

平成27年3月修了  
博士（学術）論文

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—

**Research on career development for business person**  
— **Through case analyses of reflection and action** —

平成26年12月12日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻起業家コース

学籍番号 1158011

小熊 英国

Hidekuni Oguma

## 要旨

近年、デフレーションが続き日本経済は低迷状態が続いており、企業も成長の鈍化を余儀なくされている現状である。こうしたことにより企業は組織体制や人事制度等の変更を余儀なくされ、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。このような中、グローバリゼーション、能力主義・成果主義へと変化するビジネス環境に対応するため、日本政府は、ビジネスプロフェッショナルの育成を目的として法律や制度の改定に乗り出した。政府が専門職としてのプロフェッショナルな人材を育成する環境を促進する一方で、企業やビジネスパーソン自身がそれに応じたレベルの育成環境を求めることになり、ビジネススクールと呼ばれるあらたな教育の場が生じることとなった。

バブル崩壊後は、各種の規制緩和や IT を中心とする新たな技術の普及、急速なグローバル化等により、これまでの経験やノウハウだけでは解決できない課題に直面する場面が増えると同時に、意思決定のスピードも要求されるようになった。そのため、社員は自らキャリアプランを形成し、モチベーションをもって、リーダーシップ等その能力を発揮していくことが求められるようになる。本論文はこのようなビジネスパーソンを取り巻く環境が急速に変化している中で、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設定し、現在に至るキャリアプランの形成の構造や課題を明らかにするとともに、彼らに対する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ていく。

本研究の対象のビジネスパーソンは、会社からも期待され、個人としても能力とやる気のある、日本の経済を担う可能性が高いビジネスリーダーである。彼らにとって、キャリア目標を設定し、それに向けて行動することは重要であると考え、多くの事例をもとにキャリアの節目における行動への移行モデルの仮説を導くこととする。

そこで、長期・多数にわたるビジネスパーソンを対象としたキャリア開発支援の経験から、シャイン、金井の研究をベースとして、対象者の行動と目標設定について、これらの理論を統合したサイクルモデルの仮説を立て、ビジネスパーソンがキャリアの節目で起こす行動とその心理の関わりを、仮説として提案する。これまで、キャリア開発においては、内省の重要性が提言されてきたが、いかに内省をするかが課題とされてきた。そこで行動に移るために最も重要なのが内省であると考え、内省を促す仕組みに論理的思考が有効であることも検証する。仮説から導いたビジネスパーソンのタイプを分類し、日頃から内省し、行動することができているタイプや自身のキャリアを考える機会があまりなく、キャリア目標があっても行動に移れないタイプを明らかにし、課題を検討した。これら長期・多数にわたるビジネスパーソンを対象としたキャリア開発支援の実践により、対象者の行動と目標設定について、サイクルモデルを仮説とし、その有効性を事例より検証した。

さらに、シャイン・金井それぞれの枠組みを利用しながら、彼らの枠組みにはない詳細かつ具体的な行動に繋がりうる目標設定を小熊モデルとして「キャリア・ブイ」という概念とともに説明した。

本事例研究では、40代以上のビジネスパーソンが、年齢の制約から、キャリア目標を持つことを諦め、自身のキャリア開発ができない事例もあった。そこで、今後は年齢的制約等に向けてどう支援していくかということも課題とし研究を継続することとする。

## Summary

In recent years, the flounder state of Japanese economy represented by a deflation continues a dullness of business growth.

These things being influenced by Organizational structure system which it should be , the system of human resources, and the change in values, but also a business person is being also affected in the ability an enterprise finds and its environment. To correspond to the business environment which changes into a meritocracy and a merit-based system, Japanese Government went out on a law and an institutional revise for the purpose of upbringing of a business professional.

In accordance with the government promoting the environment to cultivate the business professional, a company and a business person seek for nutrition environment that matches with their level, and the new educational place called a business school appeared.

The former business environment has changed big by various deregulation, the new technological spread which makes the IT the center and rapid globalization, etc. after a collapse of bubble economy.

As a result, not only the increase of situation facing the task which cannot be solved by former experience, but the speed of decision-making in order to correspond with the rapid change in environment are demanded at the same time. Therefore, company employees are desired to build up their own career plan and perform their ability such as leadership with their motivation.

. While the environment that such business person is surrounded is changing rapidly, I will specify the business person who attends to a professional graduate school and a business school as a subject of research, and clarify the structure of the formation and the problem of a career plan at the present and consider how the practice of realistic career plan are formed to be.

The business person, a target of this research, is the business leaders who is well expected from the company and possess the high ability which leads the Japanese economy.

In this edition, the action by setting a career target is consider to be important, and lead to the hypothesis of transport model of action in each milestone of their career by considering many examples.

It has been revealed by writer's involvement in career development that there are many of them who did not think well about their future in each milestone of their

career.

As based on the study of Shine and Kanai Toshihiro, from long-term experience in assisting the large number of business person in their career development, I will hypothesize the cycle model that integrates the theories of behavior and goal-setting, and propose a psychological structure model of the human which cannot make their move in milestone of their career by utilizing the framework of psychology

Considering the most important thing to make the next move is the reflection, logical thinking was also verified to be effective to promote the reflection.

By verifying the type of business person that led from the hypothesis, it was also able to verify that it can be classified into several types such as a business person who reflects on a daily basis, a business man who does not think deeply about their career, and a business person who have a career target but cannot make their move, and so on.

From long-term experience in assisting the large number of business person in their career development, the effectiveness of behavior and goal-setting was verified by hypothesis of the cycle model.

By using the Shine and Kanai each framework, we were able to be described in conjunction with the concept of "career buoy" the connection easy part is there is no detailed and action framework as OGUMA model.

Career buoy varies as a target and it has been concluded that it is valid to the carrier growth of business person, but it is very important issue whether carrier anchor changes.

Therefore, I will continue my examination for that issue.

There were cases which business person aged over 40, who consider the age is a constraint, give up to have a career goal and cannot develop their own career.

Therefore, I decided to continue the study and challenge in that how we support the appeal of the future age constraints to the environment.

## 目次

### はじめに

### 第1章 研究の目的と構成

### 第2章 日本経済の変化に伴う、ビジネスパーソンに対する能力開発の高まり

- 2-1 日本の経済状況
- 2-2 日本企業の変化
- 2-3 日本企業の対応
- 2-4 専門職大学院について
- 2-5 ビジネススクールについて
- 2-6 ビジネスパーソンについて

### 第3章 先行研究

- 3-1 シャインのキャリア・アンカー
- 3-2 金井壽宏のキャリア・トランジッション
- 3-3 八木陽一郎の認知的拘束
- 3-4 ジョン・コッター - の **The heart of change**
- 3-5 エリスの論理療法
- 3-6 スマントラ・ゴシヤールの意志革命
- 3-7 論理思考

### 第4章 仮説モデル

- 4-1 問題の抽出
- 4-2 解決策
- 4-3 内省モデルと認知的拘束
- 4-4 キャリア・ブイ
- 4-5 内省を深めることから行動までのステップ
- 4-6 小熊モデル

### 第5章 事例研究

### 第6章 仮説モデルの検証

- 6-1 事例の見直し
- 6-2 結論

## 第7章 今後の課題

謝辞

参考文献一覧

はじめに

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活躍は今後の日本経済を支えるうえで不可欠なものでありビジネスパーソンの健全なキャリア・デザインもまた同じである。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、ビジネスパーソンが有効なキャリア・デザインを行っていくにあたり過去の学説がビジネスパーソンのキャリア・デザインにどのように適用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、過去の学説だけでは適用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。

このモデルは、ビジネスパーソンが自ら生き活きと取り組める処方箋たる手段・実践論を提示するものである。彼らに対するキャリア論の事例研究を経て得られた考え方をまとめている。これらが彼らのキャリア・デザインに広く利用され、また学問の発展に寄与することを期待する。

特にこのモデルの根幹にある「内省の構造の解明」は、既存の学説における「認知的拘束」の打破の方法を明らかにし、ビジネスパーソンのキャリア開発に有効であると考えられる。認知的拘束を打破するのは「内省」そのものであるが、その方法論は文献として明らかにされていない。この方法論の追求が肝心なのであって、私は「論理思考」および「見て、感じる力」こそがそれであると提言したい。

以下、第1章以降で明らかにしていくが、私が出会ったビジネスパーソンは比較的上位の日本のリーダー、ビジネス界のリーダーになるべきだし、そうなって欲しい人々であった。その人達がビジネス環境において多くを悩み、必ずしも自分の能力を十分に発揮できていない現状を見た。私は、彼らが能力を発揮するためには、ある一定の人生設計や目標設定を行わせることが重要であると気づき、それをいかに実践させるべきかということ考えた。以下その点については第5章の事例研究で紹介する。全体の構成については第1章で説明する。

この事例研究で紹介する事例は、私が実践する現実のビジネスパーソンに対する教育の例である。この実践を踏まえこれまでのキャリア論、あるいはリーダーシップ論を改めて考察・検討し、それらの意義や役割を明らかにすると同時に、日本のビジネスパーソンのキャリア・デザインに照らしこれまでの学説では十分とはいえなかった点についてあらたに指摘できることを補ってみたい。

## 第1章 研究の目的と構成

本研究は、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・デザイン論における既存の学問的知見をベースとしながらも、それのみでは実践的な成長が期待できないと考えられるため、あらたな概念を提言するものである。

第1章では、研究の目的と構成を本章で説明する。

第2章では、日本経済の低迷や企業の成長の鈍化等を背景とし、企業が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ことを確認する。そのうえで今後の日本経済の発展のためには、きっかけの如何に関わらず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の彼らが、いかに自らキャリアプランを形成し、モチベーションをもってリーダーシップ等その能力を発揮していくかが肝心であると考え。彼らを研究対象として特定する。

第3章の先行研究においてはこれまでの学問的知見をあらためて考察する。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・デザインにあたり適用できる点を確認する。また、既存の知見のみでは現代の日本のビジネスパーソンのキャリアをデザインするうえで十分ではないと考えられるため、加えて「論理思考」について補足的考察を加える。

第4章の仮説では、現代の日本のビジネス社会に照らして、ビジネスパーソンのキャリア開発において、有効なモデルを提示する。既存の知見をさらに発展させ、ビジネスパーソンがキャリアをデザインし、それに向って行動し自ら成長していく上で、有効かつ具体的に設定する目標としてキャリア・ブイなる概念を提起する。さらにキャリア・アンカーや目標との違いを示すとともに、キャリア・デザイン上有効であることを論じる。また、ビジネスパーソンのキャリア・デザインにおいては、行動と目標の設定の有無に応じ4種類に分類することで検証が可能であることを確認する。行動を起こすステップにおいては、視覚に訴えて感じる仕掛けや、思考を深めるために必要となる論理思考の概念の有効性を提言する。これらを通じてこそ前向きな感情が整い具体的な目標設定および行動が実行できると考える。

第5章では、事例研究として15事例を紹介し、仮説を検証することとする。

第6章では、4章の仮説を5章の事例研究で支えることにより現代の日本のビジネスパーソンのキャリア・デザインにおいて次のような構造があることを示す。すなわち、ビジネスパーソンのキャリア・デザインには、

- ・属性として4つのパターンがあること。

(上記の行動と目標の設定の有無に応じて4つのパターンが存在することを明示する)

- ・内省を深めることが重要である一方、その実現を阻害する認知的拘束が存在し実践を阻害する可能性があること
- ・内省を深める実践方法として、「見て感じる」および「論理思考」が有効であること（自らのキャリア・デザインには効果的に内省を深めることが必要であり、キャリア・デザインの具体的な手段として、「見て感じる」および「論理思考」が有効であることを示す）
- ・内省を深める目標設定に関し新たな概念として「キャリア・ブイ」を提唱することを明示する。

シャインは、キャリア・アンカーについては「不変的なものでありキャリア選択の指針になるものの、見出しにくい存在である」（シャイン(1990)）としている。これに対し、ビジネスパーソンのキャリア開発における具体的・実現可能な目標設定の有効性については、キャリア・アンカーの概念を踏まえた金井(2002a)の理論を発展させ、第5章の事例研究を通じ、キャリア開発支援の経験から見えてきた仮説モデルを提示し、そのモデルと事例が対応していることを確認した。キャリア・デザイン上、このような有効な目標を「キャリア・ブイ」と称し、その有効性を事例を通して検証する。

第7章では本研究に関する今後の課題を整理する。前章の結論は、日本の現代のビジネス社会におけるビジネスパーソンのデータを前提としているため、「内省を深める」手法の提言が日本以外のビジネス社会やビジネスパーソンに対しても同様に適用されるかどうかについて議論の余地があると考ええる。また、本事例研究においては年齢的制約からキャリア目標を持つことを諦め、理想的なキャリア・デザインへ移行できない事例もあり、年齢的制約をどう整理するのも課題と考える。そして今後は、小熊モデルが本研究と同様のトップクラスのビジネスパーソンのみならず、他のビジネスパーソンに対しても有効か否かを検証する必要もあり、今後の課題とする。

## 第2章 日本経済の変化に伴う、ビジネスパーソンに対する能力開発の高まり

デフレーションに表されるように日本経済は低迷状態が続いており、企業も成長の鈍化を余儀なくされている。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。本章では、これらの背景を確認するとともに、本論文の研究対象を明確化する。

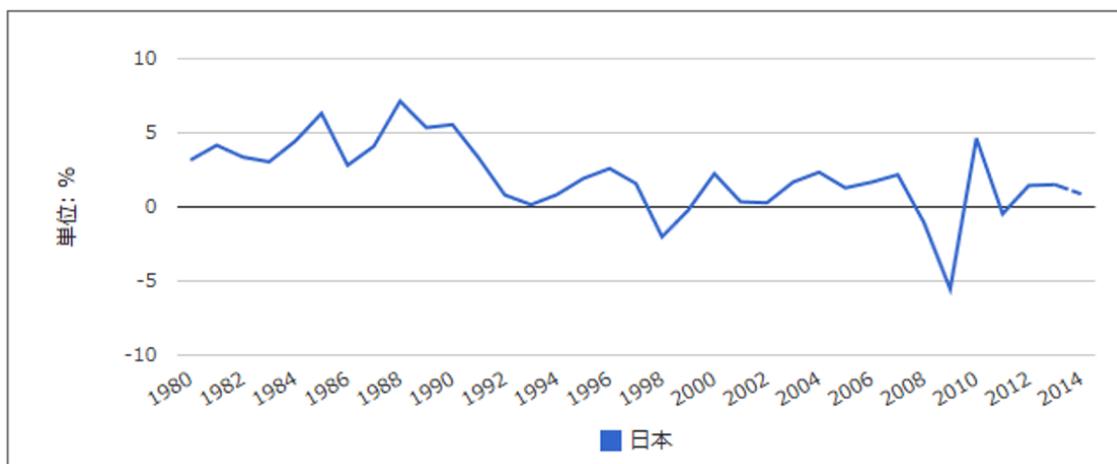
### 2-1 日本の経済状況

バブルの崩壊後、失われた20年と称され、日本経済は停滞にはいつている。2014年10月のIMF World Economic Outlook Databasesによると、第2-1図の通り、1990年から2000年までの10年間、GDPによる実質経済成長率は1.5%と低成長が続き、その後も低成長が続いている。20世紀末、世界第2位のGDPとなり経済大国と言われるまでになった日本経済だが、近年の経済的不調により、2010年には日本のGDPは中国に抜かれ世界第3位に後退した。

バブルの崩壊後は、大企業の破綻と大型の統合が相次いだ<sup>1</sup>。

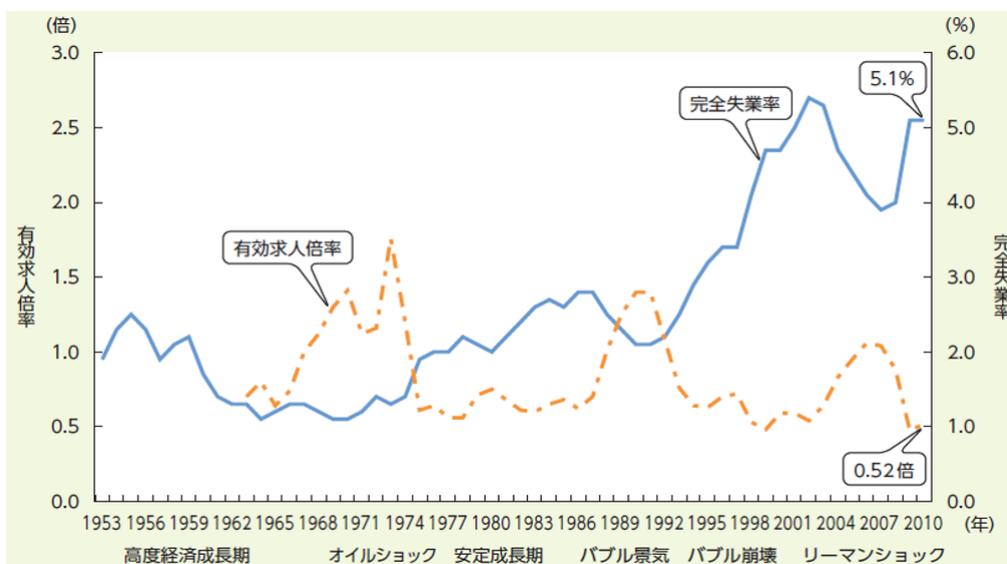
一方、海外からの影響においては、中国、インド、ASEANの経済発展が急速に進み、コスト面での圧倒的な優位性のもと、日本国内から海外への生産シフトが進み、日本国内の雇用の喪失につながった。第2-2図の総務省統計局「労働力調査」によると日本の完全失業率は、1998年以降も4.5%前後を依然推移している。有効求人倍率も0.75倍前後を推移している。

第2-1図 日本の経済成長率（実質 GDP）の推移（1980～2014）



出所：『IMF World Economic Outlook Databases SNA 国民経済計算マニュアル 2014』より借用

第2-2図 労働力調査・職業安定業務統計

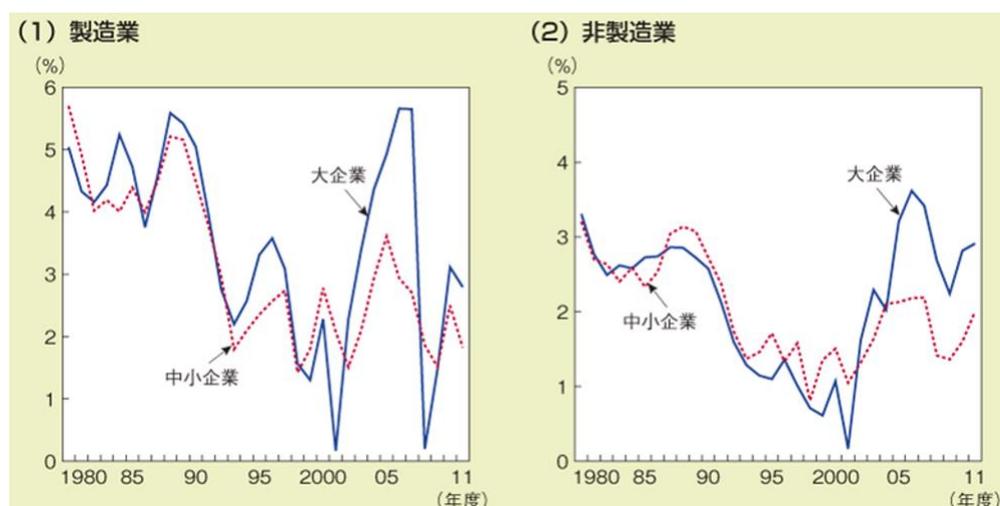


出所：2011年総務省統計局『労働力調査』および2011年厚生労働省職業安定局『職業安定業務統計』より借用

## 2-2 バブル崩壊後の日本企業の変化

企業の収益性を ROA を指標とし推移を見てみる。ROA は総資産利益率で企業経営の視点から見た収益性指標であり、株主資本と負債の合計である総資産に対する利益の比率である。すなわち、企業が総資産を基にどの程度効率的に収益を上げたかを示している。日本企業の ROA の推移を財務省の内閣府が財務省の法人企業統計をベースに作成したグラフ（第 2-3 図）を見ると、いずれの業種（製造業、非製造業）も、2000 年以降の大企業においては乱高下しているが、長期的には下落傾向にある。特に 2000 年代に入って、製造業、非製造業ともに中小企業が低い傾向にある。長年の経済停滞に伴って、日本の企業は収益性が低い傾向にあり、収益性を高めるため、企業努力をせざるを得ない状況となっていた。

第 2-3 図 ROA 指標（製造業・非製造業）



注：ROA は税引前当期純利益/総資産で算出

出所：財務省 『2012 年法人企業統計年報』より作成

## 2-3 日本企業の対応

バブル崩壊後、日本経済は急減速に陥り、長期にわたる日本経済の低成長時代にはいり、また他国の競合企業の台頭により、日本企業を取り巻くビジネス環境は厳しさを増していったが、日本企業はビジネス環境に適応し、収益改善をめざし、人事制度の改定を模索し始めた。

企業成長が頭打ちになるなか、人口構成の高齢化、若年労働力の相対的な減少に伴い、高年齢層が少なく若年齢層が多いピラミッド型組織のバランスが崩れ始めた。その結果、中高年者が就任すべきポストの数が不足し、勤続年齢に伴う昇進・昇格スピ

ードを鈍化せざるをえなくなった。さらに技術革新の影響によって、年配者よりも若年者の方が新技術への適応力が高いという逆転現象も見られるようになった。

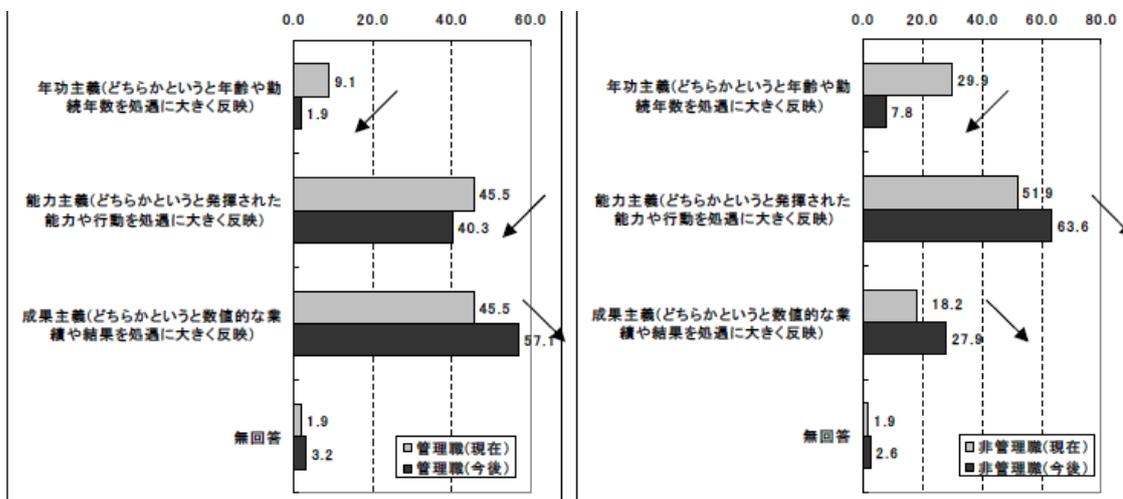
こうしたことから、年齢、勤続年数という年功原理だけで人事制度を維持していくことが困難になり、制度変更が企業で実施されるようになった。制度変更は能力主義と職務主義の考え方の導入である。能力主義の導入は、同年入社社員を勤続年数に応じて横並びに昇進・昇格させるのではなく、能力主義を取り入れて競争を促し、選別を強化するというものである。職務主義は、人事制度を社員が遂行する業務の具体的な内容と結びつけて組み替えていこうとするものである。これは若年従業員の高学歴化や、業務遂行能力の年齢的逆転が起こるようになった結果、職務内容・難易度、あるいは客観的かつ具体的な職務遂行能力が、社員の階層的な位置づけに反映されるものである。成果主義は、業務の成果に応じて給与や報酬、役職等を決定する方針のことである。主に数値による結果のみを評価の大きな手段としている。それに至るまでの過程については軽視し成果自体が重視される。主に外資系企業で多く見られていたが最近では一部の日本企業においても導入されている。

年功主義、能力主義、成果主義の現状と今後の方向性を日本生産性本部の全上場企業を対象に実施した「第13回日本的雇用・人事の変容に関する調査」からみてみる。第2-4図によれば、人事制度(処遇制度)の考え方は管理職については、年功序列は9.1%であるが、今後も年功主義という企業は1.9%となっている。能力主義および成果主義それぞれ45.5%と同率だが、今後は成果主義という企業が57.1%となっている。非管理職については年功主義は29.9%であるが、今後は7.8%となっている。能力主義、成果主義共に現行より今後の比率が増えており、それぞれ51.9%から63.6%、18.2%から27.9%となっている。

能力主義と職務主義の企業における導入状況に関し、基本給に採り入れられている賃金体系(第2-5図)を見ると、管理職層では、役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(以下、役割・職務給)の導入率は、1999年の21.1%から2012年は79.2%へ高まっている。また、職務遂行能力の高さを反映している部分(以下、職能給)の導入率は1999年の80.9%から2012年は65.6%へ下がってきている。年齢や勤続年数を反映している部分(以下、年齢・勤続給)は2001年の32.2%から2012年の22.7%に下がっている。

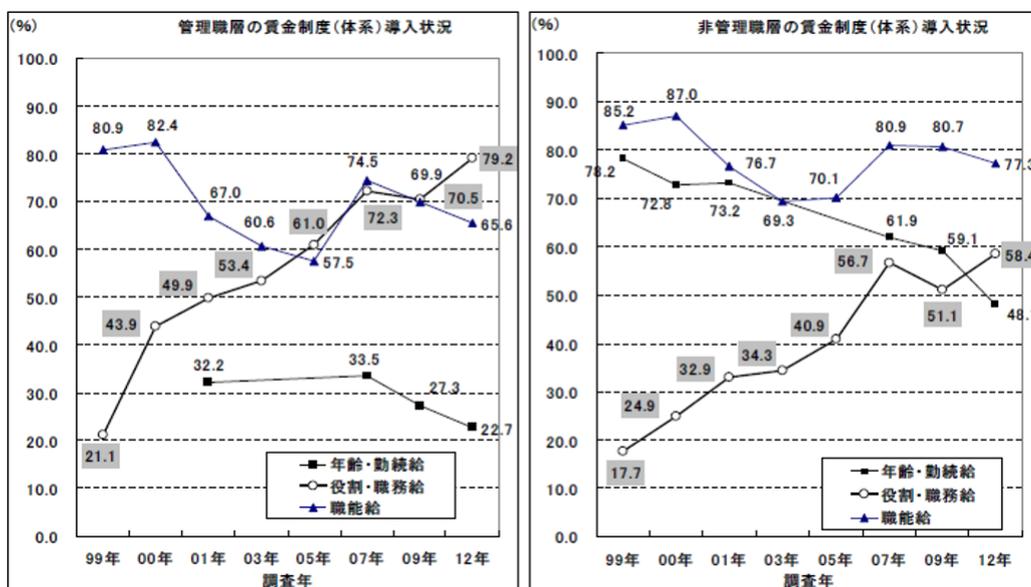
一方、非管理職層では、役割・職務給の導入率は、1999年の17.7%から2012年は58.4%へ大幅に増加している。また、職能給の導入率は1999年の85.2%から2012年は77.3%へ下がってきている。年齢・勤続給は1999年の78.2%から2012年の48.1%へ大幅に下落している。このようにポスト不足の中、人事制度は年齢・勤続給から役割・職務給へ移行していることがわかる。

第2-4図 管理職・非管理職別希望処遇体系



出所：日本生産性本部 『第13回日本の雇用・人事の変容に関する調査』報道関係機関用4ページより借用

第2-5図 賃金体系状況



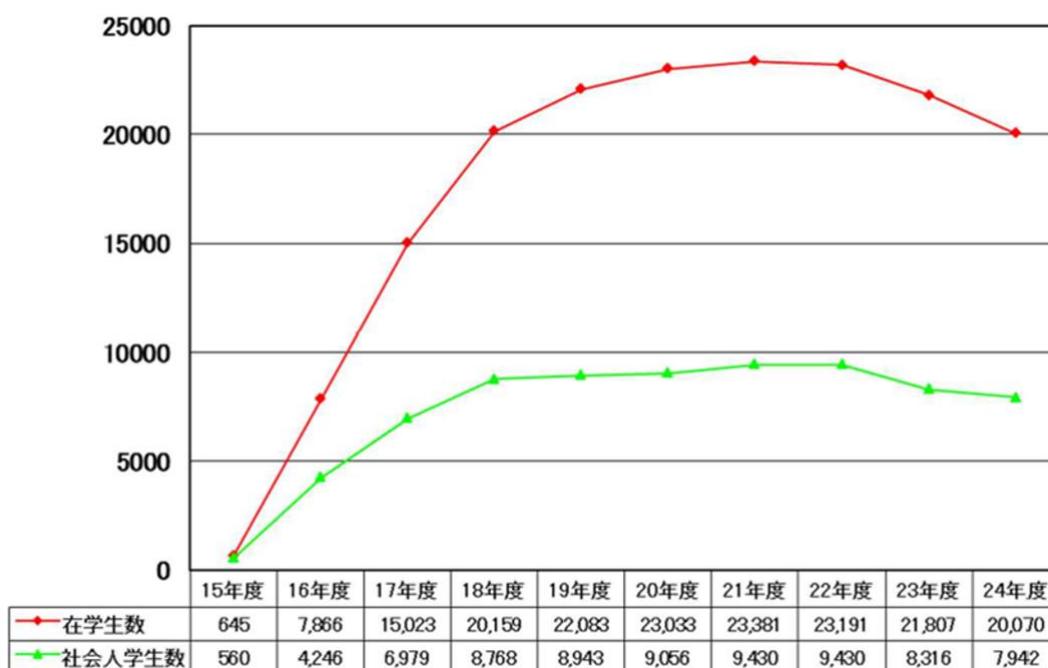
出所：日本生産性本部 『第13回日本の雇用・人事の変容に関する調査』報道関係機関用14ページより借用

## 2-4 専門職大学院について

能力主義・成果主義へと変化するビジネス環境に対応するため日本政府は、ビジネスプロフェッショナルの育成を目的として法律や制度の改定に乗り出した。米国のプロフェッショナルスクールに相当する実践的な大学院を導入する目的で作られた専門職大学院制度もその一つである。また、2003年10月からは、構造改革特別区制度下で教育特区が誕生し、教育特区の申請をした自治体においては、株式会社立大学院が認可され、校舎自己所有制限も撤廃された。このような流れの中で、2005年以降日本では、社会人を対象としたパートタイム（平日夜間や土日に開講）の専門職大学院の新設が相次いだ。またいくつかの既存大学院も専門職大学院制度の枠組みを使ったMBAプログラムを新設した。

専門職大学院は、時代の要請による新しい形の大学院として、グローバル化に伴う社会的・国際的に活躍できる高度専門職業人養成へのニーズの高まりに対応するため、高度専門職業人の養成に目的を特化した課程として創設された<sup>2</sup>。文部科学省による学校基本調査（第2-6図・第2-7図）によると、平成15年の在 student 数は645人（内社会人560人）であったが、平成24年度時点では、在 student 数は20,070人（内社会人7,942人）になった。

第2-6図 社会人学生数の推移①



出所：文部科学省『学校基本調査（2012）』専門職大学院室 専門職大学院制度の概要  
3 ページより借用

第2-7図 社会人学生数②

	全体			
		国立	公立	私立
学生数	20,070人	6,799人	788人	12,483人
内、社会人学生数	7,942人	2,460人	350人	5,132人
(割合)	(39.6%)	(36.2%)	(44.4%)	(41.2%)

出所：文部科学省『学校基本調査（2012）』専門職大学院室 専門職大学院制度の概要  
3ページより借用

専門職大学院にはMBA(経営)、MOT(技術経営)、法科大学院、会計、公共政策、公衆衛生、教職大学院等があり、高度で専門的な知識・能力を備えた高度専門職業人を養成することを目的とされている(第2-8図)。

専門職大学院の特徴としては、修士課程とは異なり、研究者ではなく、高度で専門的な職業能力を有する人材を養成し、研究中心ではなく、理論と実務を架橋した高度で実践的な教育、また研究者教員だけでなく、高度な実務能力を有する実務家教員を一定割合配置している。

社会人学生に対して、配慮と工夫がなされており、社会人が学びやすい仕組みを実施し、社会人が多く入学している。例えば社会人に配慮した入学者選抜として、一般とは別の選抜枠や受験科目を設けるなどの入学者選抜を87校(ビジネスとMOT33校)で実施している(第2-9図)。社会人が仕事の後や休日に通学できるよう、平日夜間や土曜日に授業を実施したり、また昼夜に関わらず自由に履修できるよう74校(ビジネス・MOT30校)で実施している。仕事の後に通いやすいよう、都心にサテライトキャンパスを33校(ビジネス・MOT17校)が開設したり、教育上必要があると認められるときは、1年コースの設定を25校(ビジネス・MOT8校)が可能にしている。

ビジネス・MOT分野の教育概要は、経営戦略、組織行動、ファイナンス、マーケティング、技術・生産管理、情報システム等の科目により、経営分野のリーダー養成である。なお、MOT(技術経営)は、経営に技術的内容を融合した分野である。

修了後の進路例として、経営企画・CEO候補者、独立・社内ベンチャー起業家、先端技術戦略・政策立案者、幹部技術者等がある。

ビジネスパーソンがビジネス・MOT分野で入学する平成25年度専門職大学院は以下の第2-10図の通りであるが、合計で31大学33専攻2,483人の入学定員である。なかでも入学者数が最も多いのは、グロービス経営大学院で、2013年度の入学者は

500 人を超え、31 大学全定員の 20%を超えている。

なお、政府が専門職としてのプロフェッショナルな人材を育成する環境を促進する一方で、企業やビジネスパーソン自身がそれに準じたレベルの育成環境を求めることになり、ビジネススクールと呼ばれるあらたな教育の場が生じることとなった。

第 2 - 8 図 修士過程・専門職学位過程

	修士課程	専門職学位課程		
		専門職大学院 (平成15年度～)	法科大学院 (平成16年度～)	教職大学院 (平成20年度～)
修業年限	2年	2年	3年	2年
修了要件	30単位以上 <u>修士論文の作成</u> ( <u>研究指導</u> )	30単位以上	93単位以上	45単位以上 (うち10単位以上は学校等での実習)
専任教員	—	修士課程を担当する研究指導教員数の1.5倍の数 + 研究指導補助教員数		
実務家教員	—	3割以上	2割以上	4割以上
授業方法	—	①事例研究、現地調査、 双方向・多方向に行われる 討論・質疑応答	①同左 ②少人数教育を基本 (法律基本科目は50人が標準)	①同左 ②学校実習及び共通科目を必修
学位	修士(〇〇)	〇〇修士(専門職)	法務博士(専門職)	教職修士(専門職)
認証評価	—	教育課程や教員組織等の教育研究活動の状況について、文部科学大臣より認証を受けた認証評価団体の評価を5年毎に受審することを義務付け、 <u>教育の質保証を図る仕組みを担保</u>		

出所:平成 25 年 7 月文部科学省『専門職大学院室 専門職大学院制度の概要』1 ページより借用

第2-9図 社会人向けスクール サービス概要

	社会人に配慮した 入学選抜の実施	勤務時間に配慮した 授業時間の設定	サテライト・遠隔授 業システムの整備	1年コースの設定
法科大学院(73)	14	9	3	—
教職大学院(25)	18	9	4	7
ビジネス・MOT(33)	23	30	17	8
会計(16)	8	8	2	3
公共政策(8)	7	3	1	4
その他(27)	17	15	6	3
<b>計</b>	<b>87</b>	<b>74</b>	<b>33</b>	<b>25</b>

出所:平成25年7月文部科学省『専門職大学院室 専門職大学院制度の概要』2ページより借用

第2-10図 平成専門職大学院一覧

区分	大学院名	研究科名	専攻名	学位名称	入学定員	位置	開設年度
国立	小樽商科大学大学院	商学研究科	アントレプレナーシップ専攻	経営管理修士(専門職)	35	北海道	16年度
国立	筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	国際経営プロフェッショナル専攻	国際経営修士(専門職)	30	東京都	17年度
国立	一橋大学大学院	国際企業戦略研究科	経営・金融専攻	経営修士(専門職)	41	東京都	15年度
国立	東京農工大学大学院	工学府	産業技術専攻	技術経営修士(専門職)	40	東京都	17年度
国立	東京工業大学大学院	イノベーションマネジメント研究科	技術経営専攻	技術経営修士(専門職)	40	東京都	17年度
国立	新潟大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	技術経営修士(専門職)	20	新潟県	18年度
国立	長岡技術科学大学大学院	技術経営研究科	システム安全専攻	システム安全修士(専門職)	15	新潟県	18年度
国立	京都大学大学院	経営管理教育部	経営管理専攻	経営学修士(専門職)	90	京都府	18年度
国立	神戸大学大学院	経営学研究科	現代経営学専攻	経営学修士(専門職)	69	兵庫県	15年度
国立	山口大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	技術経営修士(専門職)	15	山口県	17年度
国立	香川大学大学院	地域マネジメント研究科	地域マネジメント専攻	経営修士(専門職)	30	香川県	16年度
国立	九州大学大学院	経済学府	産業マネジメント専攻	経営修士(専門職)	45	福岡県	15年度
小計:国立12大学 12専攻					470		
公立	北九州市立大学大学院	マネジメント研究科	マネジメント専攻	経営学修士(専門職)	30	福岡県	19年度
公立	兵庫県立大学大学院	経営研究科	経営専門職専攻	経営管理修士(専門職) ヘルスケア・マネジメント修士(専門職)	40	兵庫県	22年度
小計:公立2大学 2専攻					70		

私立	青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科	国際マネジメント専攻	経営管理修士(専門職)	100	東京都	15年度
私立	芝浦工業大学大学院	工学マネジメント研究科	工学マネジメント専攻	技術経営修士(専門職)	28	東京都	15年度
私立	早稲田大学大学院	商学研究科	ビジネス専攻	経営管理修士(専門職)	195	東京都	19年度
私立	早稲田大学大学院	ファイナンス研究科	ファイナンス専攻	ファイナンス修士(専門職)	120	東京都	16年度
私立	中央大学大学院	戦略経営研究科	戦略経営専攻	経営修士(専門職)	80	東京都	20年度
私立	東京理科大学大学院	イノベーション研究科	技術経営専攻	技術経営修士(専門職)	60	東京都	16年度
私立	法政大学大学院	イノベーション・マネジメント研究科	イノベーション・マネジメント専攻	経営管理修士(専門職) 経営情報修士(専門職)	60	東京都	16年度
私立	明治大学大学院	グローバル・ビジネス研究科	グローバル・ビジネス専攻	経営管理修士(専門職)	80	東京都	16年度
私立	日本工業大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	技術経営修士(専門職)	30	東京都	17年度
私立	グロービス経営大学院大学	経営研究科	経営専攻	経営学修士(専門職)	480	東京都	18年度
私立	事業構想大学院大学	事業構想研究科	事業構想専攻	事業構想修士(専門職)	30	東京都	24年度
私立	SBI大学院大学	経営管理研究科	アントレプレナー専攻	経営管理修士(専門職)	80	神奈川県	20年度
私立	事業創造大学院大学	事業創造研究科	事業創造専攻	経営管理修士(専門職)	80	新潟県	18年度
私立	南山大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス専攻	ビジネス修士(専門職)	50	愛知県	18年度
私立	同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス専攻	ビジネス修士(専門職)	70	京都府	16年度
私立	立命館大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻	経営修士(専門職) 会計修士(専門職)	100	京都府	18年度
私立	関西学院大学大学院	経営戦略研究科	経営戦略専攻	経営管理修士(専門職)	100	大阪府	17年度
小計:私立16大学 17専攻					1,743		
株立	ビジネス・ブレイクスルー大学大学院	経営学研究科	経営管理専攻 グローバルイノベーション専攻	経営管理修士(専門職) 経営管理修士(専門職)	160 40	東京都	17年度 20年度
小計:株式会社立1大学 2専攻					200		
合計:31大学 33専攻					2,483		

出所:平成 25 年 7 月文部科学省『専門職大学院室 専門職大学院制度の概要』8 ページより借用

## 2-5 ビジネススクール

日本においては、文科省が専門職大学院の設置を急ぐ一方、ビジネス実務を教える教育機関、つまり学校教育法で定める学校ではない教育機関一般を指す名称として「ビジネススクール」という名称が使われているスクールが設立され始めた<sup>3</sup>。ビジネスアカデミーも同様の意味で用いられるが、これらのスクールはビジネスパーソンに学位、国家資格取得を直接付与するものではなく、ビジネスパーソンにビジネススキルの獲得、人的ネットワーク構築の場を提供することを主な目的としている。

日本には多くのビジネススクールが存在するが、その中で企業、並びにビジネスパーソンから最も実績があるグロービス・マネジメント・スクールをみていくこととする<sup>4</sup>。日本で最大のビジネススクールであるグロービス・マネジメント・スクールはグロービス経営大学院を運営する株式会社グロービスが運営している。経営の基礎からMBA取得まで学べ、多くの講座を開講している。グロービス・マネジメント・スクールは、1992年に誕生して以来、東京・大阪・名古屋において、2013年までに約7万人のビジネスパーソンが学んできている。

第一線で活躍する実務家教員がリードするケーススタディーとディスカッション中心の授業形態をとり、従来の知識詰め込み型ではなく、明日から「仕事の現場で活かせる」考え方やスキルを身につけることを目的とした独自の学習スタイルをとっている。

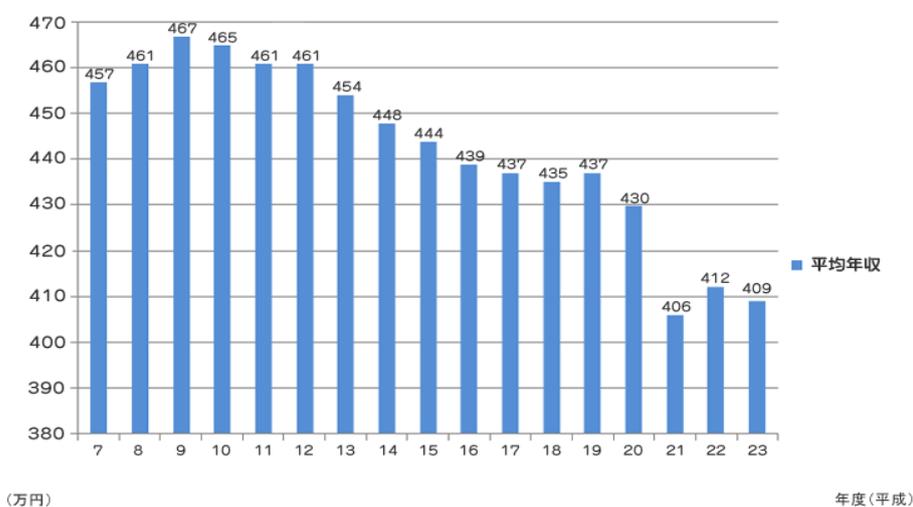
カリキュラムは、「ヒト・モノ・カネ」の各分野と、ビジネススキルの土台となる「思考」を加えた全4分野で、経営の基礎レベルから応用レベルまで幅広く提供している。

初めて経営を学ぶビジネスパーソンから基礎知識を土台に実践力を高めたいビジネスパーソンまで、個別の能力向上から、経営スキルの体系的な修得まで、多様なニーズに応じた豊富なカリキュラムを提供している。将来、目指したいキャリアに応じて、必要な科目を自由に組み合わせて学べる。ビジネスパーソンが日々の仕事を続けながら通えるように、平日夜間と土・日という開講時間帯の設定や振替受講制度により、仕事との両立をアシストし、ビジネスキャリアを中断することなくスキルアップを可能にしている。授業は2週間に一度のペースで開講し、1科目全6回126,000円を3ヶ月間で修了するカリキュラムとなっている。授業は平日夜間と土日に開講するため、ビジネスパーソンが仕事とのバランスをとりやすいようクラスの曜日や時間を自由に選択することが可能である。

## 2-6 ビジネスパーソンについて

バブル崩壊後、日本経済は低成長時代に入り、企業の収益も低いレベルで推移している。その結果、国税庁の平成23年度に実施された民間給与実態統計調査結果（2-11図）によると、ビジネスパーソンの平均年収は平成9年467万円から平成23年の409万へ約13%減少し、下降傾向にある。

第2-11図 給与所得者の平均年収



出所：国税庁 民間給与実態統計調査結果（2011）11 ページ、並びに国税庁ホームページ <http://www.nta.go.jp/kohyo/press/press/2012/minkan/> より借用

バブル崩壊後、山一証券、北海道拓殖銀行等大企業の破綻が相次ぎ、大企業は一生安泰であるという神話が崩れ、特に大企業のビジネスパーソンは、将来への不安を抱くようになった。企業は人事制度の考え方を年齢、勤続年数という年功原理で維持し

てきたが、それを能力主義、職務主義、成果主義へシフトしてきている。ビジネスパーソンは、これまでは年齢、勤続年数を重ねることで給与は自動的に上がっていったが、制度の変更により、自分自身で能動的に能力開発をし、職務（ポスト）を取り、成果を出さなければ昇給を得られない状況となっている。さらに、そのような中で、自分の身は自分で守らなければならないという風潮が生まれ、将来の不安への備えと能力開発を求め、専門職大学院やビジネススクールへ通学するビジネスパーソンが増えてきている。

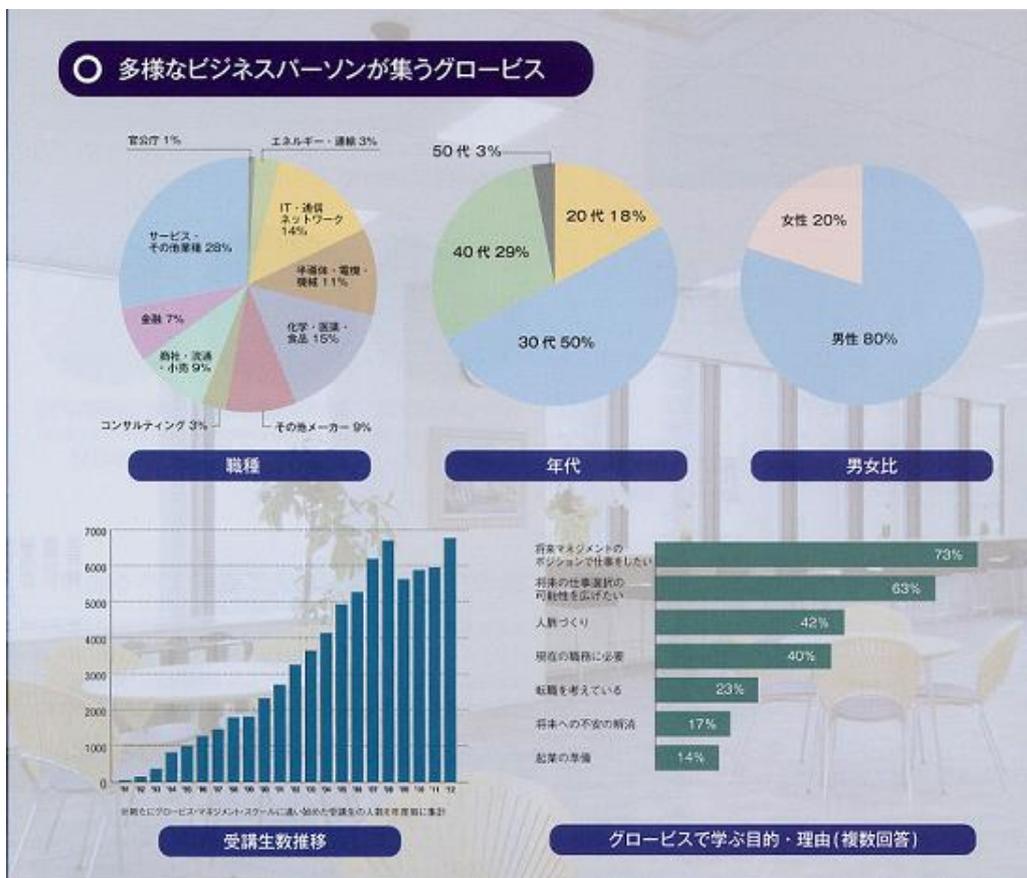
企業側もバブル崩壊後、各種の規制緩和や IT を中心とする新たな技術の普及、急速なグローバル化等により、これまでのビジネス環境が大きく変化してきた。その結果、これまでの経験やノウハウだけでは解決できない課題に直面する場面が増えると同時に急激な環境変化に対応するため、意思決定のスピードも要求されるようになった。こうした中で、短期間で効率よく経営の幅広い知識やマネジメントスキルを身につけることができる MBA プログラムに、企業から派遣されるビジネスパーソンが増加していった。

データ面であるが、『日経キャリアマガジン』によると、ビジネススクールで講義を受けたことがある、現在受講中のビジネスパーソンを対象にビジネススクール経験後どんな働き方をイメージ・希望しているかを調査（3つ以内で選択）したところ、「習得したことを現在の職場で生かす」が約半数（48.6%）を占めた<sup>5</sup>。

グロービス・マネジメント・スクールに通学する学ぶ目的・理由（複数回答）は、第2-12図によると「将来マネジメントのポジションで仕事をしたい」が73%を占め、次いで「将来の仕事選択の可能性を広げたい」が63%、「人脈づくり」が42%、「現在の職務に必要」が40%、「転職を考えている」が23%、「将来への不安の解消」が17%、「起業への準備」が14%を占めた。

また、中央大学ビジネススクールの田中洋教授によると<sup>16</sup>、通学の動機として「現状打破と専門知識の向上」や「経営のスタンダードの吸収」を挙げており、一定の実務経験を積んだ後、経営学を体系的に学んで知識の幅を広げたい社会人ニーズがある<sup>6</sup>。12年度の在學生は180人で平均年齢は38歳。学費は2年間で340万円と高額であるが、自己負担する人が多いという。

第2-12図 グロービス・マネジメント・スクールで学ぶビジネスパーソンについて



出所：『グロービス・マネジメント・スクール案内パンフレット』11ページより借用<sup>7</sup>

ビジネスパーソンは、このような日本経済やビジネス社会における変化に直面し、さらに下記のような具体的事象となって受けとることになる。

- ・カンパニー制導入に伴いより成果が求められる
  - ・給与収入が減少傾向となることから成果が求められる
  - ・人事制度の変化により年功序列制度から成果主義へ
  - ・契約社員や派遣社員等の非正規社員が増えて労働市場の流動化が進み、よりわかりやすい能力が求められる
  - ・関連会社への転籍など雇用形態が流動的となり成果や能力が求められる
  - ・バリュー重視の採用傾向へ
- また、ビジネスパーソン自身も一部ではあるが下記のようなモチベーションを抱く。
- ・将来の不安を解消したい
  - ・自らのキャリアアップが必要

- ・起業を試みる
- ・転職を目指す

これらから、ビジネスパーソン自身が能動的あるいは受動的な意識の差があるものの、現実的に役に立つ実践的な能力を身につける必要性に直面していることがわかる。

このように、日本経済が低成長時代に陥り、企業においては低成長な市場環境に直面するなか組織構造や雇用形態、人事制度を変化させてきた結果として、ビジネスパーソンにとってもビジネススクールを必要とする考え方が生じてきたのである。

企業教育研修に参加している 20 代から 50 代の多様な業界の男女 100 人を対象にキャリアの意識調査を実施したところ、

「将来、こうしたい、こうなりたいという明確な目標を持っていますか。持っていますか。」という質問に対して、100 人中 10 人が持っていると答えた。

さらに、10 人にどんな目標か、具体的に確認したところ

- ・自分の率いている組織を組織変革して、部下を育成して、業績アップをめざしたい (40 代男性)
- ・いつか海外に赴任したいと考えている (30 代男性)
- ・将来 MBA を取得したい (30 代男性)

という回答があった。(平成 26 年 1 月 A 社企業研修アンケート調査より)

このような積極的なキャリアアップや目標をもっている人材を含めビジネススクールに通うことができるビジネスパーソンはごく一部である(下記図面参照)。私はこの限られた人材こそが今後の日本経済を支えていく礎になると考える。彼らがいかに自らキャリアプランを形成しモチベーションをもってリーダーシップ等その能力を発揮していくかが肝心である。次章以降では、このような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を明らかにするとともに、彼らに対する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ていく。

第2-12図 研究対象：リーダー候補のビジネスパーソン

研究対象(リーダー候補のビジネスパーソン)



出所：筆者作成

### 第3章 先行研究

本論で対象とするビジネスパーソンのキャリア形成に関して先行研究を考察する。キャリア形成を論ずるにあたり必須と考えられる先行研究についての知見を明らかにし、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キャリア形成にあたりこれらがどのように適応されるかを確認するとともに、それだけでは十分とはいえない論点についても整理する。

#### 3-1 シャインのキャリア・アンカー

自分自身のキャリア・デザインをする際に、そのスタートとして、まずは自分自身を理解することが肝要と考える。将来のキャリアを選択する際に、自分がどうしたいのか、何を実現したいのか、何が得意なのか、何に価値を見い出しているのか等、自分自身を理解するための概念としてシャインのキャリア・アンカーを見ていくこととする。

シャイン（1990）によると、キャリア・アンカーは、キャリアを考えていく上で自分自身を理解する礎となるものであり、それは普遍のものである。キャリア・アンカーがキャリア選択の指針になるという。

では、キャリア・アンカーとはいったい何かを見ていこう。シャイン（1990）によるとキャリア・アンカーとは、長期的な仕事生活の拠り所であり、

- ・能力、欲求、価値についてのセルフ・イメージ（自己像）である
- ・節目、節目のきっかけがないと、はっきりと自覚されない自己像である
- ・一人で自己内省するより、同僚や配偶者との対話から浮かびあがる自己像である
- ・組織、仕事を変遷しても「自分としては絶対に捨てたくない」コア（核）である
- ・キャリア・ダイナミクス（仕事生活の動態）の中の基軸（不動点）である

という5点で特徴づけられる<sup>8</sup>。

シャイン（1990）によると、人はキャリアの進展につれて、はっきりとした自己概念を育み、自己概念は、以下の3つの問に対する、ある程度明示的な答えがその中身となっているとする<sup>9</sup>。

- ①自分の才能、技能、有能な分野は何か。自分の強み、弱みは何か。
- ②自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標は何か、何を望んでいるのか。または何を望まないのか。それを今まで一度も望んだことがないから望んでいないのか。ついに何か洞察するところがあって、それを機にもう望むのをやめたのか。
- ③自分の価値観、つまり自分がやっていることを判断する主な基準は何か。自分の価値観と一致している組織や職務についているのか。やっていることをどのくらい好ましいものと感じているのか。自分の仕事やキャリアにどのくらい誇りをも

っているか、または恥ずかしいと感じているか。

これらについて、1つずつ詳しく中身を確認していくこととする（第3-1図）。

① 自分の才能、技能、有能な分野は何か。自分の強み、弱みは何か。

自分はなにが得意か、つまりこれは能力・才能についての自己イメージである。ビジネスパーソンがいくら客観的に自分を知らうとしても、正確には知りえないし、うまく「できるか」どうかは相対的なものである。またあることに才能をもっていても、それが本人にとって重要ではないこともある。自分が重要だと思い、かつ自分がうまくできると思っていることが何なのかに答えることが、能力・才能についての自己イメージを形成する。

② 自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標は何か、何を望んでいるのか

自分はいったい何をやりたいのか。つまりこれは動機・欲求についての自己イメージである。他者から教えてもらえるものではなく、自分で自分に合うイメージを探すほかない。その探索でひとからのアドバイスが役立つことはあるかもしれないが、自分探しをするのはほかならぬ本人である。他者の声よりも自分の内面の声に耳を傾けることが重要である。留意する点は、ひとはしばしば自分が得意なことを、好きなことだと勘違いしてしまうことである。

「なにが本当にしたいことなのか」という問いは難しい問でもある。

③ 自分の価値観、つまり自分がやっていることを判断する主な基準は何か。

どのようなことをやっている自分なら、意義を感じ、社会に役立っていると実感できるのかという意義・価値についての自己イメージである。前述のやりたいことが見つかったとして、「どうしてそれをやりたいのか」に答える意義・価値についての自己イメージでもある。問題は、その仕事が長期的に本人にもたらす意義や価値である。それを感じられなければ、どんなに得意で好きなことであっても、やがて虚無感を感じることになるという。

これらのシャイン（1990）による三つの問いは、キャリアの拠り所、つまりキャリア・アンカー（錨）を診断するための基礎になっている。そして、仕事の経験やフィードバックを積み重ねることによって、自己の内面がはっきりしてきて洞察が進むのである。これらにより、より合理的に力強くキャリアにまつわる決定をするための基盤ができあがる。こうなると自己概念は、キャリア選択の指針、またはキャリア選択を方向づけるアンカーとしてどんどん機能し始めるようになる。人は自分が本当にやりたいことをよく考えるための拠り所、あるいは自分自身を発見する拠り所としてアンカーを参照する。ここでの定義通り、キャリア・アンカーは人の自己概念の一要素で、ある人がどんな難しい選択を迫られた時でも放棄することのない自己概念である。

キャリア・アンカーは自分自身が犠牲にしたくない、また自分の本当の自己を象徴

する、コンピタンス（有能さや成果を生み出す能力）や動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったものである。自分自身のキャリア・アンカーが何なのかをしっかりと認識していなければ、地位、報酬、肩書などの外部から与えられる刺激誘因の誘惑を受けてしまい、後になってから不満を感じるような就職や転職をすることになり、将来、こんなはずではなかったと、後悔に至るキャリア選択をしてしまう可能性があるという。

シャイン（1990）は、どのような仕事についていたとしても、仕事に対する指向、動機、価値観、そして才能についての自覚をより明瞭に理解しておけば、キャリアにまつわる将来の意志決定は、もっと容易かつ納得のいくものとなり、キャリア・アンカーに合致したキャリアの選択ができれば心から本当にやりがいのある仕事ができ、後悔のない満足なキャリア人生を歩むことができるとした。

また、シャイン（1990）はキャリア・アンカーについて、仕事が変わっても、会社を移っても、そのひとがどこでどのような仕事をしようとも「どうしてもこれだけは犠牲にしたくない」大切にしているものとして、次の8つのカテゴリーに分類されることを示した（第3－2図）。

- ① 専門・職能別コンピタンス
- ② 全般管理コンピタンス
- ③ 自律・独立
- ④ 保障・安定
- ⑤ 起業家的創造性
- ⑥ 奉仕・社会貢献
- ⑦ 純粋な挑戦
- ⑧ 生活様式

シャイン(1990)によると、これらの8つのキャリア・アンカーに対して誰もがある程度の関心を持っている。そのなかに、どうしてもこれだけはあきらめたくないと思う際立って重要な領域があり、キャリア・アンカーは、その領域を示すラベルであるという。ひとはその領域への関心をもとに基本となる自己イメージを確定していき、それがキャリアの全段階において最優先課題になっていく。

この8つのカテゴリーを具体的に考察する<sup>10</sup>。

- ① 専門・職能別コンピタンス（専門を極めること）

自分のキャリアが開花していくにつれ、特定の仕事に対する才能と高い意欲をもつに至ったということに気付き、自分の才能を発揮し、専門家（エキスパート）であることを自覚して満足を覚え、専門を極めたいタイプである。このタイプは専門性をより高いレベルにまで伸ばしていける機会を欲する。例えばエンジニアならば自分は特

に設計に強いということに気づき、営業マンであれば、自分にはセールス能力が秀でていると感じる。仕事が挑戦的であることが重要な条件で、自分の能力や技能を試すことのできない仕事だとすぐに退屈してしまい、意義を見失い、才能を発揮できるかによって自尊心が左右される。

#### ② 全般管理コンピタンス（人びとを動かすこと）

キャリアを歩むにつれて、ゼネラル・マネジャーに本当に到達している自分に気づき、人びとを動かしたいタイプである。経営管理そのものに関心を持ち、ゼネラル・マネジャーに求められるコンピタンス（有能さ）を身につけていることにも気づく。組織の階段を上り、責任ある地位に就きたいという強い願望を抱く。このタイプはその立場に立って組織全体の方針を決定し、自分の努力によって組織の成果を左右してみたいという願望を持っている。このタイプの喜びややる気を高めるのは、あくまで企業内の昇進の梯子を上がり、より高度な責任の立場に立ち、リーダーシップを発揮し、所属する組織の成功に貢献し、その結果高い収入を得ることである。重い責任のある仕事を望み、挑戦的で変化に富み、人をまとめるような統合的な仕事を好む。またリーダーシップを発揮できる機会、所属する組織の成功に貢献できる機会を求める。自分に割り当てられた仕事を、それが組織全体の成功にどの程度重要なのかという視点で評価をする。組織に強く同化し、自分たちの仕事ぶりを組織の成功、または失敗ではかる。つまり真の「組織人」ということができる。

#### ③ 自律・独立（自律・独立して仕事ができること）

当たり前前の規則や手順、作業時間、服装規定や、諸々の規範に拘束されることに我慢ができず、自分のやり方、自分のペース、自分の納得する仕事の標準に照らして物事を進めること、つまり自律・独立して仕事ができることを好むタイプである。

組織での生活を制約の多い非合理的なものと感じ、自分のプライベートな生活を侵害するものと認識するため、自分の望む条件に合う、会社からは独立したキャリアを志向する。自律への欲求を何ものにも優先し、目標が明示され、それを成し遂げる手段は一任されること。自分の専門分野の範囲内で明確に線を引き、時間を切って仕事をすることを好む。

#### ④ 保障・安定（安定して心配なく仕事ができること）

安全で確実と感じられ、将来の出来事を予測することができ、しかもうまくいっていると知りつつゆったりとした気持ちで仕事をしたいタイプである。安全の保障という課題がキャリア全体を通して支配的であり、キャリアについての大きな決断をするときには必ずこれらへの関心が指針ともなり、また制約にもなる。定年までの職務への終身雇用権がしっかりしている組織、不況でもレイオフしないことで有名な組織、退職時の諸制度が整い、安定して頼りにできるというイメージのある組織、そして年功昇進制度を好む傾向にあり、行政機関や公共的な機関の仕事にしばしば魅力を感じるタイプである。

⑤起業家的創造性（絶えず、起業家として、あるいは起業家のように、なにか新しいものを創造すること）

新しい製品や新しいサービスを開発したり、財務上の工夫で新しい組織を造ったり、あるいは現存する事業を買収して再編するといった欲求を早い時期から他の何よりも強く意識し、とにかく試してみたいと思っているタイプである。休みなく常に新しい想像に挑戦し続けることを望む。このタイプの創造的な衝動は、主として新しい組織、製品、あるいはサービスの創造に向かう。それらが起業家自身の努力によるものであるということがはっきり識別でき、自分自身の生み出したものとして存続し、経済的に成功することが重要であり財をなすことによって成功の度合を測る。特に起業家が他のアンカーと異なる特徴として、自分が新しく事業を起こすことができるということをとにかく試してみたい、という熱い思いに取りつかれている点が挙げられる。

⑥奉仕・社会貢献（だれかの役に立ち、社会に貢献できること）

自分の実際の才能や有能な分野よりも、世の中をもっとよくしたいという欲求や価値観に基づいてキャリアを選択するタイプ。医療、看護、社会福祉事業、教育、聖職など人を助ける専門職等もこのタイプと考える。自分の所属している組織、社会政策に対して、自分の価値観に合う方向で影響を与えることが可能な仕事を望む。

⑦純粋な挑戦（自分にしかできないことに挑戦し続けること）

このキャリアの特徴は、何事にも、あるいは誰にでも打ち勝つことができるということに自覚している点である。このアンカーのタイプの定義する成功は、不可能と思えるような障害を克服すること、解決不能と思われてきた問題を解決すること、極めて手強い相手に勝つこと。上達するにしたがって、より一層困難な問題に直面するような職を探していくという形をとる。純粋な挑戦にアンカーを下ろしているこのタイプにとっては、挑戦こそ唯一の大きなテーマで、挑戦しつづけ変化に富んだキャリアを持つことが大切だと思っている。

⑧生活様式（仕事と家族やプライベートのバランスがとれるライフ・スタイルを実現すること）

個人のニーズ、家族のニーズ、キャリアのニーズをうまくすり合わせ、調和を取りたいタイプ。生活に関わる様々な要素を調和できる状況を欲し、何よりも柔軟で、自分の時間等の都合に合わせて働き方を望む。このタイプが期待していることは、特別な勤務形態よりも、むしろ組織が個人および家族を尊重してくれることであり、個人と組織の間の心理的契約について真摯に話し合える姿勢をもっていることである。

シャイン（1990）は、キャリア・アンカーとはどれが自分のアンカーなのかについて無理にでも選択を迫られた場合、どうしてもあきらめたり捨て去ったりすることができないひとつの拠り所であると定義している。この定義は、たった一つのアンカーしか認めないということの意味する。そのひとのパーソナリティの階層上で最上位

に位置づけられる唯一の才能、価値観、動機からなるセットがキャリア・アンカーである。しかし実際にキャリアを歩む状況では、たった一つのセットではなく、いくつものキャリア・アンカーが満たされ、存在する場合もあるとシャインは言及している。そのため、いくつかのキャリア・アンカーのなかで、本当のところの最上位にある重要なキャリア・アンカーを見極めることは大変である<sup>11</sup>。例えば、キャリアの上でどうしても選択せざるを得なくなった場面を想定することで、真のアンカーを特定することができると考えられる。はっきりしたキャリア・アンカーが浮かび上がらない場合や、選択に必要な優先順位をつけるのに十分な人生(仕事)経験をしていない等が可能性として考えられると述べている。

シャイン(1990)によると、アンカーが変わるかどうかということに関しては、今までのところ十分な証拠を手に入れるに至っていないという。つまり十分な長期にわたってキャリア・アンカーがどのように進化するかを追跡してきたが、まだ事例が非常に少ないからと考えられる。アンカーの進化については、シャイン自身も「アンカーそのものまで変わることはないが、もっと自分に合ったものを求めることになるのではないか」と言っている。このことは、キャリアの節目で立ち止まるビジネスパーソンのキャリア開発支援をしていく中で、この「自分に合ったものを求める」ビジネスパーソンの意識の変化が本研究におけるキャリア・ブイの仮説を立てるヒントとなった。シャインの調査対象となった人々のうち15人は既に40代の半ばに達しているが、これまでのところアンカーは安定しているといってもよさそうな結果が表れているという。それはおそらくひとが自分の自己像(セルフ・イメージ)つまり自分が何に優れ、何を望み、何に価値を感じるのかをはっきりつかめればつかむほど、その自己像をもち続けようとする傾向があると考えられることができる。人びとは自分自身をよく知れば知るほど、自分自身についての洞察を持続したいと思うようであると言及している。

シャインは、キャリアが形成されていく過程から考えれば、仕事とキャリア・アンカーが符号していないといったミスマッチは起こり得ると言っている。例えば専門・職能アンカーのひとがゼネラル・マネジャーに昇進するということもあり得るし、全般管理アンカーのひとが高度スタッフ職務を与えられるといったことも考えられる。安定アンカーのひとに対して、ベンチャー企業から招聘の誘いを受けるといった場合もあるし、自律アンカーのひとがお金儲けを当面の目的にすると、安定はしていても価値を感じず退屈な仕事につくこともある。

シャイン(1990)によると、ひとはどのような状況下でも、なんとかやっていくことはできるが、そのままでは幸せとはいえないし、本気で打ち込んでいるという実感も得にくいと思われる。ひとはみな環境に適応していき、そのなかで最大限の努力はするが、アンカーそのものまでが変わることはないという。

本研究においては、ビジネスパーソンのキャリア・デザインのための第一ステップ

として、まずは自分自身を理解しなければならないと考えた。自分自身を理解しなければ、目指すべきキャリアの方向性や目標もわからないし、自分自身を理解せず突き進むとキャリアを誤る可能性もある。シャインの提唱した能力、欲求、価値を考えることは、ビジネスパーソンが内省し自分自身を理解する上で有効である。詳細は事例で紹介する。

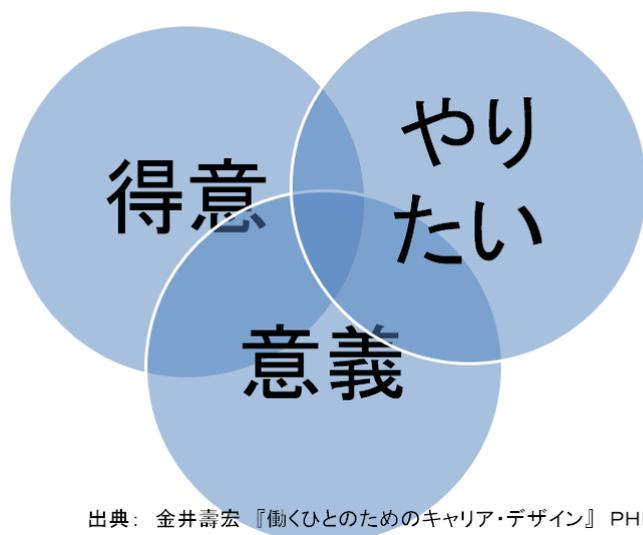
金井によると、金井自身のキャリア・アンカーが変わったと実感した中年移行期に、ボストン郊外のケープコッドで久々にシャインのセミナーを受け、金井は「キャリア・アンカーは変わらないと書かれていますが変わりました」とシャインに伝えたところ、「それは変わったのではない、ほんとうの自分に気づいたのだ」と返答されたという。この事例からも、また先に述べた自分自身のキャリア・アンカーを見い出すのは人生（職務）経験が必要であるし、容易ではないことがうかがえる。

これまでシャインのキャリア・アンカーを紹介してきたが、シャインが言っているようにキャリア・アンカーは不変であるが、一定の人生（職業）経験が必要で見い出しにくい場合もあるという。

第5章の事例研究で詳細は紹介するが、シャインのキャリア・アンカーを、自分自身で見い出せなかったビジネスパーソンにも、3つの問い「好きなこと」「得意なこと」「価値のあること」の枠組みは自分自身を理解するための内省には有効であった。

日本のビジネスパーソンのキャリア・デザイン上、キャリア・アンカーを見い出せずにいる場合、どうすればいいかを次に紹介する金井のキャリア・トランジション・モデルとともに本研究では第4章で検討してみたい。

### 第3-1図 シャインのキャリア・アンカーのイメージ



出典：金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所 2002

出所：金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所（2002a）より作成

### 3-2 金井壽宏のキャリア・トランジション・モデル

ここまでに見てきたシャインのキャリア・アンカーのコンセプトに、内省と目標という概念を踏まえてダイナミズムを与えた金井のキャリア・トランジション・モデルを検討する。

キャリア・デザインにおいては、内省という過程が重要と考えるが、なぜ重要であるかを金井壽宏のキャリア・トランジション・モデルを通して見ていくこととする。

内省とは広辞苑によれば、「自分の思想、言動などを深くかえりみること」とある。岩波哲学・思想辞典によれば「自己の心的過程を自ら観察すること」とある。いずれの定義にも、自らが主体となって自らを客体化し認知することが共通点として見てとれる<sup>12</sup>。

八木(2012)は、脳機能研究、メタ認知理論などの議論を基に内省を「自分自身をメタレベルから見つめることによって、自己理解と他者理解を深め、自己の認知的なメンタル・モデルを変革・創造すること」と定義している。内省は、人間の高次に発達した脳機能によって可能となっている自己に対する認知を基にした自己変革であるが、この場合の自己とは、自分自身が認知し意識の中に作り上げている世界の写像、あるいはメンタル・モデル全体だと言っている。

このように、キャリア・デザイン上、この過程を無視してキャリアを形成していくことは現実的ではなく、現実的かつ合理的に内省を行う必要があると考える。ここでは内省の重要性を説く金井(2002a)のキャリア論を見ていくことにする。

金井(2002a)は将来のキャリア・デザインにおいて、内省を深めることの重要性を語っている。自分のこれまでの歩んできた過去を振り返り、将来を展望し構想するという視点を持つことが大切であるという。キャリアは偶然に作用され、完全にデザインできるものではないので、常に考える必要はないが、キャリアの節目と思えるときだけ、しっかり内省しキャリア・デザインするべきであるというキャリア・トランジション・モデルを提示している。次の①から④までのプロセスを経て、再び①に戻るサイクルを回すことが重要であると言っている(第3-3図)。

- ① キャリアに方向感覚を持つ(どこに向かうのか)
- ② 節目だけはキャリア・デザインする
- ③ アクションをとる
- ④ ドリフトも偶然も楽しみながら取り込む

これらの金井のプロセスについて一つずつ見ていくこととする<sup>13</sup>。

#### ① キャリアに方向感覚を持つ(どこに向かうのか)

第一ステップでは、生涯全体を貫く目標を探し始める必要がある。一生かかってもそれに近づきたい、実現したいと思う長期的な目標(夢)である。これに対して、ト

ランジションの時期に差し掛かる度に、数年のスパンで実現したいと思う短期的な目標もある。キャリアは長期的に眺めたときの仕事生活のパターンや意味づけのことなので、長期的な目標、方向感覚を持つことが重要である。この数年スパンのサイクルを回る度に長期的な目標（夢）を修正したり、これまでの来し方を振り返るべきである。振り返ることであらためて見えてくる方向感覚というものもある。まず、キャリアに方向感覚を持つために、どこに向かっているのかを自問して内省することが重要である。

#### ②節目だけはキャリア・デザインする

第二ステップは、実際に次に進む道を選ぶことである。キャリアを自覚的にデザインしたという感覚をしっかりと持つためには、デザインそのものは節目だけでいいが、その時には、自分で道を選んだという実感が重要である。メンターからアドバイスを得ようと、実際に選択することは自己選択、自己決定したという構えが重要である。

シャインの3つの問いである、「何が得意で」、「何がやりたいか」、「何に意味を感じるか」を自問して、キャリアの岐路では無自覚ではなく、自己選択、決定すべきである。今の会社に居続けることにしても、漫然とそうするのではなく、自分の長期目標（第一ステップ）と照らし合わせて、この第二ステップに居続けるという選択をしっかりとすべきである。なお、「何が得意か」、「何がやりたいか」、「何に価値を感じるのか」、というキャリアの節目の問いを毎日考える必要はない。その理由として、ブレ過ぎる可能性があることと、次のステップである行動を起こすことが重要だからである。

#### ③アクションをとる

第三ステップは、とにかく、選んだ道にふさわしい適切な最初の一步をきちんと歩むこと。より大きなエネルギーや努力を投入して、元気よく力強く、その道を歩むことが重要である。

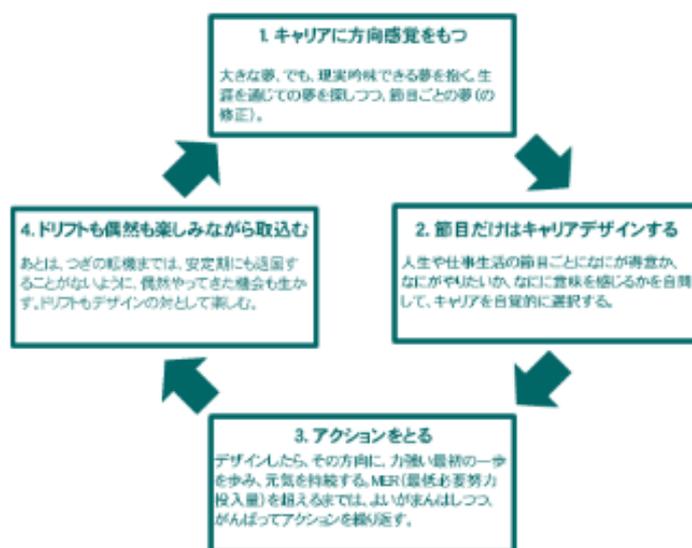
#### ④ドリフトも偶然も楽しみながら取り込む

第四ステップは、出合いやいろんな偶然の出来事を大切にすべきであるという考え方である。第一、第二ステップでキャリアをデザインすることの重要性を語っているが、時には流れに身を任せる感覚「ドリフト」も重要であると言っている。人生にはコントロールできない不確実なことが起こり、それを前向きに捉えることが重要である。

デザインとドリフトのバランス、ハーモニーを明示するうえで、この第四ステップは重要である。デザインがなければ、ドリフトを楽しむことはできず、ただ流されてしまう。ドリフトの余地がなければデザインだけでは息が詰まる思いがする。まずキャリアを選択して行動すると想定外のことが起こる。偶然のような計画されたような出合いも多く遭遇する。ゆえにサイクルを一周回って、また第一ステップに戻る頃、つまり次の節目の時期のスタートラインでは、第四ステップで享受した偶然の多種多

様な出会いにより、行動や発想のレパートリーが増えている。しかし、その偶然で、一見でたらめな多種多様な出会いは、大きな方向づけ、めざす夢とのつながりで生まれているのなら、ドリフトこそデザインを柔軟なやり方で強化していく。夢が導いた偶然はふつうの偶然とは異なり、そのような偶然までとりこみ生かしていくような回り方ができれば、キャリアは、4つのステップをスパイラル状に回りながらより充実したものになっていくと考えられる。

第3-3図 金井のキャリア・トランジション・モデル



出所：金井壽宏『働くためのキャリア・デザイン』PHP 新書(2002a)259 ページを借用

ところで、「内省するタイミング」、つまり「岐路に立っている、今こそ節目だ」と自覚するという第二のステップの節目に関して、金井は四つの契機を提示しているので見ていくことにする<sup>14</sup>。

①第一の契機

このままでいいのかという焦燥感の場合、キャリアのどん詰まり感覚、現状を打破しなければならないと思った時である。

②第二の契機

第二の契機となるのがメンターの声である。金井によるとメンターとはキャリアの歩みを後押してくれたり、アドバイスをしたり、時にはロールモデルとなるような人物を指す。今が節目であることに気づかせてくれることがある。キャリアの節目でチャンスを与えたり、相談にのったり、情報をくれたり、応援してくれたり、手本・見

本として振る舞ってくれたりするのがメンターの役割である。「今がたいへんな時期だ。今を乗り越えればもっと成長できる」と伝えられることが重要。節目にいるのに、節目と気づかないひとに、「今、あなたは境界線をくぐりつつある」と伝えてくれるメンターの存在が第二の契機となる。

### ③第三の契機

ゆとりや楽しさを感じる時である。自分がやっていることがあまりにも楽しいと思う時や、ネガティブな姿勢で始めたのにも関わらず、それがうまくできているのにふと驚いたときが第三の契機である。心にゆとりが出てきて自分らしさをチェックするには、いい機会となる。なぜそれがそんなに楽しいのか、振り返ることができる。

### ④第四の契機

カレンダーや年齢的な目印である。ここに昇進、昇格、異動などの仕事上の明確な節目がある。30才、40才、50才になったとき、会社の人事制度で、前向き出向、あるいは本社に居残るかの選択制度的に迫られる場面もある。また、新任管理職研修等特別な任務にかかわる研修も契機となりうるという。

以上のように金井の四つの契機を紹介した。金井は、トランジション・モデルの第一および第二ステップで内省の重要性を語っており、また内省を生かすには、ふたつのことが肝要だと言っている。ひとつは、アクションとつながっていることであり、もうひとつは、節目に内省をおこなうタイミングである。節目の内省とは、これまでのアクションの足跡（来し方）を意味づけながら、これからの行き先、そしてそこへの自分らしい歩み方を構想するための内省であると言っている。ここでいう内省は、過去を意味づけ、将来を構想する中で、過去に通用したけれどももう成り立たない考え方ややり方は棄て、新たなやり方を考え抜くことであるという。つまり、新しい自分に向かうために欠くことのできないプロセスとして節目に内省を行いアクションを行う必要があるということである。

金井のトランジション・モデルの4つのステップ ((1)~(4)) は、本研究において重要な位置をしめている。なぜなら、詳細は事例研究で述べるが、キャリアアップしているビジネスパーソンは、このトランジション・モデルの4つのステップを実行していることがわかったからである。また、事例研究の対象となったビジネスパーソンには、一つのキャリアの考え方として、トランジション・モデルのインプットを実施している。私に関わる多くのビジネスパーソンは違和感なくその考え方を受け入れている。

しかしながら、キャリアに悩んで、第一ステップ、第二ステップをしっかりと踏めず、内省を深められないため、第三ステップ（行動）に移れないビジネスパーソンが多く存在した。例えば、大企業のビジネスパーソンのなかには、日々の長時間労働の中で、目の前の仕事をこなすことに忙殺され、自分のこれまでと今後を振り返る余裕がなく、キャリアの方向性も、キャリア目標も考えることができないものいた。そして、人生

の節目にもキャリア・デザインができない不安感から、目標も持てず、行動にも移れない者も存在した。金井は内省を深めることの重要性を語っているが、どのように内省を深めていくかが今後の課題であると語っている。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。

この際、現代の日本のビジネス社会に照らして考えた場合、次章の3-3の認知的拘束が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、それが無意識に働くために、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る。したがって、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。

本研究では、ビジネスパーソンのキャリア・デザインにおいて、金井のトランジション・モデルの考え方を踏まえた上で、第三ステップの行動に移れるようにするためにはどうすればよいかという課題に取り組む。なお、そのために内省を阻む要素についても考察する。

### 3-3 八木陽一郎の認知的拘束

キャリア開発支援にあたってきた中で、ビジネスパーソンは、内省を通してキャリア目標を設定したにも関わらず、何らかの障害があり、行動に移れないケースが多くあった。例えば、無意識に不安感があり、その不安感が具体的な行動を阻止していたり、大企業を辞めることへの抵抗感や安定収入を失うことへの不安など、様々な障害要因があった。詳細は事例研究で紹介することとする。この内省を阻む要因の一つとして、八木(2012)の指摘している認知的拘束が考えられるので、ここで認知的拘束についてみていくこととする。

八木(2012)は、環境の変化等、ビジネスパーソンにとって無視することのできない何かしらの問題を抱き、自分自身を変えたいと思ったときに内省の入り口になりうるという。

現在のビジネスパーソンの思考・行動のパターンでは、状況は様々であったとしても現実の環境を打破することが困難な場合に、それが内省のきっかけになるものと考えられる。しかし、実際にきっかけがあったとしても、内省ができるかどうかは別である。環境が変化してもそのことに気づかずに取り返しつかない失敗を起こしてしまう場合もある。八木(2012)によると認知的拘束は、「世の中や身近な状況の中に存在している正統性や規範に従うべきである」というプレッシャーや、「周囲と同化すべきである」というプレッシャーとして影響を及ぼし、拘束を受けている人間の行動を現実的に束縛する。しかもこうした拘束はビジネスパーソンにとって無意識に受け入れてしまうに至る。

八木（2011）は「認知的拘束」については、人間は以下の三つの社会的な共通認識に強く影響されると主張した<sup>15</sup>。

- ・環境に存在する正統性（何が正しいかについての社会的な共通認識）
- ・規範（どのように振る舞うべきかについての社会的な共通認識）
- ・同形化（周囲や社会の常識と同じようになること）

人間はこれらのプレッシャーに反応し、拘束されていると主張している。しかも、こうした拘束に人間は無自覚だという。

八木（2012）によると、例えば、会社や業界によってカラーというものがあり、それぞれ服装や振る舞い方に特徴が見られることが多い。例を挙げると、銀行に勤める男性社員は、髪は短めで濃紺のスーツを着用することが多い<sup>16</sup>。あるいは医師は日本では白衣を着ている。これらを着用することは合理的というよりも、むしろ社内的あるいは業界的に従うべき規範と言える。実際に、海外では、医師がスーツを着用しているケースも少なくない。

後述の事例でも紹介するが、勤務先の選択についてビジネスパーソンに当てはめると、最近、崩れる傾向にはありつつも、大企業人気は未だ根強く、「いい大学を出て、大企業に就職し、定年まで勤めることがよい」という考え方が主流である。こうした考え方は人間にとって当然のこととして無自覚に受け入れられている。認知的な拘束はこのように気づかれにくい形をとりながら、ビジネスパーソンに常に強力な影響を与えている。結果的に、周囲との同調や規範の順守など過去のパターンの反芻を無意識に余儀なくされ、内省を深めるといふ真の問題を盲目的に放置することとなる。無自覚であるために、本人にとっては、自分が考える認識が、当然のこととなっているのだと指摘されている。だからこそ、その影響力はとても強いと考える。

八木は、内省を阻む要因として認知的拘束を語っており、本研究の事例でも多くのビジネスパーソンが認知的拘束の影響を受けていた。例えば、大企業では定年まで働くべきだとか、会社を辞めるには親の同意が必要などといった認知的拘束があった。八木はどのように内省経験を深められるかを具体的に考えていくことが今後の課題としており、本研究こそ、この内省を深める現実的な手法を明らかにするものである。

以下では、認知的拘束による内省の妨げ、あるいは具体的な行動への移行を妨げる要因を克服するために重要だと思われるいくつかの理論・考え・方法論を紹介する。これらを踏まえ、第4章において本研究の仮説モデルを提示する。

### 3-4 ジョン・コッターの The Heart of Change

ジョン・コッター（2003）は、企業変革を成し遂げるメカニズムを解明するために130の組織、約400名を対象に、面談を中心とした調査研究を行っている。その中で、変革がきわめてうまくいっている組織は、新しいものを拒む心理的な免疫の仕組みをい

かに克服するかという方法を知っており、機会をとらえ危険を避ける方法も知っていた。飛躍が大きければ大きいほど、リターンが大きくなっているものと考え、継続的に小幅な改善をするだけでは不十分だと考えていた<sup>17</sup>。大規模な変革を成功させるのは容易ではないが、次の8つの段階を経れば成功すると整理した。

### ＜大規模な変革を成功に導く8つの段階＞

段階	活動	
第1段階	危機意識を高める	「やろう。変革が必要なんだ」と互いに話し始める
第2段階	変革推進チームをつくる	大規模な変革を先導するだけの力のあるチームが編成され、協力し始める
第3段階	適切なビジョンを掲げる	変革チームが適切なビジョンと戦略を掲げる
第4段階	ビジョンを周知徹底する	周りが変革を支持するようになり、それが行動となって現れはじめる
第5段階	自発的な行動を促す	ビジョンに基づいて行動できると感じ、実際に行動する人が増える
第6段階	短期的な成果を実現する	ビジョンの実現に向けて動き出す人が増えるにつれ、勢いがつく。変革に抵抗する人は減る
第7段階	気を緩めない	変革の波を次々と起こし、ビジョンを達成する
第8段階	変革を根づかせる	伝統が重石となり、変革リーダーが交代しようとも、勝利をもたらす新たな行動を続ける

出所：Kotter, J and D. Cohen (2002) The Heart of Change -Real Life Stories of How People Change Their Organizations 高遠裕子訳 (『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP 2003年) 25 ページ参照を借用

コッター (2002) によると、八段階を通して最も難しいのは、戦略でもシステムでも文化でもなく、人の行動を変えることである。行動を変えるには、分析の結果を示して理性に訴えるよりも、目に見える形で真実を示して感情に訴えることが重要である。理性に訴えることも感情に訴えることも不可欠であり、変革に成功している企業には、その両方が見られるが、変革の核心は感情に訴えることである。「分析して、考えて、変化する」流れよりも「見て、感じて、変化する」流れの方が強力である。見て感じる方法はあまり頻繁に使われておらず、自信を持ってうまく使えないがゆえに、この違いを認識することは重要である。

コッター (2002) によると、変革ができた組織は、何が問題であり、その問題をいかに解決するかを「見せる」ことによって、心に訴える方法をとっていた。それによって、変革を遅らせる感情を抑え、変革に向けて行動するという感情を高めていた。こうした感情によって、どんな困難があろうと変革プロセスにしたがって進もうとする

エネルギーが生まれる。企業変革の大部分で使われた方法は「見て、感じて、変化する」という三つのプロセスであった。

「見て、感じて、変化する」の事例として、ある企業では、理性に訴える抽象的な議論ではなく、具体的で否定しようのない証拠を突きつけ、感情に働きかけた。例えば、言葉や数字だけでなく目に見える手法を使い、人びとの心を揺さぶり感情を変えることができた。さらには危機意識を醸成し、変革に着手し行動できるようにまでなると紹介されている。

ここで、コッター（2002）の「見て、感じて、変化する」という三つのプロセスを詳しく見ていくこととする。

#### ① 見る

目を引く状況をつくり出し、問題、解決策を可能な限り具体的に目に見えるようにすることが重要である。見えなかったことが見えるようになると、こころが動かされる。目に見える形にしたことで、表面的な思考よりも深いレベルに訴えることができ、有効な考えが生まれる。それによって喚起される本能的な反応によって、変革を妨げる感情が抑えられ、変革を促進する感情が高まる。

#### ② 感じる

問題と解決策を思い描けるようになれば、有意義な変革を促す感情が呼び覚まされ、変革を妨げていた感情が抑えられる。つまり変化を促す感情である熱意、前向きな見方、希望、興奮、自信、希望等、が高まり、一方で、変革の意欲を損なう感情である怒り、現状満足、自信のなさ、悲観、傲慢、混乱、疲労、不安、心配が抑さえられる。

#### ③ 変化する

新たに芽生えた感情によって、行動が変化し、強化される。現状に甘んじた行動はとらない。素晴らしいビジョンの実現に向け熱心に取り組むようになる。感情が変わり、心がかかわると、行動が変わる。目標に向かって新たな行動が継続されるのである。

脳が持つ意識的で分析的な理性よりも、心の奥深くに浸透する感情に訴え、行動を変える。これは、脳の構造と関係している。本能的な反応を扱う部分は、五感から直接情報を受け取り、感情に伝える。それが行動を制御するという。

ジョン・コッターの人の行動を変化させるための有効なステップである「見て、感じて、変化する」の枠組みを利用して、ビジネスパーソンに働きかけた結果、ビジネスパーソンの行動に前向きな変化を促進させる効果があった。詳細は事例で紹介する。

### 3-5 エリスの論理療法

ビジネスパーソンの中には、キャリア目標があるにも関わらず、目標に対して何らかの障害があり、行動に移れないケースが多くあった。詳細は事例研究で紹介することとする。障害を乗り越える一つの方法として、アルバート・エリスによって提唱さ

れた心理療法理論をここではみていくこととする。

エリスの論理療法は、エリス（1981）、伊藤（1990）によると、非合理・非論理的な思考を見つけて取り出す方法である<sup>18</sup>。心の中に表れる文章記述の非合理・非論理的思い込みに焦点をあてて、それに有効な反論を加えて、その文章記述を適切で論理的な文章記述に変えることによって、しだいに考え方を換えさせていく。これらを通じ適切な感情と思考を取り戻すことで、人がよりよき自己実現や幸福な生活に向かうのを援助するというカウンセリング理論である。人の悩みは出来事そのものではなく、出来事の受け取り方によって生み出されるものであり、「受け取り方を換えれば悩みはなくなる」というのが基本的な考え方である。

考え方が変わるとは、心の中の文章記述が変わることである。したがって論理療法は、心の中のイラショナルな文章記述を、ラショナルな文章記述に変えることが眼目である。

論理療法の焦点は、問題の受け取り方、考え方にみられる非論理性の修正や転換におかれる。それはクライアントの心の中の文章記述や自己会話の中に顕在化されてくる思考・態度の非論理的独断に焦点を定め、それに働きかけることによって、クライアントの自覚や洞察を導き出していくのである。このクライアントの心の中の自己会話に着目するところが、最も重要な点である。

非論理的とは、「事実に基づかない考え方」および「論理的必然性を欠いた考え方」のことである。例えば「勉強できない自分はダメな人間である」などの誤った思い込みのことである。こういうビリーフ（信条）は、容易に人を捉えてまさに固定信条となり、自縄自縛に陥らせるものである。しかし、いかなるビリーフといえども、そもそもクライアント本人が思い込むほど絶対的なものでもなければ、固定的なものでもない。それらを、説得・自己説得によって論理的に再構築させることにより、行動の変容を目指していくのである。

考え方が変わるとは、心の中の文章記述が変わることである。これらをエリス（1981）伊藤（1990）は、ABCDE理論として記述している<sup>19</sup>。

- A (Activating event 出来事)
- B (Belief system 考え方、受けとり方)
- C (Consequence 結果の意。感情、悩み)
- D (Dispute 反論)
- E (Effect 効果)

出来事そのものが悩みを生むのではなく、出来事をどう受け取るか、その受け取り方（考え方や文章記述、例えば「こんなことがあっては、自分はもう生きていけない」等）によって悩みは生ずるのである。つまりAがCを生むのではなく、BがCを生むのである。Aに変化がなくとも、Bが変わればCは変わるのである。このBを変えていこうというのが、論理的療法の中心である。ただし、Aを変えることが可能であるな

らば、Aに働きかけてこれを変えていくことも、当然視野におかねばならない。

論理的で筋が通っている受け取り方をラショナル・ビリーフと言ひ、非論理的で筋が通っていない受け取り方をイラショナル・ビリーフと言う。受け取り方が論理的か非論理的かを区別する指標は、その受け取り方・思い込みが「事実」に基づいているか、また「論理性」があるか、ということになる。Dは、非論理的な考え方に反論を加え、イラショナルな考え方Bを駆逐する段階のことである。つまり、イラショナルなビリーフをラショナルなビリーフに修正する段階である。これをいかにして追求するか。それはカウンセラーの説得療法によるか、自分自身を逆洗脳、つまり人に洗脳されて作られてきたイラショナル・ビリーフを解除するかによる。これが成功すると行動が変容する。Eはすなわちその効果を生じて行動が変容する段階である。

では、イラショナルなビリーフとラショナルなビリーフはどう区別するのか。

まず原理的には、

- ・ 事実に基づくビリーフかどうか。つまり不当な一般化、過度の一般化に陥っていないかどうかである。
- ・ 論理的必然性のあるビリーフかどうか。つまり考え方に筋道が通っているかどうかということである。

実際には、ラショナルなビリーフは、日常生活でわれわれに幸福感をもたらしてくれるビリーフのことである。たとえいかに「すぐれて」、「立派な」考えであっても、日常生活が鬱々として楽しくなければ、それはおそらくビリーフのどこかにイラショナルな要素があると考えるのである。

次に、人の心にありがちな10のイラショナル・ビリーフを列挙する<sup>20</sup>。

①受容欲求「何をする場合でも他人の同意は必要なものだ」

何かをする場合、他人の同意や支持がなくてはならないという考え方。他人の同意は決してなくてはならないものではないことを理解しなければならない。

②失敗恐怖「いつでも完璧な行動をするようにしなくてはならない」

いつもすぐれた行動申し分のない行為、めざましい行いをしなくてはならない、という考えにとらわれてはならない。ものごとを完璧にやりとげることよりも、とにかくやること、あるいはなるべく上手にやることこそ目標にするべきである。しかし失敗したとしても、決して恐ろしいことではなく、人間としての本来的価値には何の影響も及ぼさないものである。

③非難「誰か他人に対して、あれは悪い人だとレッテル貼りをしてしまうこと」

人々が自分に不正を加えた場合には断固としてその人を非難、問責し、彼らを不正不徳の墮落した人間とみなすべきだとする思考。

④ 欲求不満「事態が思い通りにならないと頭にくるのは当然である」

欲求不満が攻撃性に転嫁するという仮説。

⑤ 憂鬱「不幸は外因的なものである」

外的な事実が必然的に不幸をもたらすわけではない。我々は憂鬱や悲観をコントロールする力がないという考えは適切ではない。自分の非論理的思考と歪んだ内的文章のくり返しによって、不幸を作り出しているという事実を理解しなければならない。

⑥ 不安「何か危険なことが起こりそうなときは心配するのが当然である」

何か危険なこと、恐ろしいことが起こったら、それに心を奪われるのはあたりまえであるという考え方である。怯える原因となる真の危険性についてのみ検討を加え、現実に危険な事態が起こる可能性や被害を吟味しなくてはならない。たいてい自分勝手な憶測が原因になっており、恐怖を増幅していることがある。人生にはある程度危険や冒険がつきものであるという事実も受け入れることが必要でもある。不安を引き起こす原因をつきとめて、それに対して勇気を出して合理的に対処していくことだけが、無用な不安を解消していく方法である。

⑦ 怠惰「人生の困難はこれに立ちむかうより避ける方が楽である」

生きがいのある人生に向って自己研鑽を積んでいくことは大変なことであるから、それより障害はなるべく避け、責任のある仕事はできるだけ回避しているほうが安心でいられるとする考え方である。

⑧ 偏見の生育歴「人にはそれぞれの過去があるのだからやむをえない」

決定的な重要性をもつのは自分の過去でありかつて何らかの出来事に影響を受けたことがあるとその影響は必ずや今日にいたるまで無制限な力を及ぼしている、という考えは捨て去ることである。

過去はあくまでも過去にほかならないから、現在の状態を改善する努力こそ必要だといえるだろう。以前から無自覚に信じ込んでしまう仮説の数々を再吟味し、過去の習慣や、過去に捉われた考え方を改善する努力を積み重ねていくことが肝要である。

⑨ 現実拒否「他人の行為はもっと違っているべきである」

何事も現在よりよくなるべきだと先験的に信じ、もしも冷酷な現実に対して望ましい解決策が見いだせなければ、それは極めて恐ろしいことだと考えてしまうこと。

⑩ 受容的な生き方

「何もしないで、『楽』をして暮らすことができるならそれに越したことはない」何もしなくて良い状態、あるいは義務に拘束されずに受動的に楽しむことこそ最上の幸福であるとする考え方である。

エリスの論理療法の枠組みは、「事実に基づかない考え方」および「論理的必然性を欠いた考え方」をしていた場合、それらに気づかせて、新たな論理を構築し、感情が整い、前向きな行動に移行させるための手段としてビジネスパーソンにも効果的であると考える。詳細は事例研究で紹介する。

### 3-6 スマントラ・ゴシヤールの意志力革命

そもそも目標設定ができたとしても、次に行動に移すことは難しいことであると考ええる。詳しくは事例研究で紹介するが、目標を設定し、行動に移るまでのメカニズムをゴシヤール(2004)の意志力革命を参考に見ていくこととする。

ゴシヤール(2004)は、10数社のマネジャー、経営者を対象に調査し、組織において、彼らの多くは、日常のルーティンや焦点のはっきりしない仕事によってアクティブ・ノンアクションに陥っていることを指摘した。アクティブ・ノンアクションとは、あくせくしながらも結果として何もしていない、つまり「多忙ではあるが目的を伴う意識的行動をとっていない」状態に陥っているのである<sup>21</sup>。如何にしてマネジャーたちが個人レベルで目的意識を伴う行動や一貫した意識的で精力的な行動、あるいは固い決意を持って確かな成果をあげるための行動をとっていくべきか。次に組織レベルでは如何にそうしたマネジャーたちの行動を支える組織構造や企業文化を形成するべきかを提言している(ゴシヤール(2004))。

アクティブ・ノンアクションに陥っているビジネスパーソンは日々会議、電話、電子メール等に忙殺され、考えたり内省したりする時間がほとんどない。その結果、重要な会社の課題や将来の自分のキャリアに取り組むことをなおざりにするか、先延ばしにする傾向にある。それらの重要な課題は、通常大局的なものの見方を必要とし、内省、系統だった計画、独創的な思考、それに何よりも時間が必要となる。ところが、重要な課題というのは、ただちに注意を向ける必要のある日々の業務活動に押しのけられてしまうのである。何をすべきかを「知っている」としても、それを「実行しない」ということである。

ゴシヤール(2004)は、目的意識を伴う行動とは気を散らすものを切り捨て、困難を克服するぞという、目標への自らの真摯な決意を持って確かな成果を上げるために行動をとることであるとする。最大の障害は、外部ではなく、個人の内部にある場合が多い。ビジネスパーソンが個人レベルで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(ゴシヤール(2004))。

また、ゴシヤール(2004)は、エネルギーを引き出すには、達成できる自信が持てる明確かつ意欲的な目標を見つけ、その目標を達成するために、自分の感情を積極的にコントロールすることが必要であるとする。具体的には、以下の3つである<sup>22</sup>。

#### ①明確に定義された具体的な目標を選択する

その目標はどのような要素により構成されているのか、それを達成するためにはどのような障害を乗り越える必要があるかをしっかり把握しておく必要がある。自分自身の価値観に照らし合わせて共感できる目標を選択し、個人的にやりがいを感じる目標を設定する。

## ②目標達成のための自分の能力にたいする自信を深める

これまでの成功体験や、有益なロールモデルの存在と助言、自分の能力の確認、成功が確信できるために何を学ぶ必要があるかを理解する。

## ③マイナス思考を克服し、前向きな考え方や感情を育てる

前向きなエネルギーの源泉、安らぎと安定を生み出す術や、つらい気持ちや内面の緊張をうまく処理する方法を理解し、心配や不満、不安を積極的に解決する方法を持つ。

エネルギーを引き出すには、具体的で有意義かつ意欲的な目標を見つけ出し、その目標を達成する上での自らの能力への自信を深め、前向きな感情で臨むことが重要である(ゴシヤール(2004))。

また、ゴシヤール(2004)は2つの集中力を高める方法を説いている<sup>23</sup>。

### ①頭の中に自分の意図を描く

集中するということは、目標や意図を単純化して、頭の中に鮮やかに描くことである。

長期目標にコミットし続けるためには、鮮やかなイメージが重要である。困難にぶち当たった時や自信をなくしそうになった時に、鮮やかなイメージが支えとなる。

### ②コミットメントをする集中するためには、時間を確保して意識的に内省し、「正しいのか」「自分はそれを本当に望んでいるのか」と自問してみる必要がある。

仕事や目標が本当のところ自分にとって何を意味しているのか。自分の価値観や信念に合致するものか。理性と感情の両方から納得できなければならない。

集中を高めるためには、鮮やかなイメージを描き、自分自身の葛藤や疑念を払拭するべく、内面のコンセンサスを築き上げるという経過をたどる必要があると考える。詳細は事例で紹介する。

エネルギーと集中を支えるのに欠くことができないのが意志の力である。ゴシヤール(2004)は、知識と感情が融合して断固たる意図に変わるが意志の力とはある特定の意図に対して個人的な深い愛着を感じることでしか生まれることのないコミットメントを意味するとした。その意志の力を働かせるためには3つのステップを経る<sup>24</sup>。

#### ① 意図(目標)を形成する

達成したい意図または、目標を見つけ決めること。それは感情に訴えるものであり、何を実現したいのかを具体的かつ明確に頭に描く必要がある。

#### ② 自分の意図に無条件にコミットする

自分の意図(目標)に無条件に決意を固め選択をする。真の選択をするためには、選択肢を比較考慮し、自分の意図と他の選択肢のプラスとマイナスを的確に理解しなければならない。あらゆる疑念や葛藤と向き合い解決しなければならない。目的を実現するにあたって、すべてを集中しすべてのエネルギーを注ぐことを意識して、また個人的責任を負うことを選択する。目標達成の障害となる矛盾や疑問を解決しながら、

次第に頭でも（知的面）、心でも（感情面）自分が目標に向かってしっかり進んでいけると確信するようになる。

### ③ 自分の意図を防御する

気をそらすものを排除し集中を維持するため、達成の期限を設ける等、外部の環境を巧みに制御する方策を講じる。例えば、過去の成功体験を思い出し、勇気と自信を持ち続け、自分の考えをコントロールする。ストレスやつらい感情をコントロールし、肯定的な感情を引き出す方法を見つけることにより、悲観的にならないよう前向きなエネルギーを維持する。例えば、よく働き、よく遊び、ストレスを発散しエネルギーを維持する等である。

意志の力は、精神面と感情面のエネルギーを活性化するばかりでなく、気を散らすものや別の方向に進みたいという誘惑、自信喪失、否定的態度などといった大きな障害をはねのけ、自分の意図を実現することを可能にする。意志の力は、行動をとり続けるプロセス全般を通じて、エネルギーを強化し集中を高める原動力となるのである。

意志の力が発動される決定的なコミットメントの瞬間に何が起きているのか。目的意識を伴う行動に必要な意志の力を活性化しフル回転させるには、目標というものに対する思考（頭で考えること）と感情（心で感じること）を一致させることが重要である。意志にあふれた行動を持続するために、思考と感情が一致した「フロー」状態をつくり出すためには、目標に対する思考と感情がごく自然に重なり合うような解決策を、戦略的に探し、必要であれば目標を修正して、思考と感情との調和を図ることが重要である。心の奥底の願望を確認すると同時に、なぜ自分が自ら定めた意図に抵抗を感じているのかを理解してみる。時間をとって、考え、内省し、隠された感情を突き止めて、感情に対するネガティブな反応を客観的に詳細に見てみる必要を提言している（ゴシャル（2004））。

意志力革命においては、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。本研究では、この提言と重なる部分がある事例がいくつかあった。詳細は事例で紹介する。

この3-1から3-6までがキャリア論を整理するうえでのこれまでの学問的知見である。後述するが、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を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、加えて3-7において、補足的考察を加える。

## 3-7 論理思考

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い。最初に論理思考とはどういうものかをみてい

きたい（グロービス（2011, 2012）、岡田（2001））。論理思考は、日本のビジネスパーソンには、「クリティカル・シンキング」として馴染みがある。「クリティカル・シンキング」は、もともとは「健全な批判精神を持った客観的な思考」といった意味合いで用いられている場合が多い<sup>25</sup>。また認知心理学の研究者が中心となって心理学的な側面からまとめたものや、「思考の罟」（陥りやすい間違い）についてまとめたものがある。本論文でいう論理思考は「健全な批判精神を持った客観的思想」という意味合いは維持しながらも、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。具体的には、論理思考のテクニックや考え方である。

論理思考の主な考え方には、

- ①大きな論理の構造
- ②ピラミッド・ストラクチャー
- ③問題解決とそのステップ
- ④仮説思考
- ⑤論理の展開（演繹的思考・帰納的思考）
- ⑥分解
- ⑦因果関係

等がある。本研究の事例研究では、①②③④の考え方を使用したので、⑤⑥に関しては簡単な紹介程度に留めておく。

#### ① 大きな論理の構造

大きな論理の構造において、「論理的である」と言えるためには、以下の3点を満たしている必要がある。

まずは何を考え論じるべきか、（以下最終課題）を、正しく理解することである。考える目的を押さえたうえで、自らが考え論じるべきことを明確な「問い」として設定し、そのうえで回答を検討する。

つぎに、最終課題に答えるために問うべき論点（枠組み）を漏れなく理解することである。最終課題に答えるため、どのような論点（枠組み＝より具体的な複数の問い）を考慮・判断する必要があるかを考え、漏れなく理解し、それぞれの論点に対し回答を検討する。

最後に、最終課題・枠組み（問い）に明確に答え、適切な根拠で支えることである。

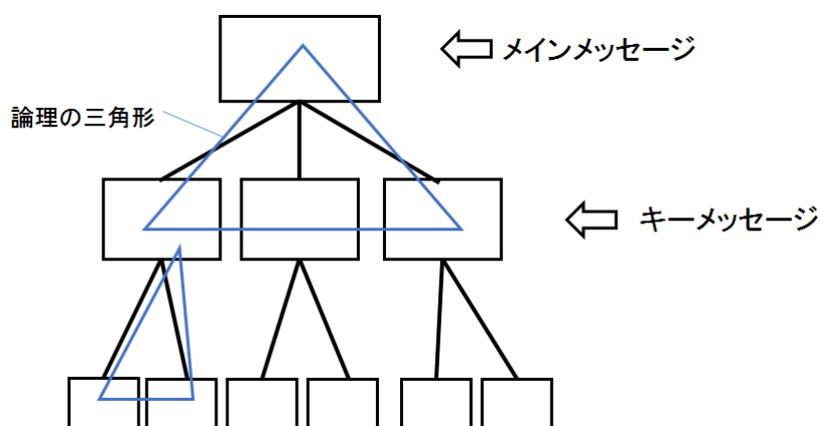
最終課題・枠組み（問い）に対し、明確な主張（メッセージ）で答え、それらのメッセージが適切な根拠で支えられている必要がある。さまざまな事実・情報の羅列にとどまらず、最終課題の「問い」に明確に答えつつも、論理の飛躍に陥らぬよう、裏付けとなる正しい根拠が整理されて示されていることが重要である。根拠がなかったり、明確（具体的）でなかったり、あるいは根拠が適切でない状況を防ぐのである。

これらを満たし、最終課題に対する答え、意思決定につながるメッセージと、その裏付けとなる根拠を明確に示すことが、論理の構造を作ることになる。

## ② ピラミッド・ストラクチャー (第3-4図)

ピラミッド・ストラクチャーとは「主張とそれを支える根拠」という「論理の三角形」を組み合わせることで、複雑な話をわかりやすく、説得力を持って構成し、主張するためのフレームである。思考およびコミュニケーションの標準フォーマットとして定着しており、世界中で広く用いられている。ピラミッド・ストラクチャーにおいては、「メインメッセージとキーライン」「各キーラインとその下の解釈・情報」「さらにその下の解釈・情報とその下の情報」が、それぞれ「主張とそれを演繹的・帰納的にサポートする情報」という関係になっている(「論理の三角形」になっている)ことが必要である。ピラミッド・ストラクチャーとは、こうした「論理の三角形」を組み合わせ全体の論理を構築するものである。このため、この「論理の三角形」が成立していない状態で情報や解釈をピラミッド型に並べただけでは、ピラミッド・ストラクチャーとは言えないのである。

第3-4図 ピラミッド・ストラクチャー



出所：グロービス経営大学院 『MBA シリーズ クリティカル・シンキング』39 ページを参考に筆者作成

## ③ 問題解決のステップ (第3-5図)

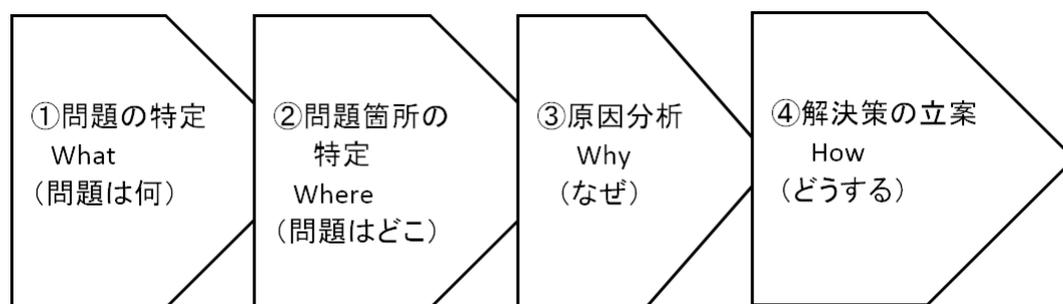
問題解決は次の4つのステップで考えていく。

- ・課題の特定(何を解決したいのか?を考える)

あるべき姿=実現したい状態(目的は何か?何を実現したいのか?)を捉える。その上で、何を考え分析すべきかを考える

- どこが悪いのか (Where) を特定する  
「現状」と「あるべき姿」でどこにギャップがあるか状況を分解しながら問題箇所を特定する。
- なぜ悪いのか (Why) を探る  
なぜ目標と現実間にギャップが生じているのかを深く追求し、原因を明らかにする。問題箇所に影響を与える要素を分解しながら深く原因を追求したり、様々な問題の相互の関係を考えながら、根本的な問題や解決すべき本質的な課題を明らかにする
- どうすればいいのか (How) を考える  
明らかになった「解決すべき課題」を解決するためにどうすべきか (How) を考える。具体的には、目的を確認しその目的を実現するにはどういう方向性があるのかを考え、具体的な解決策のオプションを挙げ、それらの複数の解決策のオプションから、適切な判断軸により解決策を選択するのである。

第3-5図 クリティカルシンキング 問題解決のステップ



出所：グロービス(2011)『ロジカルシンキング教室』PHP 研究所 207 ページを参考に  
筆者作成

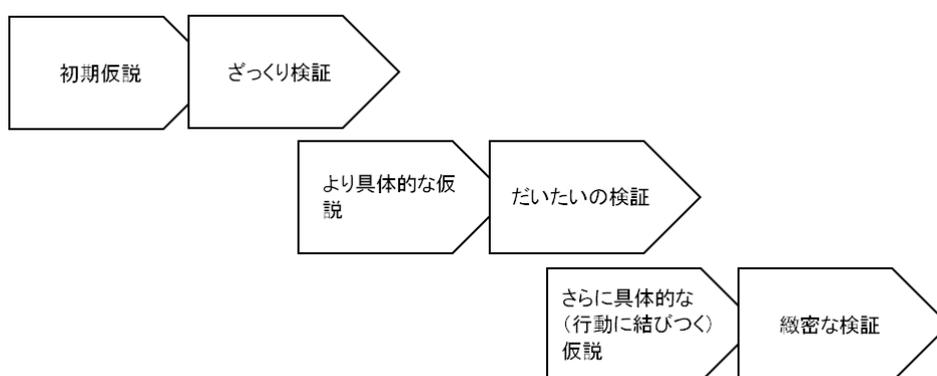
#### ④仮説思考 (第3-6図)

まず仮説とは、ある問いに対するその時点での仮の答え仮の結論であり、さらに検証・根拠付けが必要なものである。その中でも最初に立てる仮説を初期仮説と呼ぶ。あくまで最初に立てる仮説であるため、いつでも仮説を作り直す構えを持つておく必要がある。初期仮説の段階では、まだその確かさの度合いはわからない状態であるが、目指すべきゴールに向けた構えをとることができる。初期仮説がなければやむくもに情報を集めざるを得なくなり、情報収集の方向性を認識できなくなるリスクがある。仮の答えを設定すれば、その確かさの度合いを検証するところからスタートすることができ、裏付けるための根拠を効率的に考えることができるようになる。

初期仮説を立てるときのポイントとして、経験値によっては自分なりの仮説を思いつける最終課題のケースもありえるが、仮の答えでさえ設定できない場合もある。このような場合には、事象を演繹的思考や帰納的思考を用いて整理したり、他の業界の傾向などを援用して枠組みや最終課題の答えとしてなにがいえそうかを推察することも可能である。また、現在保有している情報から何が言えるかを概括してみるとよい。

仮説はあくまで仮説であって、検証することでその確かさの度合いを確認する必要がある。あいまいな仮説のままであればどのような情報によって検証できるかも不明瞭であるため、検証するために必要な情報収集レベルを実感できるところまで仮説を具体化することが効果的である。

### 第3-6図 「初期仮説」から「より詳細な仮説」へ



出所：グロービス経営大学院 『MBA シリーズ クリティカルシンキング改訂3版』  
ダイヤモンド社 191 ページより借用

仮説の段階では、その確かさの度合いが分からない状態である。仮説を立て目指すべきゴールに向けた構えを仮に設定したとして、その仮説の確かさの度合いを確認する必要がある。仮説を支えられる根拠が確かなものか、一般的に通用するものであるか等を検証する必要がある。

この際、①仮説の確かさの度合いを確認するための十分な情報を入手する。②仮説を作り根拠を探す作業を繰り返す。③演繹的思考・帰納的思考を活用し、論理的な根拠で仮説が支えられているかを確認する。

①においては特に目の前の情報だけに飛びついて仮説を立てないことが大事である。目の前の情報だけだと、その情報だけに思考が流されてしまい、結果として適切な仮説にはならない可能性がある。また、具体的な行動につながる仮説が有効である。

この具体的な仮説に進化させる過程において、情報をもとに本質的な問いが見つかった場合、その問いに修正してさらに具体的な仮説を考えるのである。メリット・デ

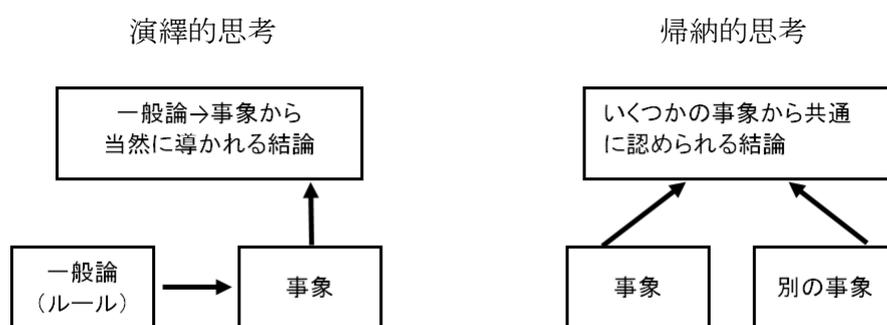
メリットだけでは判断ができなかったり、時間や情報不足により十分な情報が得られなかったり仮説が検証できなかった場合には、ある一定の現実的な前提条件を設定することも有効である。なお、必要十分な論点の問いについて検証した結果、初期仮説の確かさの度合いが十分ではないと考えられる場合は、最初からあらたに仮説を作り直すことも有効である。十分な根拠が整わない、あるいは原因と結果に齟齬が生じる際には、当初の初期仮説に固執せず、仮説を作り直すのである。

初期仮説の段階では確かさの度合いがわからず、初期仮説を検証せずにそのまま結論付けると、裏付けが得られないことになるため、初期仮説の確かさを確認しながら情報を集めて根拠で支える構えが大切となる。当初の初期仮説がやや的外れだったとしても、原因と結果を繰り返し検証し、仮説の確かさの度合いや現実度を高めていく。その際、批判的・懐疑的に自ら検証することが大事である。

#### ⑤論理の展開（演繹的思考・帰納的思考）（第3－7図）

「情報を解釈し、仮説を立てる」「立てた仮説を支える論理構造を作る」際のベースとなるのが、演繹的思考と帰納的思考の2つである。ある情報を根拠として、ある結論を述べるための論理展開のパターン、別の言い方をすれば、複数の事象を結びつけて論理的に意味のあるメッセージを引き出すための思考パターンは、この2種類になる。

第3－7図 演繹的思考と帰納的思考



出所：グロービス経営大学院 『MBA シリーズ クリティカル・シンキング改訂版』  
ダイヤモンド社 68、71 ページを参考に筆者作成

このように、演繹的思考・帰納的思考を用いて結論を根拠で適切に支えることで、論理展開を作っていく。こうした頭の使い方は、仮説を立てるときや、出した仮説に対して検証するとき重要になるのである。

演繹的思考は三段論法である。2つの情報を関連付けて、そこから結論を必然的に導き出す思考法である。演繹的思考は「一般論やルール」と観察事象、および結論から成り立っている。つまり観察事象をルールや一般論に照らして観察事象がそれらに当てはまっているかどうかで結論を裏付ける方法である。すでに知っている情報と新しい情報を組み合わせて結論を導き出す点で有効かつ自然な思考方法である。ただし、議論をする関係者で一般論やルールという「前提」が異なるとすれば、結論が変わってしまうリスクがある。古い一般論・ルールや適切ではないそれらを観察事象に当てはめることによっても結論が異なるリスクがあるため留意が必要である。一般論・ルール自体も疑う必要性がある。

帰納的思考は演繹的思考とは流れが逆になる思考方法である一般論・ルールと観察事象から結論を導き出すのではなく、観察される複数の事象からそれらの共通点を抽出し、一般論・ルールに近いものや結論そのものを導き出す方法である。演繹的思考と異なり、当てはめれば結論が導き出されるということではなく、ルールや結論を導き出す際に想像力や常識力を駆使する点で演繹的思考とは大きく異なる。

注意すべきことは、導き出される結論が1つではない点である。事象同士に共通点が多ければ常識力と想像力を使って導かれるルールや結論も複数になりうる。したがって、精緻な問題解決にいたるためには相応の常識や知識、知見が必要となる。また、結論自体に裏付けを備えきれない場合もあり断言するには根拠が不十分となる場合もある。観察事象自体が不十分である場合もあるためこちらも留意が必要である。

## ⑥分解

課題解決のプロセスにおいて現在生じている事象を細かく分解することも重要である。事象の全体だけを見ても問題の所在や趨勢が分かりにくいことが多く、まず全体を部分に分けた上で、その特徴や傾向をより具体的に把握することができ問題の所在を具体的に把握できる可能性が高い。また、さまざまな事象が複雑に影響を及ぼしている場合もひとつひとつに分解しグルーピングしたうえで、共通のルールや相違点をはあくすることで、有効な仮説を立てることが可能である。全体を部分に分けてより具体的に考える思考が「分解」という考え方である。全体から部分（構成要素）への分解には MECE に代表される層別分解や変数分解がある。

## ⑦因果関係

物事には原因と結果が対になっていることが多い。課題を解決する際にはこの因果関係を解明することが大切である。また原因と結果は必ずしも1対1の対の関係とは限らず複数対1になっていたり、原因同士が複雑に影響を及ぼしあって結果を招いていることもある。結果を招いていると考えられる原因をいくつかに特定し、そのなかでどの原因が最も影響を及ぼしているかを推測して考える取り組みが必要である。

現代の日本のビジネス社会に照らして考えた場合、キャリア・デザインにおいて3-1～3-6は有効なのであるが、それぞれに必要十分であるとは言い難い。たとえば3-3の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、それが無意識に働くために、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る。上記の3-1～3-6までの各知見だけではビジネスパーソンがキャリア目標を持ち自ら成長していく上で十分に説明できないと考えられ、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。

これまで先行研究を紹介してきたが、各先行研究間と、本研究との関係性は次の章の仮説で述べることとする。

## 第4章 仮説

### 4-1 問題の抽出

先行研究で金井を紹介してきたが、金井(2006b)によると、ビジネスパーソンが自身のキャリアにおいて目標を設定し、それに近づき、さらに達成することが、結果として属する企業、組織の成果にもつながっていきやすいという<sup>26</sup>。目標がある場合とない場合を比較して考えると、目標がある場合はそれを意識して行動する可能性が高まるという。目標設定による成果の改善は、110の先行研究を調べたところ、中位数において16%であったという<sup>27</sup>。

本研究の対象のビジネスパーソンは、会社からも期待され、また個人としても能力とやる気のある日本の経済を担う可能性が高いビジネスリーダーであり、彼らにはキャリア目標をしっかりと持ち、生き活きとそれに向かって行動することで、成果を出し日本経済に貢献してもらいたいと考える。よって、キャリア目標を持ち、それに向かって行動することが肝要と考える。

ここでは、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は重要であると考え、多くの事例をもとにキャリアの節目における行動への移行モデルの仮説を導くこととする。

シャイン(1990)によると、キャリア・アンカーは自分自身の「得意なこと」「好きなこと」「価値のあること」の3要素が統合している、キャリア選択の指針となる自己イメージである。キャリア・アンカーは環境が変わろうが、職業が変わろうが変わらない不動のもので、キャリア選択の上での指針となるものである。但し、キャリア・アンカーを見い出すためには、就業経験が必要であるという<sup>28</sup>。

金井は、キャリア・アンカーを踏まえて、キャリア・トランジション・モデルを提唱し、キャリア開発にダイナミズムを与えた。キャリア・トランジション・モデルの第1ステップでは、キャリアに方向感覚を持ち、長期目標(夢)と、数年スパンで実現したい短期目標を設定する。第2ステップでは、シャインの3つの問い、すなわち「なにが得意か」「なにがやりたいか」「何に意味を感じるか」を自問し、キャリア・アンカーを踏まえてキャリアを自覚的に選択する。第3ステップでは、キャリアをデザインしたらその方向に行動をとり続けることである。そして第4ステップでは、次の転機までの安定期において、偶然やってくるチャンスを活かしつつ、デザインの反対でもあるドリフトを楽しむことを提唱している。そして次の第1ステップに戻るころには、第4ステップで享受した偶然のチャンスや出会い、経験により、行動や発想のレパートリーが増えることが考えられる。この第1ステップ~第4ステップそれぞれの段階を自分らしくスパイラル状に回りながら進行することができれば、キャリアの歩みを重ねるほど、シャインのキャリア・アンカーの観点から、自分らしく生きて

いけると金井は言っている。

キャリア開発支援をしているなかで、彼らを見てみると、ビジネスパーソンは、これまで自分自身のキャリアをしっかりと考える機会があまりなかった者も多くいたと思われる。そして

先行研究で紹介したシャインのキャリア・アンカーについては、そもそも自分のキャリア・アンカーがわからないというビジネスパーソンもいることから、これがキャリア・アンカーのひとつの問題点だと考えられる。また、キャリア目標がわからないというビジネスパーソンについては、金井のキャリアトランジションモデルをうまく回せていないところから、これもまたひとつの問題点である。そして、キャリア開発支援をする中で、キャリア目標があっても行動に移れないビジネスパーソンが多く存在していることもわかったため、この点も問題点とする。つまり、先行研究の理論を本研究の対象に当てはめようとした場合、キャリア・アンカー、目標、行動という三つの観点から問題点を挙げることができる。

つまり、先行研究でも紹介しているシャイン、金井それぞれの研究をベースとしつつも、長期・多数にわたるビジネスパーソンを対象としたキャリア開発支援の経験からは、彼らの目標の立て方とその後にとる行動、そしてキャリア・アンカーという概念に問題があると考えられる。次項ではこれらの問題点を中心に解決策を提案する。

#### 4-2 解決策

繰り返しになるが、本研究の対象となるビジネスパーソンは様々な場面でリーダーとなるべき、あるいはリーダーとなってほしい人物である。彼らとの対話から見えてきたのは、上述の通り、キャリア・アンカーと目標、行動の不在である。ここではまず、特に目標と行動という点に注目し、ビジネスパーソンを四つのタイプに分類する。

##### <Aタイプ>

・Aタイプはキャリア目標があり、それに向かって行動している

Aタイプについては、日頃から論理的に思考をしながら内省ができており、実現可能な具体的な短期の目標設定をしながら、中期・長期の目標をも視野に入れ、行動しているタイプである。

会社の将来性というよりは、仕事が面白いとか自分の能力が活かせるということにモチベーションを感じており、その中で自分を今後どうスキルアップさせていくかを現実的に考え実行しているタイプである。

彼らは、何か壁と感ずることがあると自分を振り返り、部下や仕事に対しての至らぬ点を反省し、さらなる改善を考えるということが自然にできていることが多いタイプである。意識して前向きに取り組み、実現可能な目標設定をしそれに対する成果を出し続ける。短期的な目標設定で成果を上げるだけでなく、その先の中長期目標も考

えて行動に移している。

#### <Bタイプ>

・Bタイプはキャリア目標はあるが、行動ができていない。

Bタイプについては、目標はあるものの、不安感、偏った認知、恐怖感等の認知的拘束がネガティブな態度を生み、後ろ向きな感情となり内省が中断され、目標に向かっての行動がとれない。

目標があっても、自分の良いところに目が向けられず、自分が嫌になって行動がとれなくなったり、短所や失敗が目につき長所や成功体験が上手く自分自身で評価できていなかったりする。このことは、態度や感情に影響を及ぼし、内省が中断されネガティブな行動になる。そのため、ここにある認知的拘束や歪んだ認知に働きかけることにより、内省が深まり、Aタイプへと変化するビジネスパーソンもいる。

・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

Cタイプについては、将来への不安感が強く、その不安感が障害となり内省が深まらないで中断し、目標設定ができない。一方、その不安感や焦燥感が原動力となり、行動をとることで安心しようとする。

しかし、その目標の無い不安感は「すべきである」とか「こうでなければならない」といった自己満足なルールに縛られて行動を起こしたりしているため、社会生活が窮屈になったりしてくることがある。この場合、その思い込みにある認知的拘束や認知の歪みに働きかけることで、内省が深まり具体的・実現可能な目標が見つかり、ポジティブな行動に変化することがある。

#### <Dタイプ>

・Dタイプはキャリア目標もなく、行動もしていないD

Dタイプは、根拠のない思い込みに拘束される認知的拘束や、非論理的な受容欲求等の思い込みに拘束され、何事にも否定的な態度となり、後ろ向きな感情で目標設定も、行動もできずにいる。

極端な思考を持っている場合もあり、社内での悪い成果に対して自分に関係があるかどうかの詳細な見極め以前に「自分が悪い」と感じたり、完璧なことを求めるあまり周りが良くても自分が満足してない場合は「失敗だ」と感じてしまう。物事の悪い面ばかりが目についたり、根拠のないことで悲観的になり悩んだりもするため全く動けなくなることもあり、支援も非常に困難なことがある。自分勝手なイメージに振り回されたり、わずかな出来事を一般化してしまう傾向にある。この根深い認知的拘束や認知の歪みに働きかけ内省を深めるためには、他のどのタイプよりも時間を要する。

これら4つのタイプの行動に注目すると、そこに目標があるかないかといことが鼓動に大きく影響することが見えてきた。そして、構造モデルのどの部分に働きかけると内省が深まり目標設定ができるようになるのか、そしてどのように行動に移るのか

ということも見えてくる。そこで、これら 4 つのタイプの特徴である目標設定と行動について以下のようにタイプ別に分けられることも仮説として提案する。

第 4-5 図 目標軸・行動軸による分類表

行動	有	C	A
	無	D	B
		無	有
		目標	

そして、キャリア開発支援を行うことで彼らの内省が深まり、キャリア目標をしっかりと持ち、活き活きとそれに向かって行動する A タイプに他の 3 つのタイプ (B タイプ、C タイプ、D タイプ) が変化できていることも以下の表で仮説とする。

第 4-6 図 目標軸・行動軸による分類からの移動表

行動	有	C	A
	無	D	B
		無	有
		目標	

注: 図には、C から A へ、D から A へ、D から B へ、B から A への変遷を示す矢印が描かれています。

そして、内省が深まり目標設定ができるようになり、行動に移るためには下記の障害や阻害要因を克服する必要があるのではないかと考える。

- ① B から A への移行については、目標がある一方、行動しない、あるいは行動できなくさせているもの
- ② C から A への移行については、行動を起こしている一方、目標がない、あるいは目標を設定しなくさせているもの
- ③ D から A への移行については①②の両方

1 については、目標はあるが行動が伴っていない場合である。八木(2012)の「認知的拘束」や「不安感」「恐怖感」等がマイナス作用として働いているものと考えられる。これを乗り越えていくためには、たとえば冷静に自分の人生を視覚的に認識し阻害要因が何であることを分析したり、論理的に認識・整理する方法があれば克服できるので

はないだろうか。エリスの論理療法の考え方も有効ではないかと考えられる。これらを統合した、有効な「内省を深めるステップ」なるものが存在するものと考えられる。具体的にどう内省を深めるステップを進めたらよいのかに関しては4-3節で詳細に説明する。

2については、いま現実に直面している仕事を遂行しているのだが、現実的な目標を設定していない、あるいは設定できないという場合である。目標を設定することとは、中期的に手が届く自分の理想像、さらにはその先にあるたとえば10年後の自分の理想像を設定することである。C→Aへの移行では、現実に自分が直面している仕事や社会環境から自分に求められていることを踏まえて目標を設定することが現実的であるのだが、目標設定としては、長期的な目標を設定しない（できない）場合が多いと思われる。よって、過去のキャリア開発支援の経験から、これから3～30年の間に訪れるであろうキャリアの節目で立ち止まらないためにも、短期・中期・長期的な目標設定を行うべきであると考えられる。これに関しては本研究で新たにキャリア・ブイという概念を提出し、改善案を示す。詳細は4-4節で説明する。

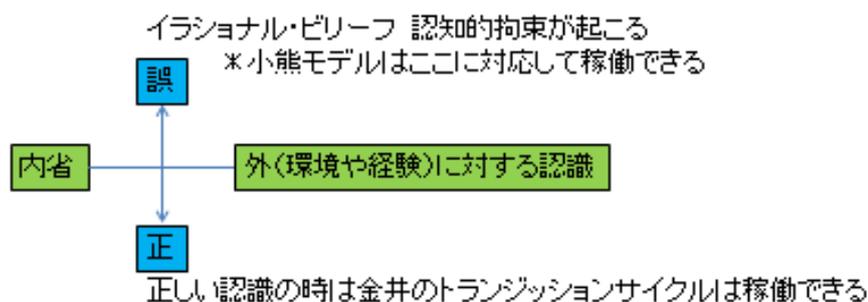
#### 4-3 内省モデルと認知的拘束

シャインのキャリア・アンカーと金井のキャリア・トランジションを先行研究として事例を通してみてきたが、内省へのサイクルをうまく回せない事例が存在した。そこで、シャイン・金井で足りないところを先行研究にもあるエリスの論理療法の、経験や環境が信念や価値観に影響を与え、認知に偏りを生じさせるという枠組みを利用し、かつ多くのビジネスパーソンキャリア開発支援の経験から導いた内省の枠組みと組み合わせ、内省がどのように深まり、個人の行動が変化していくのかを見ていくこととする。そして論理思考により内省を深め、キャリア・ブイを設定することにより、目標を設定するもののなかなか行動に移れないBタイプ、目標はないが焦燥感から将来のキャリアに備えて行動するCタイプ、目標も行動もなく焦燥感だけがあるDタイプとして仮定した彼らに、どのような行動の変化が起こるかをタイプ別に説明をする。

まず、初めにビジネスパーソンの認知を中心に見ていく。そもそも金井のトランジション・モデルは、内省に入るときの状態として、環境等外的要因が個人に与える影響において、個人が正常な認知の状態にあることを前提とされている。しかし、キャリア開発支援をしている中で、役職が上がるとともにこの先の責務の重圧に不安になったり、社内の同期の動向が気になり悩んだり、定年までこのままでいいのか、しかし現状をどうしていいかわからないなどの多くの悩みが明らかになってきた。そして、それらの根拠のない認知のゆがみが、感情に影響し、ネガティブな行動を起こすこともわかっている。これらの経験が積み重なり、さらに認知的に拘束されてしま

うという状況が起こっている。この悩みのメカニズムをエリスの論理療法の枠組みを利用し仮説とする。

第4-4図 内省と外部との心理的關係図



このような状況にあるビジネスパーソンにキャリア開発の支援を行うと行動に変化が見られることも明らかになってきた。また、日ごろから仕事へのモチベーションも高いビジネスパーソンにヒアリングを行うと、無意識に内省ができていたことがわかった。彼らは自分の大切にしたいことや興味のあることは何か、仕事の価値は何かを普段から考え、そのために何を今すればいいのかということ具体的・実現可能な目標として設定し、実際に行動に移しながらスキルアップを実現している。しかし、認知的に拘束されているビジネスパーソンはこの内省が中断しネガティブな行動を取り、それがさらに信念や価値観に影響をする。金井のトランジション・モデルで成功している人はいわゆる前者であり、上述のタイプでいえばAタイプになる。

事例をいくつか紹介すると、とにかく資格を取らなければとか、スクールに通って情報収集したり何か知識をつけなければという目的の無い焦燥感にとらわれたりしているビジネスパーソンには、環境が信念や価値観に与える影響のところに働きかけて支援をしていくことで内省へ繋がっていく場合があった。また、過去の経験からくる思い込みが態度に影響している場合は、直接態度に働きかけ、考えの根拠となっているところは何かを明らかにしていくことで、認知的拘束から解放され、内省に向かう場合があった。認知に偏りがあり自動的にマイナスの感情やネガティブな態度が生まれる場合、行動もネガティブになるため、内省を進ませ、ポジティブ行動に移すためには、認知の再認識を促さなくてはならない。バランスのとれた変化は健全なキャリア形成となるが、産業・組織心理学の視点からは、職場の環境、家庭の特性の相互作用や信念・価値が相互作用によってキャリアの形成や変革をもたらされるとしている。この部分は、シャインでは、組織内キャリア開発理論とされており、キャリアの進展に応じで生じる課題に注目してキャリア開発を明らかにしている。

内省をさらに進めるためには、論理思考を用いたキャリア開発支援を行うことが有効であると考えられる。内省に入るところで、初めての経験や失敗を恐れるあまりに不安

感や抵抗感がある場合、「事実に基づく考え方」及び「論理的必然性を満たす考え方」で解決策を模索する。そうすることにより、不安感や抵抗感の要素を具体化して検証でき、そのため不安感や抵抗感は取り除かれ、次のステップに進めるようになる。それとともに具体的に目標も徐々に明確になり、実現可能な目標を設定できるようになり、コミットメントも深まり、行動へと繋がっていく。この時の目標の設定は、具体的・実現可能な目標というキャリア・ブイを意識的に目指すことが重要である。

#### 4-4 キャリア・ブイ

シャイン（1990）は、キャリア・アンカーについて「キャリアの節目の不動点がキャリア・アンカー」と定義している。金井はそこから、節目をデザインするサイクルモデルを提唱し、そこに目標設定の必要性を唱えている。ここでは、金井は「目標」について詳細は語っていない。小熊は、多くの事例から、これらの理論をさらに発展させた上記の「キャリア・ブイ」のサイクルを仮説として提唱する。この理論における「キャリア・ブイ」とは、「具体的かつ実現可能な目標」であり、詳細には下記記載のように

- ・明確で具体的な目標である
- ・実現可能性のある目標である
- ・自己の目標に対するコミットメントを伴う
- ・目標までの課題の特定とその解決方法がクリアになっている

いるものである。

また、キャリア・ブイを作り込むまでの方法として、

- ・論理思考を用いる
- ・見て感じる
- ・経験を得る
- ・シャインの3つの問いに答える
- ・他者からのフィードバックを得る

これらを踏まえて、キャリア・ブイを確立するまでの手段として内省が有効ではないかと考え後述する小熊モデルではこのキャリア・ブイを設定する。

##### キャリア・ブイとは

- ・明確で具体的な目標である
- ・実現可能性のある目標である
- ・自己によるコミットメントを伴う
- ・目標までの課題とその特定方法がクリアになっているものである

##### キャリア・ブイを確立するには

- ・論理思考を用いる
- ・見て感じる
- ・経験を得る
- ・3つの問いに答える
- ・他者からのフィードバックを得る

このキャリア・ブイの設定については、「目標設定理論」<sup>29</sup>の枠組みを一部利用している。「目標設定理論」はロックにより提唱され、目標は「目標の困難性」、「目標の具体性」、「目標へのコミットメントと受容」が重要であるという理論である。

小熊の理論では、上記のように、キャリアの節目に出会うときに、あるいは初めて腰をすえて自分自身のキャリアについて考える場合に、金井壽宏の目標を行動に移すためのサイクルモデルより、初めてキャリアの節目に出会ったビジネスパーソンがより取り組みやすい方法として小熊モデルの「キャリア・ブイ」を目標設定の仮説として提唱する。そして、多くのキャリア開発支援の事例から、キャリア・ブイの設定がビジネスパーソンのキャリア開発に効果的であることを検証していくこととする。

なお、これまでのシャイン、金井の唱える概念と比較し整理したものが下記表である。シャインのキャリア・アンカー、金井のトランジション・モデルをベースとしたうえで、具体的かつ実現可能な明示的な目標としてキャリア・ブイを位置づけることを仮定する。

第4-3図 キャリア・アンカー, 目標, キャリア・ブイ比較表

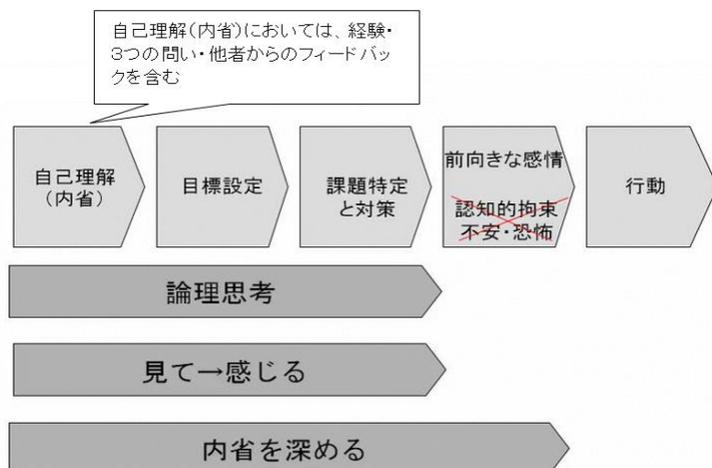
シャイン	金井	小熊
キャリア・アンカー	目標	キャリア・ブイ
<p>仕事の経験から見えてくる自分自身の「得意」「好き」「価値」の3要素が統合している、キャリア選択の指針となる自己イメージである。環境が変わろうが、職業が変わろうが変わらない不動のものである。</p> <p>但し、キャリア・アンカーを見い出すのは容易ではなく、ある程度の就業経験と他者からのフィードバックを積み重ねる必要である。</p>	<p>目標とは、キャリア・デザイン的第一ステップにおいて、長期的な目標（夢）と、節目ごと、数年単位の短期的目標として設定するものである。</p> <p>そして節目にはシャインのキャリア・アンカーを踏まえて内省し、定期的に修正し、行動につなげていくことが肝要である。（金井のトランジション・モデル）</p>	<p>キャリア・ブイは、キャリア開発において、シャインのキャリア・アンカーが見い出せなかったり、金井のトランジション・モデルで行動に移れない場合に有効である。</p> <p>キャリア・ブイはそれぞれに応じた短期・中期・長期（3～30年後）のキャリア目標であり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・明確で具体的</li> <li>・実現の可能性のある</li> <li>・自己の目標に対するコミットメントを伴う</li> <li>・目標までの課題の特定とその解決方法がクリアになっているものである。キャリア・ブイを作る。</li> </ul>

		り込む方法として <ul style="list-style-type: none"> <li>・論理思考を用いる</li> <li>・見て感じ感覚に訴える</li> <li>・経験を得る</li> <li>・シャインの3つの問いに答える</li> <li>・他者からのフィードバックを得る</li> </ul> これらを踏まえて、内省が有効であると考えている。
--	--	---

#### 4-5 内省を深めることから行動までのステップ

このように整理すると、Aタイプと他の3タイプの分かれ目となる鍵は、自分を理解して、目標を設定して、目標への課題の特定と対策を考える、つまり内省を深めることによって、前向きな感情が整い行動に移れるか否かであると考えているのである。

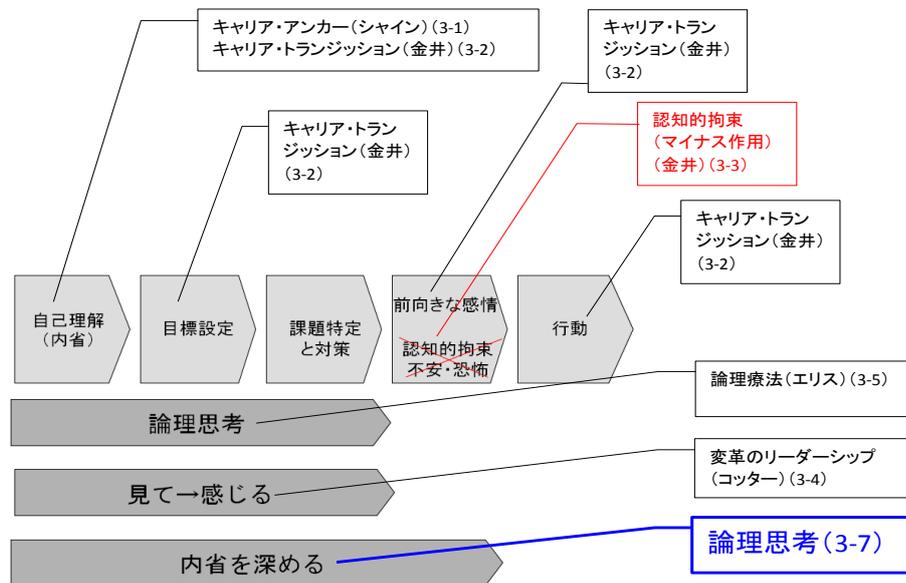
#### 第4-7図 内省を深めて行動を起こすステップ



このように論理面と感情面の両方を抱きながら冷静に内省を深めることがキャリア形成において肝要であるのではないかと考える。

第3章のこれまでの先行研究がどこにあたるかを図示してみよう。整理すれば以下のようなになるであろう。参考までに提示する。その学説の適用部分は下記の図の黒字および赤字の部分となる。しかしながら、内省を深めるための具体的方法を考えると、下記の青字の「論理思考」を適用することと、論理的思考を生き活きと鮮やかに感覚的に訴えるコッターの「見て、感じる」が新規に必要な概念であると考えているのである。

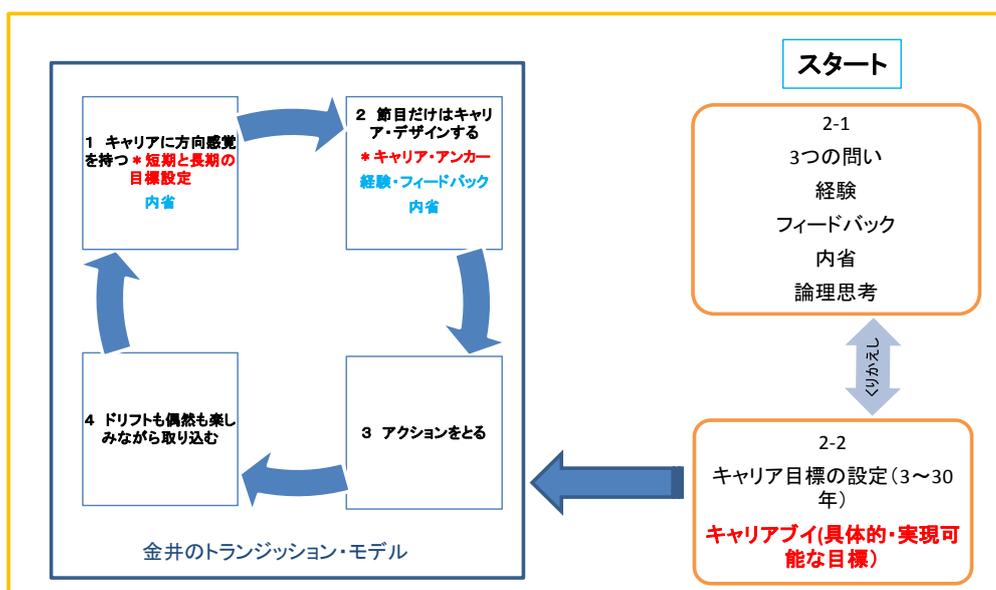
第4-8図 内省を深めるステップと先行研究関連図



4-6 小熊モデル

以上は「どのようにしてビジネスパーソンが目標をもって行動するようになる（すなわちタイプAになる）のか」という観点から本研究の仮説モデルをまとめたものであるが、では、これらはシャインや金井のモデルとどのような関係にあるのだろうか。それをまとめたものが以下に提示する小熊モデルである。

第4-1図 小熊モデルA



シャイン、金井それぞれの枠組みを利用し組み合わせることにより、構造モデルを提案し、行動に変化が見られる過程で「内省」というアプローチが有効ではないかと考える。シャインと金井の枠組みにはない詳細かつ行動に繋がりやすい部分を小熊モデルとして説明することができると思う。

金井モデルのステップでは、第2ステップの自分自身のキャリア・アンカーがわからなかったり、第3の行動に移すステップに困難な事例が多く見られると思われる。そこで、第3の行動のステップに移行させるまでには、

- ・シャインによる自己イメージ理解のための「得意なこと」「好きなこと」「価値のあること」を自問する
- ・自分の経験を振り返り内省する
- ・同僚、配偶者等からのフィードバックを受けながら内省する
- ・思考を深めるために「なぜ」「本当か」「どこが」「何が」「どのように」「キャリア目標の仮説を置いて検証し、仮説を進化させる」

等、論理思考を利用しながら内省することが有効と考えるのである。これを図示したものが第4-1図の小熊モデルAにおける右側の「2-1」「2-2」部分である。

これを繰り返しながら、小熊モデル「2-2」にある3~30年の間に起こるであろうキャリアの節目のためにキャリア目標を作り込んでいく。

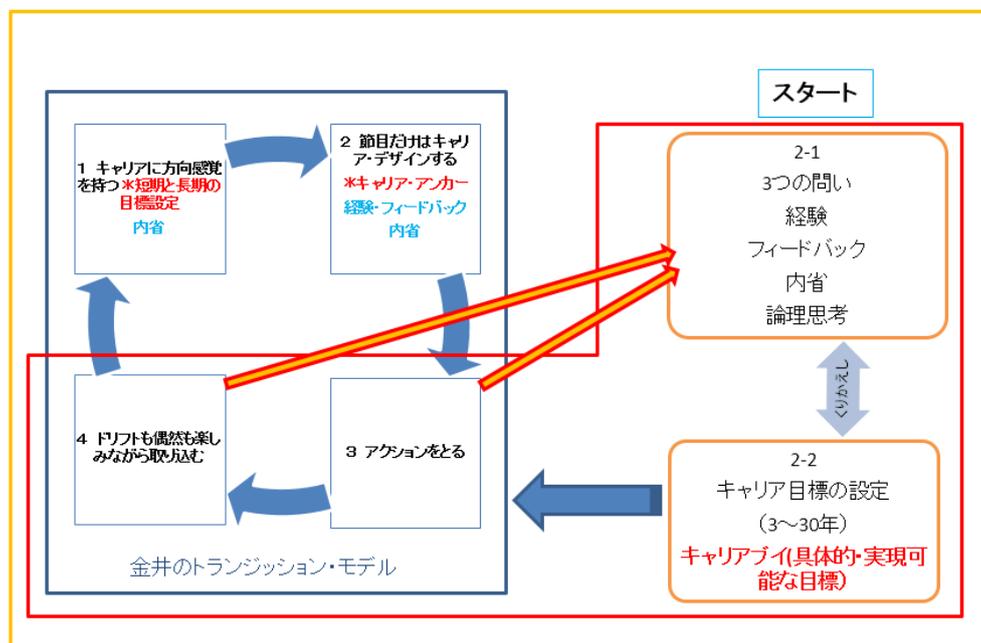
この小熊モデルは、ビジネスパーソンが自分自身のキャリア・アンカーがわからなかったり、金井のトランジション・サイクルを回せなかったりする場合に有効であるとし、仮説モデルとして提示する。その場合に、

- ・「小熊モデル2-1」と「小熊モデル2-2」を経て、「金井3行動」あるいは「金井4ドリフト」、そして「小熊モデル2-1」と「小熊モデル2-2」に戻り、スパイラル状に目標が進化していく。これを表したのが下記の赤枠である。

また、

- ・「小熊モデル2-1」及び「小熊モデル2-2」から金井のトランジション・サイクルに移行するパターンもあると考える。

## 第4-2 小熊モデルB



小熊モデルに基づくと、3つのタイプ（Bタイプ、Cタイプ、Dタイプ）が、Aタイプのようにキャリア目標を設定し、生き活きとそれに向って行動するためには下表のステップを踏むことではないかと考えられる。

- ①キャリア形成において、目標設定や行動を起こすためには現在の自己を認識することから始める必要があり、シャインの3つ問い、他者からのフィードバック、過去の経験を内省する。
- ②自己を確認できれば目標設定となる。前述の自己の「キャリア・ブイ」を設定することで行動へ移すための一歩を踏み出すことができる。
- ③現在の自分のキャリアとキャリア・ブイの間には現実と理想の差に値する課題が存在するはずである。これを認知する必要がある。その際、自己の属する環境や規範等に抗えない「認知的拘束」が働き課題の特定を阻む可能性がある。これを乗り越えて特定する必要がある。
- ④いかなる境遇も前向きな感情を抱きながらキャリアとして経験していく。
- ⑤これらを通じて「行動」を実践する。  
合理的な目標設定および行動にはこのような手順が必要だと考える。  
また、これらを実践していく最も重要な論点として
- ⑥内省を深める

人は行動を起こすためにはまず考えを持つ必要があり、そのために最も重要なのが

内省であると考え。内省とは何かに対して、内省とは本来的に論理的に物事を突き詰めて考えるものだと思われる。だから論理的思考が有効ではないかと考える。自己をとりまく事象を整理し論理的に組み立てて突き詰めるべきであると考えるのである。

この内省を深めるために、論理思考を生き活きと鮮やかにさせるためには、さらに感覚的に訴える何かあればより効果的だと思われる。

つまり、(A) 感覚的、視覚に訴えて感じる仕掛けが行動へ移ることに有効であることと、(B) 思考を深めるために必要となる論理思考の概念（イシューと枠組み、ピラミッド・ストラクチャー、初期仮説→検証→進化した仮説、4W+1H+1Tの問い）の適用が有効ではないかと考えるのである。(A) の実践においては3-4のコッターの「見て感じる」方法がある。「見て感じる」とは、端的にとらえにくい自己のキャリアを形成するにあたり、ホワイトボードを使って視覚化する、あるいは、残りの人生の長さを把握するための100年カレンダーやエクセルによる30年計画を活用することである。この「見て感じる」方法は、内省における自己理解を深める効果と(B)の論理思考をあざやかに表現しその理解を補助する役割がある。具体的な適用例については第5章で述べる。

## 第5章 事例研究

本章では、日本のビジネス社会におけるビジネスパーソンを題材として、実際の面談やインタビューによりキャリア形成に対する心理や姿勢、行動などを紐解き、学説や実際の論理思考等の適用例を考察する。

第4章にて目標軸・行動軸で分類した下記5-1図をベースとし、15の実例においてビジネスパーソンの分類やキャリア・ブイがどのように変化していったかを小熊モデルに沿って確認する(第5-2図)。

次の事例におけるキャリア・ブイの具体的な変化を見るために、ビジネスパーソンの目標がどのように変化していったかを明示することとする。

第5-1図 目標軸と行動軸による分類

行動	有	C	A
	無	D	B
		無	有

目標

第5-2図 ビジネスパーソン分類とキャリア・ブイの変化について

タイプ	事例	タイプ変化	キャリア・ブイの変化
A	1	A	経営管理
	2	A	社会教育→経営管理→社会教育
	3	A	経営管理
B	1	B→A	起業家
	2	B→A	終身雇用→自営業
	3	B→A	終身雇用→経営管理
C	1	C→A	専門職→経営管理→起業家
	2	C→A	経営管理→社会貢献
D	1	D→A	終身雇用→経営管理
	2	D→A	経営管理→専門職
	3	D→A	終身雇用→経営管理→起業家
	4	D→A	経営管理
	5	D→A	経営管理
	6	D	経営管理
	7	D	経営管理

まずは、明確なキャリア目標を持ち、それに向って行動を続けているAタイプから見ていくことにしよう。



## 事例 A-1

### プロフィール

A 氏 大手メーカー 勤続 26 年 49 才男性

A 氏は関東の有名私立大学中は、体育会の主将を務め、在学中に 1 年間アメリカへスポーツコーチング留学を経験した。就職活動では、この経験が評価され、多くの企業から内定を得て、その中で世界を舞台にいろんな挑戦ができ、自分自身の成長が見込め、社会に貢献できる影響力のある会社に就職したいという考えから大手メーカーに入社した。(第一回サイクル 内省→目標設定→行動→目標達成) 将来の目標は最低でも役員で、できれば社長になって、(もともとこの会社の商品が好きであったこともあったが)、さらに良い商品を世に出して、世の中を便利にして、消費者を笑顔にしたいと真剣に考えていたという。

入社して最初に立てた目標は、入社 4～6 年目の若手社員を対象に、毎年約 5 名程度が海外に派遣される育成制度があり、それに選ばれることであった。最初の配属先は営業支店の現場で、そこで 3 年の営業経験を積み、そして人事部の採用チームに異動となり、採用チームの働きが認められた。念願の海外派遣員に選抜され、アドミニストレーション部門のリーダーとしてヨーロッパへ赴任した。(第二回サイクル 内省→目標設定→行動→目標達成)

そして、ヨーロッパ駐在中に、次の異動先として、経営企画、マーケティング、営業戦略部を希望していたが、希望は叶わず、人労部への異動となり日本に帰任した。人労部への配属を希望していなかっただけに、異動を聞かされた時は、次の異動先は在籍が長くなる可能性が高いこともあり、数日落ち込んだという。サラリーマンなのでいつでも思うようにはいかないが、そこでの頑張りがいつかは役に立ち、自分自身の成長に必ずつながると、異動の機会を意識的に前向きに捉えるよう気持ちを持っていったという。

その後数年が経ち、通常、課長昇進トップ組は、課長昇進半年前に、能力資格が主事に昇級するが、彼は頑張って実績もそれなりに出していたのにも関わらず昇級できなかった。このタイミングで昇級の遅れをとるようであれば、社長どころか役員にもなれないかもしれないと思い、焦りと不安で数日眠れない日々が続いたという。この時に、落ち込むところまで落ち込み、落ち着きを取り戻すために、率直に話せる同僚に悩みを聞いてもらったり、スポーツをしたり、小旅行に行ったりして、意識的に前向きな感情を取り戻すよう努力をしたという。最終的には、昇級の遅れに対して、「これでサラリーマン人生が終るわけではない」と、自分を振りかえり、部下への育成のやり方等、至らぬ点も多くあったことを認め、さらなる改善を誓ったという。結果的に、半年後昇級と昇進を同時に果たし、同期トップ組として課長になった。その後も人労部では、自身がめざすべき管理職像として、ヨーロッパ赴任時の上司をロールモ

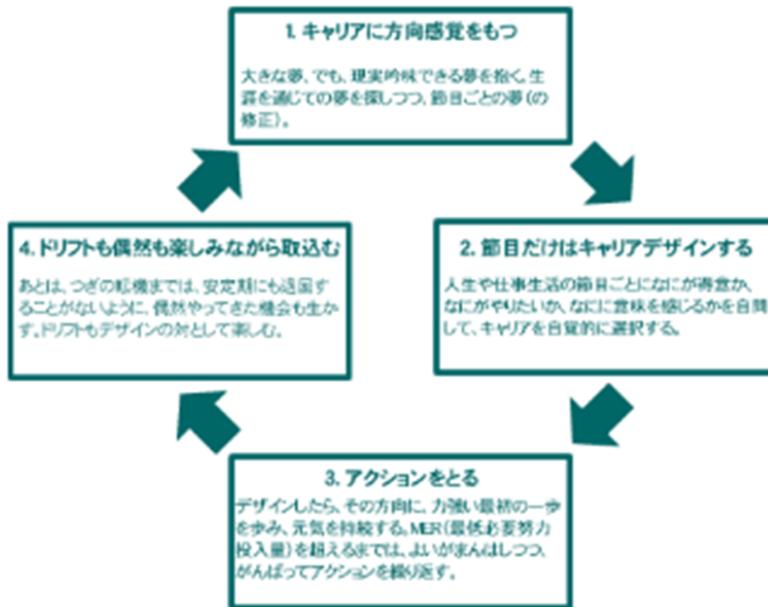
デルとして掲げていたが、それに対して、リーダーシップ、論理思考力の強化が必要だと思い、積極的にビジネススクールに通い能力開発を図った。意識して前向きに取り組むよう努力し、目標に対する成果を継続的に出し続け、本社営業戦略本部の部長に順調に昇進を果たしていった。(第三回サイクル 内省→目標設定→行動→目標達成)

社内キャリアアップの道を順調に歩んできたが、元々希望をしていなかった人事部に勤務していた30代半ばの時、体育会の先輩でもある大手流通会社の社長から、当時アジアを中心に事業を展開しつつあった海外事業部門の責任者としての熱烈的な誘いを受けた。これまで希望の仕事には就いてはいないが、順調にキャリアアップしてきた会社に残るべきなのか、それとも新たに挑戦の場を見出し、身を投じるべきなのか、この二つの道を比較して悩んだ。そこで、自分は将来どうしたいのか、どうあるべきなのかを考え、大学時代の先輩に相談もしつつ自分を客観視し、内省を重ね、転職してもやっていける自信はあったものの、結果としていろんなチャンスを与えてくれて、ここまで育ててくれた恩義のある好きな会社で、自分自身を成長させながら、良い製品を世にだすことを通じて社会に貢献するという志をしっかりと再認識し、会社に残る道を選択したという。

これまでのキャリアを振り返ってみると、満足をしているという。良い同僚にも恵まれ、やりたいことができ、自分を成長することができ、良い商品を社会に提供し、お客様にも喜んで頂いているからだという。

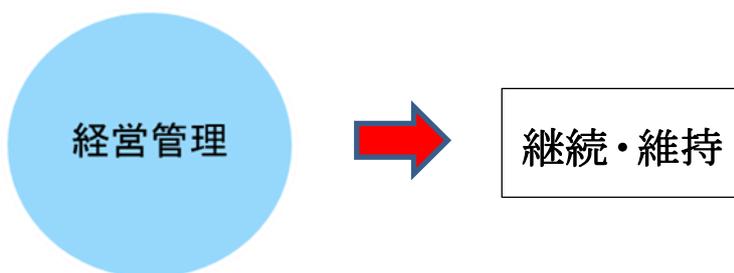
金井のトランジションモデル(第5-3図)に照らして見ると、長期の目標をしっかり持ち、節目ごとに(A氏の場合は毎年年末年始に実施)内省し、ショートスパンで新たな目標を立て、行動し、達成するサイクルを何度も回してきた。昇級が遅れたり、希望の異動でなくとも、前向きな感情を整えるよう努力し、ドリフトも努力しながら前向きに楽しんでいくことがわかった。A氏のキャリア・ブイは具体的で、実現可能性のある、納得感のものであった。カテゴリーとしては、全般管理で変化なく継続維持されていた。

第5-3図 金井壽宏のキャリア・トランジション・モデル



出所：金井壽宏(2002a)『働くひとのためのキャリア・デザイン』より借用

キャリア・ブイの変化



## 事例 A-2

### プロフィール

B氏 大手運輸会社 勤続 22 年 46 才男性

B氏は、自分自身のキャリアについては高校生の時から考えていたという。部活等を通して、何かを人に教えることへの喜びを感じていたことと、人の育成は世の中のためになることだと信じ、教員をめざすべく国立大学の教育学部に進学した。大学進学後も、自分のめざす教師、つまり豊富な経験に基づく教育ができる教師になるには、多くの経験を積むべきだと考え、塾講師、鉄道工事作業員、飲食業等幅広いアルバイトの経験を積んだ。さらにこのまま大学を卒業して、ダイレクトに学校の世界に入るよりも、社会経験を積んでから学校に入るべきだと考えるようになった。そして、できれば世界を舞台に働いて、豊富な経験を積んで教育の世界に戻ることを考え、就職に有利な有名私立大学の3年次編入を果たした。(内省→目標設定→行動→目標達成 1回目サイクル)

就職希望先として、多くの経験を積めてグローバルに活躍できる大手運輸会社を目標とした。語学力を磨くため留学をし、見聞を広めるため世界中を放浪し、体力と精神力を鍛えるためにトライアスロンを経験し、結果第一志望の大手運輸会社に就職を果たした。(内省→目標設定→行動→目標達成 2回目サイクル)

運輸会社に入社した当時、将来の目標のロールモデルとなる米州支社の営業統括ジェネラル・マネジャーに出会い、その人柄、仕事ぶり、雰囲気に触れ、その印象が強烈であり、将来自分はジェネラル・マネジャーのように、世界を舞台に大きな仕事ができるようになりたいと強く思ったという。この当時は、教員になるという目標は、無くなっていたとのことである。

その後、やりがいのある仕事を次々に与えられ、成果を出し、順調に昇進を果たしていった。その当時の数年スパンの目標は、次のポスト昇進としていたとのことである。その間仕事に対しては、「自分はどうしたいのか。なぜそう思うのか」を問い、自分なりに仕事の意味付けをして、主体的に取り組んでいくことを常に意識していたという。30代になって、入社当時の目標である海外エリア本社ジェネラル・マネジャーをめざすにあたっての能力開発のため、MBAの取得を決意し、経営大学院に進学し予定通り2年で卒業した。(内省→目標設定→行動→目標達成 3回目サイクル)

MBAの取得後も、実績を積み重ね、部長職、そして目標としていた海外エリア本社ジェネラル・マネジャーになることができた。(内省→目標設定→行動→目標達成 4回目サイクル)

その後、業務の傍ら大学、大学院で経営学の講師を務め、教育の意義を強く実感し、このまま会社に残るか、あるいは教員になるかを考え始めたという。3年の海外駐在を終えるタイミングで、自分の将来のキャリアについて、自分はどうしたいのか、ど

うなりたいのかを内省しつつ、会社の尊敬する先輩にも相談をしたという。

企業での自分の代わりは他にもいる。世界を舞台に運輸会社で積んできた豊富な経験を活かして、教育の場で還元することを通して日本再生に貢献することこそ自分にしかできないことであり、かつ自分がやるべきことであるという新たな志（目標）を立て、最終的に経営大学院の教員への道を選択し、その後教員になることができた。

（内省→目標設定→行動→目標達成 5回目サイクル）

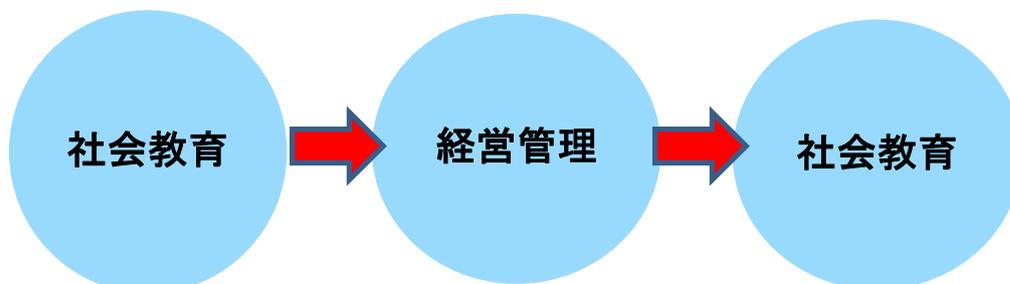
A氏は、学生時代から、自分がどうしたいのか、あるいはどうなりたいのかを、自分を理解した上で目標を設定し、目標に向けて行動を起こし、目標達成のサイクルを何度も回していた。いろんなきっかけを経て内省開始のスタートスイッチが入り、ポジティブに楽観的な姿勢で考え、ある程度考えたら行動を起こすことを意識していたという。また、先輩、親友（メンター）に相談をしながら、対話を経て自己客観視を促していたという。

これまでのキャリアを振り返ってみると、大変満足をしているという。会社では尊敬できる優秀で魅力的な先輩、後輩、同僚がいて、彼らから多くのことを学べ、一緒に仕事ができ成長できたことが幸せだったという。また、夢にまで見た海外ポストで、通常なかなか経験できないやりがいのある大きな仕事できたことは何ものにも代えがたい経験だったとのことである。精一杯前向きに明るく努力をしてきたことが良かったのではと振り返る。また、今は教員としてビジネス実務を教えているが、自分の経験が活き、学生の未来に役立つと考えると本当にやりがいがあるという

金井のキャリア・トランジション・モデルの枠組みで見ると、キャリアの方向感覚を持つという観点では、海外のジェネラル・マネジャー、教員という大きな方向性があり、その途中に数年スパンの小さな目標を設定し、B氏は年に数回は長期目標と短期目標を見直して必要に応じ修正をかけていたという。そして、計画を立てるとすぐに具体的な行動に出ること、そして楽観的に前向きな姿勢で考えるよう意識したことから、金井のキャリア・トランジション・モデルにほぼ当てはまることがわかった。

B氏のキャリア・ブイは、学生時代は教員をめざし「奉仕・社会貢献」であったが、企業には入り、ロールモデルとの出会いをきっかけに、「全般管理・コンピタンス」に移ったが、企業人として、そして教員としての経験を積んでいくうちに、再び教員という「奉仕・社会貢献」のキャリア・ブイに変化した。キャリア・ブイ自体は明確で、納得感のある、実現可能性の高いものであった。

## キャリア・ブイの変化



### 事例 A—3

#### プロフィール

C氏 大手金融会社 勤続18年 40才男性。

C氏は関東の有名国立大学を卒業後、大手金融会社に就職し約18年が経過している。これまでに支店、本部、さらには社費で米国留学（MBA取得）を経験してきた。その間、会社自体は金融業界の再編の波に揉まれ大きくなっていった。同期のなかでは、トップ昇進を果たし、順調にキャリアを歩んできた。担当業務も自他ともに認める重責の業務でやりがいも大きかった。自分自身のキャリアについては、幾度となく内省し目標を設定し、目標に向かって努力を重ねてきた。

大学生の頃、経済を専攻し、海外で金融機関のインターシップを経験し、金融の意義と面白みを実感し、金融を通して日本の経済に貢献したいという志をたてた。そして官僚になる道と銀行に入学する道考えたが、結果として銀行の立場で活躍する道を選び希望の大手銀行に入学した。（一回目のサイクル 内省→目標設定→行動→目標達成）

入学して支店の営業に配属され、そこで将来国際金融に携わりたいという思いから、社内の選抜試験に合格する目標を立て、仕事の後、夜と休日に TOEFL 等の勉強に勤しみ、選抜試験に合格を果たした。（二回目のサイクル 内省→目標設定→行動→目標達成）

その後、本部営業部で大型法人を担当することになった。国際業務の企画部門を希望していたが、希望通りにはいかなかったものの、大型法人の営業の経験も将来どこかで必ず役立つ貴重な経験になると信じ、頑張ることを誓ったという。法人営業でも実績を積み、目標としていた管理職トップ昇進を果たし、昇進と同時に目標としていた国際業務の企画のマネジメントを担うことになった。（三回目サイクル 内省→目標

設定→行動→目標達成)

結果的に、目標達成サイクルを回せてはいるが、その過程でキャリアについては何度も深く内省したという。大型合併の時は、自分自身の将来のキャリアに不安を感じたが、立場がどうなろうと、最終目標が「金融を通じて日本の社会に貢献する」という、学生時代の志に回帰して感情を落ち着いたという。

留学中は異文化に接し、いろんな刺激を受け、また時間的な余裕もありいろいろと考えやすい環境にあった。日本のこと、会社のこと、自分自身のことを客観視し、また今後のキャリアについてもクラスメートとディスカッションを頻繁に行い、経営の体系的学びの知見を活かし、金融の世界を通して日本に貢献しようと自覚を強く持っていった。

帰国後は、外資系投資銀行、経営コンサルティング会社、IT企業等から多くの転職の勧誘を受けたという。オファーのある企業は年収の大幅増も見込まれ、仕事自体もMBAの学びが活かしてやりがい期待できそうに思えたとのことである。今の会社の人事評価制度においては、上司の評価の影響が非常に大きいことと、そして減点方式であることで、もし上司に嫌われ一度でも低い評価を受けたりあるいは業務上大きな失敗を一度でも犯してしまうと敗者復活戦が殆どない人事制度のため、不安がないわけではなかった。しかし、転職ではなく、今の会社で日本経済に良い影響を与えると志(目標)を貫く選択をしたとのことである。

転職に対する不安については、自身が帰国子女ということで英語力もネイティブ並であり、経営全般を体系的に学び、能力開発と人的ネットワークの構築もある程度はできているので、他の会社でもやっていける自信はあったという。

C氏はキャリアの節目として、今後のキャリアについてこれまで通り社内でのキャリアアップの道と、外資系投資銀行、外資系経営コンサルティング会社、IT企業のCFO等の転職の道を考えることにした。

また、C氏は今後のキャリアの選択肢(継続、転職)→判断基準出し→評価の流れで考えることとした。

具体的なキャリアの選択肢までは考えられていたので、「社内キャリアアップと転職を決めるにあたり、何を判断基準として考えるか」について、4つの判断基準がでてきた。

- ・自分自身の成長 なりたい自分になること(社会に貢献している自分)
- ・仕事のやりがい、おもしろさ、ワクワク感があること
- ・MBA留学等、自分に巨額な投資をしてくれた会社への恩義を大切にすること
- ・家族の幸せ(皆が健康、健全であることとか?)が大切であること

次に、4つの判断基準の優先順位づけをして高い順に並べ替えた。

- ① 家族の幸せ(皆が健康、健全であることとか?)が大切であること
- ② 自分自身の成長 なりたい自分になること(社会に貢献している自分)

- ③ 仕事のやりがい、おもしろさ、ワクワク感があること
  - ④ MBA 留学等、自分に巨額な投資をしてくれた会社への恩義を大切にすること
- 更に、プライオリティーを踏まえ、社内継続キャリアアップと転職で以下の○△×表を作成した。

第5-4図 個人プライオリティー一覧表 A

	継続	転職
家族の幸せ	○	△
自分の成長	△	○
仕事のやりがい	△	○
会社への恩義	○	×

2週間、自分自身と向き合い内省を続け、社会への貢献を追加した。銀行の資金力を考えた場合、社会に対する影響力、貢献は大きいことを再認識したという。自分の成長と仕事のやりがいは、自分の意識、心の持ちようでどうにでもできると思ったという。また、やりがいのある、意義を感じ面白みのある仕事に取り組み、上司、同僚、後輩にも恵まれ、多額の費用をかけて MBA 留学という貴重な経験をさせてもらった会社に対する愛社精神を認識した。会社に MBA 留学させてもらったことに恩義を強く感じており、会社にも恩返しをし、それが社会貢献に繋がるとも思ったとのことである。収入については、転職による増収が見込めるが、現状の水準でも十分満足していることから、敢えて○×表には入れなかった。不安感という観点で問うと、前述の通り、能力的には自信があるので、やっていける不安感はないという。ただ、自分はそう考えても、家族が不安に思うことから、「家族の幸せ」で転職は、△にしたとのことである。

第5-5図 個人プライオリティー一覧表 B

	継続	転職
家族の幸せ	○	△
社会への貢献 (なりたい自分)	○	△
自分の成長	△→○	○
仕事のやりがい	△→○	○
会社への恩義	○	×

もともと転職の可能性は低いとは漠然と思っていたが、今回可能な限り目に見える形で、選択肢出し→判断基準出し→評価というプロセスにより、視覚的にも明確で内

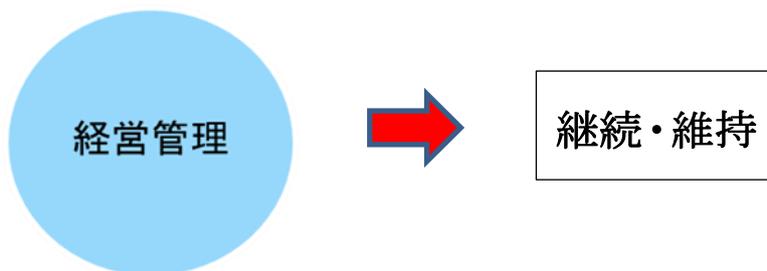
省を深めることに有効だったという。

これまでのキャリアを振り返ってみると、満足をしているという。良い同僚にも恵まれ、留学までさせてもらって、自分を成長することができ、微力ながら日本経済へ貢献していることを仕事を通じて実感することもできる。また働きに見合った以上に地位と報酬も得られてきた。

金井のトランジション・モデルに照らして見ると、長期の目標（志）をしっかり持ち、節目ごとに内省を繰り返し、ショートスパンで新たな目標を立て、行動し、達成するサイクルを何度もまわしてきた。希望の異動でなくとも感情をうまくコントロールし、ドリフトも努力しながら前向きに楽しんでいたことがわかった。また、視覚的にわかりやすい形で、選択肢出し→判断基準出し→評価というプロセスを使用したのが、視覚的に明確で内省を深めることに有効だったことがわかった。思考と視覚と感情に訴える手法が有効であることがわかった。

キャリア・ブイの変化を見てみると、明確で、コミットメントが強く、実現可能性の高い内容であった。

キャリア・ブイの変化



つぎに、キャリア目標はあるものの、行動ができない B タイプをみていく。

行動	有	C	A
	無	D	
		無	有

目標

### 事例 B-1

プロフィール

M 氏 大手メーカー、勤続 12 年 35 才男性

M 氏は関西の国立大学を卒業後、大手メーカーに就職。経理部門でキャリアを積み、海外駐在を経験。学生時代に海外を放浪した際、将来は外国人にとって旅先でのオアシスとなる「場」であるホステル（安宿）を日本で展開するという夢を長年温め続けてきた。ホステル経営のための能力開発のために、ビジネススクールへ通い、論理思考、リーダーシップ、マーケティングを学んだ。

「外国人にとってのオアシスとなるホステルを日本で展開する」という目標は明確であった。比較的時間に余裕のあった海外駐在時に、ホステル経営の 5 年間の資金計画表を作成していた。しかしながら、次にいつまでに何をどのようにするか、具体的な行動計画のマイルストーンの作成をおこなわず、至近の 3 年間は資金計画表を何度も修正を加えたり、能力開発をしたり、日本と世界のホステルのサーベイを行ったり、その繰り返しを行っていた。そして、M 氏は多忙を極め、また考えることややるべきことがいろいろあったので、次の行動になかなか移すことができなかった。振り返ると無意識に不安感があり、その不安感が具体的な行動を阻止していたとのことである。

その不安感を M 氏自身でホワイトボードに書きだすと

- ・銀行から借入れができうまく資金を調達できるか
- ・良い場所に土地を探し出し、デザインセンスの良い建物ができるか
- ・営業許可が下りるか
- ・近隣住人の反対にあわないか
- ・ホスピタリティのある従業員を採用できるか
- ・すべてがうまくいった後、お客さんが来てくれるか
- ・将来の安定的な収入の確保はできるか

・やったことがないこと、未知の世界への不安

中でも特に、大きな不安要因は資金調達と会社を辞めた後の安定的な収入の確保の2つであった。そして、その不安要因を解決するにはどうすればいいかを、「事実に基づく考え方」および「論理的必然性を満たす考え方」で考えることにした。

第5-6図 不安の特定と解決策表

不安の特定	解決策
銀行から借入れができうまく資金を調達できるか	融資候補の銀行を具体的にリストアップし、融資相談に行く
良い場所に土地を探し出し、デザインセンスの良い建物ができるか	すでに目星を付けていた不動産屋とデザイン事務所に相談に行く
営業許可が下りるか	決められた手順を踏んで市役所に申請すれば認められる
近隣住人の反対にあわないか	営業許可が下りると、合法であり問題ないが、近隣に対して継続的に説明を行い、理解を得る努力をする
ホスピタリティのある従業員を採用できるか	すでに候補者は何人かいるので、資金の目途が付き次第交渉する。候補者が採用できなかった場合、多くの人材斡旋会社があり、求人を出せば採用できるはず
すべてがうまくいった後、お客さんが来てくれるか	経営がうまくいっている多くのホステルを見て分析したこと、マーケティング戦略を経営コンサルタントに相談したことを踏まえて、顧客が来るイメージを持つことができた
将来の安定的な収入の確保はできるか	当面、サラリーマンを継続しつつ、兼業で対応する
やったことがないこと、未知の世界への不安	具体的に上記の多くの解決策を考えていくうちに、不安は弱まってきた

未知への不安は誰もが持つものであり、やってみなければわからない。そもそも会社に属していようが、人生にはリスクはつきものであることを納得していた。

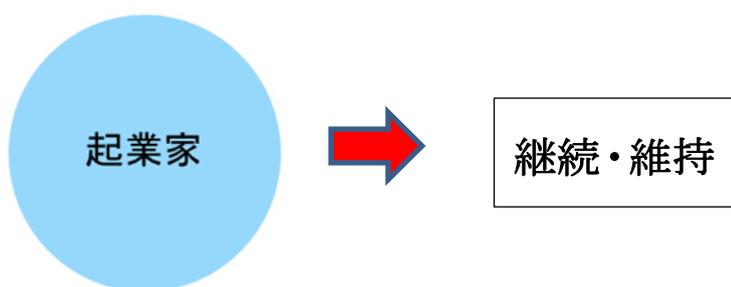
そして、1年間の行動計画を作成し、具体的な行動をとることができるようになり、結果として、銀行からの融資もあり、ホステルを無事開業し、サラリーマンと兼業で

ホステルを経営している。

本事例は、ホステルを経営するという明確な目標はあるものの、漠然とした「不安感」が障害となり、行動に移るイメージを描けず、長年具体的な行動への一步を踏み出せずにいた。「不安」の正体をまず明確にして、それを解決するためにどうすればいいかを、「事実に基づく考え方」と「論理的必然性を満たす考え方」で解決策を考え、それをホワイトボードを使用し、視覚的に訴える方法を取り一つずつ解決策がでてくるに従い、「不安感」を弱めることができ、勇気を持って行動に移ることができるようになった。

振り返ってみると、感情面だけを見ると、当初は不安が不安を呼ぶように増幅して漠然とした不安感が醸成されていたという。解決策が一つずつ目に見える形で具体的に出てくると、徐々に不安感が弱まっていき、解決策の終盤あたりで、逆に一步を踏み出す勇気がわいてきたという。

キャリア・ブイの変化



## 事例 B-2

プロフィール

U氏 大手出版社、勤続16年 38才男性。

U氏は、子供の頃から文章を書くことが得意で文章を書いている時は時間も忘れる程本当に幸せを感じるという理由で、関東の私立大学を卒業後、大手出版社に入社した。出版社では、スポーツ系、アウトドア系の雑誌を主に担当し、編集長まで昇進を果たした。そして編集長をしながら、他のいくつかの雑誌も管理するマネジメント業務の比重が高まっていくにつれ、自身のマネジメント能力に行き詰まりを感じていた。部下の顔色を見ながらモチベーションを上げ、管理し組織全体のアウトプットを最大化することはやりがいも感じなければ、能力も低いという。また上司、部下に気を使いストレスで胃潰瘍を患ったという。

元々、マネジメントではなく、好きな文章を書くために入社したはずが、マネジメ

ント中心の仕事が続くことは明らかであったので、独立して興味のある分野を取材し、文章にすることを生業にしたいと強く思うようになった。ところが独立に向け計画を立てたものの、具体的な行動に踏み出せる勇気を持てずにいる状態が1年程続いていた。

会社派遣で能力開発のため、ビジネススクールへ通い、論理思考、リーダーシップ、キャリア論を学んだ。「独立して誰からも束縛されることのないフリーランスとして、興味のある、アウトドア、食、旅を中心に取材、執筆し、世に伝える」という目標は明確であった。そこで、まずは具体的な行動に移る阻害要因を明らかにすることとし、次の二点があげられた。

#### ①「大企業を辞めることへの抵抗感」

「抵抗感」については、大手損保会社を定年まで勤めた父親から、「男は、いい大学を出て、大企業に就職して定年まで勤める。それが、安定した生活のためであり、家族のため、自分のためである」と教えられてきたことが大きく影響しているという。

#### ②「安定的収入を失うかもしれない不安感」

今は会社の看板で仕事ができているが、看板を下ろして、一個人に対して本当に仕事が継続的に来るのかという不安感であった。

次に、阻害要因を解決するために、「事実に基づく考え方」および「論理的必然性を満たす考え方」でホワイトボードを使用して解決策を考えることにした。まずは、「大企業を辞めることへの抵抗感」についてであるが、「男は、いい大学を出て、大企業に就職して定年まで勤める。それが、安定した生活のためであり、家族のため、自分のため一番である」という主張は本当に正しいのかを考えることにした。この主張には、大企業は、破綻しないので、勤めてさえいれば安定した収入が得ることができるという隠れた前提の上、成り立っていることがわかった。事実を考えると、バブル崩壊後の失われた20年の間に多くの大企業が破綻している。今後も変化の激しい状況が続くそうであるから、大企業だから安泰であるとは言いきれないことを理解した。次に大企業を途中で辞めることは、父親の同意や支持が得られない。つまり「会社を辞めるには、父親の同意や支持が必要である。」という考えである。それに対して、本当にどうかを考えた末、しっかり自立した考え方を持ち、父親の同意や支持があればそれにこしたことはないが、決してなくてはならないものではないことを論理的に理解した。

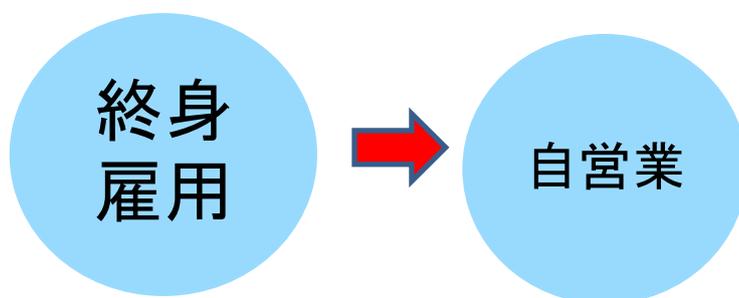
次に「安定的収入を失うかもしれない不安感」について考えた。「安定的収入を失うかもしれない不安感」とは、要するに（具体的に）どういうことかと問うと、食べることができなくなり、生活ができなくなる状態となる不安感だという。本当にそうなるかさらに具体的に考えるため、収入がゼロになった最悪の場合を想定して、本当に

生活ができなくなるかどうかを検証することにした。検証の結果、今住んでいるマンションを売って、実家に両親と住み、両親が所有する駐車場の収入や、退職金など合計約数千万円分は資産があることを認識し、仮に月 20 万円の支出があったとしても、収入がゼロでも 10 年以上は生きていけることを実感した。それと同時に不安の感情が弱まったという。(具体的に考えることで不安が弱まっていった)

その後、両親の理解もあり、会社を辞めフリーとして独立の道を歩み、今では多忙の取材と執筆の日々を送っている。

キャリア目標が明確ではあるものの、長年内省が深まらず具体的な行動に移れずにいた。内省を阻害していた認知的拘束(大企業で定年まで安定的に働くべき)と認知のゆがみである不安感(安定的収入の確保)と初めて向き合い、「抵抗感」は、隠れた前提を明らかにして、事実に基づき論理的に考えることで弱まり、また「不安感」については、不安の要素を具体化して検証することで思考が深まり、不安感を弱めることができ、結果として内省が深まっていき、思考と感情が整い、ポジティブな決断と行動につながっていった。

キャリア・ブイの変化



事例 B—3

プロフィール

J 氏 IT ベンチャー—会社、勤続 9 年 32 才男性。

J 氏は関東の有名私立大学を卒業後、ベンチャーIT 会社に就職。学生時代に交通機関が好きだということから、鉄道、あるいは航空会社を希望していたが、就職氷河期とも重なり書類選考の段階で不採用であった。IT ベンチャー会社は携帯ソフトを扱っており、増収増益を続けていた。入社を決め手となったのは、給与も悪くなく、若手に対して幅広い権限を積極的に与え、やりたいことがやれる自由な社風にあった。30 歳を過ぎて、プロジェクトリーダーを任せてもらえるようになり、仕事と待遇には不

満はなかったが、何かしら物足りなさを感じ、チャンスがあれば、鉄道か航空会社で働きたいという思いが強くなり転職を考えるようになったという。しかし具体的な行動に移れずにいた。能力開発を目的として、会社からの全額補助を受け、ビジネススクールで論理思考、リーダーシップ、キャリア論を受講した。キャリア論を学んだことが、自分自身のキャリアに真剣に向き合う良いきっかけになったという。

「鉄道会社か航空会社に転職したい」という目標があり、理由も社会に大きな影響を与えられるスケールの大きな仕事がしてみたい。それは社会貢献へのインパクトも大きく、やりがいがあると思えるからだという。具体的には、航空会社であれば、外国人観光客をターゲットとした新路線開設や、航空機の調達等。鉄道会社であれば、人々の生活に直結する駅周辺の都市開発等をやってみたいと考えていた。しかしながら、転職へ向けての具体的な行動、企業への中途採用へのエントリーをしていない状況が1年も続いていた。

そのため、なぜ具体的な行動に移れないのかを考えた。その結果、要因は「合格する自信が持てない」、「恐怖感」に絞れた。要因をより具体化し、論理を再構築することにした。

第5-7図 逐語表 A

J氏	アドバイザー
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生時代に書類選考で不合格だった経験から自信が持てない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・狭き門であった就職氷河期の学生だった時代と、企業が中途採用をかけている現状とは状況が異なる。受けてみないとわからないのでは</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さなベンチャー企業で働いている自分が、人気の鉄道、航空会社に入社できるわけがないという思いがあり合格する自信が持てない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「小さなベンチャー企業で働いているから、人気大企業に入社できない」というのは、論理的におかしいのでは実際に入社している人もいる</li> <li>・小さなベンチャー企業で、若くして IT で広い業務スパンをこなした経験が買われ、人気大企業に入社できるチャンスはある</li> </ul>

これらから、論理的におかしいことと、単なる思い込みであることに気付いた。一方、ポジティブな意見として、仮に中途採用試験に合格したと仮定した場合、不安はあるものの、業務をこなしていくイメージはあるという。それはJ氏自身が鉄道会社と航空会社の社員と携帯コンテンツ開発で一緒に仕事をしたことがある経験からイメ

ーじができるという。

「恐怖感」に対して、「何に対する」「どんな」と問い思考の具体化を促した。

第5-8図 逐語表 B

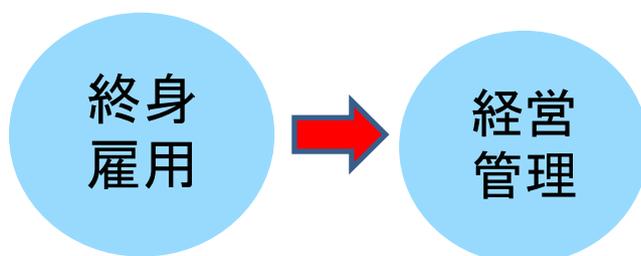
J氏	アドバイザー
・学生時代に希望していた会社に合格できなかったのが本当につらくショックだったので、また同じつらい思いをすることへの「恐怖感」	必ずしも不合格だったからと言ってつらい思いや恐怖感を抱く必要はないのでは？ 失敗をしない完璧な人はいないし、人生に失敗はつきものなのでは？ すべてを完璧にしなければならない前提を置いているのでは？ 失敗してもしようがないぐらいの感覚でも良いのでは？

最終的に、とにかく受けてみて、可能性を広げる、チャレンジし続けることが人生には重要であることに気付いた。

その後、中途採用に応募し、大手鉄道会社に転職が決まり、現場から新たなキャリアをスタートさせた。

本事例は、キャリア目標はあるものの、「どうせ転職は無理」、「また落ちるのが怖い」「あの落ちるショックを味わいたくない」というネガティブな感情・思考が障害となり、具体的な行動に移れなかった人が、論理思考により内省を深めることで阻害要因を明らかにし、論理思考により「無理→やってみなければわからない」、「転職試験を受けることのリスクはない」ことを認識し、論理を再構築しポジティブな思考と感情に変化し、行動に移れたことがわかったのである。

キャリア・ブイの変化



つぎに、明確なキャリア目標はないが、将来のキャリアに備えて行動をしているタイプCを見ていく。



### C-1 事例

プロフィール

N氏 大手音楽関係会社 勤続12年 35才男性

N氏は関西の有名私立大学を卒業し、大手音楽関係会社に就職した。大学時代にミュージシャンをめざしていたが、その延長線上で音楽制作会社に就職した。入社当時は音楽ではなく、映像部門に配属されたが、その後現在は経営戦略室で戦略立案を担当している。経営戦略に身を置いているものの、なぜ自分が経営戦略なのかもわからず、そもそも経営のことがわからいため、友人の薦めもありビジネススクールに通うことにした。そこで経営戦略の基礎から受講し、マーケティング系、ファイナンス系と学びが続き、そしてリーダーシップとキャリア論を受講し、キャリアについてのカウンセリングを開始した。学生時代は漠然とミュージシャンになればと思っていたが、現実的にそれが難しいことを悟り、趣味の延長線上で会社に入社してからは自分のキャリアについて全く考えたことがなかったという。ミュージシャンの夢を諦めてからは、ビジネスパーソンとして流されてきたという。

流されている中で、将来への不安が募り、その不安から目標は見つけれられないものの、とにかく行動しようと考え、MBAに進学することで一先ず安心したという。このように、将来への不安からキャリア探しのために、とりあえずMBAに進学しようとする行動にでるビジネスパーソンも多く存在する。

N氏は経営大学院に進学後、能力開発をしつつ、内省を続け、経営の面白さと、やりがい、それを好きな音楽エンターテインメントの世界で実現することを模索し、キャリア目標を、会社の社内ベンチャー制度を利用した音楽エンターテインメント事務所を起業することに設定した。N氏の事例では、内省の結果、キャリア探しと能力開発を目的としてMBAに進学し、そこで多くの学生、教授から刺激を受けつつ、時間をかけて納得感を醸成しつつ、自身の明確で、実現可能性の高いキャリア・ブイを見い出

していった。

キャリア・ブイの変化



## C-2 事例

プロフィール

K 氏 大手金融会社 勤続17年 43才男性

K氏は関東の有名私立大学を卒業し大手メーカーに就職、その3年後に大手金融機関に転職する。

大学卒業時の就職は氷河期であり、もともと不動産会社に勤務したいと考えていたが、バブル崩壊直後で業界全体が厳しいなか、手堅いイメージを好感し大手メーカーに入社した。当時、どうしても行きたい業界や会社があったわけではなく、クリアなキャリアプランも持っておらず、休みの日に趣味などで楽しく生活できればよいと考えていた。その後、不動産業界への転身を捨てきれず、メーカーを辞めて不動産鑑定士の取得を目指すことにしたという。不動産鑑定士は業界のなかでは最高峰の資格であり自己の承認欲求が強く、また将来への不安感から資格志向であったことから、キャリアアップの一環と認識し試験合格後に金融機関に転職をした。

勤務はハードである一方、最終的に資格取得を完了するためには業務を続けながら2次試験を合格する必要があるため多忙な日々が続いた。しかしながら合格後はその反動もあり、自己研鑽からは遠のき、趣味に没頭するようになった。

その当時も会社業務に対しては人一倍注力を続けており、業務自体が楽しかったことから土日も喜んで出勤していた。ただ、30代前半から後半にかけて、黙々と業務をこなす経験を蓄積していたものの、この時点でもクリアなキャリアプランは描いていなかったという。

その後、リーマンショック事件により金融・不動産業界は荒波に揉まれることになった。業績は急激に悪化する一方、社内従業員の平均年齢は比較的高齢であったため、昇格する見込みがほとんど立たなくなった。

将来の先行きが不透明ななか自分の経験値アップのため、証券化の部署に異動希望を出すのが叶わず、自分が会社業務にせいっぱい従事してもいまの環境では評価されないことに愕然とし、将来への不安から取り敢えず自己研鑽を思い立ったという。その後ビジネススクールに通い、その流れで MBA スクールに入学するが、その時でも明確なキャリアの目標は持っていなかったが一先ず安心したという。

社内で評価されない環境は変わらず、自身のなかで転職や起業を意識するようになった。MBA スクールのなかで「自己の志」を鍛錬するクラスがあり、そこで初めて理論的に自己の目指す道を組み立てることを学んだという。もっとも感動的だったのは、自分の志は自分が最も得意で最もやりたいことを据え置いてよいのだ、とわかったことであった。また、自身がこれまで培ってきた経験や環境、生い立ちなどを振り返ることも自身の志を確立するのに有効であるという事実も新鮮だったという。

不動産を取り扱うことは天職として揺らぎないものと決めていたが、転職か起業か、あるいは住宅か商業ビルか等の選択には自らへの問いかけが不十分であった。そこで、論理思考の枠組みとして、ヒト系、モノ系、志系の3つの観点から、どの分野がもっとも自分に素直で実現可能性が高いかを見極めたという。ヒト系の観点からは、企業の歯車であったり多くの人たちと協業するマネジメント系よりは、自己のクリエイティブ能力を発揮したいと考えていたことから、起業志向が強まっていったという。モノ系においては、業界分析として不動産が地域分散型産業であり中小企業が生き残りやすいことから、やはり起業を目指すことを考えた。志の観点からは、人々の毎日の住まいを良くしたい思いが強く、住宅を扱うことを選択する。

K氏は社会的貢献を長期または短期の目標と認識していたが、これまでの業務経験は全般管理コンピタンス色が強かった。よって、会社業務と並行して有志のセミナーを開き不動産知見を伝えることを始め、それによりやはり自分はノウハウを教えることがふさわしいことを確認したという。

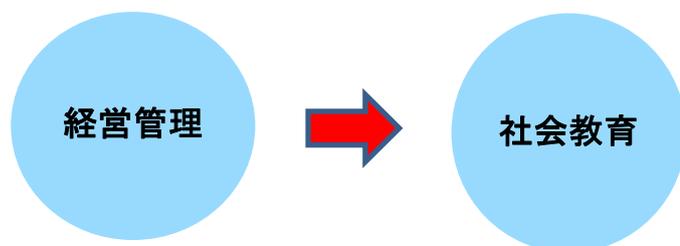
起業を目指し、プランは右往左往するが、並行して続けていたセミナー講師の業務が軌道に乗ってきたこと、および副収入の目処が立ってきたことから、約2年ほどの準備期間を経て起業プランがほぼ固まったところで、時間的リソースを集中させるため、勤務先を退職するに至ったという。現在はセミナーやコンサルティング業務を主軸とした活動に精力的に邁進しているという。

この事例は、クリアな目標を持っておらず単に前向きにドリフティングしていたK氏が、昇進の可能性が低下したのと同時に MBA スクールへ通学するようになり、論理的思考を身につけたことが内省を深めるきっかけとなった例である。真に自分が何をやりたいかという 이슈の設定と、枠組みを使って仮説を支えるという繰り返しが志と将来の道を切り開いた例といえる。

自分は何者であり何をやりたいかを内省を深める過程で、全般管理コンピタンスのキャリア・ブイから奉仕・社会貢献のキャリア・ブイへ変化していった。キャリア・

ブイ自体具体的で、納得感が高く、実現可能性が高い内容で進化していった。

キャリア・ブイの変化



つぎに、キャリア目標もなく、特にキャリアに対して行動をおこしていないDタイプをみていくことにする。



### 事例 D-1

プロフィール

N氏 大手物流会社 勤続17年 39才男性

N氏は関西の有名私立大学を卒業後、大手物流会社に就職。港湾の現場を経験後、ロジスティクス部門で特に大きな不満もなくビジネスパーソンとしてキャリアを歩んできた。帰国子女で英語が得意ということもあり、欧州大手自動車メーカーのロジスティクス業務を担当。海外出張も多く、仕事にやりがいを感じ与えられた仕事をきっちりこなし、管理職手前のポストまでは順調に昇進をはたしてきた。37才の時、管理職昇格試験に落ちた。筆記試験は通ったものの、面接で不合格となった。管理職の昇格試験に落ちたことが大変ショックだったという。自分としてはそれなりに実績も出し、しっかり業務をこなしてきた自負もあった。一方、自分よりも劣るのではと思っていた同僚が管理職に昇格し、それも併せてショックだったという。ショックを受けて数週間気持ちが塞ぎがちだった頃、昇格試験に落ちたことを尊敬する先輩に相談したところ、管理職に必要なビジネススキルを身につけるために、ビジネススクールの通学を薦められて入学し、そこで論理思考、リーダーシップ、キャリア論を学んだ。

これまで毎朝8時過ぎには出勤し、帰宅は23時前後という長時間勤務の生活が長年続き、自分自身のキャリアについて考える余裕がなかったという。今回管理職に昇格できなかったことをきっかけに、キャリアについてはじめて悩み、キャリア目標を初期仮説として「来年、管理職になること」とした。そこで第一ステップの自分自身を理解することから始め、シャインの3つの問いについて考えた。

- ・「好きなこと」は人をまとめつつ一緒に大きなことをなし遂げること、ロジスティクス
- ・「得意なこと」は英語、ロジスティクス
- ・「価値あること」はチームとして一緒に大きなことをなし遂げ、成長し続け社会に

## 貢献すること

3つの問いの答えを踏まえて、「将来、どうしたいのか、どうなりたいのか、なぜそうなりたいのか」という問いをたてて考え続け、「得意な英語を活かして、ロジスティクスの分野でマネジメントがしたい、そして新しいことにチャレンジして、成長し社会に貢献する」ことが、将来の新しいキャリア目標として見えてきた。さらに思考を深めるために、より具体的にイメージすることにした。その結果、残念ながら、今の会社では、将来キャリア目標を実現できるイメージが持てず、お手本となるロールモデルもなかった。どこであればキャリア目標をかなえるイメージができるかを考えたところ、長年ロジスティクスの担当をしている大手欧州自動車メーカーであれば、それが実現できるという。担当として欧州に何度か数ヶ月間かけて、自動車メーカーにロジスティクスの実習研修に参加し、会社の社風、従業員について理解した。そこであれば、自分の成長に繋がるチャレンジができると思うということだった。実は過去に何度か欧州の自動車メーカーから転職の誘いを受けていたが、自分の将来のキャリアの選択肢に「転職」はあり得ないという思いがあり、オファーを流していたという。

次のステップとして、欧州メーカーへの転職の課題について考えると、次の2つの障害要因がでてきた。

- ・安定志向の両親の反対
- ・将来への「不安」

父親は日本を代表する大手電機メーカーで、海外駐在も長く、本社部長級まで昇りつめ、日本の経済成長を支えた団塊の世代の企業戦士であった。学生の頃から、「男は有名大学を出て、大企業に就職し、定年までしっかり勤めあげ、家族のためにできる限り出世をするものだ」と繰り返し教えられてきた。理屈抜きに、そうすることが良いことであるというのが無意識レベルまで浸透していった（認知的拘束）。また 外資系企業は、日本の大企業と異なり、会社都合でリストラを実施する可能性もあり、これまでのような安定収入が途絶えるかもしれないという将来の不安であった。

障害要因を解決することについて、「事実に基づく考え方」および「論理的必然性を満たす考え方」により論理的に考えて解決することにした。まずは、「安定志向の両親の反対」についてである。「男は有名大学を出て、大企業に就職し、定年までしっかり勤めあげ、家族のためにできる限り出世をするものだ」という主張は本当に正しいのか。この主張には、大企業は破綻しないので、勤めてさえいれば安定した収入が得ることができるという隠れた前提の上、成り立っている。事実を考えると、バブル崩壊後の失われた20年の間に多くの大企業が破綻している。今後も企業をとりまく環境が大きく変化することが考えられることから、大企業だから安泰であるとは言いきれないことを理解した。次に大企業を途中で辞めることは両親の同意や支持が得られない。つまり「会社を辞めるには、両親の同意や支持が必要である。」という考えがあることがわかった。それに対して、本当にそうかと考え、しっかり自立した考え方をもち、

両親の同意や支持があればそれにこしたことはないが、決してなくてはならないものではないことを論理的に理解した。

「リストラになり、安定収入が途絶えるかもしれない将来の不安」について思考を深めるため具体的に考えた。「安定的収入が途絶える不安感」とは、要するにどういうことかを問うと、生活ができなくなる状態となる不安感だという。本当にそうなりうる可能性があるかをさらに具体的に思考するため、仮にリストラになり「次の仕事に就くことは難しいか」を「事実」と「強み」から検証することにした。

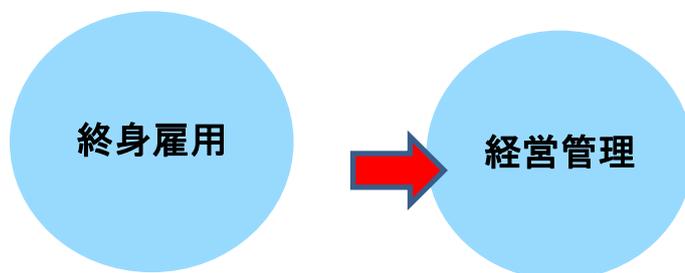
- ・事実・・・すでに欧州自動車メーカーから声がかかった
- ・強み・・・ネイティブレベルの英語能力があり、ロジスティクスの知識とスキルと一定の経験がある

これらのことから、グローバル化が進む環境下で、マネジメント能力は経験もないことから未知数ではあるが、最悪でも場所さえ選ばなければ、担当レベルの次の職場はみつかる可能性が高いはずだと考えるようになった。さらにそれでも見つからない場合、妻の実家がお寺で、かつ複数の幼稚園を営んでいることから、そこに就職する選択肢がある。これらのことから、もし、仮に欧州自動車メーカーをリストラになったとしても、次の職場を見つけることはできる可能性が大きいことがわかった。

論理思考により、より具体的に思考を深めて考えることで、2つの障害要因を解決でき、転職に向かうネガティブな感情が弱まり、逆にポジティブな感情が芽生え、自分の語学力とロジスティクスの経験の強みを活かし、マネジメントの立場でよりチャレンジングに業務に臨み、自分を高めたいという期待感を醸成し具体的な行動に移ることができた。過去に転職の誘いを受けたこともあり長年のビジネスパートナーであった外資系自動車メーカーに問い合わせをし、面接を受け、これまでより高い職位であるマネジャーの立場で、今までの以上の報酬を保証される良い条件での提示があり転職した。

この事例は、自分自身の将来のキャリアについて考えてこなかったN氏が、管理職昇格に落ちたことをきっかけに、自分自身の将来のキャリアについて悩み、初期目標を「来年管理職になる」と一旦置き、最初のステップで自分自身を理解するためにシャインの3つ問いを考え、また「どうしたいのか、どうなりたいのか、それはなぜか」と問い続けることで思考を深め、キャリア目標を進化させることができた。次に論理思考により課題（認知的拘束、不安、今の会社では実現できない）を明らかにし、課題を解決し、前向きな感情が整い行動に移ることができたのである。

## キャリア・ブイの変化



### 事例 D-2

#### プロフィール

N 氏 IT 会社、勤続 15 年 38 才男性。

N 氏は名古屋の大学を卒業後、従業員 250 名の IT システム会社に入社した。会社はある分野の設計のシステムを構築する唯一のノウハウと技術を持ったオーナーカンパニーだった。入社当初は営業に配属され、その後総務、そして 10 年以上の長きにわたり、システム設計構築の仕事に携わってきた。その間リーダー、課長、そして若くして部長にまで昇進を果たした。会社からの派遣で、ビジネススクールで論理思考、リーダーシップ、キャリア論を学んでいた。N 氏は若くして部長職にあるにも関わらず、悩んでいた。悩みは次の 4 点で、現状を打破したいと思っていた。

- ・休日出勤も多く、早朝から深夜までの長時間労働が何年も続いている
- ・これ以上の出世と昇給はほとんど望めない
- ・労働時間の割には給与が安い

・上司、同僚から学べるものが少なく、自分の成長が難しい社内環境にある

そして、最初に立てたキャリア目標（初期仮説）は、「転職をして、年収アップ」であった。

自己理解のために、シャインの 3 つの問いを考えた。

- ・好きなことはゲーム、外食産業、カラオケ、システムのプログラミング、サッカー、山登り、お金
- ・得意なことはシステムプログラミング、プログラミングの研究
- ・価値あることは足跡を残せる仕事、お金、サッカー、山登り

さらに検証を続けた。具体的には、「ゲーム、外食産業、カラオケ、サッカー、山登り」は要するに何か(思考の抽象化)、つまりを仕事としたいのか、あるいは趣味なのかを考えた結果、趣味であることを認識した。そして好きで価値あることは「趣味に時

間を費やす」ことで、そのための「時間の確保が重要」であることがわかった。

好きなこと・・・システムのプログラミング、お金、趣味

得意なこと・・・システムプログラミング、プログラミングの研究

価値あること・・・足跡を残せる仕事、お金、趣味に時間を費やすこと

さらに、思考を広げるため不得意なことと嫌いなことを追加して考えた。

・不得意なことはマネジメント

・嫌いなことはマネジメント

その結果、地位（ポジション）には拘らず、スペシャリストに拘ることが明確になった。

最初に考えた4つの悩みとシャインの3つの問いをより深化させて、思考を抽象化したり、思考を広げることにより明確になった新たなキャリア目標は、「システムプログラマーとして大企業へ転職、給与アップと労働時間削減し、刺激的な同僚と仕事をして、システムプログラマーとして成長し、足跡を残せる仕事をする。但し、プロフェSSIONナルを目指すのだから部長職からポジションダウンしてもよい」であった。

キャリア目標の障害を考えると次の点で、それに対して論理思考により解決することにした。

#### 第5－9図 逐語表

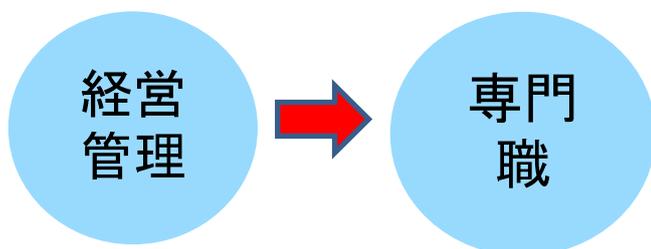
アドバイザー	N氏
・そもそも大企業で、給与アップの転職先が見つかるのか。	・まずは人材会社等を通してアプライしてみないとわからない、先に進まない。
・今やめると会社にどんな（What）迷惑がかかるのか。	・3年スパンの大型プロジェクトを担当しており、自分がいなくなるとプロジェクトチームに多大な迷惑がかかる。 （現状でも休日出勤、日々の長時間労働でフル稼働である）
・プロジェクトが終わってから辞めればいいのか。いつプロジェクトは終わるのか。	・半年後。私がいなくなったら社長が困るだろう。
・社長はなぜ（Why）困るのか。	・今もプロジェクト以外の仕事に関して、部下からだけでなく、他の部署からの多くの問い合わせが私に集中している。私がいなくなると、社長を中心に大変なことになる。

<p>・社長を中心に大変になるとは、何が、どう大変になるのか。</p> <p>・知識と経験を社長以外の人に教育すればいいのでは。教育できない程難しいことなのか。案件ずつ分解していくと教育できるのでは。</p> <p>・皆いつも忙しい、だから育成・教育ができない。よって会社を辞めれない、といった流れを今回断ち切らなければならないのでは。</p>	<p>・私の担当業務に関して、多様な業務の問い合わせに答えられる知識と経験があるのは、私以外は社長だけなので、社長を中心に負担がかかる。</p> <p>・案件一つずつ考えると、時間をかけて教育すればできなくはない。これまで自分のどこかに、自分がいないと会社がまわらないという勝手な（非論理的な）思い込みもあったかと思う。皆、忙しいのでこれまでできなかった。</p> <p>・しっかり引き継ぎ教育ができる時間を確保してもらうよう社長にお願いしてみる。</p>
--	--

その後、N氏は会社に迷惑がかからないよう転職の意思を示し、プロジェクト終了後、大手ITメーカーに一般職のシステムエンジニアとして転職をした。結果として年収は2割アップし、労働時間も大幅に減少した。

本事例において、自分自身の現在の就労条件に強い不満があり、将来のキャリアについて悩んでいたN氏は、初期目標を「転職し、年収アップ」として、最初のステップで自分自身を理解するために次のことを行った。すなわち、シャインの3つの問いを考え、思考を抽象化したり広げたりして自ら検証することである。それにより、キャリア目標を「システムプログラマーとして大企業へ転職し、給与アップと労働時間削減を実現し、刺激的な同僚と仕事をして、システムプログラマーとして成長し、足跡を残せる仕事をする」ということに設定した。但し、プロフェッショナルを目指すのだから部長職からポジションダウンしてもよい」にまで具体的に進化させた。さらに目標に対する課題を見出し、課題解決のために、論理思考により、検証し思考を具体的に深めることで内省が深まり課題を解決することができ、行動に移ることができた。本当に何がしたいのか、どうしたいのか内省を論理的思考により深めてキャリア・ブイが変化していった。その過程でキャリア・ブイ自体明確になり、納得感が醸成され、達成可能へのモチベーションもあがっていった。

## キャリア・ブイの変化



### 事例 D-3

#### プロフィール

E 氏 大手通信会社、勤続 16 年 40 才男性。

E 氏は関東の有名私立の大学院を卒業後、大手通信会社に就職。これまで IT に関する 5~10 年スパンの長期プロジェクトに携わってきた。仕事の面白さ、やりがいも感じ、上司・同僚にも恵まれ、昇進も果たし、給与、福利厚生にも満足してきた。振り返ってみると、18 年間自分自身のキャリアについては、考えたことがなかったという。なんの疑問も抱かず、もくもくとプロジェクトを中心とする業務に勤しんできた。自分の周りの上司、同僚、部下は、高学歴で優秀で、人間関係も良く、不満があまりない恵まれた環境にあったので、辞める者も殆どいなかった。しっかり目の前にある業務をこなして、出世して定年を迎えるのが普通だという感覚にいた。

ただ、強いて言えば、自分というよりは会社について、イノベーションの変化の激しい世の中で、守られてきた規制産業の大手の当社が官僚的かつ保守的な文化のまま果たして大丈夫なのかとふと考えることはあったが、それ以上突っ込んで考えはしなかったという。なぜ突っ込んで考えはしなかったかを振り返ると、自分一人が考えたところで、何も変わらないし、しょうがないないという思いがあったからだという。

E 氏は特に自分自身のキャリアについて悩みはなかったが、今回、会社からの派遣でマネジメント能力の開発のためにビジネススクールに通い、マーケティング、論理思考、リーダーシップ、キャリア論を学び、クラスメートの多彩なキャリアに触れ、刺激を受けたという。

E 氏は初めて残されたキャリアについて考え始めた。会社には役職定年制度があり、部長級が 52 才、課長級が 55 才で役職定年になり、その後は出向、転籍となり給与も大幅ダウンになるのが一般的なコースだという。自分の今後の昇進の可能性を考えると、部長までの昇進の可能性は 50%と想定した。今のプロジェクトもあと 2 年で終了する。役職定年までの間に関われるプロジェクトはせいぜいあと 1 つ。担当プロジェ

クトにより、昇進の可能性も変わってくるため、約1週間考えた結果、「官庁と進めていくことができ予算も大きい、訪日外国人観光客に関するITプロジェクトを担当して部長に昇進すること」をキャリア目標として考えた。(初期仮説)

出てきた結論は、これまでのキャリアの延長線でやりがいがありそうではあるが、残されたビジネスパーソンの人生において、それが本当に自分のすべき仕事なのか、他の選択肢、例えば転職、起業等はないかさらに広げて(思考を広げる)考えることにした。転職先としてITの強みを活かしてコンサルティング会社等、企業経営として義理の父親が経営している金型メーカーの経営を担う選択肢がでてきた。プロジェクトも悪くはないが、ビジネススクールで経営を学び興味を持つようになり、さらに経営者である同じ受講生に話を聞いて経営の醍醐味に強く魅かれていったという。そして義理の父親の会社経営に関してヒアリングを実施したところ、そもそもは義理の父親の会社を義兄が継ぐであろうと思っていたが、義兄にはその意向がなく、親戚内でも後継者が問題となっているという。妻も大企業を辞めて継ぐことも悪くはない考えだった。自分自身経営には興味があり強く魅かれるものの、課題として本当に自分にできるかどうか自信が持てなかったという。自信が持てないということにフォーカスして論理的に思考を深めることにした。

第5-10図 逐語表

アドバイザー	E氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・何に (What)、なぜ(Why)自信が持てないのか。</li> <li>・やったことがないから、やってみないとわからない。とも考えられるのでは。自信というのは、うまく経営をやるということに対する自信だと思うが、最初から100点の経営を目指さなくてもいいし、義理父のアシスタントからでもいいのでは</li> <li>・経営ができるようになるにはどうしたらいいか。</li> <li>・どう (How) やって能力開発をするか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やったことがないから、実際に経営ができるかどうか自信が持てない</li> <li>・確かにそう</li> <li>・能力開発をするしかない</li> <li>・ビジネススクールで体系的に経営を学び、義父のもとで実務を積んでいく。</li> </ul>

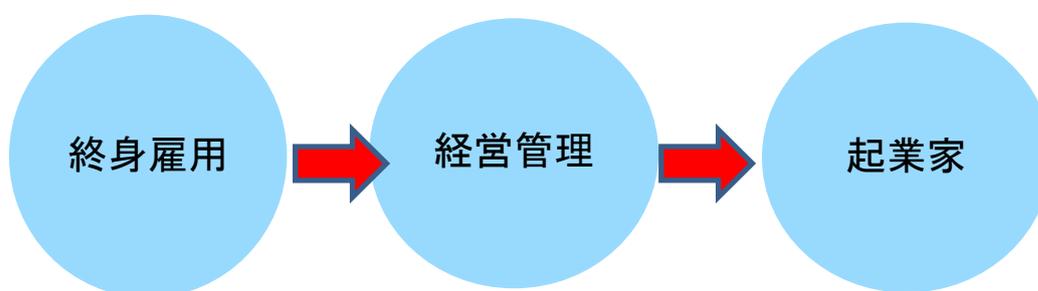
このように、課題を明確にした上で、課題を一つ一つ丁寧に問いかけていきながら、思考を深めてどうすればいいかを理解が進行するにつれ、課題に前向きに取り組む感情が芽生えていった。その後、義父の会社の経営に携わることを決意し、現在ビジネススクールで経営全般を自費で学び、能力開発を行っている。

本事例は、キャリアについて特に悩みもなく、これまでも将来のキャリアについて考えずに、会社は定年まで勤め上げるものだという思いを持っていた。

ビジネスパーソンになって初めて将来のキャリアについて考え、仮説⇒検証⇒進化した仮説」論理的に展開するプロセスのなかで、思考が広がり、初めてキャリア視点が会社の外にむけることができた。What,Why,How 等の問いを使い検証を通じて、思考が深まり、会社経営という新たなキャリア目標に到達した。新たなキャリア目標に対して思考を具体的に深めていく過程で、当たり前のことであるが、未知なるものに不安感を抱いていたが、「単にやったことがない」という事実気づき、最初から 100 点満点の経営をめざさなくてもいいし、能力開発をすればできるようになるということ論理的に理解が深まり、新たなキャリア目標に向かう行動への前向きな感情と態度が整っていった。

キャリア・ブイの変化をみていくと、ビジネススクールに通学する前までは、保障・安全を目標とし、そして、企業からビジネススクールに派遣され、上級管理職をめざす経営管理コンピテンシーに一時期変化したという。さらにキャリア論を学び、思考を広げ、さらに深め起業的創造性コンピテンシーに変化したことを実感した。変化していく過程で、内省がより深まり、キャリア・ブイが明確になり、さらにコミットメントが深まり、内省して目標設定して、行動をとり、さらに新たな目標を設定していき、キャリア・ブイがスパイラル状に進化していった。

キャリア・ブイの変化



## 事例 D-4

プロフィール A 氏 男性 29 才 金融

A 氏は特に悩みもなく、また明確なキャリア目標も持っていなかった。はじめて論理思考により内省を深めて、キャリア目標をより進化させていき、目標に向って意識的に行動につながった事例である。本事例では、論理思考 課題と枠組み（大きな枠組みを支える小さな論点）と初期仮説→検証→進化した仮説のフレームワークを利用した。

イシュー：「5～10 年後の自分の理想のキャリア目標は何か？」

初期仮説：お客様の悩みの解決に必要なスキルを身につけたコンサルティング提案をしながら、チームの中心となって活躍する。シャインの 3 つ問い「好きなことは何か」「得意なことは何か」「価値を感じることは何か」を枠組みとして、イシューに対する仮説を深めることにした。

枠組み①「好きなことは何か」

初期仮説：お客様と一緒に問題を解決するのが好きなのだろう

- ・お客様と会話をするのが好き

（具体例）仕事の話のみならず、プライベートの話からちょっとした悩み相談までしている今の仕事では、多くの方との関わりが持てるので好きである。

- ・専門職ならではのコンサルティングにより問題を解決することが好き  
ここで生まれた新たな問い：「専門職ならではのコンサルティングとは何か」

仮説：一般的な知識に加え、一般の人が知らない知識までを習得して、信頼をもとにアドバイスを行うこと。

- ・専門といえるには、ある事柄に特化し、一般の人が知らない知識も習得している必要がある。（具体例） 医者、弁護士、会計士
- ・私にとっての専門職とは経済知識、法律知識を活かしたファインシンプランナー
- ・コンサルティングに必要な能力とは、相手の想いや意向を汲み取り、信頼を得る力  
なぜなら、コンサルティングには、もっている知識・経験からのアドバイスに耳を傾けていただける信頼を得ることが必要だから。  
（例：症状によらず毎回同じ強い薬を出す医者よりも、症状に応じて必要な薬を出してくれる医者のほうが好感がもて、信用できる。）

修正した仮説：お客様との継続的なかわりからご信頼をいただき、その人個人の悩みを引き出し、経済・法律の専門知識を活かしてファインソールランナーとして専門部署へ異動し、お客様の力となって喜んでもらうことが好きなのだろう。

枠組み②「得意なことは何か」

初期仮説：地道な努力をして、相手の立場に立ってアドバイスをすることが得意なのだろう。

- ・休日や空いた時間を抜け目なく使い、地道な努力を積み重ねていけるストイックさが自分の強み（具体例：大学時代の二年間、やると決めたら1日10時間の勉強時間を確保し、とある専門職を目指していた）
- ・相手の潜在的な悩みを、引き出すのが得意
- ・ニーズや悩みに合わせたアドバイスを、自分の知識やノウハウを使いわけてすることができる（具体例：お客様のリスク許容度に応じた金融商品の紹介）

修正した仮説：自分の強みであるストイックな努力により知識やスキルを蓄え、相手が必要とする情報や商品を的確に提供をすることが得意である。

枠組み③「価値を感じることは何か」

初期仮説：自分ができるようになるだけではなく、周囲を巻き込みながらレベルアップをすることに価値を感じるのだろう

- ・リーダーシップをとり、周囲と協力しながら何かを達成できたときに、やりがいを感じる。（具体例：高校、大学とサッカーを通じてチームの中心となって取り組んでいた）
- ・新しいことにチャレンジし、発信を続ける（具体例：ビジネススクールに通学し、自己啓発等から、学んだことの職場でのフィードバック）
- ・部下を育てようとする先輩に魅力を感じる
- ・自分ことだけではなく、チーム自体の雰囲気や成長のためにリーダーシップをとる先輩に魅力を感じている。

修正した仮説：リーダーシップを発揮しながら周囲と協力し、チームとして成長していくために中心となって活躍することに価値を感じるのだろう

枠組み①②③より、イシューに対する進化した仮説は以下の通りである

進化した仮説：ストイックな努力により、専門的な経済・法律の知識やスキルを身につけて専門部署へ異動し、リーダーシップを発揮しながらチームリーダーとして周囲からも信頼を得て活躍していることが理想のキャリア目標だろう。

イシュー:理想のキャリア目標を達成する障害(壁)は何か

枠組み:「私生活への影響はないか」「必要な力はあるか」「会社から認められているか」

枠組み①「私生活への影響はないか」

- ・家族の理解が得られているか
- ・異動に伴い、通勤時間、勤務地、勤務時間等の労働条件は整っているか?(専門部署は今より労働条件が厳しいことが想定される)
- ・仕事とプライベートの両立はできているか

仮説:現在よりも労働環境が厳しい専門部署に行くことで、プライベートより仕事上のほうに時間が割かれる可能性があることに対して、自らの体力と周囲の理解が障害となるだろう

枠組み②「必要な力はあるか」

- ・必要な資格は取得しているか
- ・専門部署で働くためのスキルアップはできているか

仮説:今よりも専門性が必要となる部署で働くには、知識、スキルともにその部署にふさわしいものを最低限身につけていることが必要になるだろう

枠組み③「会社から認められているか？」

- ・現在の部署において、専門部署にステップアップをするにふさわしい成績を残せているか
- ・上司との人間関係は良好か
- ・昇進にかかわる大きなミスをしていないか
- ・異動希望を聞いてもらえるだけの大きな功績を残せているか

仮説:上司からの評価や推薦が異動にかかわるため、新しい部署でも活躍できる人材と認められているかが障害となるだろう

①②③より、イシューに対する仮説は以下の通りである。

イシューに対する仮説:現在の部署での成績から、専門部署で働けるほどの知識とスキルが習得できていると会社に認められること、異動に対する家族の理解が得られることが障害となるだろう。

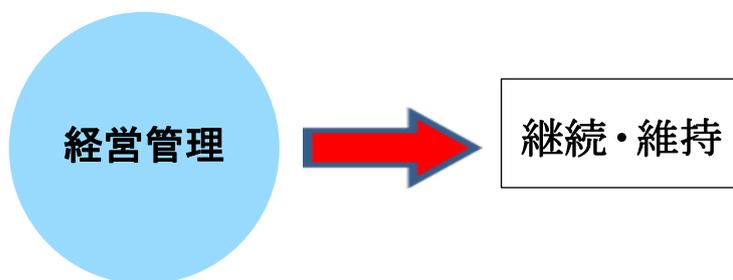
- ・障害に対する解決策は何か

知識やスキルは、休日や空いた時間の利用により、ストイックな努力を続けることで習得可能である。また、そのような姿勢を貫き、その知識を使って仕事で活躍するこ

とで、会社や家族の理解を得られれば、これらの障害は乗り越えられると考える。

本事例で論理思考、つまりイシューと枠組を設定し、それに対する仮説をたて検証を繰り返すことで仮説の修正を繰り返し、進化させることができた。キャリア目標、障害、課題解決を論理的に考えるプロセスを経て感情が前向きになり、新たなキャリア・ブイに向かって具体的な行動を意識的にとれるようになったことがわかった。

キャリア・ブイの変化



事例 D-5

プロフィール B氏 男性 33才 IT会社

キャリア目標を持っていないというB氏に、キャリア目標を考えるという体験をしてもらった。最初に視覚的に訴えて、感情を揺さぶり、次の段階で論理思考により思考を深めて、目標を進化させていき、目標に向かって意識的に行動がとれるようになったケースである。

10年後はわからないということで、5年後のキャリア目標を「営業課長職になる」と初期目標を設定した。

次にビジネスパーソンとしての時間は有限であることを視覚に訴えるため、100年カレンダー（第5-4図）を利用して、自分の誕生日、特別な記念日、そして自分のお葬式等を予想してみていくことで、普段は意識していない人生の有限さを強く実感することができた。

第5-11図 100年カレンダー



出所：frompage社の100YEARS CALENDAR

[http://frompage.jp/my100years/media\\_kit.zip](http://frompage.jp/my100years/media_kit.zip)より借用

次に、ビジネスパーソンとしての30年計画をエクセルを利用して作成することにした(第5-5図)。横に1~12月、縦に30年分、エクセルの1セルが1月分を表し、全部で12(月)X30(年)、全部で360セル(月)を一度に見ることができ、ビジネスパーソンとしての人生も有限であることを視覚的に訴えることできた。

第5-12図 30年計画

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 2014												
2 2015												
3 2016												
4 2017												
5 2018												
6 2019												
7 2020												
8 2021												
9 2022												
10 2023												
11 2024												
12 2025												
13 2026												
14 2027												
15 2028												
16 2029												
17 2030												
18 2031												
19 2032												
20 2033												
21 2034												
22 2035												
23 2036												
24 2037												
25 2038												
26 2039												
27 2040												
28 2041												
29 2042												
30 2043												

注：特定フォーマットがあるわけではなく、筆者がエクセルで作成したものを参考に示し、実態としてそれを各ビジネスパーソンがアレンジして作成。

これにより、キャリア目標をさらに前向きに作成する意識が醸成することができたので、キャリアの初期目標を進化させるために、シャインの3つ問いを使って考えた。

・自分は何が好きか

人が好き。とりわけ（自社も含めた）大企業の役員・幹部層に興味があり、彼らが日頃どんなことを考え、どんなことを目標に、どのように会社の方向性を定めているのか知ることが好き。

・何が得意か

利害関係や政治的事情がある中で、人間関係を組織単位でつかみ、どう立ち回れば自分が（自社が）うまく物事を進めやすくできるのかを考え、実行に移すこと。

・何に価値を見出すか

上記のような情報収集で得られた情報や、またそこから実際に行動して得られた結果。特にIT業界ではメインがエンジニアの世界なので、こういったヒト系の話は、大概にしてみんな苦手だし、みんなやりたがらない。“みんながやりたくないこと”×“自分が好きなこと”は、差別化も図れ、価値があると思う。

進化した仮説：5～10年後のキャリア

5年後には、今の営業組織の中で複数の担当顧客を統括する営業課長職となりたい。特に現在あまり経験をしていない、外資系や銀行、証券などへ営業の活躍を広げたい。10年後を目指すという意味では、人事や財務、事業戦略といった自組織を経営の目線で見れるよう事業部長職相当になりたい。また自社に限らずマーケットをみながら、常に自分の価値を認識しておきたい。

キャリアを阻害する要因と対策

- ①今より上の立場に行くには、今の自分の立場を担える後継を数名育てる必要があり、育成課題がある。

育成については一朝一夕にはいかないため、まずは目の前の部下を、並行して横目でみながら次の部下を、といった具合に成長をさせていくしかない。また、やる気のある奴には成長する仕事を、そうでないものにはせめてやる気の出る仕事を与える。

- ②10年後を目指す、営業だけではなく人事や経理、経営企画といったマネジメントスキルも必要になる。

人事や経理、経営企画といった間接系の部門の経験を行う。

異動するに自身でハードルが高ければ、兼務でも良いし、それも難しければグローバルなどのオフでの勉強でも良い。

- ③自組織でキャリアアップするには、今の組織が永続的に発展していく必要があり、そのためには売上をさらに伸ばさねばならない。

いずれも恐怖や不安などはないが、現状からみると高いハードルであり、壁の高さに途方にくれる可能性も時にはあるかもしれない。しかし、そこは乗り越えてみせる。

自組織の成長もさることながら、他社とのアライアンスや投資といった、営業をこえた枠組みの構築が必要である。自社・顧客だけではなく、もっと競合先や協業先のことを知る機会を実際に人に会って増やす。今の経営層が総論レベルで語っていることを現場ではどういった可能性があるのかを具体的に計画していくことを実施する。

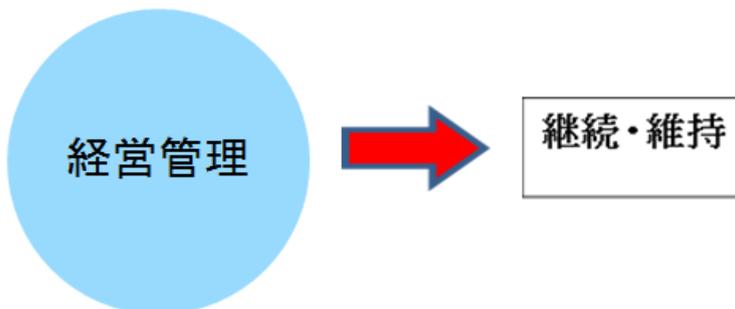
B氏は、さらに入社年からの約30年分のめざすべき行動年表をエクセルで作成し、作成することにより、目標に向う前向きな感情が高まっていったという。B氏は自身自身のキャリアについて悩みもなく目標も持っていなかったが、100年カレンダー、30年エクセル表を見て時間は有限であることを実感し、感情的に焦りを感じ、はじめてまじめにキャリアを考える行動をとった。これはジョン・コッターの変革ノートでの「見て、感じて、変化する」にあてはまる。次に論理思考により内省を深めて、キャリア・ブイを進化させていき、エクセルでキャリア年表（第5－6図）を作成し、

目標に向って意識的に行動がとれるようになったのである。

### 第5-13図 B氏のキャリア年表

入社	年齢	役職	肩書き	勤務地	所属	キャリア	TO DO LIST	イベント
1年目	2005	23 総合職	-	札幌	新人研修	-		
2年目	2006	24 総合職	-	札幌	ソリューション事業部	-		
3年目	2007	25 総合職	-	札幌	ソリューション事業部	-		
4年目	2008	26 総合職	-	札幌	ソリューション事業部	-		
5年目	2009	27 総合職	-	札幌	ソリューション事業部	-		
6年目	2010	28 専門職	スペシャリスト	福岡	第二営業本部			
7年目	2011	29 専門職	スペシャリスト	福岡	第二営業本部	営業アシスタント		
8年目	2012	30 専門職	スペシャリスト	福岡	第二営業本部	営業アシスタント		
9年目	2013	31 専門職	スペシャリスト	福岡	第二営業本部	営業アシスタント		結婚
<b>10年目</b>	<b>2014</b>	<b>32 専門職</b>	<b>マネジャー</b>	<b>福岡</b>	<b>第二営業本部</b>	<b>チーム営業責任者 部下育成スタート</b>		
11年目	2015	33 専門職	マネジャー	東京	第一営業本部	チーム営業責任者	PM資格取得	リフレッシュ休暇
12年目	2016	34 専門職	マネジャー	東京	第一営業本部	チーム営業責任者	新規顧客拡大・部下育成	
13年目	2017	35 専門職	マネジャー	東京	第一営業本部	チーム営業責任者	企画としてのキャリア開始	子供誕生
14年目	2018	36 専門職	マネジャー	東京	第一営業本部	チーム営業責任者		
15年目	2019	37 専門職	マネジャー	東京	第一営業本部	エリア営業責任者		
16年目	2020	38 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	エリア営業責任者		リフレッシュ休暇
17年目	2021	39 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	エリア営業責任者		
18年目	2022	40 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	エリア営業責任者		
19年目	2023	41 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	所属長		
20年目	2024	42 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	所属長		子供小学校入学
21年目	2025	43 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	所属長		リフレッシュ休暇
22年目	2026	44 上級専門職	営業部長	大阪	第一営業本部	所属長		
23年目	2027	45 上級専門職	営業部長	東京	第一営業本部	所属長		
24年目	2028	46 主席専門職	上級営業部長	東京				
25年目	2029	47 主席専門職	上級営業部長	東京				
26年目	2030	48 主席専門職	上級営業部長	東京				
27年目	2031	49 主席専門職	上級営業部長	東京				
28年目	2032	50 主席専門職	上級営業部長	東京				
29年目	2033	51 主席専門職	上級営業部長	東京				
30年目	2034	52 営業本部長	営業本部長	東京				
31年目	2035	53 営業本部長	営業本部長	東京				
32年目	2036	54 営業本部長	営業本部長	東京				
33年目	2037	55 執行役員	執行役員	東京				

### キャリア・ブイの変化



### 事例 D-6

プロフィール M氏 大手 IT システムソリューション会社 勤続 22 年 45 才男性

関西の公立大学を卒業し、地元の手鉄鋼メーカーのグループ会社に就職した。その後会社が統合合併を繰り返して、大手 IT システムソリューション会社に大きく成長した。

ソリューション営業の分野で、実績を積み上げ順調に昇進を果たし、42 才で若くし

で部長に昇格した。殆どの部長が東大卒の親会社からの出向組で、難しいビジネス用語が飛び交い肩身が狭い思いをしているという。

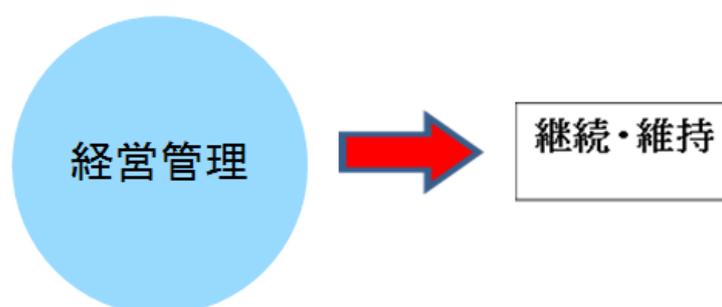
M氏は32才の時、アジアを中心に海外市場は必ず成長することを予感し、いつかは海外で現地法人社長としてチャレンジしがいのある大きな仕事をしたいと思っていた。そのためには、経営を体系的に学び、能力開発をして、ビジネス英語も学びたいと思っていた。当時プライベートでは子供が生まれ、仕事では新規の大型プロジェクトリーダーに抜擢され、超多忙ではあるものの、公私ともに順調であったという。しかし、時間に流されてしまった。海外で働く具体的なイメージと、どうしてそれがやりたいかをしっかり自分なり答えを出すまで考えていたら、多忙な環境化の中でも工夫して学んでいたという。

そのうちに学ぼうと思っていたら、「あっという間に10年」が過ぎ、現在は会社にビジネススクールでも教育研修を提案し、自身も通っている。32才の時に、少し立ち止まって、自分と向き合っ、明確なキャリア目標をたて、少し無理をしてでも、ビジネススクールに通って経営を体系的に学び、英語も話せるように頑張ればよかったと後悔している。

現在は、部下には「忙しいだろうが自分としっかり向き合い10年後の自分をしっかりイメージして、なぜそうなりたいのか」を考えるよう、指導をしているという。

M氏は目の前の仕事には全力で臨み結果を出し続け、数少ない部長ポストまで昇りつめたにも関わらず、若い頃に少し立ち止まって、自分を見つめて、将来どうしたいのかをしっかりと内省してキャリア目標を立て、そこに向かって行動するべきだったと述べている。

#### キャリア・ブイの変化



#### 事例D-7

プロフィール S氏 大手運輸会社 勤続24年 48才男性

九州の有名私立大学を卒業後、人気企業であった大手運輸会社に就職した。大学か

ら大手運輸会社に毎年1人入社できるかどうかの狭き門であったという。同期入社には東大、慶応、早稲田等の有名大学出身が多く、どこまでやっていけるかどうか不安はあったものの、できるところまでやってみようという気概を持って入社したという。最初は現場に配属され、自分なりには頑張って職務を全うしていたつもりではあったが、主任昇格時に1年昇格が遅れ、課長代理昇格時にさらに1年昇格が遅れ、トップ昇格組からトータル2年遅れたという。

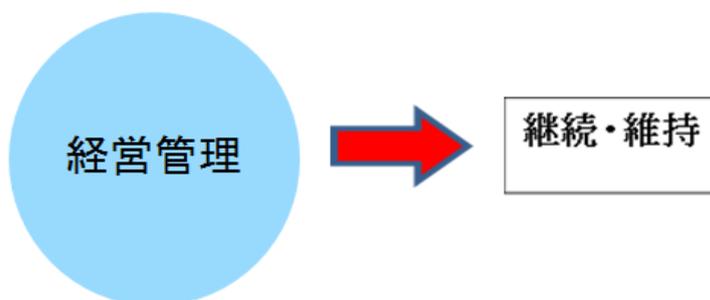
当時は、昇格が遅れた事実と優秀な同期と自分を比較して、自分に自信が持てなく諦めの感情があったという。有名企業に入れてそこにいるだけで良いではないかと自分に言い聞かせながら、なんのキャリア目標も持たず、能力開発の努力もせず受動的な仕事への姿勢でただ漠然と流されていったという。

同じように2年昇格が遅れて、能力的にも差がないと思っていた同期が昇格遅れにもめげずに努力して、責任あるポストに就き、生き生きとやりがいを持って仕事をしている姿を見ると、あの時、流されずに踏ん張って立ち止まって、諦めずにしっかり自分と向き合ってどうしたいかを考えて、キャリア目標を設定しそれに向かって努力していれば、今とは違ってもっと自分の可能性が広がったのではと述べている。今は年上の上司に仕え、恐らく2年後に出向になり定年まで安定的であり、収入の確保ができればいいという。

本事例は、有名大企業の40代半ばのビジネスパーソンに多い事例であるが、昇格遅れ等をきっかけに、自信を持てなくなり、諦めてネガティブな感情となり、仕事に対して受動的な姿勢でのぞみ、何も考えず、キャリア目標も設定しないで、なんの努力も能力開発もせずに気がつけば40代半ばだったという。

キャリア・ブイは、入社当初は経営管理であったが、その後昇進が遅れ、低い職位のまま社内昇進制度の関係もあり年齢的にも選択肢が狭まり身動きがとれないでいるという。

キャリア・ブイの変化



このようにビジネスパーソンは、目標設定と行動実践の二つの軸をベースとして、自ら内省を繰り返し計画的に目標設定と行動を実践する A タイプ、行動を取れずにいる B タイプ、目標はないが将来のキャリアに備えて行動している C タイプ、そして目標もなく行動も実践しない D タイプの 4 つに分類されることがわかる。この 4 タイプのなかで、何らかの課題意識をもっている B タイプや C タイプ、あるいは課題意識を持っていない D タイプでさえ、論理思考やイシュー・枠組み、あるいは 30 年カレンダー等の視覚に訴える方法によりキャリアプラン形成の自覚を呼び覚ますことができ、内省を深めさせることができる。親や企業文化などによる認知的拘束でさえも論理思考により打ち破ることができるのである。その意味で「見て感じる」手法や「論理思考」の効果を認知する意義は大きいといえる。

上記のように、自身のキャリア・ブイが変化している事例が多数存在し、変化とともにキャリアが開発されたことがわかった。

## 第6章 まとめ

### 6-1 事例の見直し

5章の事例研究から、代表的なキャリア支援のモデルであるシャインや金井の理論を使ってアプローチしてみると、問題なく内省に向かいキャリアパスを描けるビジネスパーソンも多くいる。しかし、それでは解決できず、内省に向かえないビジネスパーソンもいた。仮説としてきたAタイプをその問題の無かったタイプとしたとき、どのような問題があったのかをタイプ分けをするために、目標と行動という軸でタイプ分けすると以下のようなB, C, Dのタイプの人々が整理できた。これらの人に対して、シャインや金井では対応できない部分を小熊モデルを稼働させることで、Aタイプへと変化することが可能であることも事例で検証できた。そして、B, C, Dの抱える問題点を抽出し、彼らにどういった働きかけをすることで本人の意識に変化を起こさせ、キャリア開発に有効であったかを以下に述べることにする。

第6-1図 目標軸・行動軸分類表

行動	有	C	A
	無	D	B
		無	有

目標

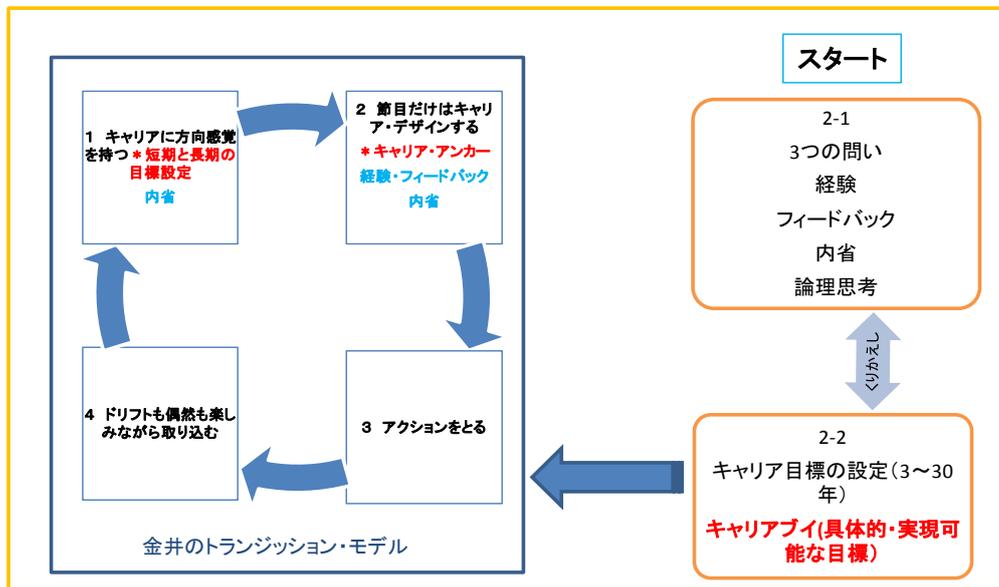
ビジネスパーソンのAタイプは、これまでしっかり自分自身のキャリアについて、内省し、行動していた。その他のタイプには自分自身のキャリアをしっかり考える機会があまりなく、

- ・そもそも自分のキャリア・アンカーがわからない
- ・キャリア目標がない
- ・キャリア目標があっても行動に移れない

というケースが多く存在することがわかった。

そこで、シャイン・金井壽宏それぞれの研究をベースとして、長期・多数にわたるビジネスパーソンを対象としたキャリア開発支援の経験から、対象者の行動と目標設定について、これらの理論を統合した下記のサイクルモデルを仮説とし、その有効性を事例より検証できた。

第6-2図 小熊モデル



シャイン、金井それぞれの枠組みを利用し、組み合わせることにより、目標から行動に移るための構造モデルを提案し、行動に変化を生み出すために「内省」というアプローチが有効であることが検証できた。

シャインと金井の枠組みでは内省に移ることのできなかつた BCD タイプについては、詳細かつ行動に繋がりがやすい実現可能な目標の設定を小熊モデルとして「キャリア・ブイ」を設定することで、内省が深まり、行動に移れることが分かった。キャリア・ブイの設定とは、明確で具体的な目標を設定することや、自己によるコミットメントが伴うこと等、仮説で述べてきたものが、キャリア・ブイであることも確認できた。キャリア・ブイを確立するには、論理思考を用いたり、シャインの3つの問いを考えたり、他者からのフィードバックを得ること等を仮説としたが、これによりキャリア開発が可能であることの有効性も事例から示すことができた。

金井モデルのステップを事例にあてはめると、第2ステップの自分自身のキャリア・アンカーが見つけれなかったり、第3の行動に移るステップに困難な事例が多く見られた。そこで、第3の行動のステップに移行させるまでには、小熊モデル「2-1」にある

- ・シャインによる自己イメージ理解のための「得意なこと」「好きなこと」「価値のあること」を自問する
- ・自分の経験を振り返り内省する
- ・同僚、配偶者等からのフィードバックを受けながら内省する
- ・思考を深めるために「なぜ」「本当か」「どこが」「何が」「どのように」「キャリア目

標の仮説を置いて検証し、仮説を進化させる

等、論理思考を利用しながら内省することが有効であった。

これを繰り返しながら、小熊モデル「2-2」にある3~30年後のキャリア目標を作り込んでいき、そうしてできあがったものは具体的であり実現可能な目標であることがわかった。

この小熊モデルは、ビジネスパーソンが自分自身のキャリア・アンカーがわからなかったり、金井のトランジションサイクルを回せなかったりする場合に有効で、このモデルを実践することで、BCD タイプのビジネスパーソンはAへと変化することができた。

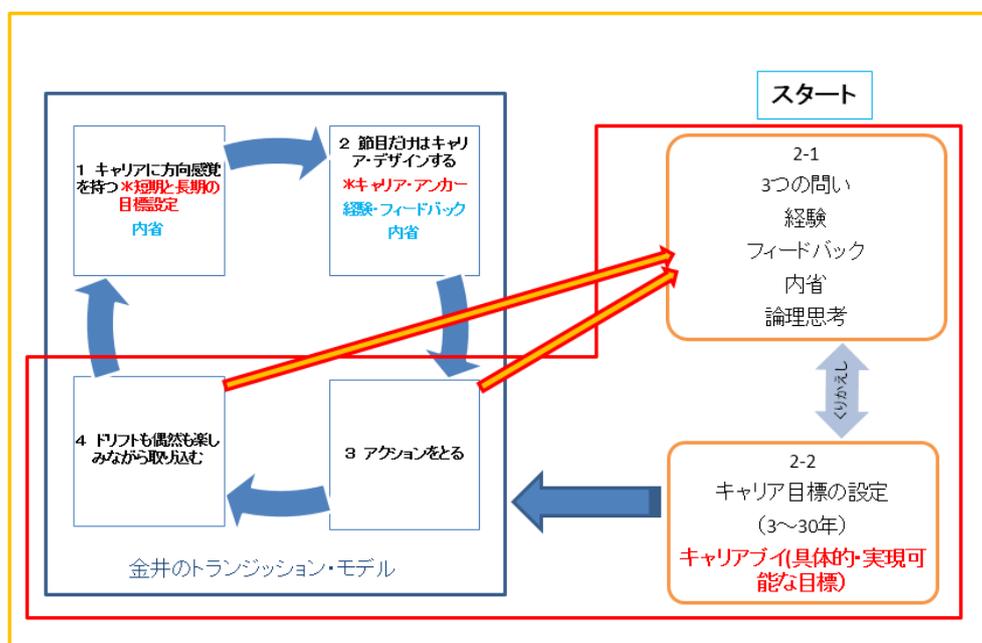
フローとしては、

- ・「小熊モデル2-1」と「小熊モデル2-2」を経て、「金井3行動」あるいは「金井4ドリフト」、そして「2-1」と「2-2」に戻り、スパイラル状にキャリア・ブイが進化していった。これを表したのが下記の赤枠である。

また

- ・「小熊モデル2-1」及び「小熊モデル2-2」から金井のトランジション・サイクルに移行するパターンもあった。

第6-3図 小熊モデル

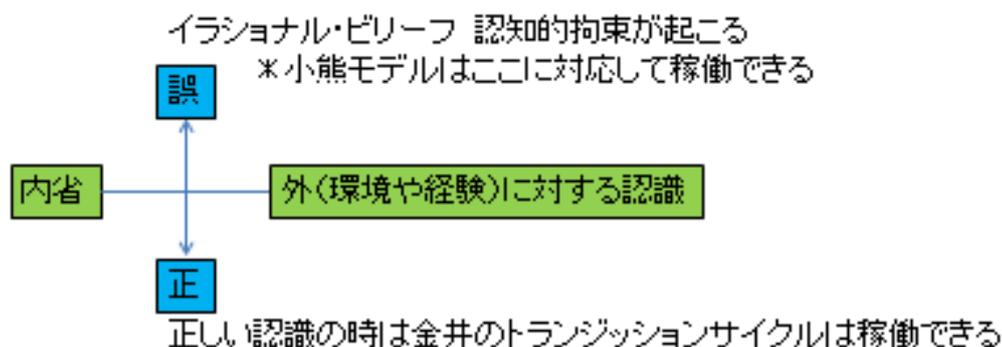


## 6-2 結論

ここでは、内省をより詳細に構造化し、どういった働きかけがタイプ別に有効であるかも明らかとなった。シャインはキャリア・アンカーを見出すための方法として、3つの問いを用いるのだが、このシャインの3つの問いは、内省を深めるために用いると、内省が深まる場合もあるが、それでは深まらない場合、さらに論理思考（ピラミッド・ストラクチャー）を用いてキャリア開発支援をすることで、目標（キャリア・ブイ）を見出させることが事例から検証ができた。論理思考は、内省を深める場合にも有効であるが、エリスのイラショナル・ビリーフの論理療法との類似性があるため、イラショナル・ビリーフ、認知的拘束を是正するときにも有効である。

そこで内省に向かう際の環境等の影響を仮説として見てきたが、その結果事例からも下記の表のように外に対する認識が正しいか間違っている（思い込み）かということが内省に大きく影響することもわかった。

第6-4図 内省と外部との心理的關係図



事例を詳細に見る中で上記の図もこのように検証することができた。また、この図であるように、外との関わり合いの認識がずれているまま内省に向かうと、偏った意思決定のプロセスが行われる。しかし、この時こそビジネス・パーソンに、論理思考を使うことで認知的拘束に気づく小熊モデルを稼働でき、次のステップへの向かうことができた。

これらの検証からさらに、キャリア・ブイについて検証を重ねる。

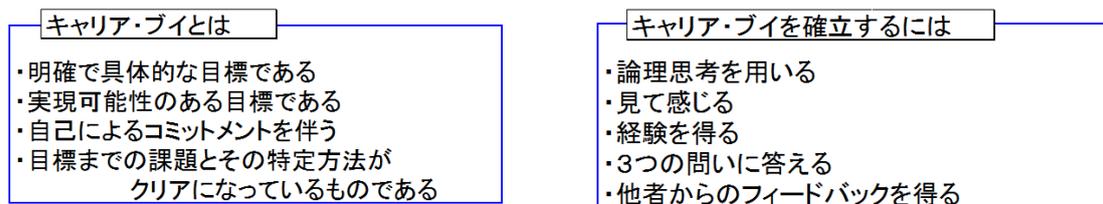
シャイン（2003）は、キャリア・アンカーについて「キャリアの節目の不動点がキャリア・アンカー」と定義している。金井はそこから、節目をデザインするサイクルモデルを提唱し、そこに目標設定の必要性を唱えている。小熊の事例では、これらの理論をさらに発展させた上記の「キャリア・ブイ」のサイクルが有効に機能していた。この理論における「キャリア・ブイ」とは、以下のものである。

- ・明確で具体的な目標である
- ・実現可能性のある目標である
- ・自己の目標に対するコミットメントを伴う
- ・目標までの課題の特定とその解決方法がクリアになっている

また、キャリア・ブイを作り込むまでの方法として、

- ・論理思考を用いる
- ・見て感じる
- ・経験を得る
- ・シャインの3つの問いに答える
- ・他者からのフィードバックを得る

これらを内省することが有効であることがわかった。



次にタイプ別に検証していくと、キャリア目標を設定しそれに向かって行動している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、つまり「キャリア・ブイ」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かって継続的に行動をしていた。

第6-5図 Aタイプ目標・行動サイクル



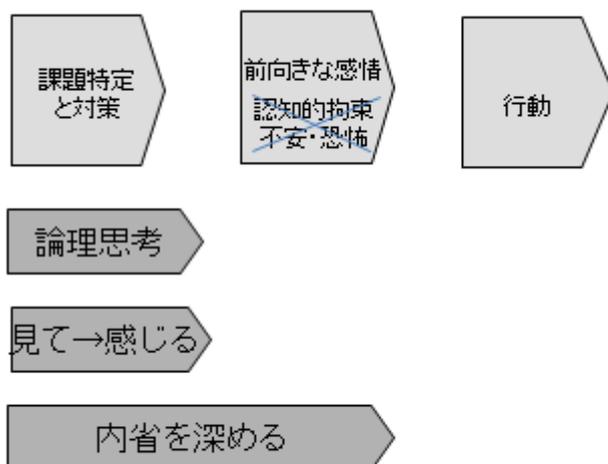
キャリア目標を設定しそれに向って行動ができていない B タイプは、明確なキャリア目標はあるが、いくつかの阻害要因が障害となり行動に移れずにいた。

第 6 - 6 図 目標・行動ステップ



「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。あわせて、キャリア・ブイについて、A タイプと同様に、結果として内省を深め、自ら具体的で実現可能で納得感のある目標を作り込んでいたことがわかった。

第 6 - 7 図 内省を深めるステップ



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）により目標を磨いていき、上記の内省等の過程を通じてより具体的なキャリア目標としてキャリア・ブイに進化させていた。

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、マーケットの分析やマーケティングを施策立案する上で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仮説で検討したが、結果として積極的に論理思考ツールを使うことで、ビジネスパーソンは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タイプのように具体的で実現可能性のあるキャリア目標、キャリア・ブイを設定し、目標に向かって行動するためには、論理的思考、「見て感じる」感覚に訴える手法により内省を深めることができることがわかった。

このとき、ビジネスパーソンの内面にはどのような状況が起こっているのかを仮説として見てきたが、その仮説も同じくABCDタイプ別に検証することができた。

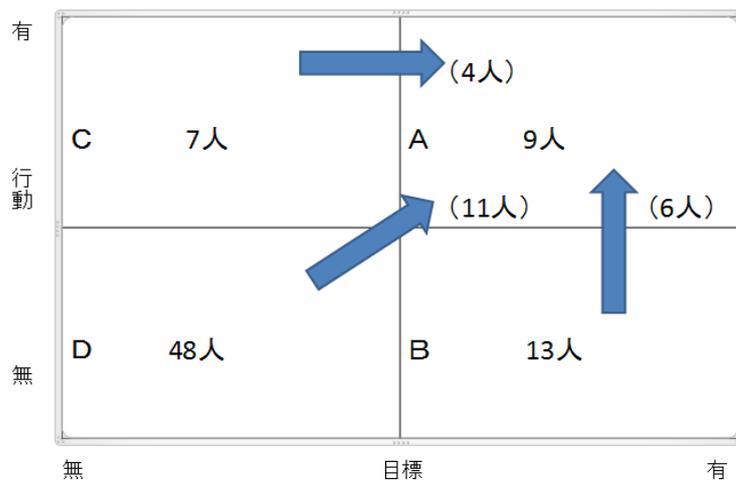
ここでは、以下のとおり、これまでの事例を振り返り、実際の変化を件数として当てはめる。

Bタイプから内省が深まりAタイプに移行できたビジネスパーソンは13人中6人であった。CタイプからAタイプに移行できたビジネスパーソンは7人中4人であった。Dタイプは目標設定をするまでは、時間を要したが、目標設定できた者は全員が行動に

移ることができ、48人中11人がAタイプに移行することができた。

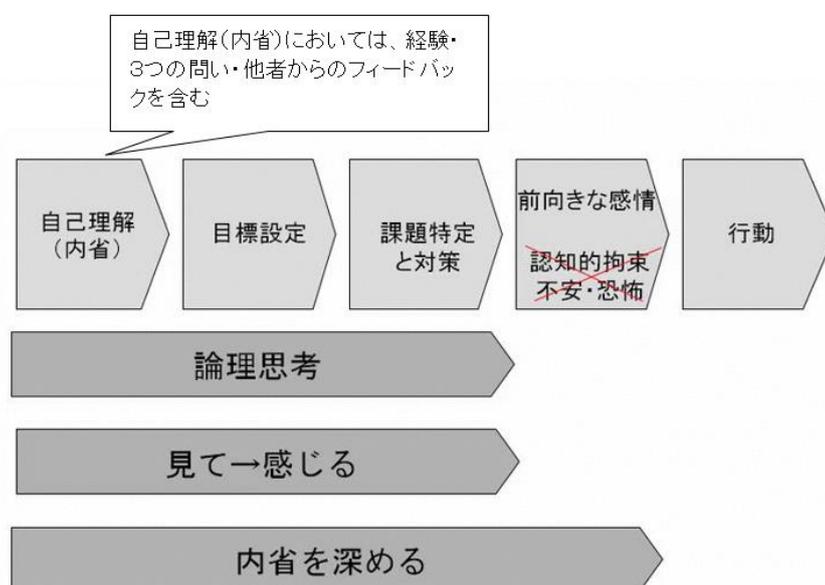
ここで、Aタイプに移行できなかったビジネスパーソンについて考察する。彼らのほとんどは、自ら支援から遠のいていくことが多い。何度か支援を続けるが、或いは1回の支援で次回に繋がらなくなる。関係性の構築を見直す課題もあるが、支援を必要としなくなった理由については、今後の課題としてさらに考察を続けるところでもある。

第6-8図 目標軸・行動軸による分類からの移動表



これまで、金井(2002)、八木(2012)により、ビジネスパーソンのキャリア開発、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、どのようにすれば内省を深めることができるの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」とコッター(2003)「見て、感じる」感覚に訴える手法を用いることが、ビジネスパーソンの内省を深めることに有効であることが新たにわかった。

## 第6-9 図内省を深めて行動を起こすステップ図



多くの事例から、キャリア・アンカーを見い出すための3つの問い（好き、得意、価値）は、ビジネスパーソンの内省を深めるのには非常に有効であったが、キャリア・アンカー自体を見い出すことができない場合も多かった。

しかし、その3つの問いを目標設定の手段として用いることはビジネスパーソンが次の行動に移るための手段として非常に有効であった。

金井のキャリア・トランジション・モデルにあてはめると、キャリア・アンカーが見いだせなかったり、目標が設定できなかったり、行動に移れない事例があった。その場合には、小熊モデルの枠組みを利用し下図のサイクルをまわすことで行動に移れることもわかった。

本研究の対象となったビジネスパーソンは、先行研究ではあまり扱われてこなかった対象である。彼らは、事例で述べてきたように大企業で働くゆえの特徴的な認知的拘束を抱えており、キャリアの節目で次のステップに移行できず立ち止まるという問題を抱えやすいことが、多くのキャリア開発支援から明らかになった。そのタイプは前述のABCDに4分類される。そこで、BCDタイプの彼らにこの「小熊モデル」を用いて、彼らに対しキャリア・ブイを持たせるための内省への支援という介入を行った。その結果、キャリア目標としての「キャリア・ブイ」を見出すことができ、キャリアの節目で立ち止まることなく自ら生き活きと仕事やこれからの人生に取り組める処方箋となり、よりよいキャリア形成に寄与する可能性が示された。これらが彼らのキャリア・デザインに今後広く利用され、また学問の発展に寄与することを期待する。

## 第7章 今後の課題

前章の結論は、第5章の事例研究を裏付けの材料としたうえで導き出されているが、この事例研究は日本の現代のビジネス社会におけるビジネスパーソンを前提としている。したがって、「内省を深める」手法の提言が日本以外のビジネス社会やビジネスパーソンに対しても同様に適用されるかどうかは議論の余地がある。特に、認知的拘束は日本の企業文化や国民性に強く働くと考えるとともに欧米のビジネスパーソンはもともと論理思考が強いと考えられ、「内省を深める」手法の必要性は弱い可能性がある。本研究では紙面の制約からこの議論を別の機会に譲るが、あらためて海外の企業社会におけるビジネスパーソンの内省の構造の解明、および内省を深める有効な手法について議論を重ねたいと考える。そして個人の能力に対する認識をキャリア開発支援の中で変化させることができたが、この変化の構造については事例をさらに検証しつつ、今後の課題としたい。

キャリア・ブイは目標として変化し、ビジネスパーソンのキャリア開発を支援するために有効であることを結論づけたが、キャリア・アンカーが変化するかどうかについては、非常に重要な論点であり今後も検討を重ねたい。

また、本事例研究において、40代以上で、年齢を制約として受け留め、キャリア目標を持つことを諦め、Aタイプへの移動ができない事例もあった。年齢的制約をどう解決していくかも今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究にあたり、多くの方々にお世話になりました。ここに改めて深く感謝を申し上げます。

多くの先生方のご指導ご高配を賜り、社会人である筆者は研究を続けることができました。特に主査である岡本博公教授には叱咤激励を頂き、また根気よく指導を賜り、甚大なる謝意を表します。

貴重なご教示を賜りました那須清吾教授、渡邊法美教授、坂本泰祥准教授、三船恒裕講師、坂本ひとみ教育講師に心から感謝申し上げます。先生方との出会いがなければ、博士学位論文の完成には至らず、お忙しい中を本当にありがとうございました。

また、友人である小林俊広氏、西井隆行氏にはいろいろな場面で助言を頂き、大変お世話になりました。

ここに重ねて厚く謝意を表し、謝辞といたします。

## 注

- 1 代表的な例として、1997年に山一証券が破綻し、1998年には日本長期信用銀行、日本債券信用銀行が相次ぎ破綻した。それと同時に大手金融機関を中心とする金融機関同士の統合が進んだ。
- 2 文部科学省 専門職大学院  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/senmonshoku/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/) を参照。
- 3 経営大学院、専門職大学以外のビジネススクールは以下のホームページを参照  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%82%B9%E3%82%AF%E3%83%BC%E3%83%AB>。
- 4 グロービスマネジメントスクールについては、グロービスホームページ  
<http://gms.globis.co.jp/> を参照
- 5 『日経キャリアマガジン 2巻』 (2013年)42ページを参照。
- 6 『日本経済新聞 プラスワン』2013年2月23日付を参照。
- 7 『グロービスマネジメントスクール案内パンフレット』 11ページを参照。
- 8 Schein(1990), 訳書 95ページを参照。
- 9 Schein(1990), 訳書 21ページを参照。
- 10 Schein(1990), 訳書 21-48ページを参照。
- 11 Schein (1990), 訳書 50ページを参照。
- 12 八木陽一郎 (2012)『内省とリーダーシップ 後継経営者はいかにリーダーへと成長するか』三和印刷 49ページを参照。
- 13 金井 (2001a)『働くひとのためのキャリア・デザイン』258-267ページ参照。
- 14 金井 (2001a) 前掲書 268-272ページ参照。
- 15 八木 (2011)『人材教育』6月号 7ページ参照
- 16 八木 (2012)『内省とリーダーシップ』白桃書房 75ページ参照。
- 17 Kotter, J and D. Cohen (2002), 訳書 17-18ページ参照。
- 18 伊藤順康 (1990)『自己変革の心理学 論理療法入門』講談社 12-13ページ参照。
- 19 伊藤順康 (1990) 前掲書 172ページ参照。
- 20 伊藤順康 (1990) 前掲書 91-103ページ参照。
- 21 Bruch, H. & S. Goshal (2004), 訳書 10ページ参照。
- 22 Bruch, H. & S. Goshal (2004), 訳書 57ページ参照。
- 23 Bruch, H. & S. Goshal (2004), 訳書 70-74ページ参照。
- 24 Bruch, H. & S. Goshal (2004), 訳書 91-99ページ参照。
- 25 グロービス経営大学院 (2012)『グロービス MBA クリティカルシンキング 改訂3版』ダイヤモンド社 7ページ参照。
- 26 金井壽宏 (2006b)『働くみんなのモチベーション論』NTT出版 273ページ参照。

- 27 金井壽宏 (2006b) 前掲書 286-287 ページ参照。
- 28 Schein(1990), 訳書 21 ページを参照。
- 29 金井壽宏 (2006b) 前掲書 282-284 ページ参照。

## 参考文献一覧

- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波書店
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社
- 伊藤順康 (1990) 『自己変革の心理学 論理療法入門』 講談社
- 内田和成 (2006) 『仮説思考』 東洋経済  
— (2010) 『論点思考』 東洋経済
- 江口匡太 (2010) 『キャリア・リスクの経済学』 生産性出版
- 大久保幸夫 (2006) 『キャリア・デザイン入門 I 基礎力編』 日経文庫
- 金井壽宏 (1999) 『経営学入門シリーズ 経営組織』 日本経済新聞社  
— (2002a) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 新書  
— (2002b) 『仕事で一皮むける』 関経連 『一皮むけた経験に学ぶ』 光文社新書  
— (2004a) 『ハッピー社員 仕事の世界の幸福論』 プレジデント社  
— (2004b) 『組織変革のビジョン』 光文社新書  
— (2006a) 『ひと皮むけるためのあったかい仕事力相談室』 千倉書房  
— (2006b) 『働くみんなのモチベーション論』 NTT 出版  
— (2009) 『リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する』 光文社新書
- 金井壽宏・鈴木竜太 (2013a) 『日本のキャリア研究 専門技能とキャリア・デザイン』 白桃書房  
— (2013b) 『日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス』 白桃書房
- 木村周 (2010) 『キャリア・コンサルティング 理論と実際』 社団法人雇用問題研究所
- グロービス・マネジメント・インスティテュート (2002) 『MBA 人材マネジメント』 ダイヤモンド社
- グロービス経営大学院 (2008) 『グロービス MBA マネジメント・ブック 改訂 3 版』 ダイヤモンド社
- グロービス・嶋田毅 (2011) 『実況 ロジカルシンキング教室』 PHP
- グロービス経営大学院・田久保善彦 (2011) 『志を育てる リーダーとして自己を成長させ、道を切りひらくために』 東洋経済
- グロービス経営大学院 (2012) 『グロービス MBA クリティカルシンキング 改訂 3 版』 ダイヤモンド社
- グロービス経営大学院・村尾佳子 (2013) 『グロービス流 キャリアを作る技術と戦略』 東洋経済
- 玄田有史・中村尚史 (2009) 『希望学 2 希望の再生』 東大社研
- 厚生労働省 (2010) 『労働経済白書 産業社会の変化と雇用・賃金の動向』

- (2011) 『労働経済白書 世代ごとに見た働き方と雇用管理の動向』
- 小林正太郎編著 (2003) 『ストレス心理学 個人差のプロセスとコーピング』 川島書店
- 『産業カウンセリング研究』編集委員会 (2010) 『産業カウンセリング研究 Vol. 12 NO. 1 Mar. 2010』 日本産業カウンセリング学会
- 寿山泰二 (2008) 『ハッピーキャリアデザイン 心豊かに生きるための思考・行動・感情』 三恵社
- 高橋俊介 (2003) 『キャリア論 個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』 東洋経済
- 照屋華子・岡田恵子 (2001) 『ロジカルシンキング 論理的な思考と構成のスキル』 東洋経済
- 日本キャリア教育学会 (2011) 『キャリア教育研究 第30巻』
- (2013) 『キャリア教育研究 第32巻』
- 日本キャリア・デザイン学会 (2011) 『キャリア・デザイン研究 Vol. 6』
- 日本コミュニティ心理学会 (2007) 『コミュニティ心理学ハンドブック』 東京大学出版会
- 仁田道夫・久本憲夫 (2008) 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部 (2009) 『動機づける力』 DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社
- (2011) 『リーダーの役割と使命』 12月号 DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社
- (2013) 『最高のキャリアを目指す』 5月号 DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社
- (2014) 『人を動かす力』 1月号 DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習』 同文館出版
- 八木陽一郎 (2012) 『内省とリーダーシップ 後継経営者はいかにリーダーへと成長するか』 三和印刷
- 渡辺三枝子 (2007a) 『キャリアの心理学』 ナカニシヤ出版
- (2007b) 『新版 キャリアの心理学 キャリア支援への発達のアプローチ』 ナカニシヤ出版
- 渡辺三枝子・岩本光永 (2010) 『考える力を伸ばす教科書 ダイアログと理論で思考力を高める』 日本経済新聞社出版
- Albert Ellis・Robert A. Harper (1975) A New Guide to Rational Living (『論理療法 自己説得のサイコセラピー』 川島書店、1981年)
- Bruch, H. & S. Goshal (2004) A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time, Harvard Business

- School Press 野田智義訳 (『意志力革命：目的達成への行動プログラム』、ランダムハウス講談社、2005年)
- John Kotter・Dean Cohen (2002) *The Heart of Change -Real Life Stories of How People Change Their Organizations-*高遠裕子訳、(『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP、2003年)
- Morgan McCall (1998) *HIGH FLYERS-DEVELOPING THE NEXT GENERATION OF LEADERS-*金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳 (『ハイ・フライヤー』プレジデント社、2002年)
- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organization needs.* Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991)
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values, Revised Edition,* Jossey-Bass/Pfeiffer 金井壽宏訳 (『キャリア・アンカー：自分のほんとうの価値を発見しよう』、白桃書房、2003年)
- Schein, E. H. (1995) *Career Survival: Strategic Job and Role Planning,* Pfeiffer (Wiley が発行していた) 金井壽宏訳 (『キャリア・サバイバル：職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房、2003年)