

# キャリアを捉える視点

- 一概に、ええもんでも、わるもんでもなく、ひたすら自分のもん -

## はじめに

- それはええもんかわるもんか -

いろんな会社で、どうして組織変革がうまくいかないのかについて、変革が途中で頓挫した実際のケースを素材にして議論していると、「この会社の体質がよくないのだ」という考えに行き着くことがよくある。体質というとネガティブに響くが、会社にしっかりとした歴史や歩みがある限り、簡単には変わりにくい「体質」や、似たような言葉で「土壌」をわるく言ってばかりではよくない。それは、しばしば悪者にされやすいが、その会社のそれまでの歩みが長年かけて生み出したものだ。長年のわたるその歩みは真空のなかではなく具体的なビジネス環境のなかでの一歩一歩だったはずだ。とはいえ、人間の場合の人間ドックや、自動車にとっての車検ではないが、会社の体質も節目ではチェックする必要がある。それは、過去を振り返るために歩みの積分である体質をチェックするのではなく、将来長きにわたってより元気で健康であるために、行われることだ。

個人レベルの「キャリア」という言葉にも、組織レベルの「体質」と同じような響きがある。これまでの人事制度やマクロの雇用慣行が変わりつつあるから、そのような状況のなかで、キャリアについての考えも揺らいでいる。時代の変革期で過渡期なので、ついついつらい話も多い。「ホワイトカラーの雇用調整」、「自己責任」、「他社でも通用するスキル」、「あなたの市場価値（会社を離れて自分



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

『変革型ミドルの探求』（白桃書房、1991年）

『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）

『働くひとのためのキャリア・デザイン』

（PHP新書、2002年）

がいくらで売れるか）」等々、の言葉を聞くため息が出るという方もおられるだろう。

「もう、よしてくれ、キャリアという言葉など聞きたくない」という声さえ聞こえてきそうだ。カタカナ言葉なので悪者にされやすい。

ちゃんばら映画（あるいは、TV番組）ならば、“ええもん”（善玉、グッド・ガイの意味の関西弁）と“わるもん”（悪者、バッド・ガイの意味の関西弁）がはっきりしていて単純でいい。だが、今のように複雑で変化に富む時代に生きているひとが、ちゃんばらの舞台のなかと同じように、体質やキャリアを割り切って、悪者にしないでほしい。なにしろ、登場人物はわたしたち自身なのだから。いいこともあれば、わるいこともある。しかし、

---

自分のキャリアについて、いくら会社や社会が（これから先）支援をしてくれるようになって、究極の責任は、働くひとりひとりの個人の側にある。キャリアとは、自分のものなのだ。「キャリアにアップもダウンもない」というのは、米国のマーク・L・サビカス教授が渡辺先生に語った言葉だそうだが、キャリアに一概に、ええもんもわるもんもない。より自分らしくというのがめざすところだろう。そのために、変わる部分もあるし、自分の基盤として不変の部分もあるだろう。

「キャリアというテーマはええもんか、わるもんか」という呑気な問いに対しては、そんな紋切り型で問いを立てている場合ではないと答えなければいけない。その時点でよく

てもわるくても自分の人生で自分のキャリアなのだから、まるごと自分で引き受けなくてはいけない。とくに節目ではストレスに充ちていてもデザインすることが大事だ。もちろん、キャリア・デザインする際に支援にめぐまれているひともいるだろうし、これからは、キャリア・カウンセラー（やキャリア発達ファシリテータなど）もどんどん生まれていきそうだが、今の社会は支援のあり方やキャリア・カウンセラーのあり方を模索している（混乱もしている）。

そのような観点から、今回の連載を振り返ってみて、大阪大学の倉光 修先生の論考とあわせて、このシリーズのお開きとしたい。

## 連載（これまでの4回）の流れ

連載の第1回目に第1走者であったわたしが言いたかったことは、つぎの3つのことだけだった。ミドルにとって時代も世代も節目をくぐっているなら、節目だけはキャリアをしっかりとデザインしてほしいこと、でも、こころろ変節するのではなく、自分のなかに貫きとおすもの、個人レベルの拠り所（アイデンティティにかかわる）を持ってほしいこと、 変革の時代だと騒ぎ、働く個人を脅すだけでなく、会社や社会の側にも、そういうバックボーンとなる拠り所がほしいということ。

個人は、自分の働き方、生き方をデザインするという発想、これまで慣れ親しんだ考え方に折り合いをつけること、しかし、そのな

かで自分のアイデンティティだけはけっして犠牲にしないことを望みたい。また、あわせて、あくまでもひとごとではなく、自分の問題として考えてほしい（「鑑賞している場合ではない」というような表現を使った）。

組織や社会は、一方で個人に基本動作を学ばせるという意味では、型にはめるが、他方で、個人に自分らしく生きてもらうために、そのひとの個性を引き出すことも必要だ。「この型でいけ」というのにも、自信がいるが、「自分らしく生きるのを助ける」というのには、もっと大きな自信と拠り所となる考えがある。組織（会社の経営者や人事担当の役員、人事部）や社会（政府、なかでも厚生労働省、文部科学省、および経済団体等）に

は、そのことを望みたい。

こんな大きな問題をとともひとりでは扱えないので、今回の倉光修先生をはじめ合計4名の専門家の方々にご登壇いただき、「21世

紀型ビジネスピープルのキャリア・デザイン」というリレーが始まった。各回のテーマは、次のとおりだった。

- |      |                                                                   |
|------|-------------------------------------------------------------------|
| 第1走者 | キャリアのことが気になる時代と世代 - ミドルの課題 (金井壽宏) - 通巻 38 号                       |
| 第2走者 | 日本の社会でのキャリア・カウンセラーの役割を考える (渡辺三枝子) 通巻 39 号                         |
| 第3走者 | キャリア発達と節目ストレス (金井篤子) 通巻 40 号                                      |
| 第4走者 | 中年のアイデンティティ危機をキャリア発達 - 個としての自分・かわりのなかでの自分 - (岡本佑子) 通巻 40 号        |
| 第5走者 | 中年よ、少子を抱け (倉光 修) 通巻 41 号 (この号)                                    |
| 第6走者 | キャリアを捉える視点 - 一概に、ええもんでも、わるもんでもなく、ひたすら自分のもん - (金井壽宏) 通巻 41 号 (この号) |

## 各回からの教訓とわたしの感想

「連載(リレー)がどうなるかは、ひとりひとりが書いて(走って)みないとわからない」と連載の1回目に書き添えた。キャリアがどうなるかは、つまるところ歩んでみないとわからないが、歩みを(将来展望のために)振り返らないと、どんなキャリアを歩んでいるのか意味付けができない。そこで、可能ならこの連載で書かれたことをもう少しふくらませて本にしたいという将来展望のためにも、このリレーがどんなであったかを、第1走者

かつアンカーとして振り返って意味付けておきたい。

さきの「体質」の喩えをもう一度使って、また、わたし自身の研究や個人的な経験や考えにもふれながら、2回目以後の連載を振り返っておこう。それぞれからわたしが感じた教訓と、わたしなりの感想は、これから順次述べていくが、つぎのように先に要約しておこう。

- |      |                                                                                                                     |                                                                      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 第2走者 | 体質を変えるには、変革のエージェントとしてのキャリア・カウンセラーが必要 - カウセリングは元々産業構造の変革期に生まれた！その専門家像と資格をめぐって現在の日本には混乱がある、それをなんとかしたいという点にわたしも深く同感！！  |                                                                      |
| 第3走者 | 体質が変わる節目に、ひとは脱皮・発達するが、同時にその節目にはストレス(成長の痛みでもある)という負荷がかかる！キャリア・デザインとは節目にするだけでよいとわたしは強調してきたが、一皮むける節目にはストレスがあることに納得！！   |                                                                      |
| 第4走者 | どんなに体質改善しても変わらない(むしろその度に深められる)、わたしらしさ=アイデンティティがある！学部の子どものときからエリクソンが愛読書だったので、中年でも自分探しが、しかも他者とのつながりのなかで求められていることを確認！！ |                                                                      |
| 第5走者 | 第6走者                                                                                                                | この号での楽しみ！全体として感じたのは、臨床家は、ひとの変化(生涯発達)と不変のもの(アイデンティティ)の両方を扱っているということ！！ |

---

## 1 キャリア・カウンセラーをめぐる冒険と混乱

- 体質を変えるにはカウンセラーやコーチがいる -

### (1) 資格というのは元々ややこしい話

わたしが学部学生のとくに、河合隼雄先生の臨床心理学の講義を3年連続で聞かせていただいた。「君たちが臨床心理学の専門家になってカウンセリングするときに、臨床心理学なんか全然知らない、となりのおばちゃんのほうが悩みを聞いてあげるのがうまかったらどうする？」とよく言われた(ノートにその言葉が残っている)。だから、30年近く前から、臨床心理士という資格が生まれるのが先生の悲願だったように思い出される。医者には、命にかかわるから国家試験がある。心の問題がそれより軽いということは全然ない。にもかかわらず、昔はカウンセラーになるのに資格がなかった。自らも心理学者をやっている友人のなかに、臨床心理学を嫌うひとが今でもけっこうたくさんいるし、医者としてトレーニングを受けた精神病理学者と話していると、臨床心理学に必ずしも敬意が払われていないのに気付くこともある。よくよく話を聞くと、「臨床心理学が嫌いなのでなく、臨床心理士という資格が生まれた経緯、手順が気に入らない」という声が聞こえてくる。

思えば、30年近くまえにわれわれが(まだ若い学問分野だったが)非常に体系的に臨床心理学や精神病理学の講義を受けていたときに、世の中には、そういう体系的知識はもっていないけれども、たとえば経験に任せて(あるいは、となりのおばちゃんのように聞

き上手なので)カウンセラーと名乗っているひとがいたはずだ。カール・ロジャーズの本を1冊読んだだけのひともいただろう。だから、資格ができれば、すでに開業しているひとからは、当然反対がくるだろう。そういうものに資格がいるのかという反対の合唱が大きくなると、プロセスでどろどろしたものが出てくるのもわかる。

今回の連載のなかでは、わたしひとりが経営学者で(恩師のエドガー・H・シャインにならって、組織現象に対して臨床的なアプローチで挑みたいとは思っているが)専門の臨床心理学者ではない。だから、多少、距離感をもって見ていて、やっぱり資格ができてよかったと思う。7、8年前、一味違う(深みのある)組織論を展開するために、経営学者でありながら臨床心理士の資格をとろうとして、先輩の倉光先生 本号に登場 にご相談したことがある。答えは、「いらんだろう」だった。「おまえに欠けているのは、知識でなく、経験だ」というご意見で、フロイト派の今は亡き高名な精神分析家に教育分析を受けることを勧められた。残念ながら、わたしがしばらく遅疑逡巡しているうちに、その分析家の先生が他界された。でも、臨床心理学やカウンセリング心理学は、今でも深く関心をもっている分野だ。

### (2) キャリア・カウンセリングをめぐる混乱

経営学で研究をしているうちに、リーダー

---

シップ、ネットワーキング、組織変革と並んで、キャリアの問題に取り組むようになってから、キャリア・カウンセリングという実践的な問題が出てきて、元からの関心とつながってきた感じだ。生涯発達心理学やライフコースの社会学も、経営学のなかでのキャリア研究に影響を与えている。

しかし、状況は渡辺先生が大きく憂えておられる（ひょっとしたら、現状に怒ってもおられるかもしれない）とおり、よろしくない。わたしが、連載の第2回目「日本の社会でのキャリア・カウンセラーの役割を考える」において、大きく共感する点はずぎの点だ。

まず、資格がひとり歩きして、流行語のようになっていくことが問題だ。それがいったいなんであるかをしっかり理解しないまま、厚生労働省が「キャリア・カウンセラー（コンサルタント）」を5万人創出」とうたうのは、こわい。括弧つきで、コンサルタントと入るところがまたあやしい。どういうひとを創出したいのだろうか。構造改革でこれまでの雇用が当然のようではなくなるときに、無策だと言われたくないから、これにとびつくのはわかるが、もっともっとしっかりした調査、知識ベース、理解、展望をもって提言してほしいと思うのは、わたしだけではないだろう。

第2は、このひとにはキャリア・カウンセラーに安易になれるとは思ってほしくないひとたちへの警告が共感を呼ぶ。ある会社で43歳のキャリア・デザイン研修を4、5年前にリフォームしたときに、前任の研修講師は企業での人事畑が長く、人事担当の役員までし

て、〈自称〉キャリア・カウンセラーとなったひと（キャリアについての著書まである）だった。リフォームの企画者に前任者のどこが不都合だったか聞くと、デザインする中身そのものはひとりひとりの問題なのに、自分の経験（それも他の業種で外資系の会社での経験）から頭ごなしに濃い助言・指導をしすぎていたことが不都合だったらしい。資格取得を気にかけるひとがふえたこの雇用不安の時代に、「キャリア・カウンセリングは、それほど専門的なカウンセリングではなく、職業経験豊かな人なら、だれでもできる」というような考え方が間違っただけを、渡辺先生は危惧されている。第1の点と密接だが、キャリア・カウンセラーならではのコンピテンシーを明確化し、それらが、企業で人事、教育・労務の経験があれば、自動的に身につくものではないことも強調されている。

（3）まず、わかりにくさをわかって

キャリアというのがほんとうに重要な問題となっているのなら、キャリア・カウンセリングという資格も、キャリア・カウンセラーになる人物も、ただ過去の経験と常識だけで成り立つというようなことでは困る。関西での研究会に渡辺先生をお招きしたときに、参加者から、どうしてキャリア・カウンセリングとはなにかということがわかりにくいのか、わかりにくい理由がグリアにわかったと感想の声があったのを思い出す。今では著書の『キャリアカウンセリング心理学入門 人と仕事の橋渡し』（E.L.ハーとの共著、ナカニシヤ出版、2001年）で渡辺先生のお考えがよくわかるのでたいへんありがたい。米国で

---

カウンセリング心理学で Ph.D.まで取得されたひとでないといけないような、恩師の先生とのコラボレーションがうらやましいくらいだ(厚い本に、挑戦する根性があるひとは、つぎにあげるハ―自身の巨大テキストとも格闘してほしい 通読しなくても文字通りハンドブック風の参考書としても非常に有益だ。Herr, Edwin L., and Stanley H. Cramer (1996). *Career Guidance and Counseling Through Life Span: Systemic Approaches*, New York, NY.: Longman )。

これらの点に加えて、あまりどろどろしすぎるので、渡辺論文のなかでは、ふれておられないが、類似の資格が複数(たとえば、JCDA と GCDF)この国に存在するようになってのも困ったことだ。内容が質的に違って種類やレベルが明らかに違うのならよいが、そうでもない。もし医者資格が、ふたとおりあって、認定機関がふたとおりあったら、皆さんはどう思われるか。

#### (4) 変革期だからこそ必要なもの

ここまで混乱、困惑にかかわる教訓を先に述べてきたが、われわれが、連載の第2回から、もうひとつ前向きな大きな教訓としたいのは、かねてから著書でも強調されていることだが、米国では社会の変革期、それも今の

日本と同じく産業構造の転換期に生まれたという点だ。ボストンのフランク・パーソンズなど、キャリア・カウンセリング(その用語が当時はなかったので Vocational Guidance と言われた 今日の日 NCDCA = 全米キャリア発達学会も、元は NVGA 全米職業指導学会だった)の創始者は、社会改革運動家であった。change agent という言葉は、経営学のなかの組織開発論のなかでも共有財産になっている鍵概念だが、「アメリカではカウンセラーのことを「Change Agent」と呼ぶ。その意味は変化を創り出す人という意味である」という一文が非常に印象的だった。

ひとりひとりの生き方、働き方という個人レベルのミクロも問題が、変革期の日本という産業社会全体の元気というマクロの問題にかかわっている点をけって見逃さないようにしたい。文化庁長官に就任された河合隼雄先生が、就任直後のテレビの談話で、「こんなにたいへんな時代だからこそ、文化を通じて経済を元気づけていきたい」と発言された。「未来志向的な態度」がその独自の持味となるのなら、キャリア・デザインを支援する専門家は、変革のエージェントとして個人の元気だけでなく、社会の元気にまでかかわっていることをぜひ自覚してほしい。

## 2 節目には、脱皮とストレスとふたつながら存在

- 体質が変わるときには負荷がかかる -

(1) カウンセラーに会うべきか、  
キャリア・カウンセラーに会うべきか  
自分が今やっている仕事にむいているのか

どうか。ほかに変わるべきか。そこでなにをやりたいのか。うまくやっていけるだろうか。このような問いは、節目ではすべきである。

---

節目でこれらの問いを投げかけ、方向づけをしなかったら、ただ流されてしまうだけのキャリアになってしまう。

しかし、これらの問いを毎日ずっとここ数年しているとしたら問題だ。キャリアにまつわるエドガー・H.シャインの3つの問い、「なにが得意か」「なにがやりたいか」「なにをやっている自分に意味・価値を感じるか」という問いを毎朝、鏡にむかって歯を磨きながら繰り返しているひとは、その繰り返しが長期に及んでいるひとは、<キャリア>カウンセラーでなく、心理療法家のカウンセラーに会ったほうがいい。わたしは半分は冗談で、でも半分は本気でよくそう言っている。

慢性的に悩んでいるのは困るが、節目ではどういう道を歩むべきか悩んだほうがいい。わたし自身のキャリア・デザイン論では、キャリア・トランジション論（節目を強調するキャリア論）に基づいて、節目だけしっかりデザインすれば、あとは元気よくその方向に歩んだほうがいいと強調している（『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書、2002年）。

## （2）節目だけのキャリア・デザインと

### 節目ストレス

連載の第3回目のテーマは、「キャリア発達と節目ストレス」だった。わたしが節目でのキャリア・デザインという考えを強調しながら、節目にはストレスがつきものであるというのを十分に認識していなかったのは、うかつなことだった。だから、金井篤子先生から学位論文を書物にまとめられてお送りいただいたときには、目から鱗だった（金井篤子

『キャリア・ストレスに関する研究』風間書房、2000年）。臨床心理学と産業・組織心理学をともに修めた心理学者は稀なので、実に貴重な研究だ。専門書なので読むのに根気はあるが、ストレスという観点からキャリアをご覧になりたい方、また女性のキャリアに特有なストレスに興味をもつ方は、ぜひ挑戦してみてください（わたしの友人で、京都大学の教育学部のCコースで心理学を修めたひとは、ビジネスや産業なんていう世界に興味がないから、せっかく教育学部に来て心理学をしているのに、なにが悲しくて企業社会の問題を取り扱わないといけないのか、というような気持ちがあるのか、産業や組織や仕事にかかわるテーマで研究をしたり、産業界に発言したり、企業で教育をしたりするひとが稀だ

III-4で述べるように、この号にも登場される倉光先生は、その点やや例外的だ）。

通常の生涯発達心理学では、移行期と訳されることの多いトランジションとは、あるところから別のところへ移行することだ。よく使われる喩えで聞き飽きていたら恐縮だが、空中ブランコで、前のブランコを手放さないと、つぎのブランコに手が届かない。その間で、どちらのブランコからも手が離れている危ない状態がある。節目はまさに、こういう危ないところを歩いていく移行期なのだ。だから、いっぱいストレスがある。ちょうど子どもから大人になる思春期に物思うのと同じように、キャリアの節目では悩む。連載の第3回からの最大の教訓は、キャリア発達の段階を確認して、発達の節目ごとに、節目ストレスがあることをわれわれに示してくれた点

にある。わたしにとっては、節目のキャリア・デザイン論で忘れ物になっていたキャリア・ストレスという視点を提供してくれた点が非常にありがたいが、今節目をくぐっている読者も、節目にはストレスがつきものだを知るだけで、ほっとできる面があるのではないだろうか。

### (3) 変化とストレス

「生活で起こった変化に対応するために必要なエネルギーの量」という、H.H.ホルムズ = R.H.ラーエによるストレスの定義の引用はまことに適切だ。節目は変化を伴う。だから、ストレスがある。また、負荷がかからないとひとは変わらない。渡辺先生がキャリア・カウンセラーを change agent だと看破し、金井篤子先生がストレスは変化に不可欠なエネルギーだと洞察されている点がうまく符合している。変化がつぎに述べる同一性(アイデンティティ)と並んで、鍵概念だ。

思えば、クルト・レピンは、そもそも緊張下のシステム(system-in-tension)として、モチベーションを捉えた。ほとんどの動機づけ理論は、なんらかの緊張や不協和の解放のための行動として、動機づけられた(エネルギーを自覚的に注がれた)行動を把握している。また、ストレス論そのもののなかでも、(有名なので多くの読者が一度は聞いたことあると思われるが)ハンス・セリエは、ストレスをディスストレス(distress = 悪者ストレス)とユーストレス(eustress = 善玉ストレス)に分けて、いいストレスもあると主張した。わたしが敬愛する建築家の安藤忠雄先生は、「中年で緊張感を失ったら終わりだ」

と言われる。

われわれは、節目の時代に、キャリアの節目なら二重にストレスの負荷がかかりたいへんだが、それがあから変わるだけのエネルギーが動員されるんだという前向きの面も大切にしたい。米国のCTI(Coaches Training Institute)のコーチなら、「グレムリンに負けるな」というところだろう。個人レベルの変化もたいへいの場合たいへんなので、「やめとけ」「むりだぞ」という声をささやく、だれにも巣くう小悪魔のことをグレムリンという。(ちなみに、組織レベルの変化でも、コンサルティング会社のBCGのひとたちは、組織のチェンジ・モンスター - 変革を阻む怪物 - が節目ごとに姿を現すという)。ストレスを感じ、グレムリンやモンスターに出会ったら、個人も組織も、変わろうとしている証拠だし、変わるのがたいへんなことを自覚している証拠だ。

### (4) ストレス指標

- 前向きの変化でもストレスフル -  
配偶者の死を 100 としたときのライフ・イベント(人生のなかの出来事)ごとのストレス指標を見ていけば、離婚(73)、服役(63)、解雇(47)だが、それは、見るからにいやなことばかりのリストではない。結婚(50)、妊娠(40)、昇進など仕事の責任の増大(29)などめでたいはずの移行期にもストレスがあり、楽しみのはずのパケーション(長期休暇、13)、クリスマス(12)にも軽度のストレスがある(これらのデータは、ホルムズとラーエの1967年の論文より)。自分が望んでいる方向に進むときでも、新しい世界に入るとき

---

にはストレスがあり、楽しみですらエネルギーを要するのだ。キャリアの節目をデザインするときに、節目ストレスという視点を今後はわたしも見逃さないようにしていきたい。第3走者によるこの論文の最後の節で、キャリアの段階に関連した節目ストレスと、ワーカホリック（仕事中毒者）や家庭と仕事との

バランス不調者を取り上げておられる。節目ストレスと慢性ストレスを区別することで前者の性質がより明らかになる。また、慢性ストレスの二種の例は、わが国のある世代以上の男性ビジネスマン（おっちゃんたち）にかなり当てはまるので、この際、わが身をみてほしい。

### 3 キャリア発達の基盤は自分らしさ - 体質のなかの貫きとおすべき部分 -

#### (1) 変化のなかで不動の基盤

わたしは、常々、変革の時代だからこそ、なにが変わっていても変わらぬ基盤が存在するということが、組織にとっても個人にとっても大事だと思っていた。いつとき、C I（コーポレート・アイデンティティ）という名の下に、社名の変更、新たなスローガンの設定、ロゴマークの整備などのデザイン運動と意識改革のプロジェクトが流行った。名前とマークを変えただけみたいな軽薄なものもたくさんあったが、組織にもアイデンティティというものがあると、わたしは思う。

それは、組織がいろんな節目で大きな戦略転換をしたり、ときには失敗をして特定の事業分野から撤収したりしてきて、それでも振り返ると、ここだけは、貫きとおしている「この会社らしさ」があれば、それが組織のアイデンティティだ。たとえば、花王に花王らしさ、GEにはGEウェイがあるから、変化するなかで不動のものがあるから、変わるのだという考え方だ。

#### (2) 自我心理学の流れのなかのアイデンティティ

アイデンティティという言葉の大元は、もちろん個人レベルにある。わたしにとっては、先にも述べたとおり、エリク・H.エリクソンの著作や鑓幹八郎先生の研究に学生のときからよくふれていた。フロイトは、葛藤をもつ個人、神経症のひとをモデル化したので、自我（これを、フロイトは、das Ich、英語流にいうと、the “I”と呼んだ）は、超自我（とりあえず、社会の掟・道徳、オヤジ、先生に代表されるものをイメージしよう）とエス（フロイトが「それ＝エス」と名付けたのは、日本語でいうとアレで、性のエネルギー＝リビドーに発するどろどろとした欲望をさす）の間で葛藤している。

馬車にたとえると、せっかく二頭立ての馬車なのに、御者（＝自我）は、違う方向に走るふたつの馬（＝超自我とエス）に引き裂かれている。それを守るのが防衛機制だ。

フロイトの娘で子どもに精神分析を適用したアンナ・フロイトや、自我心理学の元を築

いたハインツ・ハルトマン、そして、アイデンティティの心理学と漸成説と呼ばれる生涯発達心理学理論を提唱したエリク・H.エリクソンは、そのときどきでは葛藤にさらされることがあっても、「これが自分だ」と守りきれぬ領域があることに注目した。葛藤外自我領域という言葉が最初に見たときに、難しい言葉だと思ったが、英語では conflict-free ego zone という素直な言葉だ。「超自我とエスに引き裂かれ葛藤することも多いが、葛藤や悩みからフリーの〈わたし〉という領域」が心のなかにあるわけだ。その領域が、いくら節目ごとに葛藤・ストレスがあっても、生涯に渡って貫き通す〈自分らしさ〉だ。変わっているようでも、あのときのわたしとこのときのわたしが根っこでは同じ (identical) なので、エリクソンがこれをアイデンティティ (「自我同一性」とも訳されるが、ほかに岡本先生がふれられているとおり、「自己定義」、「存在証明」などの訳語も使われる) と名付けたのは納得がいく。自分らしさ、ほんとうの自分、時間軸のなかで一貫しているものを指す。それを説明する際に、ここでは引用はしないが、プラグマティズムの哲学を築き、アメリカ心理学会の中心人物になったウィリアム・ジェームズが妻にあてた手紙にエリクソンはふれている。中年のころの手紙で、やっとほんとうの自分がみつかったみたいな文面の手紙だ。「これがわたしという人間なのだ」とついに気付くのは、中年のことだであるわけだ。しかも、偉業を成し遂げたい場合でさえ。

青年期の危機 (子どもから大人に変わる、

もの思う時期) に、ひとは、「自分とはなにか」という問いに直面するし、エリクソンもアイデンティティの概念を世に問う書籍に “Youth and Crisis” というサブタイトルを付けた。また、漸成説 (8段階から成る生涯発達学説) のなかでも、第5段階の思春期 (14歳から20歳ごろの時期) の発達課題として、アイデンティティの確立をあげた。

(3) 中年になっても続く自分探し

だから、アイデンティティの問題は、まずは、成人式の前の若い時期にかかわっている。しかし、40代、50代以上の読者の方々は自問してほしいのだが、そのころに、自分探しがけっして終わっているわけではないだろう。後々も、節目で迷ったときには浮上してくる。たとえば、中年への移行期 (40歳から45歳までごろ) は、ちょうど人生の折り返し点であり、時間的展望も残りの時間から逆算できるようになり、体力的にも気力的にもピークを越したことを自覚する時期で、再びもの思う時期となる。「思秋期」と呼ぶひともいる。つまり、W.ジェームズの手紙が示唆するように、中年以後にも自分探しは続くどころか、中年のときに、アイデンティティは、再確立されるのである (さらに先のことを言うならば、シャロン・R.カウフマンの研究が深く示唆したように、高齢者になっても、自分らしさの追及は続き、アイデンティティ感覚がさらに高められる)。

連載の第4回目のテーマは、「中年のアイデンティティ危機をキャリア発達 個としての自分・かかわりのなかでの自分」だった。わたしが岡本先生の学位論文から生まれた著

書（『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究』風間書房、1994年）にふれたのは、自分がちょうど40歳の〈大台〉に乗ったときだった。中年期に再びアイデンティティの問題がクローズアップされるという視点は、自分にとっても、また自分がずっと研究してきたミドル・マネジャー（自覚していなくても中年にさしかかっているところに中間管理職になる）にとっても、非常に大切なもののように思えた。今回の連載第4回目でも披露されたラセン式の発達モデルの図を、はじめて著書に発見したときには、うなったものだ。読者の皆さんのなかに、40代半ばを超えているのに、年貢の納め時を知らず、まだ中年の自覚がないひとは、通巻第40号17ページの、表1の質問リストを再度ながめてほしい。

#### （4）中年以後により自分らしく生き働く

節目のストレスにいいエネルギーがあったように、中年の一見するとネガティブな変化の奥底には、「ええもん」が輝いている。時間が有限だと感じるから、ライフワークというのをそれ以後意識しないといけないから、ほんとうの自分探しが始まるというポジティブな意味合いを併せて感じ取ってほしい。

思えば、S.フロイトが精神分析という自分なりの考えを公に示したのは45歳以降だし、45歳以後に真の個性化（individuation）が始まると主張したC.G.ユングが分析心理学に独自の概念をどんどん出したのは（重い精神の病を経た後の）40代なかば以降のことだった。個人にも組織にも守るべき体質がある。ここでも体質の喩えがおもしろいのは、

中年ごろにはそれが変調を来し始めるので、いっそう自己点検がいるというわけだ。中年のころになると、体のために人間ドックに行くのなら、心のためにアイデンティティ・チェックする「心の人間ドック」に行く必要がある。「フォロー・ユア・ハート」というモットーで生きたいのなら、心のありか、めざす方向を、長い時間軸から再チェックしてほしい。

だから、岡本論文から引き出したい、わたしの最大の教訓は、会社において中堅となり、（今はフラット化が進んでいて名称がグループ長とかにかわってきたが）課長・部長になるころに、再度アイデンティティの深化、自分探しの旅が復活するということだ。なにがよいキャリアかという問いに対して、組織のニーズと個人のニーズのマッチングをあげるひとが多いが、わたしは、もっとも深い問いは、「自分らしい働き方、生き方が、長期の時間軸で見たときにできているか」という問いだと思う。就職・転職や起業するときだけではなく、キャリアや人生の節目の度に、この問いを浮上させてほしい。それは、E.H.エリクソンのアイデンティティ、C.G.ユングの個性化、A.H.マズローの自己実現にかかわっている問いだ（よいキャリアとはなにかを考えるためのほかの問いについては、つぎを参照されたい。金井上掲書『働くひとのためのキャリア・デザイン』の266-276頁）

#### （5）他の人びととの関係性のなかに

##### 自分を探す

もうひとつの教訓としては、大人になってもずっと続く自分探しや、中高年になったか

らのアイデンティティの再確立は、孤独な作業ではなく、大切に思う人びととの関係性への主体的なかかわりから生まれるという点をあげたい。このことを強調されているところが、岡本先生やハーバード大学のキャロル・ギリガンの研究の特徴だとわたしは認識している。女性の学者たちからこのことが提示されたのは偶然ではない（岡本佑子編著『女性の生涯発達とアイデンティティ 個としての発達・かかわりの中での成熟』北大路出版、1999年）。

ギリガンは、アイデンティティの心理学のエリクソンと、道徳的価値観から生涯発達を捉えたローレンス・コールバーグの弟子だった。あるときに気付いたのは、恩師が調査した対象は全員が男性だったことだ。そこに違和感を見出したところから、独自の理論展開を、『もうひとつの声』つまり女性の発達から聞こえてくる声という意味合いの名著で、世に問うた。わが国でも、エリクソンを紹介された小此木圭吾先生、鑢幹八郎先生に見るとおり、研究者の側も男性だったし、例示も、そういえば森有正や近衛文麿など、男性のアイデンティティ模索のケースが中心だった。

男性性でアイデンティティを考えると、自分は他とは違う、「オレがオレが」という発想がどこか中心にあって、切断や分離が鍵となる。元々のエリクソンの漸成説でも、第5段階でアイデンティティを確立した後は、好きなひとに愛着をもち、親密になれるのが、第6段階（20から35歳ごろ）の発達課題で、親密と孤独のバランスに折り合いをつけることができたひとに備わる美德（強み）が「愛

(love)」であると想定されている。エール大学のダニエル・レビンソンたちによる中年の発達課題の研究でも、分離というテーマが出てくる。つまり、人生の半ばにくるころには、会社、家族、釣り仲間など、いろいろ愛着のある対象ができてはいるはずだ。しかし、それらと切り離しても自分らしさが定義できるということ、つまり「愛着と分離のバランスに折り合いをつけること」がミドルの課題だということわけだ。

#### （6）ミドルにとっての意味合い

アイデンティティができていないとひとを愛することはできない、他の人びとへの愛着を断ち切らないと自分がみつからない、という発想がそこに見え隠れする。男性により強く見られる発想かもしれない。ギリガンや岡本先生は、そうではなくて、ひととかかわりをもちながら、その関係を大切にするなかから、深められる自分探しというものがあることを強調する。第2の教訓の意味合いは、ここで明らかだろう。「個としてのアイデンティティ」という見方以外に、「関係性にもとづくアイデンティティ」が存在するのだ。そのことがキャリア発達に対してもつ意味合いをぜひ考えてみてほしい。

自分にとってのメンターとの関係、部下のコーチング、配偶者や子どもとの関係（仕事も含め、ワーク・ファミリー・バランス）の問題などは、この後者の意味でのアイデンティティを見逃したままだと、歪んだ理解になってしまう。よく知られている言葉だが、神経症のひとを見てきたフロイトに精神の健康（つまり、幸せということになるが）とはな

---

にかを訪ねたとき、「仕事をする人と愛すること」という言葉が返ってきた。

自分らしく生きることができたが、その結果、孤立していたというのでは困る。われわ

れは、ロビンソン・クルーソーではない。絶えず一等賞をめざし達成ばかりに囚われて love や care の大切さを、とりわけ男性は忘れがちだから、ご注意。

#### 4 もうひとりのアンカー 倉光先生にまつわるエピソード

ビジネス界への就職などに興味がないから教育学部で臨床心理学をやって、その先生になっているひとは、よほどの機会がないとビジネス界にむかって発言することも、ビジネス界のひとに研修することも稀だと先に述べた。この号で、同じくアンカーをつとめてくださっている倉光先生は、やや例外的だとも先にほのめかした。実は、もう 10 年以上も前に、金融業のある会社で、キャリアとアイデンティティに焦点を合わせたセッションを、5 日間の研修の流れのなかで、2 日ぐらいかけてやりたいと思ったそのときに、アイデンティティみたいな深い話は、臨床心理学者でないとできないので、倉光先生に来ていただ

いたことがある。文章完成、物語の作成、グループワークでの粘土による造形など、多種多様なエクササイズとレクチャー、議論で、非常に深まった。今でも非常に印象に残っているそのセッションの概要は、幸い公表されているので、興味のある方はぜひご覧いただきたい(倉光 修(1990)「アイデンティティの変容と個性化 - 創作活動が示唆するもの」『ビジネス レビュー』第 37 巻第 4 号、64-75 頁)。思えば、学生のときにプシケという研究会でエリクソンの原著を倉光先生といっしょに読んでいた。この同じ号で、なにを書かれるのか、わたし自身もこの号の発刊が待ち遠しい。

### 結びにかえて

#### - キャリア研究の深化と、研究成果の実践とのつながりを望む -

最後に、掲載の機会をいただいたことにお礼申し上げます、生命保険とキャリアというテーマの間接的だがおもしろいつながりについて一言して、筆をおく(ワープロを閉じる)ことにしたい。

コーチングに詳しいひとなら、米国の CTI (Coaches Training Institute) と並んで最近に至るまでのコーチングの推進母体であった Coach University (CU) という名称

を聞いたことがあることだろう。わが国でもたくさんの本が出たので、CU の創設者のトーマス・レナード氏が元々は FP (ファイナンシャル・プランナー) だったことを知っているひともおられることだろう。

わたしたちが、ご縁があって明治生命にゆかりの『フィナンシュアランス』という雑誌に連載をさせていただいてきたが、このことをわたしは興味深く思おう たしかに、連

---

載の2回目で渡辺先生が指摘されているとおり、キャリア・カウンセリングとコーチングの関係など、まぎらわしくなっていることはもっと解きほぐす必要があるけれども。

レナード氏は、FPとしてクライアントの話をしっかり聞いていると、一見するとお金や資産運用の話のなかに、仕事、家族、レジャー、生涯発達（とくに老後の過ごし方）、交友など、全部束ねると人生やキャリアにかかわるような問題が含まれていることに気付いた。そこから、コーチングが始まった。そのなかに、キャリア・コーチングが含まれるようになったのも自然なことだ。わたし自身は参加できなかったが、日本にCTIのコーチングを導入された榎本英剛先生が、全米キャリア発達学会（NCDA）の前会長のリー・リッチモンド先生とキャリアにまつわるセッションを東京で開催しておられた。FPからコーチング、さらにキャリア・カウンセリングという道のりを見ると、（あやしい要素もいっぱいあるけれども）みんながキャリアの問題でとまどっているときに、それについて適切な相談ができる専門家が社会のなかに、（専門家とまでいかななくても）その問題に理解の深い管理職が会社のなかに、生まれてくることを希望したい。

今、構造改革と長引く不況のなかで、生命保険の会社も節目をくぐっているが、合併で再編するのとあわせて、そもそもこの業界が提供してきたサービス、保障とはなんなのか、

不幸にも life insurance が「生命保険」と訳されてしまった（けっして「安心の人生やキャリアを設計する」というニュアンスでは訳されなかった）が、人生やキャリアを安心して歩んでもらうというのはどういうことなのかを、議論するプラットフォームとしてこの業界は適切な場のひとつなのかもしれない。かつて生保系のある財団がストレスの研究を支援したことがあるが、今は、時代・生涯の節目のストレス対処法だけでなく、社会の変化、変化のエージェントとしてのカウンセラー（とりわけ、キャリア・カウンセラー）の役割と普及、変動する時代のなかのアイデンティティ確立など、ちょうどこの連載で取り上げられたようなことの学際的な研究やビジネス界への啓蒙が盛んになることを望みたい。現時点ではキャリア・デザインに関しては日本のFPからは発言がないが、FPの奥に人生のコーチングを見たトーマス・レナードは、その論点のいくつかがややあやしくても、その見通しは慧眼だと思う。

この言葉でもって、連載の機会を与えてくださった明治生命フィナンシャルランス研究所調査報『フィナンシャルランス』へのお礼に替えたい。わたしたちは、できることなら、この連載で書いたことをさらにふくらまして、より大勢のひとが手に取れるような書物にしたいと思っていますので、Eメールにて [webmaster@meiji-life-fsi.co.jp](mailto:webmaster@meiji-life-fsi.co.jp) までご意見を賜れば、ありがたいことです。