

キャリアのことが気になる時代と世代 - ミドルの課題 < 21 世紀型ビジネスピープルのキャリア・デザイン 第 1 回 >

はじめに

1 キャリアの問題は他人事ではない

ビートルズの曲のタイトル、With a Little Help from My Friends という言葉通りだが、大切な研究仲間たちの助けを借りて、この新しい連載をお届けしよう。皆さんが、今経営学ではやりの、例えば EVA やバランスト・スコアカードを学んでいるのなら、鑑賞するように、傍観者としてながめるように、学ぶこともあろう。「だれかが、これに取り組むのだけれど、私の問題ではないかも」と独り言を言いながら。

しかし、キャリアの問題だけは他人の人生を鑑賞するように学習するわけにはいかない。自分の問題として内省をしたり、そして親身に語り合える人と対話や議論をしたりしないとキャリアを考えたことにはならない。

ショパンのマズルカを聞くのに（あなたがピアニストでなければ）鑑賞するように聞けばいい。しかし、ピアニストならそうはいくまい。エベレストのアンナプルナに登頂した人の話を（あなたがアルペニストでなければ）千夜一夜物語のように鑑賞するように読めばいい。しかし、あなたが自分も真剣に山を登っているのなら、そうはいかないだろう。

2 連載にあたり

1 回目なので、この連載でめざしたいことを少し展望する形で、イントロを記したいと思う。でも、連載（5人のリレー）がどうなるかは、ひとりひとりが書いて（走って）み



金井 壽宏（かない としひろ）
（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

略歴

1954年生まれ。78年京都大学教育学部卒業、80年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、90年マサチューセッツ工科大学経営大学院博士課程修了

専攻

経営管理論、経営組織論、経営行動科学

近著

『経営組織』（日経文庫、1999年）

『中年力マネジメント - 働き方ニューステップ』（創元社、1999年）

キャリアの話は、けっして他人事にはしておけない、ひとりひとりの物語のはずだ。その物語は、あなたが演奏し、時間をかけて登っている（ときに落ちたり、ころげたりしながら）自分の人生におけるこれまでの仕事生活における軌跡と今後のメロディーや足取りに関わるからだ。

キャリアは鑑賞するには、あまりに身近だ。そして、それは世代ごとに時代のなかに埋め込まれている。

ないとわからない。それは、ミシガン大学のカール・E・ワイクの名言によれば、「ぼくがなにを話したいかは話してみないとわからない」からだ。しかし、茫漠となにが話のな

かで言いたいかがわかっていないとなにも話せない。文章で書く場合はなおのこと（話すより長くなる場合はとくに）書いていく道筋や方向感覚がないと、互いに意味ある形でつながっていく文章が書けない。

（１）キャリアはマラソン

この発話や作文の時間幅をうんと長くしてみよう。30分のお話でも、4時間の作文でもなく、何十年にも及ぶ長い仕事生活（キャリア）や人生の歩みにワイクの言葉を移し変えてみよう。

「私がどのような人生を歩むかは、それを歩んでみないとわからない」ということになる。そのとおりだ。しかし、どのように歩みたいかは、折にふれて（いつも、ではなくても）考えた方がいい。

そうはいうものの、人生は長い。陸上競技のたとえでいうと、ある時期が半ばだったという仕事意欲（ワーク・モチベーション）の話なら、短距離のたとえでいいけれども、キャリアとなると人生と変わらないぐらい長い、マラソンのような世界だ。

（２）キャリア・デザインとその秘訣

長い時間幅で自分の仕事上の歩みを自分なりに構想し計画しようとするのを、一般にキャリア・デザインという。しかし、デザインするといっても、人生の大半を占める長いキャリア全体を描ききるなどだれもできない。だから、私は、キャリア・デザインとは言葉のあやで、キャリアの節目や岐路だけはデザインすればいいと考えている。大きな方向感覚さえあれば、流れに身を任すことがいいこともある。最近、むしろ偶然を取り

込んで、掘り出しものに出会うような生き方を好む人もいるし、元々大半のキャリアは、「計画された偶然」のうえに成り立っているという考え（スタンフォード大学のジョン・クランボルツ教授）もある。

それでも、偶然に微笑んでもらうには、三つの大事なことを忘れてはいけない。ひとつは、大きな方向感覚や自分を貫くものをもつことだ。もうひとつは、ときに流されるのもいいが、節目だけはしっかりとデザインしたいものだということだ。自分を貫くものがなく、節目もデザイン感覚がなければ、人は自分らしさを失ってしまう。そして、第3には、もし自分が働いている組織がそれなりに気に入っているのなら、組織が拠り所とする理念や価値と、自分がキャリアを歩むうえで拠り所とするものが、（ときには衝突しながらも）共振するのがいい。

（３）ミドルにとってのキャリア・デザイン

とくに日本のミドルは、時代が節目のときに、自分も人生の半ばという（ダンテでさへ戸惑った）中年という節目をくぐっているのだから、自分のめざす夢と自分の拠り所を大切にしつつ、その節目のデザインはしっかり考えてほしい。そして、環境や組織の戦略課題もよく見据えてほしい。

この時代に、独立する人、転職する人、これからはじめて就職する人たちだけでなく、ずっと今の会社に結果において居続けることになる人も、漫然とそうするのではなく、そこに居ることをもう一度選びとったという気持ちをもってほしいものだ。人生の半ばには、元から抱いていた自分の仕事上の夢がどこま

で実現したか、気になるものだ。ましてや、今は時代も大きな転換期だ。それだけに節目のストレスがいっぱいあるだろう。

節目を彩る三つの問いがある。なにが自分にできるのか、得意なことはなにか。なにをやりたいのか、だれに喜ばれたいか、どのような人といっしょに仕事がしたいか。なぜ、

そういう仕事をしたいのか、なにをめざしているのか、自分の夢とはなになのか、という三つがそれだ。キャリアの入り口で最初に仕事を選んだときと同じように、中年のときにもキャリアの問題を考えデザインを試みてほしいと感じる。

3 この後、登場する執筆陣について一言

キャリアは、人の生涯にわたる発達やストレスへの対処、またいつまでも続く自分探しというトピックに関わっている。

それは大事な深いトピックだから、ひとりで取り組むのではなく、即座に最高の顔ぶれの執筆陣にお声をおかけした。カウンセリング心理学の立場からキャリアの問題を追求しておられる筑波大学の渡辺三枝子先生、ストレスという観点からキャリア研究をまとめられた名古屋大学の金井篤子先生、中年のときこそ再びアイデンティティが問われることを明らかにしてこられた広島大学の岡本祐子先生、トランジションの度にいつも接点があり、私自身が大切な兄貴分と仰ぐ大阪大学の倉光修先生が、このシリーズへご登壇して下さることになった。

今、働くひとりひとりのキャリア発達に対して、いったいなにを考えるべきか、だれがなにをするべきかについて、議論がゆれてい

る。ようやくキャリア・カウンセラーをめぐる資格が姿を現しつつあるが、いろいろ混乱もある。キャリアの問題は、(どんなによい社会、よい会社にいたとしても)究極的には、社会や会社の問題ではなく、個人の問題だ。しかも、心深いレベルの問題だ。それは、仕事の場を通じて個人が自分探しをする(心理的な)旅に関わる。

だから、私以外は、みな臨床の経験の深い心理学者に執筆をお願いすることになった。ビジネスものの広報誌ではめずらしいことだろうが、問題の性質上の必然ともいえる。

また、倉光教授と私以外の執筆者がみな女性であるというのも偶然ではないように思える。まだまだ男中心の日本の産業社会でメインストリームであった男性中間管理職の問題の根っこは、自らも中年男性である人だけでは、解明できないのかもしれない。

キャリアのことが気になる？

「キャリアのことが気になる時代と世代」というテーマのもとに、連載の第1回目では、

キャリアをみるのに重要な視点と、あわせて日本ではなにが問題になりそうかということ

を、(若手や新人と対比しながらも)ミドル

を焦点にして、考えてみたい。

1 キャリアが気になる時代

キャリアは確かに個人の問題だが、同時にキャリアとは個人が社会にふれる窓(window on society)でもある。いい仕事はどこかに社会性ももっている。仕事の場合は会社という組織であり、会社は産業社会というマクロ環境のなかにある。だから、この号以降の連載で心の旅に出る前に、ここでは少し経営学的視点をまぜて記述してみたい。皆さんは、自分の問題として自問していただきたい。

自分のキャリアが気になるか。ならないか。そんなうわついた外来語では自分のことを考えたことがないか。カタカナの横行するなか、職歴と言わずにキャリアと呼ぶことが気に入らないということもありえるだろうか。でも、以前よりも随所で頻繁に、これからの組織のあり方とあわせて、これからのキャリアのあり方が議論されることがふえてきたように思える。

だから、それを支援する準専門職として、キャリアがらみのアドバイザー(例えば、キャリア発達促進者、career development facilitator と呼ばれるような新たな役柄)への期待が高まっている。

長期的なキャリアなど気にせずに、そのときどきをとにかくがんばっていればよかった

2 キャリアの重要性を自覚しよう

『フィナンシュアランス』の読者には、圧倒的にサラリーマン(文字通り、男性の会社

時代が長かった。それがいい時代だったのだろうか。キャリアなど気にせず仕事人生の全部あるいは大半をすごせた世代がはたしてうらやましい世代だったのだろうか。

だれもの問題としてキャリアが気になる時代になった。特別な人にとってだけでなく。そういう時代に産業社会に入っていく学生と、人生の半ばの節目をくぐっているミドルとよく話す機会がある。大学に勤務しているから自然と学生と接し、ミドル・マネジャーのリーダーシップとキャリアの研究をずっと行ってきたので、ミドルの話もよく聞く。専門が組織のなかの人間行動(組織行動論と呼ばれる)なので、人事部や人事担当のトップとも、キャリアの問題を議論することも多い。経営学者なので経営者にインタビューすることも多い。

話が茫漠としないように、組織への入り口近くにいる学生や新人、組織のなかで人生の正午あたりをくぐっているミドルをターゲット世代として焦点を定めて議論してみたい。大学にいるので人事部よりも学生に、自分がミドルなのでトップよりはミドルに、エールを送ることが多い。

員)が多いと聞いているが、自分の学生時代、つまりキャリアの入り口に立ったときの夢や

期待、一抹の不安などを思い出してほしい。
なかでもミドル・マネジャーの方々は、今この時代に日本の中年ミドルがおかれている状況を自分なりに考察してみてほしい。

女性の方は、日本の産業社会ではまだまだなかなか主流でなかっただけに、かえって自分なりにキャリアを切り拓くという発想にはなじみやすいかもしれない。とりわけ働いておられる女性は、やはり自分の問題として考えてみてほしい。

子どもがちょうど就職の時期に近ければ、この問題をぜひいっしょにお子さんとお話ししながら考えてみてほしい。男性読者は、男性的発想のみにとらわれすぎないために、女性の仕事仲間や配偶者、恋人と話すのがいい。

逆は逆で、女性は男性を半面の（ときに、反面教師の）素材にしてみたい。

まず、素直に、キャリアのことが気になるか、どうか、自問してみてほしい。イエスなら、キャリアの問題の重要性を自覚しているのはいいけれども、気になるということは、心配があるということだろうか。

ノーの方は、そういう心配がないのはうらやましいぐらいだが、この節目の時代にややノーテンキかもしれない。

この素朴な問いに対する自分の素直な反応に曇りがないように、キャリアというものをどのように理解したらいいのか明らかにしておこう。

キャリアの二面性 - 主観的な側面がけっこう大切 -

1 「主観的キャリア」と「客観的キャリア」

ここでいうキャリアとは、長期にわたる仕事生活における自分なりの動き、歩みのことを指す。何年に入社して、入社以後どのような仕事を何年ずつしてきたかを語ることはキャリアを考える契機とはなる。だが、そこで語られるのは、「客観的キャリア」にすぎない。

その長期的な歩み、動きを自分なりにどのように意味づけるか、そこにどのようなパターンを見つけるか、今までの動き・歩みから将来をどのように展望するかについて、洞察が得られるときに、それを「主観的キャリア」という。

キャリアのことが気になるというときにも、この両面がある。例えば、学生が卒業して4年間の間に勤務している会社でなにとなにを経験したかは、客観的に（履歴書に書くように）描ける。もし4年目でなにか「どんづまり感」をもったとしたら、その感じ方は主観的で履歴書には書けないが、将来を展望するにはより重要だ。

営業現場で、課長をしている人が、つぎは本社勤務だと内示を受けたとしたら、それは客観的な異動のデータになっていく。

移動にまつわる主観的な感情はどうだろう。「現場を離れるのはいやだ、本部は現場の邪

魔ばかりしているからいやな異動だ」と思うか。「会社の全貌が見えるよさもあるし、顧客と接する現場をよく知ったものが本社で企画業務をするのはいいことだ」と思うか。一見非連続のステップ（例えば、営業拠点間の異動と比べて）をどのように感じるか。これが客観的事実としてのキャリア・パスとは異

2 キャリアは轍（わだち）

旅、劇場、マラソン、四季など、人生のたとえによく使われる、香りの豊かな言葉は、ほとんどキャリアのたとえにも使える。

「人生やキャリアは長い旅だ」というたとえを、もうひとひねりして、くるまの轍（わだち）のイメージでキャリアのことを考えるのがいちばんわかりやすい。

ずっと遠くから、この馬車に乗ってここまでやってきた。来し方を振り返ると、ずっと轍が残っている。自分が動いてきた軌跡だ。まっすぐ貫いたところ、右に大きく曲がったところ、不本意にたどったところ、もう一度右に行きたかったのに御者が勝手に左を選んでしまったところ、いろんな節目や岐路が織り成す軌跡が、そこにみられる。

それは過去を回顧するためだけでなく、将来を展望するためにも役立つ。岐路をどのよ

なる、心の旅においての主観的なキャリアだ。

キャリアに限らず、鍵を握る基本となる言葉がカタカナというのは、よろしくないが、職歴、履歴と訳すと、客観的な仕事上の記録になってしまう。キャリアという言葉には、それ以上のものがある。

うに進んできたか、その都度どのように感じたかを振り返ると、自分が望む、大切に思う経路、そこならうまくやっていけそうだし納得もいくという道筋が前方に見えてくる。轍は、過去の歩みのパターンを示すだけでなく、将来の方向も予感させてくれる。

例えば、「迷ったときには、未開の地、（米国なら）西部に向かっていたなぁ」とか、「いつも結局は、挑戦の度合いが高い方向に転進したときに充実していたよ」とか。

偶然に身を任せるのも、求めるもの、貫くものがある限り、節目だけはそれでもデザインしようとする限り、自分にも、自分の活動の舞台（会社や社会）にも、どっしりとした拠り所がある限り、わるくない。しかし、轍のなかにこれら三つがなければ、ただ流されてきたことになってしまう。

組織の拠り所、個人のキャリアの拠り所

1 キャリア論のルーツ

(1) 心理学から経営の世界へ
そもそもどのようなきっかけで経営学の組

織行動論（組織のなかの人間行動の研究）において、キャリアというテーマが生まれたの

か。経営学からのキャリア論の重鎮であるエドガー・H.シャインの初期の研究歴は意外に知られていない。

シャインの博士論文は、個人に対する社会的影響力の実験社会心理学的な研究だったが、彼がその名を知られるようになったのは、洗脳の研究である。今でこそ洗脳（ブレン・ウォッシング）として知られている現象を最初に臨床的に調査したのがほかならぬシャインだ。朝鮮戦争のときに大陸中国で洗脳された米国人の母国への再適応を支援した。

シャインがそのまま経営学の世界に入らずに、文学部で心理学を続けていたら、洗脳も社会的影響力の問題として実験的あるいは臨床的に扱われ続けたことだろう。しかし、MITのスローン経営大学院で教鞭をとり、研究をすることになったので、テーマを新たに探索する必要が出てきた。

（２）組織による洗脳

自分の専門が生かせ経営学にも貢献できるトピックは、洗脳の周辺にあった。どの会社も、価値観や理念が独自で強固であるほど、「洗脳する」とまではいなくても、従業員にそれらを「注入している」。

その証左に、今をときめくGE社のクロートンビル研修所は、かつて「GEインドクトリネーション（教化）センター」と命名されていたそうだ。教化とは、新人やメンバー一般に、教義、基本的な価値観・考え方、しばしばイデオロギーを注入することを指す言葉だ。だから、このセンターの名前を聞くなり、洗脳の研究の延長上で、経営学に関わる研究が可能だとシャインは判断したそうだ。

その研究分野は、今では組織社会化（organizational socialization）と呼ばれている。社会化とは、ある社会に子どもが生まれたときに、その世界での生き方の基本、その基盤にある価値観、規則、望ましい行動や発想のパターンを教え込んでいくことを示す用語だ。大人になって新しい組織に入ったときにも、また（社会よりはローカルだが、組織への）社会化が始まるというわけだ。

日本に生まれて10歳になるころには、ハーフの人であっても日本的に考えるようになる。アメリカという社会は同様にアメリカ人のスピリットをその社会のメンバーに内面化させ社会化していく。同様に、花王に入って10年たてば、また、GEに入って10年経過すれば、それぞれの会社の価値観や考え方を内面化していくことになる。これが、組織社会化と呼ばれる現象だ。

身近をみてほしい、松下にいった友達は、松下っぽく、ソニーにいった知人はソニーっぽく、HPの社員はHPウェイに染まり、GEに入った人はGEスピリットを抱くようになる。10年もたてば、そういう風に組織の価値観がその組織のなかで長い仕事生活を歩む個人に徐々に影響を与えていくと、場合によってはかなり強固な影響を与えるのではないかと若き日のシャインは考えたのであった。

（３）組織のなかでのキャリア・アンカー

このような考えに基づき、組織の価値観が個人の態度に影響を与えるという観点から、MITの卒業生の調査がなされた。結果は、明快ではなかった。組織の影響を大きく受ける

ものもいれば、それほどでもない人がいた。組織の影響力は大きいが個人の価値観を揺さぶるほど絶大ではなかった。組織のなかの個人には、仕事が変わろうが勤務する会社が変わろうが、しっかりした<このわたし>がいることがわかった。たいていの人は、組織の価値観の影響も受けるが、自分が追求したいと思うものにも従い自分を貫いていた。

前者は、組織社会化の研究となり、ゆくゆくは組織文化論に開花した。シャインとえば、各社ごとに組織文化と呼ばれる社風がどのように生まれるかを解き明かした業績を思い浮かべる人も多いただろう。その社風を支えるのは、組織の大半の成員が当然と思って抱いている考え方や創業以来重視してきた価値観（経営理念、社是・社訓として文書化されていることもある）である。これらは、どんなに大きな変化を組織がくぐっていても、その組織を支える拠り所である。これが、ひとつの拠り所となる。それは、組織のなかの個人が、判断に困ったときの決断を助けてく

2 組織・個人それぞれの拠り所

会社に10数年も、あるいは20年以上もいれば、個人は会社の価値観に染まる。それはわるいことでは全然ない。環境と適合している限り、組織文化があるおかげで、人びとのベクトルが揃う。しかし、自分を組織に合わせるばかりでは息苦しい。組織に個人がやられているというのでは困る。組織の価値だけを唯一の拠り所にしない方がいい。

人生の半ばに、もし来し方を振り返るのなら、自分を貫くものをそこに探し求め直して

れるような拠り所だ。

後者に目を転じるとその裏面（個人の立場からみれば、こちらが表面だろう）の存在に気付く。個人が自分を貫くための拠り所だ。シャインは、組織の拠り所としての理念や組織文化、個人の拠り所としてのキャリア・アンカーを見つけた。彼は、組織がいくら強大な影響をもつとしても、個人は長いキャリアを歩むうえで、自分が自分らしく振る舞える基盤があることを発見し、アンカーと呼んだ。船がどこにいても波止場で安心して錨＝アンカーを降ろして停泊できるように、長いキャリアの航路にも錨＝アンカーがある。これがもうひとつの拠り所で、組織のなかの個人が幹部らしく生まれ変わる拠り所だ。

ほしい。でも、それだけだと一匹オオカミになってしまう。自分を貫くのはいいが、他の人びととの関係を省みずに単なるわがままであるというのはでは困る。

時代の節目に、ミドルという世代は、このふたつの拠り所を見直してほしい。それがわかれば、ミドルという節目に自分の残りの長期的な生き方の最初の一步をデザインできる。

時代と世代は、この問題にどのように関わ

ってくるだろうか。今ミドルの時期をくぐっている世代は、ちょうど人生の半ばという節目に、時代もまた大きな変革期をくぐっている。だから、自分の方向感覚をもつことと、節目では（組織のいいなりになるばかりでな

く）自分の内なる声に耳を傾けてキャリアを舵取りすることが大事だ。自分が航海する船のアンカーの所在がわかっているならば、遠洋航海でも舵取りは、より安心してしやすくなる。

教育の二面性

このふたつの相互に関連する拠り所に似た対比が、教育や人の発達のなかにもある。

社会の価値観を内面化して、その社会が望む人に育つことも大事なら、自分が望むものを（先生や先輩を媒介にしながらも）自分なりに引き出して個性を伸ばすことも大事だ。もともと、教育のラテン語源にあたる言葉には、

「鑄型にはめる」という面と「引き出す」という面がある。

教育学を学んだことのある人たちには、常識かもしれないが、この意味を少年のときだけでなく、生涯にわたって考え続ける人は意外と少ないのではないだろうか。

1 ‘鑄型にはめる’教育

鑄型にはめるというのは言葉が少しよくないが、社会の側、会社の側が、自分たちの集まりに誇るべきもの、守るべきものがあるならば、それを新しいメンバーに学ばせなければならない。それは、およそ社会が成り立つために必要な黄金律、例えば、殺すな、盗むなという基本原則から始まっていい。

だけど、社会にも会社にも独自性、集合的なアイデンティティ（「われわれはだれか」という問いに対する考え方）があるのなら、それを教える必要がある。

スパルタという社会は、スパルタンな厳しい生き方を教えただろうし、日本でも型から入っていく学習は多い。そして、理念や社風の濃い会社は、それを信じる限り、新たにくる人を鑄型にはめる。それ自体はわるいことではない。子どもやより若い世代に伝えたいことがあるということだ。

しかし、鑄型にはまっていくだけの教育なら、人は窒息するし、服従がテーマの人生になってしまう。

2 ‘引き出す’教育

他方で、ソクラテス・メソッドで「無知の知」を教えつつ、本人がもっているはずのものを引き出す教育がある。大学のゼミや経営

幹部の研修には、その面が不可欠だと思う。

プラトンは、もともと人が既知っているはずのことを想起すること（アナムネーシ

ス)が学ぶことにほかならないという発達観を示した。教師、そして社会の年長者や会社の上司や人事部の役割は、人の発達や教育に関して、産婆役となることだ。

教育するという言葉に「引き出す」という意味があるのは、ラテン語源まで遡らなくても、ドイツ語のエアツィーエン(教える)という言葉のツィーエンが引くという意味であることにも垣間みられる。

なにを引き出すかという、その人が潜在

的な可能性を引き出すことだ。本人の側に自分らしさを引き出すというテーマが自覚的になっていけば、発達とは、究極的には、アブラハム・マズローが主張したように、その人の存在や価値を示すような自己実現の旅となっていくだろう。

このように子どもや若い世代のいいところをどんどん引き出し、彼らが自分らしさを追求する旅を歩むのを、ソクラテスのように支援することは貴重である。

3 組織・社会のニーズと個人のニーズのブレンド

まず、教育や人の発達には鋳型にはめるという面と、引き出すという両面があることを認めよう。それは先に述べた、組織におけるキャリア発達のふたつの拠り所と似ている。

組織(や社会)にも拠り所が必要で、個人にも拠り所が必要だ。前者だけだと自分らしさが衰微し、後者だけだと組織(や社会)がばらばらになる。環境のなかに自分を位置づけつつ、自分をどんどん引き出していくというブレンドの如何が大事なのだろう。

しかし、組織や社会の要請(ニーズ)と個人の欲求(ニーズ)とは、簡単には一致しない。でも、そのふたつが簡単に一致するよう

では、組織の発展、社会の進歩、個人の発達にはずみが見つかる。たえず、ある時点ではずれがあるから、ダイナミックに(時下軸に沿って動的に)両方のニーズをマッチングしようとする点に、キャリア・デザインの醍醐味がある。

エド・シャインが、一方で、キャリア・アンカーという一見静態的な鍵概念をつくりながら、それを紹介する書籍を『キャリア・ダイナミクス』(仕事生活の長期的な動態、この和訳は白桃書房刊)と名付けたのは、非常に意味のあることだと私は思う。

V 人の育ち方と日本社会、日本の会社のなかでのキャリア

1 修破離(しゅ・わ・り)の精神

修破離(しゅ・わ・り)というのは、いい言葉だ。型から入って思い切り真似て、工夫して自分らしさを出し、最終的には、元習っ

たことから離れていくプロセスがそこに示唆されている。

芸の世界だけのことではない。スポーツの

世界で、神戸製鋼のラグビー部GMの平尾誠二さんは、反復練習で型どおりうまく正確なプレイを再現できるだけでは、なにかが足りないという。それは、その場でそのときに自分しかできないプレイをするための状況判断だ。パスは、反復練習で鍛えられた型で楕円形のボールを他のだれかに渡すことではない。

2 ビジネスにおける修破離

ビジネスの世界における、組織社会化とキャリア・アンカーの対比、組織の拠り所と個人の拠り所の対比、教育一般の世界における鑄型にはめることと引き出していくことの対比はすべて、このことと関わっている。

エドガー・シャインが、まるっきりの服従でも、まるごとの反抗でもなく、学びつつ自分を出すという創造的個人主義という第3の道を提示したのも、これと関連する。

(1) 自分を貫くことにこだわれ

人やグループや組織のイキイキとはなんなのかを探る研究会(APO 研)という会が、神戸大学を舞台に存在する。出席率のよくない不良メンバーだが、私も顔を出すことがある。そこで、会社での教育が話題になったときに、「感謝する」、「息苦しい」から「ない方がまし」という意見まで出た。

もちろん企業での教育という言葉でなにを思い浮かべているのか、その語感に、大きな個人差があった。でも、私は、感じ方や語感の違いだけでなく、ここに本質的な問題が潜んでいると思う。

型にこだわりのすぎると(型から入ることに
もいっぱいいいことがあるけれども) 自分

より有利な立場にいる人にボールが動くことが、チームにとってのパスの本質だ。

そのとき、型から入っても、型を出て工夫していく個がチームという状況のなかで生まれていく。鑄型にはめられるだけでは、プレイヤーは息苦しくなる。

らしく生きていくことは難しい。

だけど、日本の社会、会社という文脈では、みんなまじめすぎるから、つい会社の要望に自分をあわせがちだ。ときには、雇用調整や早期退職の対象になるときですら、会社の言うことを聞いてしまう。

今もう少し、言いたいことは言って、自分を出す、貫く、ほんとうの自分らしさを引き出すことに、こだわってもいいのではないだろうか。シャイで通している人のなかに、高校・学生時代は、世界を変革するつもりで、運動していた人物も多数いる。学生運動に参加していなくてもその時代を生きた人は、若いときから大きなことを考え、議論することが大事だという時代意識・世代意識を感じたはずだ。

(2) 「仕事」と「愛」と「遊び」

フロイトは、精神の健康には、「仕事」と「愛」が大事だと考えていたようだが、これに「遊び」を加えてもいい。まじめな仕事だけで生きていくと、息が詰まってしまう。とろけるような愛に溺れると、甘味すぎて自分探しの旅やそのための活動や歩みが鈍ってしまいます。仕事と愛と遊び。遊びには、動きがあ

る。ブレーキ・ペダルの遊びも、遊牧民族の「遊」も、自由に動けるという意味だ。動きつつ、その動きそれ自体に熱中できている点が遊びのいい点だ。それが仕事では生じないと決めつけないようにしたいものだ。

M.チクセントミハイという心理学者が、楽しみの研究で示したのは、そういうことだった。仕事が楽しいといい、プライベートでも楽しいことがいっぱいある人がいる。そういう人に限って、仕事もよくでき多くの人に愛され、多くの敬愛する人との関係を大切にできている。

一生懸命でまじめ、そしてけなげなのが、日本人のいいところかもしれない。明治維新をリードした人も、実にけなげだったと私は感じる。司馬遼太郎さんの作品にみる日本人の姿に、そういうものを感じる。しかし、その登場人物は、同時に豪快で、遊びや楽しみや自分らしさも追求していたようにも思う。

戦後、そして高度成長以降、この国で働く人は、いつもまじめでけなげすぎたかもしれ

ない。型にはまるのはうまいが、自分らしく生きるために、型を破るのが難しくなっているのなら、キャリアが問われる今の節目は、それを強制するチャンスだ。

(3)「フォロー・ユア・ハート」

ここまで、ふたつの拠り所が両方とも大事だと書いてきたが、今の時代にミドルの世代がいいキャリアを歩む(取り戻す)うえで、わがままや自分の側の拠り所をしばし優先した方がいいのかもしれない。

NCDA(全米キャリア発達学会)の元会長のリー・リッチモンド先生は、今年来日したときの話のなかで、「フォロー・ユア・ハート」(自分の心に従ってください)とさりげなく語った。オズの魔法使いではないが、煉瓦に黄色で描かれた道筋をいけば(「フォロー・イエロー・ブリック・ロード」)どこかにつくのではなく、自分の心の声を聞きながら、多少のわがままを(志高いレベルで)取り戻していただきたい。

さいごに

キャリアの問題を考えるのは、本当はすごく前向きのことのはずなのに、つい話が暗くなることもある。時代のせい、世代のせいかもしれない。しかし、1回限りのかけがえのないキャリアだから、それを自分で選び取る、

少なくとも節目だけはデザインするというのは、本当は前向きで楽しいことであってほしい。この連載を読みながら、カウンセリング心理学、臨床心理学の専門家の考えにふれて、フォロー・ユア・ハート。