

Envisioning Career-scape

みえてくる明日のキャリア景色

Vol. 1

CONTENTS

- 「自律的」キャリアの“自律”とは？
- 「自律」と「自立」の違いについて
- 働く自律マインドは教育できるか？
- 「3年で3割が辞める」の何が問題か？ <1>
- 「3年で3割が辞める」の何が問題か？ <2>
- キャリアの要諦<1> 偶発を必然化する
- キャリアの要諦<2> 登山かトレックか？
- キャリアの要諦<3> 『イメージ・プルの力』
- キャリアの要諦<4> キャリアはUp/Downではない
- 『アクティブ・ノンアクション』：不毛な忙しさ
- 『OCT』：ホンダの人財育成思想
- 『ヒポクラテスの宣誓』：プロの原義とは？
- 『フロー』：心理学者の説く“仕事の楽しみ”
- 私の“ハイブリッド・ライフ”：複棲人生への試み
- 人財に強い組織は「仕事の舞台化と組能力」



<http://www.insightnow.jp/>

オープンナレッジサイト「INSIGHT NOW !」
(運営：クイック・ウィンズ株式会社)
にて発信した組織・人事、キャリアに関する
オピニオン記事集

キャリア・ポートレート コンサルティング
代表
村山 昇

「自律的」キャリアの“自律”とは？

近年、キャリアの自律、自律、と叫ばれるようになった。雇用する側も、働く側も、耳とアタマでは「自律的なキャリア形成」を知るようにはなった。けれど、問題はハラでわかったといえているかどうか・・・

近年いつからかニッポンの会社は、従業員に対して「自律的な」キャリアを形成していきましょと声高に呼びかけるようになった。

「みなさんはもう立派な大人ですから、自由と自己責任でたくましくキャリアを拓いていってください。会社はそのために、スキル研修もやりますし、自己研鑽費も補助します。キャリアカウンセラーをつけて相談にも応じます」と。

他方、雇用される従業員たちの側は、「そうかこれは会社の実質的な終身雇用打ち止め宣言なのだ」と一瞬に悟った。それを受けて、多くの働き手は、「これからはスキルや専門知識が大事だ、資格も取っておかねばと危機感を持った。いや、まあ、それでも、この会社でうまくいかなければ、転職紹介会社に駆け込めば、なんとか移れる先もあるだろう」・・・。

・・・少し意地悪な表現をして雇用側と労働側の意識を書きましたが、いずれにしても、キャリアの「自律的」形成は、雇う側にとっても、働く側にとっても、もっとも基本的でますます大きな問題となりつつあります。

ですが、「自律的なキャリア」は、言葉のみが一人歩きを始めて、あまりその中身が深く認識されていないのが現状であるとも思います。

- ・なにをもって「自律的」というのか？
- ・「自立」とはどう違うのか？
- ・「自律」は善で、「他律」は悪なのか？
- ・「自律心」は教えたり、育んだりできるのか？
- ・「自律的な個」が増えることで、個と組織との関係性はどうか変わるか？

こうした問いに対して、雇用組織も働き手も明快な答え（自分なりの意志を含んだ解釈やそしゃくイメージといってもいい）を持たないまま、やれ研修制度の見直しだ、キャリア支援制度の拡充だ、エンプロイヤビリティが大事だ、社外労働市場での価値意識を持とう・・・などと、手段や方策に多忙であるふうに見える。

こうしたことから、ここでは今回から数回にわたって、「自律」ということにつき触れてみたいと思う。

さて、まず、雇用側が「自律」をどう定義づけているでしょうか。

経団連（日本経済団体連合会）が06年6月に発表した提言『主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方』によれば、「自律型人材」とは、

- ・今までの慣習にとらわれず、
 - ・問題の本質をつかんだ上で、迅速に行動し、価値創造、事業革新を図ることができる。
 - ・また、与えられた仕事を最後までやり遂げ、
 - ・さらに自らの付加価値として期待以上の成果を上げることができる。
- としています。

さらに、この提言書の中では、「企業が求める人材像」として、下の3つの力をあげている。

1) 志と心
＝社会の一員としての規範を備え、物事に責任を持って取り組むことのできる力

2) 行動力
＝情報の収集や交渉、調整などを通じて、困難を克服しながら目標を達成する力

3) 知力
＝深く物事を探求し考え抜く力

なるほど、これら経団連のまとめた「自律型人材」に関する文面はよく練られたものだと思います。私も内容的には、ほぼ賛同します。

ですが、問題は、これはあくまで雇用側がつくった表現であり、この文面情報をそのまま働く側の従業員に読ませたときに、どこまで「ハラにストンと落ちていく」か、です。

「アタマで理解する」のと、
「ハラで納得・吸収する」のとは大きく異なります。

私は、働く人の「キャリア意識の萌芽・醸成」を目的とした教育プログラム開発を生業としていますが、最も入念に考えることは、

いかに「よりよく働くことの本質」を、
ハラにストンと落とす形で、
気づいてもらうかです。
(教えることはできません)

上のような経団連の「自律」の定義をはじめ、多くの企業でも、自社の従業員に「自律とは何か」、「わが社が求める人材要件とは何か」を、明文化して伝えることはしている。けれども、受け手の意識の土壌には、ジワリ染み込んでいかない・・・

次回は、私が現場の研修で用いている例を紹介しながら、引き続き「自律」とは何かについて話したいと思います。

ちなみに、予告編として、
自律を考えるときに、私が使っているのは、次の2式です。

$$3 + 5 = \bullet$$
$$\bullet + \bullet = 8$$

*参考資料：
経団連提言『主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方』
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/044/index.html>

「自律」と「自立」の違いについて

自律と自立の違いは何か？・・・これを言葉の定義上で理解するのではなく、その原理・原則のイメージを自分の中に据えておくことで、意識の中に長く効果的に定着するのではないだろうか。

私は、「自律的な働き方とは何か？」「自律と自立の違いは何か？」を説明するのに、

$$3 + 5 = \bullet$$
$$\bullet + \bullet = 8$$

の2式を用いています。

＜閉じた質問・閉じた業務＞

3 + 5 = ●は、いわゆる「閉じた質問」です。

誰が答えても、正解は「8」。

閉じた質問において、回答者が要求されることは、

- ・きっちり四則演算（というスキル）を習ってきなさい
- ・速く、正確に答えを出しなさい
- ・そして量をこなしなさい

閉じた質問においては、回答者は「処理作業」を行い、個性を求められることはありません。

これは日ごろの業務で言えば、定型の仕事、過去の方法を踏襲してやる仕事だと思います。

＜開いた質問・開いた業務＞

一方、●+●=8は、「開いた質問」です。

答える人によって、「2, 6」「4, 4」・・・と様々出てくる。

開いた質問において、回答者が要求されることは、

- ・四則演算（というスキル）を習得しているのは前提として
- ・与えられたゴール（=8）に対して、自分なりの組み合わせを考えなさい（なぜその組み合わせなのかの理由も付けて）

開いた質問においては、回答者は「創意工夫+判断作業」を行い、個性が求められる。

これは日ごろの業務で言えば、やることのミッション・ゴールは決められていて、そこにどのような方法でたどり着くか、効率・効果性も合わせて実行する仕事ではないでしょうか。

＜さらに開いた質問・業務＞

さて、●+●=○を、さらに開いた質問と呼びましょう。

この場合、回答者は、右辺（=○：ミッション・ゴール、たどり着く先）も自分で設定しなさい、そして、それを実現するための左辺（●+●：プロセス、実現方法）も自分で考えて、実行しなさいという形です。

さらに開いた質問において、回答者は「課題発見+目的設定+創造+判断作業」を行い、より強い個性+やりきる力が求められます。

これは日ごろの業務では、過去のやり方に安穩とせず、新しいアプローチで、新しい商品・サービスを生み出し、新しい顧客をつくりだす仕事だといえます。

自立と自律の区別は、世の中で明確にされているわけではありませんが、私は次のように解釈しています。

「自立」は、

- ・self-standing（自力で立つことのできる）
- ・他に依存しないで、自分でやっていける
- ・主に経済的自立、技能的自立をいう

他方、「自律」は、

- ・self-directing（自分で方向付けできる）
自力で立った後は、自分が決める方向に進んでいけるということ
- ・“律”とは、規範やルールのこと。
つまり、自らの価値観を持って、そしてまた組織全体の価値観との整合性を図りながら、目的と手段をつくり出し、進んでいける。
そして他にもはたらきかけることができる。
- ・意識的な自律をいう

こんなことから、私は、上の数式をメタファーとして、

- ・3 + 5 = ●は、自立レベル
- ・●+●=8は、半自律レベル
- ・●+●=○を、自律レベル

だと研修で説明しています。

こうしたメタファーは、受講者に対してどう効いているか気になるところですが、よく研修後に懇親会などで受講者の方がとお酒を酌み交わすわけですが、そのときに、

「2つのジリツの違いがよくわかりました。自律は、マル・タス・マル・ハ・マル（●+●=○）ってことですね」

という声をもらうと一安心です。

結局、自律的な仕事とは何か？自立と自律の違いは何か？について、

精緻な“コンサルタント的”名文で説明しても、会社側が要求する“人材要件用語”を並べても、受講者には滲み込んでいかない。

アタマで文字づらを理解してもハラに吸収されないわけです。

「原理・原則をイメージさせる」ことがキャリア意識を醸成させる研修プログラムにおいて非常に重要であるとますます感じています。

今回は、この“イメージ”をキーコンセプトとして、面白い実例を紹介したいと思います。

働く自律マインドは教育できるか？

マインドは、他者が教育するというよりも、自らが醸成するもの。醸成の際の酵母菌になるものは、原理イメージを抱くことかもしれない。

前回、自立と自律の違いを説明するのに、下のようなメタファー（比喩）を用いました。

- 3 + 5 = ●は、「自立」的に働くこと。
- ● + ● = ○は、「自律」的に働くこと。

メタファーは言ってみれば、「イメージによる置換」です。ある曖昧模糊としたとらえにくい概念をイメージで置き換えてとらえやすくする。

言語で精緻を尽くした説明よりもひとつのイメージを示すほうがかえってその人の中でしっかりと、しかも長くその理解が成立し、継続することがあります。

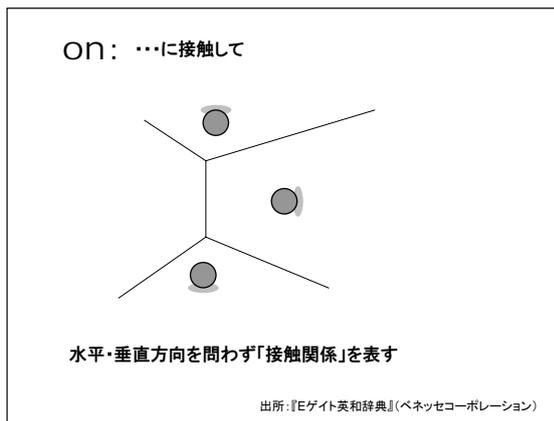
私の手元に、いま一冊の英和辞書があります。『Eゲイト英和辞典』（ベネッセコーポレーション発行）です。この辞書の帯に、こんなコピーが記載されています。

“on = 「上に」ではない” ……と。 ???

私たちは、学生時代から教科書でonを「～の上に」という意味の前置詞として暗記してきましたが、この辞書は、そうではないといっています。

で、さっそく、この辞書で「on」を引いてみた。

……すると、そこに載っていたのは、下のような図だったのです。



そう、onは、本来、タテ・ヨコ・上下を問わず「何かに接触している」ことを示す前置詞というわけです。暗記的に「～の上に」と覚えてしまうと、

- the fly on the ceiling (天井に止まったハエ) とか、
- a crack on the wall (壁に入ったひび割れ)
- a village on the border (国境沿いの町)

などの言い表しに思考が発展しなくなる。。そして、たいていは、その都度に、新しく一対一対、また意味を覚えていく強制をされる。

このように英単語の意味を単線的に対応させて記憶させるのが、日本の英語教育だったように思います。(広く言えば、英語以外の教育もそうですが)

しかし、本質的に言葉を理解させるには、根源的な意味のイメージを植え付ける方が正攻法ではないでしょうか。

大本の“イチ”をイメージで保持しておけば、それを“十”にも、“百”にも発展応用することができる。他方、末梢の丸暗記では、応用がきかない。

この辞典の監修にあたった慶應義塾大学の田中茂範教授は、その単語の持つ中核的な意味や機能を「コアのイメージ」と呼び、それをイラストに書き起こして辞書の紙面にいくつも配置しています。

10個の末梢の意味を覚えるより、1つのコアイメージを頭に定着させた方がよいというのが、この辞書づくりのコンセプトです。

私もこのコア・イメージを各人が自己の中に植え付ける学習方法にはいろいろな面で有効性があると感じています。

「自律的に働くとはどういうことか？」などというマインドセット、意識醸成のための学びプログラムにおいてもそうです。

よりよく働くことの本質、よい仕事の本質の原理・原則のイメージを、ビジネスパーソン自身が内面に植え付けて保持できるようにすることが目指すべきサービスの姿であるように思います。

キャリアの自律マインドといった各人の働き様、生き様に関することは他者がとうてい教育などできるものではないと感じます。

ただ、よりよく働く上での、考え方や行ない方のヒントとなる「コア・イメージ」のようなものを提示はできる。

そのイメージをいわば酵母菌として、その後、どう発酵させるかは受け手次第。

つまりキャリアの自律マインドは、教育されるものではなく、個々が醸成するものであり、自育がベースなのだと思います。

「3年で3割が辞める」の何が問題か？ <1>

ヒトが辞めていくという現象にあたふたするのではなく、変化・流動を前提として何が本質の問題なのか見極めるべき。

この世は変化を免れえない。
ギリシャの哲学者ヘラクレイトスが「万物は流転する」と言い、日本では鴨長明が「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず・・・」と言った。

そんな変化・流動が前提の世の中で、「新卒入社者の3割が、3年以内に最初の会社を辞めていくこと」の何が問題なのでしょう？

この人材流動化の問題は、いろいろな方面の方々が、いろいろに語るができますと思いますが、ここでは、私が自分の仕事を通じて、自分なりにはっきり「みえる」ことを簡単に話したいと思います。

まず、今回は<雇用側の問題>から。

私は、働き手が最適の職を求めて流動化できるチャンスが増えることは、基本的にいいことだと思います。

なぜなら、それによって、雇用側の「あそこで働いてみたい」という魅力度（＝エンプロイメンタビリティ）が、顕わになるからです。

私自身、会社勤めは4社経験しましたし、また、ビジネス誌記者として7年間、さまざまな企業をみてきましたから、冷静に評価して、あそこで働きたいなという会社もあれば、あそこはゴメンという会社もあります。明らかに、エンプロイメンタビリティの高低差が存在しています。

雇用側が、そのエンプロイメンタビリティを向上させるにはどうすればよいのでしょうか？

高い技術力・差別化力を持つ、いい給料を出す、魅力的な福利厚生制度をつくる、若い年次から責任ある仕事を任せ、雇用安定させる、業界で有名になる、株式公開する・・・

どれも具体的で、ある効果が期待できそうでやったほうがよいことばかりです。しかし、根本のものを欠いているように感じます。

それは、雇用組織側と働き手側の「目的共有」「共感」です。

トップ経営者が、

・この会社は何を使命とし、どんな理想を抱いているか、を肉声の平易な言葉で、本気で従業員に語っていない。
（ホームページや社内報にはキレイな言葉でなにか載せているが）

・ましてや、一人一人の従業員にどう仕事と向き合ってほしいか、やみずからの人財観、“ヒト”への思いはどんなものか、を表明しない。

社長みずからが思想をきちんと発信しないから中間管理職も「感化」されない。したがって、現場では気を込めて「この職場で働くことの意義性」を語る人間がいない。

だから入社して数年内の若手は、やれ配属のミスマッチだ、やれ上司との反りが合わない、組織が重い、仕事がつまらない、やれネットで年収査定したら、今の給料は相場より15%も安い、、、とそれだけで、ゲームをリセットする感じでいとも簡単にそこを辞めて行ってしまう。

ヒトを「真の意味で留める」のは、“絆化”ではないでしょうか。絆化の源泉は、目的共有であり、共感です。

私の言っている絆とは、かつてのように終身雇用という「安寧のエサ」が取り持つナアナアな関係ではありません。（終身雇用自体に問題はなく、その利用のされ方が問題です）

雇用側と働き手側の双方で、互いのよさを積極的に引き出しあい、互いがよいと信ずる価値を生み出しあい、互いに同じ未来景色を見晴らしあう中で築かれる絆です。

若年層の離職率の高止まりがやまない中、エンプロイメンタビリティを増やすことが大事だと雇用条件や労働環境の改善、企業体の信用度向上などの対症療法のみが論議され、

いっこうにトップ経営者や管理職が若年層との間の絆化にずばり腹を割って切り込んでいかないのが最も大きな雇用側の問題だと私は認識します。

さらに、加えると、絆化ができずに従業員が辞めていくことを人材「流出」といいます。絆化ができている従業員が辞めていくことを人財「輩出」といいます。

流出した人材は、たぶん、その後のキャリアにおいて元の組織と再び手を組むことは少ないでしょうし、そこでの悪評をこぼし回ることすらするかもしれません。

他方、輩出した人財たちは、その後も元の会社と協業したりするでしょうし、あちこちでその組織での恩義を語ることでしょう。そうすることで、結果的に、その組織にはまた新たな人財が集ってくることになるでしょう。

IBMやリクルート、アクセンチュアなどは人財輩出企業として有名ですが、それら企業にとってヒトが辞めていくということ自体は大きな問題ではなさそうです。

ヒトを気前よく世の中に輩出する企業には、また多くのヒトが入ってくる、という逆説的な循環がそこにはあるからです。

要は、ヒトの辞め方（辞められ方）こそが大事な点です。「3年・3割退職」という現象だけにあたふたするのではなく、ヒトと組織のメンタルな関係性構築、あるいは組織文化づくりにもっと目を向けるべきだと思います。

今回は<働き手側の問題>について触れます。

「3年で3割が辞める」の何が問題か？ <2>

「年収20%アップの転職！」といった魅惑的な広告コピーで若手社員の浮気性はますます膨れあがる。何が根本の議論になるべきか？

私はかつて勤めた出版社で、デザイン雑誌の編集をやっていたことがあります。中でも、伝統工芸家や職人さんの取材はとても面白かったです。取材時に私が毎回、目を引かれたのは、彼らの手と道具です。

長年の間、力と根気を入れて使った手や指は、道具に沿うように曲がってしまいます。また、道具も、彼らの指の形に合うようにすり減って変形してしまいます。

時が経つにつれ、互いが一体感を得るように馴染みあった手と道具は、それだけで味わい深い誌面用の絵（写真）になります。

真新しい道具が手に馴染まず、なにか違和感がありながらも、使い込んでいくうちに手に馴染んでいく、もしくは手が道具に馴染んでいくという関係は、職と自分との関係にも当てはまると思います。

つまり、最初に出会う雇用組織・職・仕事で、自分に100%フィットしたものなどありえない。

仕事内容が期待と違っていた、人間関係が予想以上に難しい、自分の能力とのマッチング具合がよくないなど、どこかしらに違和感は生じるものです。

ただ、そうしたときに、職業人としての自分がやらねばならない対応は、自分の行動傾向をその職・仕事に合うように少し変えてやる、もしくは自分の能力を継ぎ足したり、改善したりすることです。

または、その職・仕事環境を自分向きに変えてやる、とか些細な違和感を乗り越えられるよう雇用組織との間で大きな目的を共有するという必要も必要です。

ピーター・ドラッカーもこう言っています。
「最初の仕事はくじ引きである。最初から適した仕事につく確率は高くない。得るべきところを知り、向いた仕事に移れるようになるには数年を要する」と。

私は職業人の最も重要な能力の一つは、「状況対応力／状況創造力」だと思っています。

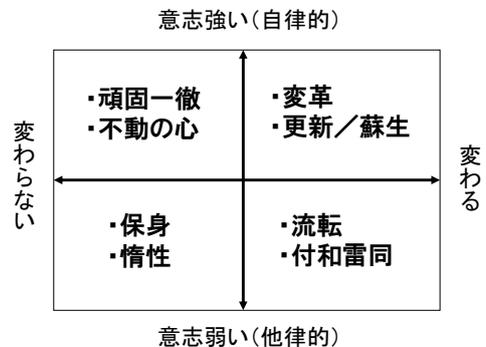
ドラッカーの言うとおり、最初の仕事はくじ引きなんだから、「はずれ」が出ることもあると楽観的に構える。でもそのはずれは、自分の状況対応、状況創造によって人為的に「当たり」に変えることができる。

結局のところ、キャリアづくりとは、職業選択というくじ引き後の職と自分の馴染み化（状況創造）のプロセスなのだと思います。そして、その馴染み化をうまくやれるかどうかは、この連続記事で中心トピックにしてきた「自律マインド」にはかなりません。

努めて自律的であろうとする人は、多少の職場の違和感、不満、不足、不遇をその場で乗り越えていける。

自律的になることがしんどそうで逃げる人は、違和感、不満、不足、不遇を嫌って、すぐに居場所を変える。（そして漂流回路に陥るリスクを自ら大きくする）

人の「変わる／変わらない」を簡単な図にしてみました。



人生において、時に自分が「変わる」ことも大事ですし、「変わらない」ことも大事です。

ですが、その行動が、強い意志（自律）に根ざしているのか、弱い意志（他律）で何となくなのか、これは重大問題です。

新卒入社者の3年で3割が辞めることの問題で危惧することは、右下象限<意志弱い×変わる>の「流転・付和雷同」組が膨らんでいることです。

変わる、という行為自体は、善でも悪でもない。ただ、それが、他律的であることと掛け合わさると一気に危うくなる。

- ましてや近年、さらにその危うさを増す要因として、
- ・功利主義（転職情報の氾濫でお手軽に年収を上げられるとの思い込み）
 - ・人手不足状況（実際、企業も高めの年収額を振りかざしてヒトを探る現状）
 - ・ゲームリセット感覚
 - ・責任転嫁意識（すべてはこの会社の成果主義が悪いのだといったようなマスコミの論調にのったような理由付け）

これらは、私がキャリア研修事業で、20代から30代前半の働き手たちと接する中で感じ取っているものです。

よく企業の人事担当者の方々は誤解をされます。「へんに寝た子を起こしてしまったら大変だ。社員がキャリアの自律意識に目覚めてしまったら、ますます転職で出て行ってしまうではないか」と。

これは全く逆です。働き手の自律マインドを醸成することは、安易な転職を減らすということにつながります。

そして、何よりも、働き手本人が、自律的になることで、不要なリスクを減らし、満足のキャリア環境へ一歩近づくこととなります。（近づくというより、みずからつくっていく、馴染ませていく）

「3年・3割退職」問題を考えるにあたって、働き手側の問題で最も大きなものは、今いるその職場で「自律的になる」ことをせずにいる人が多いということではないでしょうか。

キャリアの要諦<1> 偶発を必然化する

自分が向かう先のキャリアを100%計画などできない。大事なことは、大いなる意志のもとに、偶発的な出来事とどう仲良くやっていくかではないか。

今回から数回にわたり「キャリア形成」について書きます。

変化が激しく、不透明な時代において、自分の仕事人生をどうつくっていくのか、それは多くの働き手にとって大きな関心事であります。

また、雇用する会社側にとっても、自分の仕事人生をどうぶり組織に預けようとする依存的な従業員が増えても困りますので適切な意識醸成教育を施したいという思いもあります。

キャリア形成は、各人の働き様、生き方、価値観・信条といった個性の問題ですので、万人に有効なハウツーはありません。

一部には、やはり成功術のような情報を知りたがる人もいますが、私が研修で伝えている内容は、キャリア形成の意識の持ち様をどうすればいいか、といったことに留まります。

私は自分自身の立場を、あくまで“助発者”（相手の自発を助ける者）としています。

で、私が伝えている重要な3つのコンセプトは

- ・『偶発の必然化』
 - ・『イメージ・プルの力』
 - ・『発色性』
- です。

今回は、『偶発の必然化』について触れます。

さて、キャリア形成に関する理論で私がそれを最初に知ったとき、いたく気がラクになったものといえば、米スタンフォード大学・クランボルツ教授の『ブランド・ハプンスタンス理論』(Planned Happenstance Theory)です。

日本でもかなり知られるようになった理論ですが、かいつまむと、

キャリアは100%自分の意のままにコントロールできようものではなく、人生の中で偶然に起こる予期せぬさまざまな出来事によって決定されている事実がある。むしろ大事なことは、その偶発的な出来事を、主体性や努力によって最大限に活用し、チャンスに変えること、また、偶発的な出来事を意図的に生み出すように積極的に行動することである。そのために、各人は好奇心、持続性、柔軟性、楽観性、冒険心を持つことが大切だという論旨です。

私は今でこそ、5年後の仕事の目標や、ライフワークとしたテーマを具体的に語ることはできますが、20代から30代前半にかけてのサラリーマンのころは、日々の仕事は面白いんだけども職業人としての将来図がなかなか描けずじまいでした。

会社から渡されるキャリアプランシートには「5年後の姿を記入せよ」とあるし、転職の面接では「10年後のあなたを語ってください」のような質問はあるし、キャリア計画を明確に持てない自分に何か欠落感を抱いたものでした。

ところが、クランボルツ教授は、キャリアづくりは、ある程度“行き当たりばったり”でいいという。

私は一気に楽観的になりました。ただ、行き当たりばったりも「計画的な」という形容詞がつくところがミソで、私は、30代半ばから、教育分野の仕事を生業にしたいとその方向性だけは固く持つようにしました。

ですが、いったん「教育分野の仕事」という意志のメガネを通して観ると、あら不思議、一見互いに脈絡のない過去に習得した技能や知識が次々につながって来ましたし、その後、偶発に起こる出来事も何か独立を促すような意味でとらえることができました。

それは、あたかも、夜空に不規則に散らばる雑多な星々の中から、オリオン座の配置を見出したときの感動に似ています。

私たちは、内部から起こる力（欲望、悩み、偏見、志向、恐れ、戸惑い、見栄、怠惰など）と、外部から起こる力（環境変化、指示・命令、事故、雑多な情報・ニュースなど）とが押し合いへし合いする複雑な力学的作用を受けながら、日々刻々、キャリアの歩みを刻んでいます。

ある意味、私たちは「ブラウン運動」している存在です。常に不測の状況とぶつかり、ゆらぎながら進んでいく。だから、かっちり正確に未来の予測・計画などできない。

かといって、みずからの未来意志を持たなければ、偶発に翻弄され、漂流する。

しかし、みずからの未来意志を持てば、偶発を必然に変え、意図する方向に進み、最終的に満足できる何ものかを得ることができる。

これが、私個人が実感納得したブランド・ハプンスタンス理論です。要は、偶発的な出来事をおおらかに迎え入れ、自分の目的（未来意思や夢／志）につなげる必然化を楽しむ、それができていれば自然と自分のキャリアも思いのままに形成されるということです。

さて、こうした「偶然の必然化」の本質を、見事に言い表した名言として、私は次の3つを挙げます。

●「人生とは、10%の我が身に起こること、そして90%はそれによってどう対応するかだ」
by ルー・ホルツ（アメリカンフットボールの名コーチ）

●「着想は単なる出発点に過ぎない。着想を、それがぼくの心の浮かんだとおりに定着できることは稀なのだ。仕事にとりかかるやいなや、別のものがぼくの画筆の下から浮かび上がるのだ。描こうとするものを知るには、描き始めなければならぬ」
by パブロ・ピカソ

●「僕の前に道はない。僕の後ろに道は出来る」
by 谷川俊太郎

次回以降、『イメージ・プルの力』『発色性』について触れます。

キャリアの要諦<2> 登山かトレックか？

タテへの深化／高化と、ヨコへの変化／変容がキャリア形成の本質的な2要素であるように思える。

キャリア形成の理論に関しては、これまで先達の研究者たちがいろいろな視点から説明してくれています。

必ずしも二項対立という図式ではないのですが、1つには、シャインの「キャリア・アンカー理論」のようにどちらかという固定性・深掘り性に視点を置いたものと、他の1つには、前回紹介した克蘭ボルツの「ブランド・ハプンスタンス理論」のように、流動性・変化対応性に視点を置いたものの2つの軸があるように思われます。

これは、私たち個人がどうキャリアをつくっていったか振り返れば、当然といえば当然かもしれません。つまり、私たちは各々、特定の専門分野、シャインの言葉でいう（アンカー：anchor：船のいかり）を持ってそれを深掘りし、ふくらませながらキャリアをつくるのと同時に、一方でさまざまに出くわす状況に対応しながら、みずからを変化・変容させていかねば、キャリアが行き詰ってしまう。

要は、タテへの深化／高化とヨコへの柔軟的な変化対応（「トランジション」と呼ぶこともある）の両方がキャリア形成の基本要素だからです。

さて、キャリア形成に関わる他の理論を紹介しましょう。

神戸大学院の金井壽宏教授は、「節目」と「ドリフト」というキーワードを使います。教授によれば、キャリアは四六時中考えていなければならないものではなく、節目節目で、しっかりキャリアデザインすればよろしい、あとは、流れにまかせてドリフトでいいんだ、という論です。確かに、私自身を含め多くの人のキャリアヒストリーを観察すると、大小さまざまなドリフト時期と節目の転換点が、交互に組み合わさっている感じです。

また、リクルートワークス研究所の久保幸夫所長は、「筏下り・山登り」モデルを提唱しています。これは、新社会人から30代半ばまでは、無我夢中で急流を下り、自分がどこへ向かっているかもわからない筏下りのような状態がまずあり、さまざまな難所を乗り越えることによって基礎力をつけることができる。そして30代後半からは、きっちり自分を見つめて、登る山を決め、専門力を持って、いざ登山を開始するというものです。

これは、初期キャリアを筏下り、中期キャリア以降を山登りとしたところが非常に現実感のメタファーとなっており、納得感のある論です。

さて、私がキャリア形成を語る上でモデルとしているのは、登山モデルとトレッキングモデルです。

山を楽しむアウトドア活動には2種類あります。1つは山の頂上を目指して達成感・征服感を得る「登山」です。そしてもう1つは、山のあちこちを歩き回り、その都度都度に見えてくる景色を楽しむ「トレッキング」です。

登山の場合、目的はただ1つ「登頂」であり、

その結果を得るためにあらゆる努力をしていく。頂を目指す途中、道草はしない。ですが、頂上にたどり着いたときの景色と、そこで食べる弁当は最高のものです。

一方、トレッキングの場合は、登頂のように唯一の究極の目的があらかじめあるわけではありません。山の中を回遊して、何か自分の気に入りの場所を探すとこのプロセスが楽しみになり、目的となる。途中でたまたま見つけた滝や池が気に入れば、しばらくそこにたずんでその居心地を楽しめばよい。周辺に目をやると、やがて山の奥深い細かなものが見えてくるはず。

トレッキングを続けていくうちに、山のことがわかってきて、体力や技術がついたとき、その山の頂上に登ってみようとか、向こうに見えるあの山に登山してみようとかになっていいわけです。

逆に、登山をしていた人が、頂上から下りてきて、今度は山腹にある池や川に留まって、そこで山の雰囲気を楽しめるということもあります。

人のキャリアもこの2つの型に近い分け方ができるのではないかと私は思っています。

「登山型」のキャリアとは、特定の山の「登頂」という最大の目的（＝クライマックス・ゴール）を持ってそれを脇目も振らず目指すキャリアです。

「トレッキング型」のキャリアは、山の中を地図を片手に、自分の関心のあるがままに回遊する。そうするうち、いつか気が付くと自分に適する目的場所（＝フィッティング・ゴール）を見出し、そこに留まり、その場所を通して山の魅力をさらに味わうというキャリアです。

一般的に多くの人のキャリアの流れは、まず、トレッキングで山の楽しみを得て、そのうち、登りたい山がみえてきて、登山に挑戦するといった順序でしょう。もちろん、生涯、トレッキングのみで終える人もいます。また、若い頃からすでに目指したい山があって、いきなり登山を志す人もいます。それは人それぞれでいいと思います。

また、登山型はナンバーワン、ストロングワンを志向し、トレッキング型はオンリーワン、ユニークワンを志向するキャリアとっていいかもしれません。

いずれにせよ山は、「働くこと」のメタファーです。山は、その頂上にしても、その裾野の森にしても、実に懐の深い喜びや楽しみや「甲斐」を内包しているものです。それらをいかに発掘できるかという、各人の見出し様が、すなわち各人のキャリアそのものだと思います。

【参考文献】

- 『働くひとのためのキャリア・デザイン』金井壽宏著（PHP研究所、2002年）
- 『キャリアデザイン入門< I >』久保幸夫著（日本経済新聞社、2006年）

キャリアの要諦<3> 『イメージ・プル』の力

キャリアという長いマラソンを走っていくにあたって、イメージを持つ者と持たざる者の差は歴然として現れてくるだろう。

私が考えるキャリア形成における重要なコンセプトは3つ。

- ・『偶発の必然化』
- ・『イメージ・プルの力』
- ・『発色性』

今回は、その2つめの『イメージ・プルの力』について書きます。

人間は、漫然とは頑張れないものです。勝負師が、「何となくベストを尽くします」などと決意表明できないように。

私も学生時代からいろいろスポーツをやってきたのでよくわかりますが、アスリートたちは競技直前にヘッドフォンステレオを聴きながら、じっと目を閉じて精神を集中させている。たいてい彼らは、頭の中でイメージをつくっている。自分がベストの状態プレーしている姿、自分が勝利するその一瞬の姿を映像化して反復させている。

人間は、何か事を成すにあたって、ゴールイメージを描いてやるか／やらないかで力の出方に格段の差が出ることは各人が大なり小なりに経験するところです。

一時（いつとき）の競技事・勝負事においてすらそうなのですからましていわんや、中長期のキャリアづくりにおいて、をやです。

「やりたい仕事」「なりたい自分」
「目指したいレベル／獲得したい状態」
「あこがれる職業人モデル」
「理想のワークスタイル／ライフスタイル」等々、これらのイメージを持つ者と持たざる者の差は10年、20年で歴然としてくるでしょう。

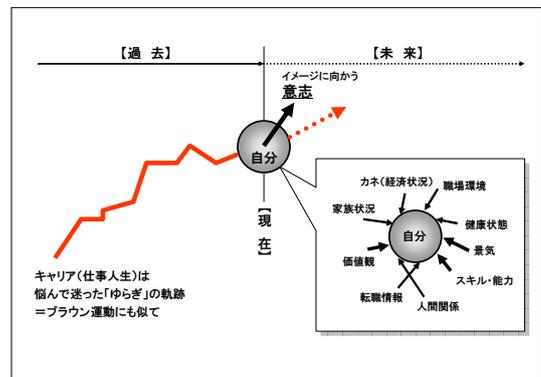
中長期のキャリアイメージを持つことは2つのメリットを本人にもたらします。
1つめに、キャリアの漂流を防ぐ
2つめに、内面から力を湧き起こしてくれる、です。

○1つめに関して：
人のキャリア・人生は偶発に大きな影響を受けるものだと言っ指摘しました。自分自身には、常に内と外からさまざまな力がはたらいて押し合いへし合いする複雑な力学の中で「ブラウン運動」（＝予測できない方向へのジグザグ運動を繰り返す）する存在であることも指摘しました。

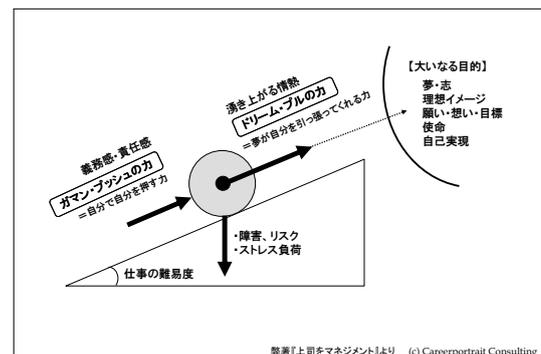
もし、自分がイメージに向かう“意志”（＝エンジン・推進力）を持ち合わさなければ、永遠に漂流するでしょう。けれども、多少なりとも、意志を持てば、不規則にジグザグはあるかもしれないが、中長期にはあるところにたどり着けるといことです。

いってみれば、私たちは大海原にゴムボートで漕ぎ出しているようなものです。エンジンを持たなければ、風・潮に流されるだけですが、多少なりともみずからの推進力を持てば、必ずその方向に進んでいける。

私の好きな言葉のひとつに、ウォルト・ディズニーの
If you can dream it, you can do it.
（夢見ることができれば、成し遂げることもできる）
がありますが、それもこれに通じているといえるでしょう。



○2つめに関して：
仕事は日々、煩雑化し、高度化し、スピード化し、課せられる責任も重くなってきます。そんな私たちの状況は下図のような状態です。



三角形の勾配は、仕事の難度や課せられる責任です。この勾配で踏ん張ろうとする私たちには、当然、下に引き下ろそうとする“負の力”がはたらきます。

そうした負の力に対抗するために、私たちは“正の力”を出さねばならない。正の力には2種類あって、1つには、「ガマン・プッシュの力」もう1つには、「イメージ・プルの力」。

義務感や責任感といったプッシュ型の力のみでは、ストレスが過剰にはたらく昨今のビジネス社会では早晚、持ちこたえていくのが大変になります。仕事に真面目で几帳面な人ほど、カラダを壊すのはよくある話です。

仕事で自分を成している人は
「好きだったから困難とは思わなかった」
「自分の決めた道だから耐えられたし、むしろ楽しめた」といった内容を口にします。これは、内面からプルの力を健全に無尽蔵に湧き起こして、負の力を凌駕し、自己発展させていったことを示します。

結局、自分の中に「大いなる目的」というイメージを持つことはキャリアという長いマラソンを走っていくための自己防衛であり、自己発展の要になるものだと思います。

キャリアの要諦<4> キャリアはUp/Downではない

定量的な比較相対によってキャリアのよしあしを判じるとらえ方が、働くストレスをますます増大させる。

前3回にわたって、私が考えるキャリア形成における重要な3つのコンセプトのうち2つまでを述べてきました。

- ・『偶発の必然化』
- ・『イメージ・プルの力』
- ・『発色性』

今回は、最後3つめの『発色性』について書きます。

いつごろからか、キャリアの「アップ/ダウン」キャリアの「勝ち組/負け組」などという表現が広がってきました。

私はこれらの表現にとっても違和感を持っています。

例えば、実際のキャリア物語として、高い年取を得られた金融の仕事から、地方で就農したり、NPOの立ち上げに身を転じたりしてキャリアをリスタートさせる人たちがいます。

確かに年取ベースでいえば、大幅ダウンに違いないのですが、これをキャリアダウンと安直には決めてかかれませんが、メディアで紹介されるそうした人たちの声は「辞めてよかった」、「人生が蘇った」というものです。これはキャリアのアップ・ダウンを超えて、人生革命の域にも達しています。

また、私はかつてマスコミ業界で働いていたので、出版、テレビ、新聞、広告などの世界の就労実態がよくわかるのですが、みかけの派手さ、自由なワークスタイルイメージ、高い年取など、そこで働くすべての人が「勝ち組キャリア」を謳歌しているように思われつつ、その実、過労やストレスで心身をボロボロにしている人やスキルやセンスが鈍化して、職場で干されてしまう窓際中高年層、ワークライフバランスを極端に欠いて、私生活を崩壊させている人、育児と両立できずにやむなく退職を決意する人、などなど「勝ち組キャリア」とは世間で目されながら、本当にそれが「勝ち」なのかと疑問に思える状況が多々あります。

だから私は、キャリアを「アップ/ダウン」「勝ち/負け」で語ることに違和感があるわけです。

キャリア形成における選択は、「納得」か「妥協」かです。言い換えれば、自分らしいかそうでないかです。そしてそれは、色の違いにたとえるのがいいと思います。

色の世界では、青と赤を比べて、青が上だとか、赤が下だとかの比較はしません。色は比較相対によって優劣高低を判別するものではないからです。

仕事をAからBに変えることは、仕事を青から赤に変えることに似ています。本人が、赤のほうの仕事を納得して選んだのであれば、それは立派なキャリアチェンジだと思うのです。

ただ、色には「いい青だね」とか「ちょっと赤がくすんでるね」などいうように、色合いというか発色度合いの違いはあります。

自分が納得して選んだ職であれば、今度はその職を通して自分らしい色合いを発していくことが、自分の愛すべきキャリアになっていくのではないのでしょうか。

定量的な相対評価によって自分のキャリアなり、生き方なりが順序づけられ、勝ち負けのハンコを押されてそれに本人が一喜一憂する様は、子供のお受験戦争と構図がかわらないように思えてきます。

キャリアは、個人の働き様・生き様の問題であって、他人からとやかく評定ハンコを押されてたまるか自分は自分の色を出せばいい。妥協を廃して、納得できる状況をつくりだしていけばあとは天命だ、ぐらいに泰然自若とできる人が自分なりの幸せのキャリアを歩んでいけるのだと思います。

マックス・ヴェーバーは、すでに1904-05年、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の中で面白い記述をしています。

「営利のもっとも自由な地域であるアメリカ合衆国では、営利活動は宗教的・倫理的な意味を取り去られていて、今では純粋な競争の感情に結びつく傾向があり、その結果、スポーツの性格をおびることさえ稀ではない」。

・・・この記述から約100年が経ち、まさに現在のビジネス世界は、アメリカのみならず多くの国でどっぷり「利益追求ゲーム」の様相を濃くしています。

その結果、個人の生き方においても『金儲けマッチョ』こそが人生の成功者たりえるといったような風潮になってきたような気がします。

私は、4年前、キョーソー（競争/狂走）的なサラリーマン生活にピリオドを打ち、自分の想う個人事業をはじめました。そして仕事においても、個人の生き方においてもそうした「マッチョ・レース」から降りました。

・・・すごく心身がラクになりました。

私は私の色を発していればそれでよし、と吹っ切れたからです。

『アクティブ・ノンアクション』：不毛な忙しさ

月々日々、忙しく動き回っているが（＝アクティブ）、その実、大した価値あるものを残していない（＝ノンアクション）状態をいう

久しぶりに示唆の多い新書を読みました。
個人的には、近年読んだリーダーシップ関連の本で
最も推薦したい中の一冊です。

『リーダーシップの旅 見えないものを見る』
野田智義・金井壽宏 著
光文社新書

です。

この中で紹介されているのが、
『アクティブ・ノンアクション』（active non-action）です。
行動的な不行動、不毛な忙しさ、
多忙ではあるが目的を伴う意識的行動をとっていないこと、
の意味を含んでいます。

このコンセプトは、もともとは、
野田さんが翻訳した
『意志力革命』（ハイケ・ブルック、スマントラ・ゴシャル
著）で起こされたものです。

さらにそのブルック氏とゴシャル氏は、このコンセプトを
哲学者ルキウス・アンナエウス・セネカが言及した
『busy idleness』（あくせくしながらも結果として何もしない
こと：怠惰な多忙）をヒントにしています。

セネカが約2000年前の人物だということを考えると、
人類の“不毛な忙しさ”問題は、古今東西を貫く一大問題な
のかもしれない。

確かに私たちのビジネス生活は
多忙さに追い立てられ、それが止むことはありません。
でも、1日、1ヶ月、1年、3年を振り返って、
何か本当に意義のあることを成しえているのか・・・？

忙しく立ち振る舞っているだけで、
何か仕事をやって気にはなっているが、
世の中にとってどうでもいいようなことを
単に処理していただけないか。。。

私が4年前にサラリーマンを辞めて、独立を決心したのも
実はこの“不毛な多忙さ”生活に辟易したからです。

最後に勤めた会社は、国内では最大規模のIT会社で
そこで管理職をしていましたが、

指示待ち・決済メールの山、
会議のハシゴ、
上部への根回し・プレゼン、
予算管理、労務管理、
そしてきょうもアウトルックのスケジュールには、
部下からどんどん予定がほうり込まれてゆく。
根本的に意義ある事業を企画して、創造したりする時間が捻
出できず、
大会社という機関車を止めずに走ることだけの
管理業務に振り回される日々、

「これでは自分の人生時間ももったいない」
と内なる叫びがこだまし、今日に至っているわけです。

独立後の仕事の日々も、忙しいことには変わりはありません
が、不毛でないところが、重要な変換点だと思います。

『ウォールデン 森の生活』で知られる
アメリカの思想家ソローは
「忙しいだけでは充分ではない。問題は何で忙しいかだ」
と書きましたが、

自分が描いた目的のもとに、忙しいのか、
（目的＝達成すべき目標＋自分が見出している意義・意味）
それとも、
ただ他者に使われるままに忙しいのかでは、
本当に1日、1ヶ月、1年、3年で自分の中に残るものが違
うなあと、痛切に感じる昨今です。

金井教授は、冒頭の本の中で、さらに

「忙しいから絵が描けないのではなく、
描けないから忙しいだけだ」

とのフレーズを紹介しています。

また、関連するコンセプトとして、
ノーベル経済学者ハーバード・A・サイモンの
『計画のグレシャムの法則』もあげられます。

これはご存知「良貨は悪貨を駆逐する」という
有名なグレシャムの法則をサイモンが応用したもので、

「ルーチンな仕事はノン・ルーチン（創造的）な仕事を駆逐
する」というものです。

“忙しさ”——これは、けっこうな問題です。

『OCT』：ホンダの人財育成思想

OJTでもOff-JTでもない。

『OCT（オン・ザ・チャンス・トレーニング）：機会の中でヒトは自ら育つ』というのがホンダのDNAである。

昨年、冬、ホンダのあるマネージャークラスの方にお会いして
“OCT”なる言葉を聞きました。

OCT（オン・ザ・チャンス・トレーニング）

「人は育てられるのではない、自ら育つ」というスタンスに
立ち、会社側はそのための環境とプロセスを整えること、
これがホンダの人財育成の根本思想だということです。

確かに、ホンダの歴史をみても、
例えば、1959年（創業11年め）、伝説の「マン島TTレース」
参戦ではメカニックもライダーも全員20代。人選も「やりたい
やつは手をあげろ！」「はいっ！」で決まったといえます
し、同じく、59年、やはり30代の一人の課長（白井孝夫氏）に
鈴鹿工場建設のすべてを、本田と藤澤の経営側は一任しまし
た。白井課長は、その勉強のために「おまえ、しばらくヨー
ロッパに行っておきな」と言われたそうです。

たぶん、このような大胆な人づかいはホンダには他にも
いっぱいあるんでしょう。それと同時に、ホンダの有名な文
化として、次のようなものもあります。

『三現主義』

・現場に行け ・現物、現状を知れ ・現実的であれ

『自己申告主義』

研究や開発は、アイデアを出した人がそのテーマの責任者とな
る、いわゆる“言い出しっぺ”がリーダー

こうしたことがベースになって、「チャンスの中でヒトは勝
手にしぶとく育っていく」というホンダのOCTは組織の中
に人財育成“思想”として根を張っているのだと思います。

これは思想であって、
人財育成戦略とか、戦術とか、施策などという
何か仰々しく、カッコつけて実行しているものではなく、
組織体に染み込んだDNAレベルのもののように感じます。

その大本である本田宗一郎も、

- ・「創意発明は天来の奇想によるものではなく、
せつばつまった、苦しまぎれの知恵である」
（だから、人を2階に上げておいて、はしごをはずせば、
いい知恵がわく）
- ・「見たり聞いたり試したりの中で、試したりが一番大事な
んだ」
- ・「やりもせずに」
（やりもしないで、机上の知識でものの可否を断ずるな）
など、いろいろな語録を残しています。

私は、新卒で最初、メーカーに入り、商品開発を担当しまし
た。入社時からいきなり担当商品を割り当てられ、プロダク
トマネジャーとして、アイデア出し・企画から試作品、デザ
イン、製造、流通、広報・広告、アフターサービスまで、そ
れぞれの工程の専門スタッフをチーム化して、夢中（霧中）
で働きました。

この会社・この部署には3年弱在職しまして、いくつかの商
品を世に送り出したわけですが、結果的に、ここでの経験
が、その後の私の全てを育ててくれたといっても過言ではあ
りません。

私の場合、職業人として何年も経ってから、ようやく、やれ

P/L・B/Sだとか、やれマーケティングだとか、あるいは
SWOTだの5 Forcesだの戦略論の勉強をしましたが、どう
も、現実味の迫りに乏しく、ひとつひとつの知識が「ギスギ
スとやせて」いて腹ごたえがないように思えました。（アタ
マをシャープに体系的に整理し直すという意味では、とても
有益・有意義だと思っていますが）

他方、

ひとつの完結するプロジェクトなり、大きな仕事単位をどっ
さり任されることは、全人的に、全体的に取り組みねばなら
ない奮闘であって、それは格好の体験、学習、コミュニケー
ション、修羅場、歓喜の機会を与えてくれます。その意味
で、実に「ふくよかな」なのです。

現在、世の中のさまざまな研修教育プログラムは、細分化の
流れにあります。これは、現在のビジネスがどんどん細分化
（分業化）・煩雑化し専門能力が欠かせないことと呼应して
います。だから、会社側も、スキル習得研修や専門知識の獲
得セミナーに多くの従業員を行かせます。

現在の組織内のヒトの問題のひとつを挙げれば、
ヒトがいやおうなしにどんどん「知識でっかち」「技能でっ
かち」になっている中、全人的・全体的に仕事を動かせるヒ
トが激減していることです。

すでに多くのミドル管理職でそれができなくなっているとす
れば、上下方向に支障をきたします。つまり、若手に対する
現場のOJTの内容は乏しいものになるでしょうし、近い将来の
上級マネジメントの人財供給にも難が出てきます。

還元論（あるいは機械論）と全体論というのが、科学の概念
であります。

還元論は、物事を基本的な1単位まで細かく分けていって
それを分析し、物事をとらえるやりかたです。

人間を含め、自然界のものはすべて、
部分の組み合わせから、全体ができあがっているとみます。

西洋医学は基本的にこのアプローチで発展してきました。
胃や腸などの臓器を徹底的に分析することで、
さまざまな治療法を開発するわけです。

他方、胃や腸など臓器や細胞をどれだけ巧妙に組み合わせ
ても、一人の人間はつくれない、全体はそれ一つとして、意味
のある単位としてとらえるべきだというのが全体論です。
東洋医学が主にこのアプローチです。

この両方は、どちらかが良い悪いではなく、どちらも必要で
有効な考え方です。要は、バランスが大事です。

どうも、私には、技能研修や知識研修は、還元論アプローチ
にみえます。一方、ホンダの『OCT』は、全体論アプロ
ーチにみえます。

医療の世界では、東洋医学への見直しが高まっているように
（ガンと共生する考え方や、漢方薬、ヨガなど）、人財育成
も、全体論的な角度からの見直しが必要だと思えます。

小難しいことではなく、チャンスをどんと与えることではな
いでしょうか。

本田宗一郎は、「やりもせずに」といいました。

サントリーの鳥井信治郎は、「やってみなはれ」。

ナイキのCFコピーは、「Just Do It!」。

『ヒポクラテスの宣誓』：プロの原義とは？

「プロフェSSIONAL」の原義は、“profess”（＝宣誓する）である。プロが宣誓をなくしたとき、それは単なる「〇〇屋」でしかない。

昨今、民間企業、公的機関の別を問わず不祥事、犯罪的営利行為、非倫理的行為などのニュースが絶えることがない。

その原因は、組織ぐるみのものもあれば、一従業員や一管理者、一経営者によるものもある。しかしいずれにしても、その根本は、一職業人の中の職業倫理欠落（あるいは欠陥）にあるといえるでしょう。

“倫理”などという抹香くさいテーマは、いまどきはやらないわけですが、私は職業教育・キャリア教育に携わる身の上でもありあえて声高に仕事上で折々に触れています。

しかし何よりも、誰しも働く上でこの倫理の問題を避けて通ってはいけないのは「倫理を誓う」ことが「プロフェSSIONAL」の原義でもあるからです。

「プロフェSSIONAL」という言葉は、現在では多義に拡大され、いささか大安売りされている感がありますが、もともと「プロ」と呼べる職業は極めて限定的でした。

ジョアン・キウーラ著『仕事の裏切り』（原題：The working Life）によると、プロフェSSIONALという言葉は、“profess”という、もともと宗教に入信する人の「宣誓」からきていて、やがてそこから、厳かな公約や誓いを伴うような職業をプロフェSSIONALと呼ぶようになったといえます。

中世に存在した数少ないプロフェSSIONALは、聖職者や学者、法律家、医者だったわけですが、彼らの仕事の特徴は、仕事における（個人や組合・協会の）自律性と私欲のない社会奉仕精神・公約の精神です。

プロフェSSIONALの仕事は無報酬を理想とし、「お金をもらって仕事をやる」のではなく、仕事をするために必要な経費を補填してもらうという意識が原則だったのです。

したがって、社会学者のタルコット・パーソンズはわずか50年前の著書で、（こうしたプロフェSSIONALの厳格な定義に照らすと）企業管理者は決してプロになれないと主張しました。なぜなら、企業におけるビジネスマンは、基本的に利己的行動に走らざるをえないからです。

欧米の医学会では、今でも、医師になるときに『ヒポクラテスの宣誓』を行なうしきたりを残しています。

ヒポクラテスは、紀元前400年ころに活躍した人で、ソクラテスやプラトンと同時代のギリシャの偉人の一人です。「人生は短く、学芸は永し。好機は過ぎ去りやすく、経験は過ち多く、決断は困難である」との有名な言葉は、彼のものです。

ヒポクラテスは、当時の医術の発展に多大な貢献をしただけでなく、後世の医の倫理の礎を築きました。彼は多くの著書を残しましたが、『ヒポクラテスの宣誓』は、その中の、通常、「誓い」と表題された短文を指します。

彼はその中に、医師の戒律・倫理を明言しています。（ネット検索をすれば、どこかに掲示されていると思います）

『ヒポクラテスの宣誓』は、要は、冒頭、医神であるアポロン、アスクレピオスらに誓いを立てる文面からはじまり、医を志す際の師弟の誓い、そして医師として、患者第一とする利他的で我欲を廃する誓いをするものです。

現代の資本主義下におけるビジネスで、利益追求が悪だとか、利己主義が悪だとかを言うつもりは私にはまったくありません。

ただ、プロフェSSIONALを標榜する人たちはもちろん、すべての働き手たちが、『ヒポクラテスの宣誓』にも似た、おおいなるヒューマニズムに基づいた仕事倫理、信条を思い描き、誓うことを基盤行為としてやってほしいと願うのみです。

しかしながら、人間が我欲を抑えて功利主義や保身主義にみずから抗することは、時代を越えて難しいことのようにです。

孟子は、「義を後にして利を先にするを為さば、奪わずんばあかず」（＝義を後回しにして、まず利益を追い求めるといことになると、結局、人は他人のものを奪いつくさないと満足しなくなる）と古くに説いていますし、

また、前回少し引用したマックス・ヴェーバーは、1905年の大著『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の末尾において、資本主義の興隆で跋扈し、うぬぼれるのは「精神のない専門人と心情のない享楽人」であると予見しています。しかも、ヴェーバーはこれら2種の人間たちを“ニヒツ”（＝無なるもの）と言い放っているところが、切れ味のある点です。

精神のない専門人が、プロフェSSIONALとして多量になりすぎると、ビジネスは際限のない「利益追求ゲーム」と成り下がり、夢と志に燃えてやっている人々が面白くなるばかりか、経済が本来、“経世済民”として持っている「民を救う」という使命・目的が喪失されてしまいます。

だから、私は、みずからのキャリア教育事業のプログラムの中で『ヒポクラテスの宣誓』を引用し、クラスで多少のディスカッションをするようにしています。

そして、何よりも、まっとうな仕事の倫理・思想・哲学を持った経営者や働き手が、若い世代のロールモデルとして活躍し、各々の組織文化として昇華させることこそ嫌な潮流を変える大きな力になるものだと思います。

*参考文献

- ・ジョアン・キウーラ『仕事の裏切り』（中嶋愛訳・金井壽宏監修）翔泳社
- ・ヒポクラテス『ヒポクラテス全集 第1巻』（大槻真一郎編集・翻訳責任）エンタプライズ
- ・マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（大塚久雄訳）岩波文庫

『フロー』：心理学者の説く“仕事の楽しみ”

内発的動機は本人の内に無限のエネルギーを湧かせ、外発的動機は結局のところ本人や組織を消耗させてしまう。仕事で「フロー」を得るためには・・・

今回触れるコンセプトは「フロー」です。カネやモノの「フロー」（流通）ではなく、心理学者、チクセントミハイが言及した幸福の心理状態である「フロー」です。

彼がそれを最初に世に広めた1975年の著書『楽しむということ』（原題：“Beyond Boredom and Anxiety”）の第一章「楽しさと内発的動機づけ」は、次のように始まります。

「金銭、権力、名声、それに快楽の追求が支配的な社会にあって、明確な理由もなく、これらすべてを犠牲にしている人々——例えば、ロック・クライミングに生命を賭ける人々、芸術に生活を献げる人々、チェスに精力を費やす人々など——がいるということは驚くべきことである。なぜ、彼らは楽しみの遂行という捉えどころのない経験を得るため、物的報酬を自らすすんで放棄するのであろうか。・・・」

チクセントミハイの著した要点は次のようなものです。

- ・人は行為そのものの中に見出した楽しさに動機づけられて行為する時、人は自信、満足、他者との連帯を増加させる。もしその行為が外からの圧力または報酬によって動機づけられるならば、彼は不確実性、欲求不満、および疎外感を経験する。
- ・人がその行為の中に楽しみを見出し、その楽しみ自体がその行為の最大の動機かつ報酬になっている場合を「自己目的的」と呼ぶ。
- ・そうした自己目的的活動に全人的に没入しているときに人が感ずる包括的感覚を「フロー」と呼ぶ。

「フロー」の状態がいかなるものか、チクセントミハイは自己目的的活動に没頭する人々のインタビューから巧みな表現で書き表しています。例えば、

ロック・クライマー：
「自分の身のまわりに起こっていること、つまり岩や、手掛かりや、体の正しい位置を探り出す動きに浸りすぎてしまいます——すっかり夢中になっているために、自分が自分であるという意識がなくなり、岩の中に溶け込んでしまうのです。・・・ある意味ではほとんど自我のない状態になって、どういふものか、考えることなしに、また全く何もしていないのに、正しくことが運ばれる、とにかくそうなるのです」。

ダンサー：
「踊っている最中には）大きなくつろぎと静けさが私を包みます。失敗することなど考えません。それはとても力強く暖かい感じなのです。私は広がって行って、世界を抱きしめたいんです。優雅で美しい何かを生み出す、巨大な力を感じます」。

チェス・プレイヤー：
「最も報いの多いのは対局であり、知的な卓越性を誰かと戦わせることからくる満足です。私はトロフィーやお金をもらいました。でも、チェス協会への登録料などを考えると、た

いては持ち出しになっているのです」。

こうしたことから、自己目的的活動の特徴をチクセントミハイは、

その活動は絶えず挑戦を提供する。これらから起こることや起こらないことに対して、退屈や心配を感じる時間がない。このような状況の下では、人は必要とする技能を、それがどのようなものであれ、フルに働かせることができ、自分の行為から明瞭なフィードバックを受け取る。従って彼は筋の取った因果の体系の中にあり、そこで彼が行なうことは現実的で予想可能な結果を伴うことになる。その結果、自分は不可知の力によってもてあそばれているのではなく、自分自身の運命を支配しているという感じを経験する。そのとき、もはや物的・金銭的な報酬を主とする外発的動機は極めて低い割合の存在になる。

もちろん、「フロー」に似た概念はほかにもあります。

古くは、荘子が「遊」という概念を使っていました。また、欲求5段階説・自己実現でおなじみのエイブラハム・マズローは、これを「至高体験」（peak experience）と名づけています。加えて、トム・ピーターズは、「砂場魂」と呼びました。

以下は、トム・ピーターズの書き表しです。

「遊びとは真剣なものだ。砂場で真剣に遊んでいる四歳の子供を観察してみればわかる。私はその真剣さを『砂場魂』と呼びたい。・・・遊びはすごいパワーを秘めている。自分を信じ、肩の力を抜き、誰の中にも眠っている豊かな創造力を解き放てば、自分のおそろべき才能を発見するだろう。遊びはいい加減にやるものではない。真剣にやるものだ。ウソだと思ふなら海辺で砂のお城を作っている子供を見てみるといい。まさに一心不乱、無我夢中・・・。作り、壊し、また作り、また壊し・・・。何度でも作り直し、何度でも修正する。ほかの物は目に入らない。ほんやりよそ見をしていれば、お城は波にさらわれてしまう。失敗は気にしない。計画はいくら壊してもいい。壊していけないのは夢だけだ。夢づくりは楽しい。思いっきり楽しもう。やってみよう。作ってみよう。気に入らなければ叩き壊そう。そしてもう一度作ろう。そうして人間は成長していく。遊びながら・・・」。
（『セクシープロジェクトで差をつけろ！』より）

まったくの補足ながら、岡本太郎の本が手元にありますので、そこから一節。

「芸術というのは認められるとか、売れるとか、そんなことはどうでもいいんだよ。無条件で、自分ひとりで、宇宙にひらけばいいんだ」。
（『壁を破る言葉』より）

『フロー』：心理学者の説く“仕事の楽しみ”

<前ページより続く>

つまりチクセントミハイは、働き手が、自分の仕事を自己目的化でき、その行為の中でフローの状態を獲得するとき、無限に内発的動機が湧き上がり、よりよき仕事ができるといい、そうなるとはや仕事（労役）と遊びの区別はなくなるといいます。

そして、賞罰、いわゆるアメとムチによる外発的動機づけは、最終的に人を疲弊させると説きます。また、物的報酬はゼロサムの配分であって、原資が有限であるため実施に限界がくることも指摘しています。

いわずもがな、昨今の成果主義は、もっぱら、この外発的動機を全面的に押し立てて、定量的な競争を強要したところに問題がありました。

誰しも、自分を没入できる楽しみを仕事の中に見出し、フローを経験したいものですが、組織から与えられる“やらされ仕事”を、どう自己目的化できるのでしょうか？

私は、この問題の解決には、個人の意識が半分、組織の意識が半分、必要だと思います。

○まず、個人の意識について：

どんなやらされ仕事にも、楽しみや喜びは見出しうる、どんなささいな仕事にも、進化や創意工夫の余地は無限にある、といった仕事意識を各人が立てることでしょう。それが、プロというものです。

演劇の世界には「小さな役はない。小さな役者がいるだけだ」という言葉があるとおりです。

○次に、組織の意識について：

「ジョブ・デザイン」とは職務設計のことですが、現在の多くの事業組織において、ジョブ・デザインは単に、業務の分業をどう個人に割り振るかだけの「ジョブ<ボリューム>分け」と「ジョブ<レベル>分け」になっている感があります。

「ジョブ<ジョイ>デザイン」はどう可能なのか？
「ジョブ<バリュー>デザイン」はどう可能なのか？
「ジョブ<クリエイション>デザイン」はどう可能なのか？
「ジョブ<イノベーション>デザイン」はどう可能なのか？・・・
その仕事・業務にまつわる心的・価値的な考慮がほとんど放置されている状況のような気がします。

おそらくこれは組織文化という中長期の辛抱強い習慣づけのプロセスによってのみ、可能になる問題ではないかと思いません。

・「仕事とは、上からの押し付けではなく、自分に対してのチャレンジ」と、一社員が平然と言っているシスコの組織風土。

・「いろいろと失敗しなければ、そもそもその製品技術にいくわすこともなかった」と、積極的失敗を奨励する3Mの企業文化。

・「他人のもの真似はしたくない」というホンダのものづくり精神。
・「カイゼン、カイゼンまたカイゼン」といったトヨタの現場思想。

こうした個と組織の善循環が始まれば、仕事でフロー経験をする人の割合が増えてくるでしょう。もはやそうなれば、内発的動機を主とし、外発的動機を従とする健全なモチベーション構造の組織がみえてきます。（現実には、さほど単純で簡単ではないことは承知していますが）

いずれにせよ、幸せな働き手とは、「遊ぶように働く」人です。

チクセントミハイは言います。

「（外発的動機という）人間の生物学的性向を利用する社会的に条件づけられた刺激／反応のパタンに従っている限り、我々は外から統制される。我々は身体の命令からも独立し、心の中に起こることについて責任を負うことを学ばねばならない」と。

私たちは、努めて外発的動機に生物的に振り回されず、自主・自律的に、みずからが仕事の中に内発的動機をつくりだせる働き手になりたいものです。

*参考文献

- ・M・チクセントミハイ『楽しむということ』（今村浩明訳）思索社
- ・M・チクセントミハイ『フロー体験喜びの現象学』（今村浩明訳）世界思想社

私の“ハイブリッド・ライフ”：複棲人生への試み

【軽井沢発】

私の目指す“ハイブリッド・ライフ”とは、山・島に住み働き遊び、都会に住み働き遊ぶことで、その両者が融合して・・・

今回はこの記事が軽井沢の地からアップロードしています。
5月21日、きょうの軽井沢はよく晴れました。
浅間山もそのふくよかでなだらかな輪郭をくっきりと見せています。東京はすでに新緑がかなり濃くなってきましたが、高地の軽井沢は、まさに今が新緑の芽吹き最盛期です。

私がなぜ軽井沢にきているかといえば、
「春の仕事キャンプ」を張っているからです。

私は、時間の自由がききやすい自営業というメリットを生かして、年に2、3回ほど「仕事キャンプ」をします。

冬・春ならたいいは沖縄で、
夏・秋ならたいいは信州で、
真冬の東京、真夏の東京を避け、
ホテルに何日間も滞在したり、あるいはウィークリー／マン
スリーマンションを借りたりして、そこで、じっくり考える
仕事や、著書の原稿執筆をします。

私のメインの仕事は、企業・団体への人財育成研修実施ですが、研修の実施の合間を都合して、キャンプ日程を設定しています。ネットさえ通じていれば、研修以外の仕事はどこでもできます。

もちろん将来的には、
ホテルや短期賃貸ではなく、しかるべき土地と物件を購入して、そこを拠点にしたいとは思いますが、現時点では、国内のさまざまな場所を下見するという意味合いも兼ね、この形がいいかなと思っています。

いずれにしても、私が目指すべきワークスタイルは、よい仕事発想の湧く、よい環境の田舎（山か島か）に住み、働き、遊び、よい仕事案件のとれる東京でもまた、住み、働き、遊ぶことです。

私が描くそうした複数に棲処（すみか）を置く生活の目指すところは、
「東京拠点の生活A」と「田舎拠点の生活B」とがあり、その両者が融合して
自分の行いたいライフワークをより高いレベルに発展させていくことです。（私のライフワークは、よりよい職業教育プログラムの開発と実施です）

私は、そのいわゆる複棲生活において
・東京生活＝タフな仕事生活
・田舎生活＝のんびり生き抜き生活
という構図ではまったく考えていません。

私は、どちらの生活も、
よりよいライフワークの追求を中心目的として送っていきたいと思っています。
だから、東京でも仕事をして、遊びますし、田舎でも仕事をして、遊びます。

東京で疲れれば、田舎でエネルギーを充填し、
田舎でダレてくれば、東京で刺激を受けてしゃきっとする。

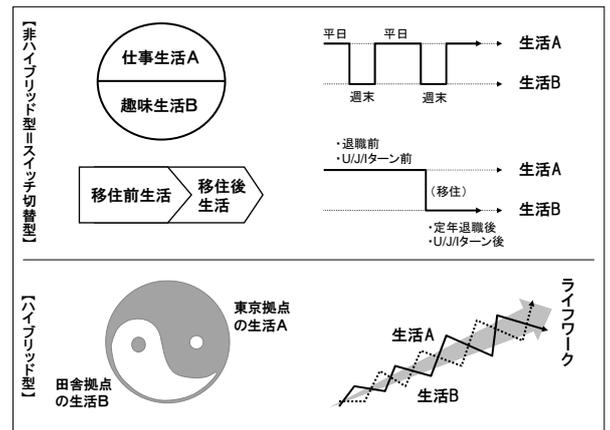
そういう両者の融合具合が、
まさにガソリンと電気のハイブリッドエンジンにも似ているので私は自分が目指すワーク&ライフスタイルを『ハイブリッド・ライフ』と呼んでいるわけです。

人の仕事・生活はますます“複化”が進んでいるようです。
仕事で複数のプロジェクトを兼任し、責任を持つ「複務化・複任化」はごく普通の姿ですし、

また、平日昼間はサラリーマン・週末はネット通販店主といった二足のわらじを履く人が増えています。
これらは「複業化」の流れです。そして、2箇所以上の居住地を持つ「複住化・複棲化」です。

この「複住化・複棲化」は、最近さらに注目を集めるようになりました。安部政権のもと、山本有二金融・再チャレンジ担当相が有識者による「暮らしの複線化研究会」を発足させたからです。

この「複線化」という表現は、なかなか言い当てているところがあるようです。
そこには主に団塊の世代などが、平日の都会の生活と、週末の田舎の生活を交互に行き来する様子が見て取れます。
2つそれぞれにある生活は、互いに分離し、目的を別にして
いるため並行した複線が走っているというのがイメージになります。



一方、私の言うハイブリッド型の2つの生活は、
互いが融合して、目的を共有していますから、同じ「複住化・複棲化」にあっても、複線化とは異なるものです。

今後、人が仕事や生活で、複数の様式を持つことはいろんな面でも多くなりそうですが、それらが互いに独立分離して、目的を異にし、非ハイブリッドなのか、互いに融合して、目的を一にし、ハイブリッドなのかそこは分かれ目になりそうです。



人財に強い組織は「仕事の舞台化と組能力」

【軽井沢発】職場がほぼ単一民族で構成される国内企業も、ヒトの「ダイバーシティ（多様性）・マネジメント」が決して無視できない時代になってきた。

東京を離れ、信州の地で「仕事キャンプ」中の村山です。私はきょうは、森の中にキャンプ用のテーブルと椅子を出して、5月の風と木漏れ日と野鳥の声を友としながら、気ままに本を読み、原稿を書き、間食をし、昼寝をし、日長、仕事をしております。

さて、今回も前回に続き、働き方の多様化に関連して書きます。

近年、企業の組織・人事の世界では、『ダイバーシティ・マネジメント』が大きな関心事となってきました。つまり、“ヒトの多様性”をいかに取り仕切り、活かしていくかです。

もともとは米国発であり、当初は、1つの組織の中の性別や人種、国籍、年齢といった多様性をどうマネジメントしていくかだったわけですが、単一民族色が濃く、堅固な年功序列ヒエラルキー型の国内企業にあっては、長らく、どことなく縁遠い話でした。

ところが、昨今は事情が変わり、一転して、ダイバーシティ・マネジメントに関心を寄せざるを得なくなりました。

その理由は主に、

- ・全社的な人的資源のポートフォリオ戦略
- ・多様な働き方推進による労働生産性の向上
- ・人手不足による優秀な人財の確保が切迫している現状

の3つがあるように思われます。

まず、1つめに関して：業務をコア業務とノンコア業務に区分して、正規従業員と非正規従業員にそれぞれ振り分ける人的資源管理が一般化しましたが、非正規従業員といっても、パート・アルバイト・契約社員・派遣社員とさまざまありますし、かれらは必ずしもノンコア業務分野に留まらず、コア業務に携わる状況も出てきました。

そうしたときに、正規・非正規を問わず、多様な契約形態の働き手たちをどうポートフォリオ的に組み合わせると最大の効果・効率をあげていくかという多様性マネジメントがここに必要になってきたわけです。

次に、2つめに関して：先般、とある大手IT企業に訪問しましたが、そこは、『フリーアドレス制』と『テレワーク制』を導入していました。数百名いる営業部隊の社員には、オフィスに固定された席や電話はありません。出社すれば都度都度に適当な席に座り、ノートパソコンと携帯電話で仕事をします。直行・直帰・在宅勤務は、上司へのメール1本で承認されればOKです。これは外回り営業という職種だからこそ導入しやすいという点もあります。

これらは、制度自体が進化を続けている最中なので、即断でよいわるいを論じられませんが、もし、働き手が自律的にうまく職務を管理できれば効率的でしょうし、会社側にとってもオフィス運用の効率を生みます。（会社側は、営業部隊の社員数の半分ほどしかデスクを設置していない）

また、何かと話題の多い「ホワイトカラー・エグゼンプション」ですが、これも、“原則論の狙いとしては”、

仕事を効率的に済ませられる人は済ませてしまって、余った時間を公私どちらでも好きなことに使ってください、という働き方の多様性を促し、労働生産性を高めるための一策という側面があります。

最後に、3つめに関して：これは典型的には、優秀な女性人財を確保せよということで、産休・育児制度の充実や、出産・子育てのために退職していった人の再雇用、場合によっては、在宅勤務で仕事を任せることを含め実行することです。

このように企業は、ヒトを採用し、保持し、活用するためには、もはやダイバーシティ（多様性）を無視しては立ち行かない状況になってきたといえます。

旧来のように、終身雇用を約束して、会社の求める“均一な働き方”を強要して、年功序列ヒエラルキーフォーメーションを敷く、では、早晩、限界がきます。これは、「軍隊行進型」の働き方でした。

他方、ヒトの多様化、およびヒトの働き方の多様化がうまく許容・促進された下では、「仕事は舞台化」します。つまり、会社側は、さまざまなプロジェクトを設定します。プロジェクトというならば“舞台”です。そして、その舞台に魅力を感じた多種多様な働き手たちが寄ってきて、チームができてきます。そして、個々は多種多様な働き方で、個々に最大限の力を発揮する形で踊りだす。

それは、言うなれば、映画会社が、作品Aや作品Bというプロジェクトを立てて、あとはプロデューサーや監督、俳優、脚本家、照明、事務処理、広告といった職務担当を社内外から集めて、多様な契約、多様な働き方で掌握し、作品づくりをするという形に近づいたものでしょう。

実際、人財に強い企業をみると、次々に社内外に魅力的なプロジェクトを設定できること、そして、そのプロジェクトに多様な能力人財たちを招集して組織化できる力（＝『組能力』）をもったところだと思います。



きょうの屋外特設デスクと散歩途中の雲場池のモミジ新葉