考えているうちに自分もその気になってくるんですよね。で、企業もまたよくないですよね。「君はわが社にはいって何がしたいのか」って聞いて、それが上手く答えられる人を採用すると。で、私もキャリアセンターの方々に良く言うのですが、「そんなこといったって社会に出たことないのにわかるはずないでしょう」って。センターの人は「そんなこと、私もわかっています」と。だけど答えられなきゃ企業に落とされるんです。だから企業が悪いって言うんです。だけどねえってことですよ。そうやって過度に功利的で焦る若者が増えると言うことは結局本人のためにはならないですよ。そういうこともできています。だから功利的というのも否定するつもりはないですが、そっちばかりにいつてしまうのはどうも問題がある。で、私が作った言葉でキャリアコンピタンス。というのがありますが、変化する環境に柔軟に対応しながら自分のキャリアや人生を切り開いていく能力や習慣。これとはなんぞやってことなんですけど、後ほど具体的な中身は申し上げますが、結局、環境変化が激しくて一方で専門化分業化が進む環境ではキャリアコンピタンス的発想がより重要になるということです。今世の中で起きていることが本当に社会で起きていることが何が難しいかという、専門化分業化が徹底して進んでいるんです。いっこいっこの専門性が、それは技術やだけじゃないです。一般事務だってゼネラルマネージメントなんて言ってたら何もできない。そもそも人事がその典型で、結局人事なんて専門性がなくても常識と人間性でできるんじゃないかって今までは思ってきた人たちが多くいますが、今例えば心理学の一定以上のベースを持たずに人事をやることは非常に危険です。例えば、メンタルって若者のメンタルが凄く増えてますが何故その原因があつてどう対処すべきかというのは最低限ストレスマネジメントの専門的な知識の入り口レベルはちゃんと把握してないと極めて危険な対応をすることになりますよね。ですからどんな分野でも物凄く専門性が深くなっているんです。一方で、専門性が深くなっても変化が速くなければいいんですよ。ただもうそれぞれ専門性を決めてぐっと深掘りしていけばいいでしょ。ところがどんどん変化するもんだからその専門性じゃ役に立たないとか、こっちもなきゃだめだとか振り回されるわけです。逆に変化が激しくても専門性が深くない世の中なら全員ゼネラリストとして育てればいいのでこれまたやりようはあります。今の問題というのは非常に変化が激しいのに専門化しているという股裂き現象の世の中を社会に出た若者がどうやってこれから生き延びていけるんですかという極めて厳しい問題を突きつけられているんですね。そうなってくると変化してもそこで今までのキャリアがボツになっちゃわなような能力なんです。例えば私が申し上げてるのが幾つかあるのですが、一つは普遍的学習能力。習ったことの表面的な知識的なことではなく、それがもっと抽象性普遍性の高い形の学びとなってポケットが増えていくと、違う職種、海外に行く、違う環境になる。なつてもですね、生きるんです。それは普遍的な学びをやっているから。表面的具体的な学びしかしてないひとは全くそこで一回蓄積したものが0クリアになってしまうんですね。そうやって変化が激しい時代にでも専門性を短期間に一気に突き詰めてやっていかなきゃいけないような時代に、働き方、あるいは仕事観やキャリア観や基本的なコンピタンスはどういうものが重要なのかということをぜひ私は別に産業界におもねると言っているわけではないんです。産業界の経営者にどういう人材が欲しいですかと聞いて、その人材を育てるのが大学の目的では必ずしもないのだとは思いますが、ただ一方でその経営者たちだって振られ振られてへとへとになっているこの大変な専門化と変化の激しい世の中で生きて

いける人間をどう育てるのかというのは私は大学のキャリア教育の大きなテーマではないかと思っています。その中でさっき申したようにキャリア理論というのも大きく変わってきているわけですね。ホルランドの六角形理論というのはとても有名ですね。この中にもご専門の方いると思いますが、ホルランド自身は

マッチングばかりにこだわった人じゃありませんよというご指摘もいただきましたが。私はホルランドがどう考えていたかということよりもこの六角形モデルが実際に使われる現場、アメリカや日本で実際に使われてきた現場。或いはそれに似たようなあの考え方をベースにしたマッチング的アセスメントツールのようなものが過去沢山使われてきたと言うのも明らかに社会に出るときに職業を一つ決めなさいと。一番自分に適している職業は何なのか、つまりやりたいことを一つ決めなさいと言うキャリア観が背景にあったからに他ならないと私は思っているんです。使われ方の問題であると。で、それがもう少しゆるくなってシャインのキャリアアンカーモデルのようになってきて生き方そのものとして結局は戻るんだよと。これは要するに仕事観として規範的だったり功利的だったり色々ありますが、結果的に言うと巡り巡って内的、最後は自分にとって一番気持ちいい、自分らしいキャリアのパターンに戻っていくんだと。いうのがキャリアアンカーですよ。まさにそういう意味で言うと、キャリア論、キャリア観としてのマッチングっていう言い方。広い意味での結局は個性を表しているんだろいうなあとこのように思いますし、そのあと我々キャリアラボが 2000 年にできたときに提携関係にあった、今はございませんけれども、キャリアアクションセンターというシリコンバレーの NPO があつたのですが、そこが 1990 年代の半ばに CSR、キャリアセルフリアライアンスですね。まさにキャリア自立という概念をいましてですね。それこそロバート・ウォーターマンとベッジコラド。ウォーターマンは例のエクセレントカンパニーの著者の一人ですが、あの二人がハーバードビジネスレビューに当時 91 年だったかに書いた論文、キャリアレジリエンス。まさにアメリカでも……アメリカでは終身雇用じゃない国だと思われてるかもしれませんが大きな間違いでして、80 年代の終わりから 90 年代の頭まではアメリカの主たる大企業の少なくとも学卒のホワイトカラーというのは事実上の終身雇用に近かつたんですよ。特に IBM や hp とかモトローラとか、IT とかそういった系統の大企業というのは大体 90 年くらいまでノンレイオフポリシーを貫いてきた会社が非常に多いんですよ。会社都合でクビはきらないって。そうやってきたんですが、それが一気に……いわゆるアメリカの不景気、いわゆるソリューション……ものづくりからソリューションサービス業への転換。IT 業界のですね。あの大変動の中であれほど家族的といわれ終身雇用を守ってきた hp でさえ 93 年ですかね。大リストラをやらざるを得なかった。そういうことから出てきた考え方ですよ。90 年代前半にアメリカでキャリア自立能力を社員につけさせないとまずいと。いざというときに会社は最期まで責任が取りきれないということが明確になった。日本で言えばそれが 97 年だと思います。まさに山一崩壊の年なんです。約 5 年遅れて日本も最後まで雇用の責任を企業が取りきれないと。経営者がそれを取るべきかどうかという議論はあんたら勝手にしてもいいけど、後何年経営者やるんですかと。今の若者はあと何十年も社会で生きていかなきゃいけない。その間 30 年 40 年にわたって絶対に最初に入った会社で雇用を守りきることを保証できる経営者など誰もいないということが明らかになったということです。これ、世界レベルで。残念ながら。言いか悪いかじゃないんです。議論する余地もない事実だ t 私は思う

んですね。そのときにどういう風なことが重要になるのかということで CAC がこういう概念を出してきたと思うんですね。さらにこの変化の激しい次代になってきたときに例えば合理的意思決定重視とジェラードの直感的意思決定モデルみたいなものとの対比が重要になってくる。つまり、ジェラードというのはカリフォルニアにいるキャリアの学者ですが、彼が言っているのは、キャリアの意思決定は直感的なんだと。合理的客観的には出来ないんだといってるんですね。だけどこれは経営学の意思決定論の中でも昔から言われていることなんですね。経営の意思決定というのは絶対的に直感的なものなんです。何故かという、XYZ 未知数が 3 つあって等式が 3 つあって一個に決まりますなんて言うものはないんですよ。最大の問題はこれだけ正解のない問題を自分でこうしたいんだと切り開いていかなきゃいけない。そういう時代に未だに学校教育、特に高校、受験教育まではあってるかあってないかなんですよ。これが非常に大きな問題ですよ。実際にはそういう合理的意思決定で職業選択もできるのではないかと。こんなんでもしたってなにか式を解いたら出てくるんじゃないかと。そんな発想を持ってしまう人がいるんです。挙句の果てにやりたいことが見つかりません。だから就職活動やらなくなりましたって。あほじゃないかって。誰がそんな風にいってるんだよって思うわけです。当たり前だよと。そんなのわからないんだからって。わからないからって例えばさっきの話になりますが、「この人と本当に結婚できるかわからないから付き合えません」っていつてたら誰とも付き合えないよと。とりあえずつきあってみるんだというところがですね、ありまして。そのときって言うのは直感的なんです。もちろん合理的に最低限客観的なデータはそろえますけど、最後は直感的なんです。これは脳科学の世界でもいわれてますけど、直感的な意思決定のメリットは、最後は短時間でえいっと決められること。だけど最大のデメリットは早とちりしやすいと。だから自分が直感的に行った意思決定がほんとに確かそうかということをチェックする上で合理的にいくつかのチェックポイントを設けることは非常に重要なのですが、基本的には直感的に決めるものなんだと。直感的に決めるときに重要なのが、例えばジェラードも言ってますが右脳のいわゆる右脳の機能で感情予測機能というのがあるんですね。例えば色々な会社に面接に行きますよね。職場の雰囲気もなんとなく見てくる。どんな雰囲気の中でどんなふうみんなが仕事しているか、あるいは何人か先輩にも話を聞く色々な話を聞く。その中でこの会社に自分が入って働いたら毎日どんな気持ちで働くことになるのか。感情を予測する機能が脳にはあるそうです。この機能は使わなければ使わないほど減退していきます。筋肉と一緒にですから当然ですね。感情予測機能は鍛えることが出来るというのがジェラードなんですね。その機能を鍛えることによって直感的にこの会社なら入って自分がハッピーになれるそうだっていう決断をしたときに当たる確率を高めることができるんだというのがジェラードの直感的意思決定モデルですね。こういう話なんかがどんどん出てくるようになる。で、クランボルツ教授。我々が出会ったのが 2000 年です。まさに 2000 年のアメリカに行ったときにスタンフォード大学のキャリアセンターの所長、ディレクターにうちに面白い学者がいるよって、紹介されたのがクランボルツ教授です。花田先生と一緒に私もお会いしたのですが、で、その方が言うのは計画的偶発性理論。ブランドハブスタンス。1999 年。まさにお会いする 1 年前にカウンセリング学会誌に発表されたばかりの話でした。これは面白いと思って翌年にすぐ日本にお呼びしましてコンファレンスをやりました。すっかり日本でもクランボルツ先生は有名になりましたが、ま

さに目標を明確にして逆算するといってもそうはいかないんだということを彼は言っているわけです。500人に面接調査した結果、人のキャリアなんて8割くらいまでは偶然の出来事によって左右されていると。ただどよりよい偶然によって自分らしいキャリアを自分で切り開いてきた人と、そうじゃなく不幸になってしまった人には違いがあるんだと。それはなにかというと、普段の行いの違いであると。習慣の違いだと。つまり、自分のキャリアはデザインできないんだとある意味。ただ、自分のキャリアによりよい偶然が起こる確率を増加させることはできるんだと。布石理論ですよ。これを99年に発表されました。つまり変化が激しく先が読めない時代。つまりキャリアというのはストカスティックプロセスであると。一応私マスターはオペレーションズリサーチなものですから、ストカスティックプロセスが専門だったのでまさにそれを思いました。確率過程であると。キャリアは。確率過程なんだから自分はデターミニスティックに自分の人生をコントロールできないんだということを証明したわけです。それだけ変化の激しい時代、先が読めない時代に突入したわけです。ただ、より良い方向に、自分らしい方向に持って行くためにいい習慣があるんだということが克蘭ボルツさんの理論なわけですね。だからどれが間違っている、間違っていないということは言いませんけれども、やっぱりマッチングだって今全く意味がないということ言うつもりはありませんが、マッチングオンリーで考えるのは非常に危険ですよということになってきているんじゃないかと思います。で、今までのところを簡単にまとめますとこういことです。キャリア形成を上昇志向や目標ばかりで考えない。仕事の主体的取り組みの積み重ねの結果として考える。キャリアというのは元々轍という意味があるそうです。越し方を振り返るものなんですよ、元々。何故かいつのまにか先をデザインするものというイメージが非常に強くなってしまっています。ですからそれは上昇志向や目標で5年後10年後のことばかり言っていていいのかと。さっき申し上げたようにこれは7~8年前の調査になるんですが、これはキャリア論という本にも書かせていただきましたが、2400人の30代40代50代のビジネスパーソンの調査で、従属変数として、あなたは自分らしいキャリアができたと思いますか？自分で切り開いてきたという感じがしますか？と。この二つの相関が非常に高いんですね。で、これを従属変数にして色々な60、70くらいの独立変数をぶつけていくと、単純な相関係数でいうとあなたは今まで5年後10年後の具体的なキャリアゴールを意識してきましたか、という質問との相関は0.1ちょいしかないんです。ご存知の通り0.1っていうのは、絶対に相関がないとは言いきれないかもしれないけど、端的に言いますと、マイナスじゃないというところがまた面白いんですね。あとで動機の話もしますが、いわゆる達成動機の強い人というのは、明確で具体的で長期なゴールがあるとやる気が出るんです。ところがその達成動機が弱い人がゴールを明確にされるとやる気を失う人もいます。そこで、私自身がそうなのですが、私は人生で一番嫌いな言葉は「目標」ですから。目標さえなければ人生はこんなにやりがいがあるって毎日楽しいのにどうして目標が必要なかわからないと、ずっと人生思い続けてきた人間ですから。エンジニアにはそういう人間が結構いると思います。ちなみに。まあそれ以外にももちろんいるでしょうけど。大体世の中の3分の2くらい人間は達成動機ははっきり言ってそれほど強くないんですよ。その人間全員を目標管理でモチベーションをあげられるかといったらあげられるわけがないですよ。ただでそれで一番モチベーションあげられるという人は、リーダーになって上を狙ってがががんいくぞっていう達成動機の強い人。そういう人は手段としてゴ

ールを持つことはいいんです。やる気があがりますから。だけど具体的な目標を10年後に設定しても、世の中が10年後にどうなっているかわからない。もっといえば、今の会社だってないかもしれないという中で、じゃあゴールを変えるって言う柔軟性を持って頂けますかと。夢を持つことはいいことです。ビジョンもいいです。ゴールだってもっちゃいけないとは言わないけれども状況が変わったらがらっと変えるということですね。卒業する、変えるという柔軟性さえ持っていれば具体的な目標があった方がいい人はどうぞ、と。そう私は解釈しています。ところがそのゴールによってモチベーションが上がらない人まで「私はゴールが見つからない！ダメ人間ですよ」と言って自分を卑下してしまう学生や若い人が最近増えています。非常にかわいそうです。だから私は言いますよ。「大丈夫だ」と。目標が明確に見つかったと思っている学生が大体勘違い野郎だよと。あんたの方がよほどまともだから心配するなよって言うわけです。だからとりあえずどうしてもこれだっものに出会わなくてもいいじゃんって。一回やってみる。試行錯誤してみればいいんだよってということですよ。そういうことを私は学生に伝えるようにしています。ですからまさにそういうものとして。その代わりあとで申し上げますが、日々の仕事にどのような姿勢で取り組んでいるかによって出来上がるキャリアは極めて違う。それからキャリア形成を合理性と功利性で考えない。これは将来目標のためになるのか。この仕事をやるのが私の将来目標にどのように役立つのかなんて、そんなことばかり言っていたらだめなんです。実際私も例えばその典型で、ワーキングマザーのインタビュー調査を行いました。ワーキングマザー30名くらいのグループインタビューをやったのですが、やはりワーキングマザーの方たちって大変なんです、当然。キャリア形成上やっぱり足を引っ張られたり、マイナス部分は多々あります。できる仕事の範囲も限られてしまいますよね。ただ、ワーキングマザーをやることによって初めて気付いたと沢山の方が言います。例えば、保育園まではいいですよ。みんなワーキングマザーですから。ところが小学校に行くとPTA。皆さん専業主婦のお母さんです。で、今度の行事を水曜日の昼間にやりましょうねってなると、「働いてるので日曜日になりませんか」となる。だけど「日曜日はずちの旦那が……」っていう専業主婦の気持ちも理解してあげて働いているお母さんの事情も理解してもらって協力を得ると。つまり自分一人では何もできないんだと。色々な人の助けがなければできないんだということを思い知って、全く違った人生を送ってきた人を上手く巻き込んで協力してもらいながら自分の仕事と育児を両立させていくという能力が身に付くんです。これが実は組織の壁を乗り越えて、或いは他社に行って全く違うシナリオと環境で動いている人たちに間接的な影響力で人を動かすという能力と全く一緒なんです。今縦社会ばかりで生きているとリーダーシップというのは部下に向かって発揮するものだという概念が強いのですが、今最も重要なのはそれもさることながら私は横のリーダーシップっていつてるんです。部門や他社の壁を乗り越えて色々な多様な人たちのところに行って間接的影響力である。一番典型は例えばソーシャルアントレプレナーですよ。ソーシャルアントレプレナーなんてのは絶対に自分一人ではできないから。色々な人の協力がなくて何も立ち上がらないわけです。ああいう人たちが使っているのは完全に横のリーダーシップです。で、こういう能力というのは実はワーキングマザー経験によって非常に鍛えられるということがわかります。でもまさか大体ですね、横のリーダーシップはこれから大切だから子供を産もうなんて考える人はいません。絶対に逆算出来ないんです。でもどんな経験も無駄にならない

って言うとなんか精神論になっちゃいますけど。どんな経験もとまではいかないけれども、意外な経験が意外な形で自分の幅の広い変化に耐えうる人間になる意味での成長には極めて寄与するということは分かっているんです。それがわからない若い連中が功利的に走り過ぎると「それはなんでどうやって我々に得があるんですか」と。「私は成長したいんです。それでどうやって成長できるんですか。証明してくれ」みたいなことを言いだしてしまうんです。違うんだということをきちんと教えていかなければいけない。それから、職種マッチングばかり考えない。プロセスにおける自律的動機マッチングや顧客定義や仕事の意味づけによる主体的価値観マッチングを重視する。この仕事は誰が顧客なんだと。その顧客にどんな価値を提供しようと思って仕事をしているのかと。先程の中原先生のお話にもありましたが、お前の到達イメージはなんなんだと。そういうことを散々言われてた。まさにこういうふうなことを自分で主体的に定義できると仕事って結構自分でやりがいを作れるんです。そういう部分はとても重要です。ところがマッチングだと、自分を幸せにしてくれる白馬の王子様みたいな仕事はどこかにあるんじゃないかと。それを天職というんだって感じなんです。けど、どうも我々が色々調べてきたところによると、やはりその人に向かない仕事はあります。けど大体世の中の仕事の3つに一つくらいは転職なんですね。ざっくり言いますと、データを幾つか総合的に勘案すると……少なくとも業界を一つ選んだらその中に沢山の職種があります。どうせそれも内容も変わってくるんですよ。どんどん変化しますから。その中で所詮天職だと思っても仕事の内容が変化したらどうしようもないですからね。日本型にせよドイツ型にせよ一生自分を幸せにしてくれる会社とか仕事というのはもう存在しないわけです。相手が変わっていきますから。その時に3分の1の確率で転職になりうるんだからそれを探し当てながらその仕事に主体的に取り組んで自分の天職にしてしまうという能力というのは極めて普遍的な能力なんですね。こういう能力を少しずつ若いうちに学生の頃から積み上げていく必要があると。いうふうに私は思っています。まさにそういう意味でこれから申し上げるような能力が非常に重要になってくると思います。これもメタファーでいつも言いますが、これも結婚と同じだと。小指と小指が赤い糸で結ばれている、運命の出会いって大体同世代の威勢のうち3人に一人だと。そこらじゅうに運命の出会いが毎日あっても気づいてないだけなんだから合コンやって向こうに3人いたらそのうちの1人は結婚しても大丈夫だから早く決めなさいって。それ以上迷って探しても無駄だと。運命の出会いなんてそこらじゅうにあるんだと。問題は結婚してからだと。3人に2人は結婚してだめですから、そこは避けて頂きたいです。けど3つに1つなんです。その程度なんですよ、マッチングって。あとはどうやって幸せな家庭生活を築いていくかというのは、ちゃんとコミュニケーションを密にして対峙する。必ずぶつかります。喧嘩します。だって性格の不一致って離婚したら皆不一致ですから。それを違う性格の人間と信頼関係を造りいい関係を造るというプロセスが物凄く重要なんです。それが二人ができるかどうかということが圧倒的に大きいわけですよ。誰と結婚するかより。キャリアも同じです。仕事にどう対峙していくかという能力の方がどの仕事かよりもよほど重要なんですということを我々のデータなんかで良く説明します。それから日々の仕事やスキル獲得は何のためにやっているのか。これはあれですよ。管理可能性と予測可能性の高いこと。これは計画的に逆算してやることにはとても意味があります。6カ月後TOEICを受けて700点を取りたいと。だとしたらTOEICではどんな問題

が出るのか。問題そのものは分からなくても大体予測できるじゃないですか。まさかこんな問題が出るとは思わなかったものじゃないですから。予測可能ですよね。それから、そこまでの英語の勉強時間はある程度自分で管理可能ですよね。帰って、土日に何時間使って、とか。だから計画できるんです。目標を明確にし、逆算して計画できるものというのは管理可能性と予測可能性の両方が一定以上高い場合はそれが非常に有効なんです。だけどキャリアというのはこれがどちらも非常に低いんです。遥かかなたに結果として出来上がるものですから予測ができないし出会いというのは事前に管理ができないですから。だから物事全部を目標作るのはいけないと言っているわけじゃないんです。私も仕事の中ではしぶしぶ目標をつくってそこに向かって頑張るわけです。なんとなく自分らしくないなあと思うんですけどしょうがないんです。そういう風なことなんだろうと思うんですね。さらにいえば表面的スキル以上に重要なのは思考行動特性。見えにくい書きにくい能力こそ重要だと。例えば知識そのもの何を知っているかよりも学習する習慣ですよね。この方がずっと重要なのですが、職務経歴書や履歴書に私は学習する習慣を持っていますとかリーダーシップ持っていますとか書いたって、ふーんって感じですよ。資格あるのかよって。そんな資格はないわけですから。でも実際に世の中に出てみると遥かに変化が激しい時代は長期的にはそっちの方が重要なわけです。例えば私の友人でもある方、元々CSKで新卒からずっといて、東京の方だったのですが、沖縄にコールセンターを初めて作ったんです。今沖縄県というのは就労人口70万人くらいなんですけど、そのうちの2万数千人はコールセンター雇用なんです。10年くらい前は0でした。大変な雇用を創出しました。だけど失業率が下がらない。これは難しい問題があるのですが、これですね、コールセンターの実質的な第一号に近いのがCSKコミュニケーションズという会社なんですね。ITのインバウンド。いわゆるお客様からの質問を受けるんです。だからITの知識がないといけない。あとはコミュニケーション能力。で、最初の30人。川本さんというその方。もうやめられたのですが、最初の30人を採用する時の面接で、若い子たちに。まあ面接やると分かるのはコミュニケーション能力ですね。素人にもわかりやすく説明する能力。これは分かるんですけど、難しいのは意外とITのリテラシーだったんです。沖縄って県民所得も一番低いし当時はPCの普及率も一番低いですから、70点は欲しいなっていうのに殆ど70点取れない。研修やるにしてもこれはなっているというんではないから60点でも55点でも1点でも多い人間を取って東京に送り込んで、その代わり徹底して知識教育ですから詰め込み教育をやったんです。そしたら結果として3カ月の研修が終わって沖縄に帰ってきたときには28人は退職してもういなかったんです。沖縄の人ってしごかれるとか型にはめられるとか嫌いなんです。それでもなにくそって頑張る人はとっくに島を出ていっていますから。スローライフしたいんですよ、基本的には。だからその時川本さんは愕然としたわけです。だって即戦力はいない、しごいたら辞めちゃう。いくら県の助成措置があっても人件費が安くてもこれじゃコールセンターなんてできないと。しまったと思ったと。でもそこで彼が取ったのは二段階選抜をしますよと。1次試験をやって、2週間後に2次試験をやる。1次試験のバーを40点まで下げた。で、本を渡したんです。「こういう問題を出すから勉強してきて」と。で、1次試験から2次試験の点数の上がり方が大きかった人から30人採用したと。つまり、短期間に自律的に新しいことを学ぶ能力を見たんです。そこからこの会社の躍進が始まりました。コールセンターは終身雇用のイメージの職場からは

程遠いですが、それにしてもやはり学習する能力のある人であれば、そういう習慣を持つ人であればなんとかなるんです。今もう全国で 2000 人ですよ。CSK コミュニケーションズ。まだできてたかだか 10 年です。全国 2000 人。0 から始まって沖縄だけで 500 人。そのきっかけはこの選抜方式に気づいてからだっただけです。それくらい今世の中では見えにくい能力が非常に重要になってきているんですね。次 3 ページずっとございます。これが何なのかというと、先程の 2400 人の 30 代 40 代 50 代の人たちでいわゆる因子分析対話解析をやった結果、自分らしいキャリアができた。自分で切り開いてきたと思ってきた人たちの相関ですよ。何が説明能力が高いのか。この主体的ジョブデザイン行動というのが、単純相関係数でいきますと 0.5 超えています。0.5 超えてるとというのは先程中原先生も 0.4 くらいでも明確に相関があると仰ってましたが、0.5 超えてるとというのはこういうものにしては結構あります。これなんです。これ、さっきのような 5 年後 10 年後の具体的で明確なキャリアゴールは 0.1 なんです。こっち 0.5 なんです。全然違うんですよ。で、こういう風になってくると、もう明らかにこれは例えば自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んで。これは私学生にも言うんです。極論すると、あんたが例えばワイドショーのコメンテーターになったと思いなさい。そしていつふられるかわからない。ギリシャの国際問題から大阪で小さい子供が餓死しましたと。さああなたの意見は何ですかといつふられるかわからない時に単なる人の受け売りでなく、自分なりの意見をいつも言えるように考えていなさいと。さすがに全部の分野は無理なので、自分はこれが自分の興味のある分野については少なくとも聞かれたら仮説でいいからその時点の持論をしゃべれるようにしていなさいと。これ非常に重要です。持論を持たずに、仮説を持たないで仕事に就くの、自分なりの仮説と持論を持って仕事に就くのではその後の成長とキャリア維持率は明らかに違います。何でも持論を持って取り組みなさいということですね、これは。それから部署やチームを超えて積極的に人を巻き込みながら仕事をしていく。自分で抱え込む人。今若者のメンタルが非常に増えています。これの専門家、私の友人で川上さんというもともと京都大学で心理学を専攻した人で、兄弟のオーケストラで非常に有名だったようですが、彼はずっと人事系のでコンサルタントやってまして、ストレスマネジメントなんかも専門で色々なところで発表されたりしていますが、もうまさに彼も言ってますし私も同感ですが、今の若い人たちがメンタルになってきている大きな原因は、実は二つあるんです。1 つは凄く仕事が高度化してるんですよ。難しいんですよ。私もそうだったのですが、昔は入社したらコピー取り 3 年とか、そういう仕事ばかりだったんですよ。下働きしながら少しずつ覚えていったのがアウトソーシングとか非正規に振ってしまっ、いきなりレベル高い仕事を振られる。これが結構物凄く状況が違うんですよ。専門性も極めて高くなっている。これについていけない。んなこといったって例えば成果主義なんじゃないのと思うかもしれませんが、それはとんでもない間違いでして、実際早稲田大学の心理学教室と川上さんが共同で行った 4700 人のワーキングパーソン調査でストレスレベルを量ったんですよ。まあ質問項目が心理学的にありますよね。そのストレスレベルと、あなたの会社では成果主義が導入されていますか、いませんか。いますという人に対してはそれが上手くいっているかどうか。この 3 つのグループでストレスレベルを比較したら全く相関がなかった。単純な相関係数でいうと、成果主義を導入していないという会社のストレスレベルが一番高かったそうです。ただ、明確に優位と言えほどの差ではなかったと。だから皆さん本当にメディ

アとかに騙されている部分があるのですが、今若者の置かれている状況で何が問題なのかって一つは仕事の高度化なんです。ついていけないんですよ。もうひとつ大きいのは社会性の低下です。これはなんとなくわかってると思うのですが、抱え込んじゃうんです。社会性が低いから。今の子どもたちは本当に人間関係にセンシティブすぎて。社会心理学でいうところの、開放的で多様な人間関係を作る能力が低下してきているという実感を非常にあります。だって自分と同じ年とかの本当に親友以外の人間とは殆ど話さないですからね。昔そうじゃないですか。それこそ彼女の家に電話したらお父さんがでるから嫌でも話さないといけない。それを乗り越えないといけなかった。買い物行けば商店街のおじさんと会話があった。今はコミュニティが崩壊して、彼女の携帯に電話するからお父さんは出るわけがない。そういう世の中ですから。これはもう明らかに自分と違う世界の人たちと短時間の間に良好な人間関係をその人の表情や声のトーンを頼りにしながら探っていくという場があまりにも少なくなってきましたから社会性が低下するのは当たり前ですよ。別に凄くね、人間的にもろくなってるとか色々な考え方はあるようですが、必ずしもそういうことはないんじゃないのっていう説もあるようですね。ただまあ環境ホルモンの影響はあるっていう話はあるみたいですね。男性の女性化は環境ホルモンの影響だと。母体にいる間に影響を受けたんだと。ただ、色々な理由で社会性が低下していることは間違いない。そうすると難しい仕事を抱え込んで、且つ社会性が低下しているからそこでおかしくなってしまうというケースが結構出てきています。そういう意味からいっても周囲の人と上手く一緒に助けってもらって、逆に重要なのは自己有能感っていうのがまずあるんですね。自分で小さい成果を出して、とにかく自己有能感を感じる。学生時代からもできるんです。だからアウトプット出すって大事なんです。インプットだけじゃないんです。自分でアウトプットを出して、やれるじゃん、と。小さくてもいいから自己効力感、自己有能感を味わわせる。ただ同時にそれを自分一人でやりきるだけでなく、できれば人の助けを借りてやることによって、私はいざとなったら誰かに助けってもらえるんだと。これは自己有能感ではなくいわゆる他者信頼感ですね。そういうものが両方ともうまく育っていて、そういう人が上手く周囲を巻き込んで助けてもらいながら仕事をしていくという能力を身に着けていれば、それが非常にキャリアにいい方向になるんです。あと、満足感を高めるようにという話ですね。それからやはり一人だけではキャリアはできないからネットワーク行動なんですよ。まさにこういうことですね。人脈作り。社会心理学でいうところの開放的で多様なネットワークを作るような布石、或いは投資。それを習慣的に行っているか。そして最後に継続的な学習の習慣です。これは日本は弱いんです。日本って不思議ですよ。自分の子供の教育にはこれだけ金かけますけど自分の教育には全く金をかけない国ですから。自分で自分のスキルアップに金かけろよ、時間使えよって思いますけどね。その寸暇を惜しんで……我々の頃と比べて学費も上がっているけど一生懸命親が払ってくれると。いうありがたいことですよ。やっぱりこれは社会に出てもだから結局学生に言いたいのは、お前ら親の金で今ここに來てるやつが圧倒的に多いだろと。挙句の果てに授業をさぼろうなんて甘いんだよ。逆に、社会人教育をやっている教員の方は大変ですよ。特に自腹で來てる社会人教育。そりゃ自分で金払ってきてるから物凄いディマンディングですよ。こんな抗議じゃ元取れないよって教授に平気で言います。それに耐えられる教員が少ないから社会人教育が上手くないんです(笑)。正直私本当にそう思いま

す。全く顧客ベース。自分で金払ってるのと全然違いますから。その中で本当に継続教育、社会人教育というのは世の中としても大問題だし、少子高齢化社会の教育機関としても絶対的な条件なんですけどその最低限最も重要なことっていうのはそういうディマンディングな顧客に対して満足を十分確保できる教育ってなんなんだっていうことが今問われているところだと思います。で、ひとつ動機の話をごここでしておきますが、さっき申し上げました仕事ってやりようによっては向いてる仕事になるんだよって言うこと。なぜって言って、動機っていう概念をまず理解して頂くのが一つの非常に分かりやすいと思います。他にも色々あるのですが、今日は動機の話だけです。ここでいう動機というのは心理学的に言うところのその人が固有に持っている内側からの自然なドライブ。例えばユングの系統の、皆さんも使っている MBTI の専門家に言わせると、これは心の利き手があると言いますよね。手や足に利き手利き足があるように、心的機能にも思わず使ってしまう機能と意識して努力しないと使えない機能があるんだと。まさに MBTI なんかはそれを図る一つのツールですよ。で、私は色々な受け方あると思いますが、非常に分かりやすくキャリアコンピタンスという意味からいけば3つくらいあって、コミットメント系リレーションシップ系エンゲージメント系と呼んでいますが、コミットメント系はさっきの達成動機ですね。チャレンジする。冬山登山とか探検家とか。あの人が凄いですよね。「なんで山に登るんですか」「そこに山があるから」って。普通の人は山があっても登らないですよ。何故その人だけはそこにあるって理由しなくても登るんですかと。それはうちの動機として達成動機が非常に強いからかもしれませんよね。それから影響力。これはパワー動機。マクレーガーの言葉を借りればパワー動機というイメージに非常に強いのですが、要するに人を動かしたいと。御手洗さんとか奥田さんみたいな有名な経営者は非常にこれが強いわけですよ。俺について来いって。こういうのが強くないとなかなか変革のリーダーにはなれないですよ。賞賛欲。人生の勝ち組になりたい、賞賛を浴びたい。要するに一番いやなのははじめの敗残者になりたくない。だから何くそ見返してやるとか、そうやってがんばる。あんまりこっぴどく強くなってしまうと会社の名前よりも社長の方がテレビで有名になってるみたいなそんなふうになっちゃうかのうせいもあります。闘争心は、完膚なきまでに相手を打ちのめしたい。格闘技やる人なんてこれ強くないとどうにもならないですよ。だからこういう動機は素晴らしいんですよ。だから私は動機のアセスメントのようなことを学生のうちからやるということとはとても意味があることだと思いますが、それは必ずしもどの仕事に向いているかということではなく、自分の得意な働き方のイメージがわいてくるんです。だとするとこの仕事とこの仕事とかがだつたらとりあえずこの仕事に就いてみようかなっていうヒントにはなると思います。でもこういうコミットメント系の動機の強い人はすぐ最近リーダーになって頑張ろうってやるんですが、ダースペイダー化だけは気を付けるようにと学生に言っています。これはいつも言うのですが、スターウォーズを見たことない方はわからないと思いますが、コミットメント系の動機がめちゃ強い。生まれながらにして凄く強い。上昇志向バリバリ。こういう人をスターウォーズ用語でフォースの力を持つてると言います。で、強いフォースを持つて生れてきた人はなるべく早く見つけて正しいフォースの力の使い方の訓練をする必要があるんです。師が必要なんです。その訓練が上手くいくと正義の味方、ジェダイの騎士になれるんですが、それが不十分なうちに憎しみや怒りのようなネガティブな感情でフォースを使ってしまうとダークサイドに落ちてしま

んですね。これがエピソード3、ダースベイダーの誕生なわけです。だからやっぱり創業経営者で有名な経営者で晩節を汚す人が少なくない。まさにダースベイダー現象ですよ。周りが皆イエスマン。怒鳴りつけるからこうなるんです。イエスマンしか周りにいなくなって最後は裸の王様になってけてしまう。だから、コントロールされた形で自分の動機を使うということが非常に重要で。成人したら動機は基本的には変えられませんが、コントロールして上手い方向にだけ使うという訓練は非常に重要です。これは学生から社会人に通じての大きな教育の一つだと思います。自分を客観視して良い部分を活用し、悪い方が出ないように自分をコントロールしていく。この癖をどうやって若いうちにつけるかというのは、動機が強い人には特に重要です。リレーションシップ系、これはいわゆる対人関係。社交欲。人と仲良くしたい。エンパシーです。伝達力は私みたいに人に伝達したい。だから声がでかい(笑)。伝えたい気持ちが大きいんですね。感謝欲、人に感謝されたい。私の友人でキャリパーというアメリカで発明された動機のアセスメントのツールなんですけど、これを日本で展開している会社があるのですが、その社長と私は知り合いなんですけど、そこが日本とアメリカとインドと中国で、色々な企業のマネージャーレベルの動機を19の動機を全部数万くらいの単位で比較調査したんです。その中で、日本人は理解力、エンパシー。人の気持ちを理解したい。これが中国人よりは多少高いんですがアメリカ人よりずっと低いんです。だからアメリカ人はどちらかというとサプライズパーティーだったり、この人こうしてあげたら喜ぶかしら、とサプライズでよるこぼせることが大好きなんですよ。いわゆるリッツカールトン型のサービスというのはエンパシーから来てるんです。それに対して日本人は感謝欲が強いんです。感謝されたい。誰かにやってあげたい。感謝欲が強いけどエンパシーが弱い。余計なおせっかいなんです。ダイエットしてる人間に向かってもっと食べなさい、と言ってしまったり。喜ぶだろうと思ってやるわけですよ。感謝欲が強いのは凄くいいことですが、下手するとただの押し付けになってしまう可能性がある。沖縄の人っていい人ですよ。だけど沖縄のお婆あって典型なんですけど。沖縄のジョークがありますよね。沖縄そば持つてくる時に指突っ込んで持つてこられて「指が入ってるよ！」といたら「大丈夫。熱くないさー」って(笑)。にこにこして美味しいの食べさせてやろうって気持ちがあるんですけど、そうじゃなくて、と。そういうふうになりかねないと。動機っていうのは何が悪いじゃないんです。使い方次第なんです。で、自分の動機を知ってそれを上手く使うような知恵を働かせるということはとても重要なんですね。エンゲージメント系というのはのめり込み系で、抽象概念嗜好性、小難しいことを考えるのが好きとか。私は切迫性が高いじゃないですか。夏休みの宿題を夏休みになる前に全部やったことがあるのですが、とにかく前倒しですから(笑)。私は今日はこれでもかなり努力してゆっくり話しています。ほんとともっと早くなくて学生からクレームが出ます(笑)。メモ取る暇ないだろうと。或いは自己管理動機。自分で全部仕切りたい。オタク系というかエンジニアなんかこれ強い人多いですね。のめり込んで。だから営業に活用できるのはどういう動機が強い人ですかっていうと、大体みんなじゃないけど数多く使うんですよ。達成動機の強い人は一番難しいお客を俺がおとしてやるって、こうなればいいわけですよ。そうすればやる気が起きますよね。それに対して影響力の強い人はあいつ絶対あのお客さんを説得してやるって。闘争心の強い人はライバルを考えればいい。それはきっとあの電通さんでいえば絶対博報堂にはわたさない。打ちのめしてやるとなればやる気が湧いてくる。逆

に歯ごたえのあるライバルが出てこないとなかなかやる気が出ない。で、リレーションシップ系でいえば社交欲の強い人、それはいいですよ、すぐ仲良くなる。理解力の強い人。相手はどんな気持ちなんだろうってずっと読んでるから駆け引き上手いですよね。それから伝達力の強い人。説明が上手い、プレゼンが上手い、わかりやすい。感謝欲。お客さんに言われるとお客さんのためにしてあげることが凄く嬉しいからお客さんから可愛がられる。つまり、営業が剥いてるか向いてないかっていった手やりようによるんですよ。自分のどの部分に火を付けてその仕事にはまるんですかと。それを自分で見つけられたらそれが天職だから受身で言われた通りやっても永久に向こうからはやってこないというのはまさにこのことなんですね。まさに主体的に自分なりにやりがいを感じられるように仕事をもっていくというのはある程度までは可能なんだと、特に変化が激しくて裁量が沢山ある仕事の場合はそれが非常に可能性が高まってくるんです。やり方も決まっていて一切これ以外ではだめで、且つそれが30年変わらないとなるとそれはその仕事に向いてるかどうかにかかってくるんですが。昔はそういう仕事が多かったからマッチング理論が強くて当たり前だったんですね。ところが今の時代は変化が激しいですし、やりようはいいから成果だせと。ホワイトカラー系の仕事では特にそういうのが増えていますから、やりようの部分が非常に増えてきていると。だから主体的ジョブデザイン行動、動機が非常に重要になってきているんじゃないかと思うんです。で、動機にドライブされて能力を発揮している時はストレスを感じずはまりやすい。それがその人の勝負能力になります。勝負能力は新しいやり方新しい課題新しい仕事に常にチャレンジしてそれに気づき開発すること。これは学生時代でも何らかの、例えば勉強で気が付くことがあります。これって俺得意じゃん、と。ただし、動機にないことも社会では必要で、それは意志と努力で習得可能です。ただしあまりにも動機にないことばかりをやっていると燃え尽きてしまうわけです。でもやっぱり部分的にはそれが必要だと、だから新しい能力の意図的な習得。つまり能力というのはここで主に行動特性思考特性ということを私は言いましたが、思考や行動のいい習慣を身につけさせたいと。これは4段階なんです。中原先生も仰っていたように、途中で3カ月あいてまたチェックする。その間ずっと東京電力さんみたいに行ってどうですかどうですかやっていく。何故あれが重要なのかというと、習慣化するまでには3カ月から6カ月かかるんです。最初は無意識無能なんです人間って。自分は例えばエンパシーが弱い人でも人の話は聞いてると思ってるんですよ。だけどエンパシーが弱くて伝達動機が強い人というのは人を理解したいと思わないけど伝えたいわけですから会議してると人の意見をさえぎってばーって自分のこと話しちゃうわけです。黙ってる時は大体次に何言おうか考えてる。だから人の話を聞いてない。だけどそれを指摘されても最初はそんなことないって言い張る。これは無意識無能なんですね。それが気づき。色々なフィードバックでなるほど確かに自分は人の話をきちんと聞いていなかったとなれば、これは意識無能なんです。そこでスキルを一生懸命身につける。ここでスキルインプットが重要になります。スキルインプットをしたら意識有能になります。意識して努力すればできるようになります。ただし習慣化するまでに、特に動機にないことは習慣化するのに時間がかかりますから3カ月から6カ月。それを継続的にやり続けることができれば、最後は無意識有能。意識して努力しなくても必要最低限は自然にできるようになる。これが習慣化というプロセスなんです。これに3カ月から6カ月かかるんです。だからいい習慣を身につけさせる

ためにはだから手間がかかる。それもできるだけ本人にこのプロセスをきづかせなきゃいけない。一般的には社会に出て最初の数年のうちには自分の動機を使って仕事の成果に結び付けることによって健全な自己有能感や自己効力感をまず養わないといけないんです。一番だめなのは、健全な自己有能感。つまり実績に基づいてできた健全な自己有能感自己効力感が内にもかかわらず誇りだけが高い人っているんですよ。いい学校出てるから俺は凄いと。そういう人間って批判ばかりするんです。あいつは大したことないとか、俺だってそれくらいできるとか。何故批判ばかりしているかという、自分が貶められるのが怖いから、人を貶めて相対的に自分を安心させるため。何故かという、誇りは高くせに自信がないから。誇りも自信もない人は俺なんかどうせダメ人間だからってなっちゃいます。だから必ず両方必要なんです。そのためにも自分の勝負能力、自分の動機を使って。学生時代からどこでもいいんです。自分で健全に自信を持つということです。昔名古屋大学の速水先生が他人を見下す若者たちという本の中で、仮想的自己有能感という言葉を使っていましたが、まさにそうじゃないやつ、これを身につけることがとても重要なんです、同時に利き手じゃない方の手も使うことがあるんだよと。他者理解なんてのはね。多様な人との他者理解なんてのはまさにそのプロセスだから。それもちょっとやっぱり理解させるということは私はとても重要だと思います。まあだからダイエットとかジム通いと一緒だそう。3カ月から6カ月続けられれば長続きするそうです。大体続かない人は3カ月以内に挫折すると。まさに習慣化のプロセスですよ。で、最後に申しあげておきたいのが、これは釈迦に説法になってしまいますが、簡単にここでこの後の議論を進めていく上でも私なりの整理をさせていただきたいんですね。キャリア教育。基本的キャリア教育とは何か。これは、どんな仕事に就くにしても、重要なベーシックコンピタンス。キャリアコンピタンス。こういうものをどうやって大学を卒業するまでに少しでも準備しておけるんですかということですね。これは例えば最近で言えばプロダクトベースラーニングだってそういうことだって可能な部分もあるし、社会との接点だとか教育の仕方。色々な方法があると思います。で、基本的には私はFDの問題だと。ただしインフラも必要です。プロダクトベースラーニングやるんだってあれば採点の仕方とかややこしい問題が沢山出てきますから。そういうものに教員を支援するようなインフラもつけてあげて。大変ですから色々サポーターとかつけてあげたりとかね。教員一人じゃ出来ない部分もありますから。そういうインフラも提供しながらやっぱりFDで今日いう改革そのものをしていかないとこの部分は変わらないだろうと思います。で、キャリアガイダンスというのも重要です。世の中の仕事やキャリアの実際についての知識、自分の動機の自己理解。こういうもの。インターンシップ、カウンセリングアセスメント、こういうものを通じてやっていくもので、そして就職支援ももちろん重要です。面接や履歴書技法。色々あります。内定集中化傾向に加えて終身雇用、第一志望入社が最近増えている。例えばこういうのをちゃんと教えてあげてくださいね。最近ね、今日も来ておられるワークス研究所の豊田さんのお話の中で豊田さんに教えていただいたのですが、終身雇用志向、第一志望入社が最近増えています。この会社に一生痛いですっていう新卒が最近増えてるんですよ。普通それって新卒の有効求人倍率とリンクするって言われてきたんですね。ところが今有効求人倍率と関係なく入った会社が第一志望だって人が増えていて、この会社にずっといたいという人が増えています。私も明らかに思うのですが、そういう一つの背景にあるのは、

最近会社説明会などでこの会社がいかに素晴らしいかということをすりこむ技術が非常に巧みになってます。もうね、ビデオとかで見せてね、こんなプロジェクトで苦勞したけど皆に支えられてやったんです！プロジェクト X！なんて話をした後に結局上手くいかなかったリアリティがあるんですね、そこに愛に。結局上手くいなくてボロボロだったけど皆が慰めてくれていい会社なんですって PK 外した駒野を皆が励ましていたようなそんなのをやってお一ってみんな泣いていい会社だ一ってなってそこが第一志望になっちゃうんですね。で、思っちゃって力もないのにこの会社のために働くんだって頑張るから結局メンタルが増えると。危ないんですよ。愛社精神を愛に人工的につけて入社するのも実は入った後のメンタルを助長する可能性がありますから。こういうものに騙されないようにという部分で言えば、私は就職支援もそういう意味では非常に新しい段階に来てるのではないかと。それぞれが全部重要なのではないかと考えております。と、ということでこの後パネルの時間もありますので、この後のお話も参考にさせていただいて、またパネルディスカッションでもう一回補足させていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました