

## ビジネスパーソンのキャリア開発における研究 - 内省と行動の事例分析を通して -

著者	小熊 英国
発行年	2015-03
その他のタイトル	Research on career development for business person - Through case analyses of reflection and action -
学位授与機関	高知工科大学
学位授与番号	26402甲第269号
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10173/1275">http://hdl.handle.net/10173/1275</a>

## 論文内容の要旨

本論文は、過去の研究を踏まえ、現代の日本のビジネス社会における実践的かつ有効なキャリア開発モデルの提言を行うものである。現状の日本経済がどのような状況にあり、ビジネスパーソンがどのような環境に直面しているかを考察するとともに、過去の学説が現代の日本のビジネス社会にどのように適応されるのかを検討する。また、実際のビジネスパーソンに関する事例研究を通じて、過去の学説だけでは説明できないという意見を抱くに至り、ここに新たなモデルを提示するものである。このモデルの肝要となる「内省の構造の解明」は、既存の概念における「認知的拘束」の打破の方法を明らかにし、自分自身を理解する最良の方法であると考えられる。

日本経済は低迷状態が続いており、企業も成長の鈍化等を余儀なくされ、またあるべき組織体制や人事制度等社会や価値観の変化の影響を受ける一方、ビジネスパーソンも企業が求める能力やその環境に影響を受けてきている。

専門職大学院やビジネススクールに通うビジネスパーソンを研究対象として特定し、これまでのキャリアプランの形成の構造や課題、また現実的なキャリアプランの形成の実践がどうあるべきかについて考察し、現代の日本のビジネス社会におけるビジネスパーソンの成長に着眼し、キャリア形成論における既存の学問的知見をベースとし、あらたな概念を提言するものである。

先行研究においては、これまでの企業社会や企業文化において認識されてきた権威者の学説を踏まえて詳らかにすることで、現代の日本のビジネス社会におけるビジネスパーソンのキャリア形成にあたり適応する点を確認する。シャインの3つの問い、「何が好きか」「何が得意か」「何に価値を見い出すか」は自分自身のキャリアを考えていく上で、自分自身を理解する上で有効であった。また金井壽宏のキャリア・トランジションモデルは内省を深めることと、行動に移すことの重要性を述べている。スマントラ・ゴシャールの意志力革命は、意志力革命において、目的意識を伴う行動をとるには、「エネルギー」と「集中」を高め、強固な意志の力を身につけ、感情と目標を一致させることが必要であることを提言している。これらの先行研究はキャリア論を整理するうえでの学問的知見である。これだけでは現代の日本のビジネスパーソンのキャリア形成及び成長を促進するうえで十分ではないと考えられるため、補足的考察を加える。

ビジネスパーソンが自分自身のキャリアを考えるに際し、思考を深め内省を深めるツールとして、論理思考を活用した。論理思考は、心理学の領域に深く立ち入るのではなく、「ビジネスパーソンが仕事を進めていくうえで役立つ」という観点にフォーカスする。

本研究では、「自分自身を理解するプロセス」を「内省」といい、「これらのプロセスが進み前向きな感情が整った状態」を「内省が深まる」と定義する。現代の日本のビジネス社会に照らして考えた場合、認知的拘束は日本の企業文化や国民性を色濃く反映し、強力なマイナス作用として働くことでビジネスパーソンの内省を阻んでいるばかりでなく、内省を深める手段にまで思慮が及ばない状況にあると考え、具体的に内省を深める手段を検討する必要性を感じるのである。

本研究の対象であるビジネスパーソンにとって、キャリア目標を設定し、それに向けて行動することが重要であると考え。この現実的な目標をキャリア・ブイと定義する。ブイを目標と置きかえ、行動をし、さらに次の目標たるブイを置いて行動する。ビジネスパーソンはこのようなサイクルでキャリアを形成して成長していくものとする。

15 の事例研究を通して、ビジネスパーソンを、キャリア目標と、目標への行動の二つを軸にして4つのタイプに分類できることがわかった。

- ・ A タイプはキャリア目標があり、それに向けて行動している
- ・ B タイプはキャリア目標はあるが、行動ができていない
- ・ C タイプはキャリア目標はないが、将来のキャリアに備えて行動はしている
- ・ D タイプはキャリア目標もなく、行動もしていない

キャリア目標を設定しそれに向けて行動している A タイプは、自己理解（内省）→目標設定（短期）→前向きな感情→行動→目標達成のサイクルをまわし続け、長期目標に近づいている。目標自体は内省を深めたプロセスを経て、明確でイメージできるものであり、自身にとって納得感のあるものであった。意識的に少なくとも年に一度は内省し、長期目標と短期目標を見直し、楽観的に前向きな感情でキャリア目標に向けて行動をしていた。金井のキャリア・トランジションモデルに合致し、意志力革命の目的意識を持ったマネジャーに共通する、明確かつ納得感のある目標を持ち、前向きな感情を維持している部分にも適合することがわかった。

キャリア目標を設定しそれに向けて行動ができていない B タイプは、明確なキャリア目標はあるが、いくつかの阻害要因が障害となり行動に移れずにいた。

「認知的拘束」「不安感」「恐怖感」等の阻害要因の正体を明らかにし、解決策を考えるプロセスにおいて、視覚的に認識しやすいようホワイトボード等を使用した。阻害要因が何で、なぜそれが阻害要因なのか。事実に基づいているかどうか、あるいは論理的根拠を欠いていないかどうかを見ていき、事実に基づいた考え方や、論理的な考え方に再構築して解決策を考えていくプロセスを経た。そのプロセスにおいて、認知的拘束、不安感、恐怖感が弱まっていき、前向きな感情が整い、目標に向かって行動をとれるようになった。加えてBタイプの阻害要因の論理的側面の解決においては、エリスの論理療法の考え方も有効であった。下記の図のように内省を深めるステップで論理思考が有効に機能することがわかった。

次にキャリア目標はないが、将来のキャリアに備えて能力開発を中心とする行動をしているCタイプと、キャリア目標もなく行動もしていないDタイプをみていく。

自分自身を理解するために、シャインの3つの問い（好きなこと、得意なこと、価値あること）や「将来、どうなりたいのか、どうしたいのか、なぜそうなりたいのか」の問いをたて、問い続けながら、仮説目標を立てて検証する仮説思考（仮説→検証→進化した仮説により新たな目標を生み出すことができた。また、キャリア・アンカー、キャリア・ブイを見出し、より具体的なキャリア目標に進化させることができた。

阻害要因についてはそれが何で、なぜ阻害要因なのかを事実に基づいているのか、論理的必然性を欠いていないかを見ていき、「Why」「What」「How」を使って問い、思考をさらに深めていき納得感のある解決策を考えていった。解決策に至るプロセスにおいて、徐々に認知的拘束、不安感等の阻害要因が弱まっていき、そして前向きな感情が整い、目標に向かって行動をとれるようになった。なお、解決のプロセスにおいては、視覚的に認識するために可能な限りホワイトボードを使用する等、視覚等の感覚にも訴えることで、内省を深めることに有効であった。

論理思考のツール、イシューと枠組み、ピラミッドストラクチャー、仮説思考（初期仮説→検証→進化した仮説）、4W+1H+1Tの問い等を使うことで思考を深めることができた。ビジネスパーソンが経営学を学習する際、3C、4P、5F等のフレームワークを使い、積極的に分析する姿を見ていて、キャリアを考えるフレームワークはないが、論理思考のツールをフレームワーク代わりに使うことで思考を深めることができるのではと考えた。結果として積極的に論理思考ツールを使うことで、思考が深まり自分自身のキャリアを考えることができた。また「見て、感じる」感覚に訴える手段として、ホワイトボード、100年カレンダー、30年エクセル計画表を利用し、視覚的に訴求することで、人生の有限を実感し、焦りを感じることでキャリアに向き合う姿勢を醸成するのに有効であった。

このように、Bタイプ、Cタイプ、Dタイプの3つのタイプが、Aタイプのようにキャリア目標を設定し、目標に向かって行動するためには、論理的思考により、見て感じて感覚的に訴えることにより内省を深めることができることがわかった。これまで、金井(2001,2009)、八木(2013)により、ビジネスパーソンのキャリア・デザイン開発、リーダーへの成長には内省が重要であることは語られてきたが、ではどのように内省を深めるかが課題であることが指摘されていた。本事例研究を通して、論理思考と感覚に訴えることが、内省を深めることに有効であることがわかり、これまでの学説では説明しきれない新規軸がここにあることがわかった。自分自身を内省により理解し、その上で納得のいく目標を設定し、目標への課題を特定し対策を考え、認知的拘束、不安、恐怖を打破し、感情を前向きに整え行動に移すことができたのである。

感情が前向きに整うまでの内省を深める過程においては、論理思考と「見て、感じる」視覚的に認識し、感情に訴求して行動に繋がる手法が有効であることがわかった。

シャイン(2003)によれば、キャリア・アンカーは真の人生の本質を貫く重要なコンセプトとして厳然と自己のなかに存在し、変化するものではない。普遍性を強調している。それはまさに人生の生き方の根本、根底を支えるものがキャリア・アンカーである。根底を支えるものは変わらないと考えた方が、論理的にはすっきりする。一先ず、それは提唱者のシャインが根本のところでは言っているので、本当にそうかどうか人間の価値観が普遍であるということを果たして前提にできるのだろうかという疑問がないわけではない。それ以上の検討はさらに深めなければならない。しかし現実には、キャリア・アンカーとは別にして、自分のキャリアを作っていく上での目標というのは、変えられるし、変化しうる。アンカーと目標との関係は一先ず立ち入った検討なので問わずにおこう。これは改めて時間をかけて深く検討したい。しかしキャリア・アンカーがキャリアを成長させていく上で重要な指針であることについては傾聴に値する議論である。

キャリア・アンカーを目標と置き換えて、目標に向かってキャリアを作っていくという意味で、これをキャリア・ブイと呼んで（係留するものではなくて、航路を指し示す浮標）、アンカーとは別の概念を中間的に設定した。そうすると、人間の目標と行動のうえで、キャリアを成長させるというプロセスがよりはっきりできたのである。私の議論では、目標を変えていく。目標を立て、行動し、新たな目標を立て、行動し、新たな目標を立て行動する、そのサイクルを強調したいので、さしあたり目標レベルで良いと考えた。但し、シャインが言っている8つのアンカーは目標と置き換えて差支えなかった。シャインが示した8つをアンカーではなく、アンカーで支えられたとは言わずに、目標として考えてみて、ブイが変わったと表現することができた。このブイを目標と置きかえ、行動をし、さらに

次の目標たるブイを置いて行動する。ビジネスパーソンはまさにこのようなサイクルでキャリアを形成して成長していけることがわかった。

自分に対する会社の期待度の観点から考えると、会社から将来マネジメントを期待され、会社の意向に応えるべく自分のキャリア・ブイが「全般管理コンピタンス」だと設定する事例があった。また、能力開発により選択肢が広がることで新たなキャリア・ブイを見だしキャリア・ブイが変化した事例が多くあった。

事例研究の結果を踏まえ、シャインの8つのカテゴリーのなかで、・専門・職能別コンピタンス、全管理コンピタンス、自律・独立、起業家的創造性、社会貢献、保障・安定の6つについてはキャリア・ブイとして変化があった。

ビジネスパーソンは、置かれた環境や経験により影響を受け、内省を深めることで自分自身のキャリア・ブイを見直しあらたにキャリア目標を設定し、前向きな感情でそれに向けて継続的に行動を続けることで、キャリア開発ができるのである。