

第 12 章

大学から企業へ、組織のなかでの自己成長

- キャリア開発とその支援における留意点 -

竺原 雅人 (有限会社ソフィアート)

1. はじめに

本稿は、大学生が就職活動を行う時期から就職後の数年間の若手社員の時期を対象とし、企業内教育に関わってきた筆者の経験から、キャリア開発とその支援における盲点を指摘し、留意すべきことを考察するものである。学生は自身の価値観が定まっていない段階で周囲からの期待や就職情報など外からの力に揺さぶられ、限られた時間のなかで進む先をみつけないといけない。企業に入って早々に自己成長の障害にぶつかる人もいるし、時には落とし穴にはまり結果として不本意な道を歩む人もいる。この小論では大学生や若手社員のキャリア支援をより有効なものにするための手掛かりを企業、組織の歩みと、そこでの大卒者の戸惑い、違和感、自己革新の姿から浮き彫りにしていきたい⁽¹⁾。

2. 考察のバックグラウンドとアプローチの視点

筆者は学部、大学院時代に教育社会学を専攻し、最初の就職先は社会人向け教育事業を展開する私立大学の総合研究所であった。そこで、企業・団体向けの人材開発プログラムの企画・開発・営業に携わり、あわせて人材戦略に関する研究会の運営を行った。その後、昇進・昇格システムの設計や試験作成、論文審査に関わり、この間、百数十社の人事・人材開発部門と交流し、企業における社員のキャリア開発を主に企業からの期待・要請という視点からみてきた。このような経験を重ねることで将来像のイメージが固まった。

30代後半にコンサルティング会社に移り、そこで企業内研修にも携わった。当初は研修講師を務めることは想定していなかったが、組織の要請によって新しい領域に踏み出し、主に大手企業の上場企業の部課長研修や次世代ビジネスリーダー育成のためのワークショップを担った。その間、キャリア開発に関わる研修を実施するなかで、自分自身のキャリア&ライフプランの方向が鮮明になったことを機に企業向けの教育研修事業を柱とする会社を設立し、現在に至っている。爾来10年にわたって研修を実施し、そこでの社員との出会いや対話をとおして、社員個人の視点からのキャリア開発を意識することとなった。

以下、20余年にわたる実務経験から得た情報や問題意識をもとに論を進めることとする。

3. キャリアを考えるための準備

(1) 情報を吟味することと自分の判断規準をもつこと

大学生の就職活動は基本的には新卒者としての1回だけであり企業と就職に関する情報は限られている。その数少ない情報も脚色されたものであることを知らなければならない。企業の側は個々の学生についての情報は少なくとも比較の対象があり採用ノウハウの蓄積もある。大学生の就職人気企業ランキングをみると学生と保護者の価値観 (たとえば安定

志向)があらわれ、景況の影響が大きい反面、必ずしもその企業に対する社会の評価が反映されているわけではない⁽²⁾。また、広告宣伝費をかける企業の都合な真実はあまり報道されない。

学生は情報面でハンディがあり、情報を集めることは必要である。が、より重要なことはキャリアを拓く当事者としての判断規準(*criteria*)をもつ努力を重ねることではなからうか。今日はさまざまな自己診断ツールやチェックリストを目にすることができる。これらを活用することは自己を客観視するうえで有意義であろう。しかし、「外の尺度」で自己を規定するのは危険である。しかも人間の心理はアンビヴァレント(*Ambivalent*)なものである。

就職活動は時間との戦いである。限られた時間で「受身から能動へ、依存から自律へ」など、どれだけ精神的成長ができるかが問われる。要は他人が用意したルールではなく、自らのキャリアは自らルールを敷くことであり、そのためには「常識」を疑う姿勢が求められる。

人は未経験のこと、情報が圧倒的に不足していること、評価尺度をもっていないことについては識者からのアドバイスなど「人的な情報」に依存しがちで、先輩からの情報もこのひとつである。肝心なことは、それらの情報にどう向き合うかである。複数の大学生のもとにまったく同じ情報が入ってきたとしても、各人がどんな人生を目指したいか、あるいは何を大切にしたいのかによって、それらの情報の意味づけは変わるし、その後に掘り出す情報も次元の違うものになる。その意味で、内なる規準をつくることが重要課題となる。

大勢に流されることや、とりあえず自分を売り込み評価されようという受身的、依存的姿勢を絶つことがキャリア形成の出発点である。就職活動で自分の人生そのものの歩みを自ら律することを放棄してはなるまい。採用する側も自律に欠ける人を採る理由はない。だから仮に買い手市場であったとしても、ともに選び合う(企業に虚心坦懐に向き合う)という覚悟を自分で持てるように自らを後押しする勇気を育てることである。

筆者が最初に就職したのは20年以上も前のことで職員の9割以上が中途採用者であった。職場は、雑多な文化、経験が混じり面白いところであった。職場には20代半ばの人が毎月のように加わった⁽³⁾。転職の動機はさまざまだが、かれらに聞く就職の“失敗”談から浮かびあがるのは企業と学生との情報の非対称性と自らの判断尺度の欠如(外部尺度依存による判断)であった⁽⁴⁾。「採用してもらおう」という受身的な態度ゆえの心の隙が招いたものであった。

最近に入社1、2年で会社を辞め、優れた能力を持ちながらも就職難の時世ゆえ正社員になる機会を逸している人を何人も見てきた。それでもかれらは辞めたことは後悔していない。後悔しているのは実態とかけ離れた情報を鵜呑みにしていたことやメディアによって作られたイメージに惑わされたことである⁽⁵⁾。

(2) キャリア戦略に必要な要素を確認すること

戦略とは、経営戦略のみならず今日さまざまな場面で用いられる言葉である。ここでは戦略を「自身と周囲/環境との関わり方をふまえ、自らのビジョンを実現するための道筋を描いた基本設計図であり、進むべき方向とリソースの配分、アクションのタイミングを規定するもの」と定義し⁽⁶⁾、以下、キャリア戦略という文脈で用いることにする。強調すべきことは、目的・ビジョンが戦略の前提となることである。そして、戦略を規定する要素

として 外部環境、 内部資源 / 自己能力、 意思の3つがあげられる。

1つめの外部環境とは、景況や採用動向、世の中のトレンドなどであり、先々どうなるのかを分析し展望することである。

2つめは、当人の強み、弱み、得手、不得手などを自覚することである。人は案外自分自身のことを知らない。ある業務を嫌だと思っけていてもやってみると好きになることもある。偶然のきっかけで「新たな力を発見して」新たなキャリアを切り拓いてきた人も少なくない⁽⁷⁾。

3つめの意思は、企業・団体の場合、理念やビジョンという形で、また中期経営計画という形で示される。「できる / できない」というのは自己能力であるが、意思は「やりたい、なりたい、実現したい」という想いである。意思が表明されないことにはキャリア戦略は描けない。少なくとも意思がないと自律的行動は生まれえない。意思があるからこそ、何らかの仕掛けや努力によって自分らしさを「強み」に転じさせることが可能になる。

戦略には他と違った独自のポジションを取るとか、他に真似できない歩みをするという側面もある。人真似では自分の良さが出せない。自分を際立たせることが肝要であろう。

(3)違和感を大切にすること ~ 惰性、過剰適応からの脱却 ~

大学から企業に入り、即座に新しい環境に適応し力を発揮する人もいれば、新しい環境にはなかなか適応できない人もいる。人間には違和感という優れた本能があり、馴染めないとか期待外れなどの理由から、選び、選ばれたはずの組織から早期に離脱する人もいる。不適応のなかで、その後のキャリアを現在の延長線上に描くことは不自然であるし、不適応それ自体を責めるのは筋違いというものだろう。キャリアを考えるうえでは、むしろ“過剰適応”状態の方が問題である⁽⁸⁾。これは昨今話題の「ガラパゴス化」にも通じるところがある。

ガラパゴス化とは、わが国の携帯電話のように「技術やサービスなどが日本市場で独自の進化をとげて世界標準からかけ離れてしまうこと」⁽⁹⁾と揶揄される現象であり拡大解釈すると「独自の小さな世界に過剰適応して、大きな世界を見失う」ことともいえる。

組織への過剰適応とは自分を客観視できていないことをあらわしている。覚悟をもって一つのところに骨を埋めるのではなく、外界を知らないまま内部志向、過去志向になってきた結果である。したがってこの状態では新たな領域を切り拓く力は育たない。

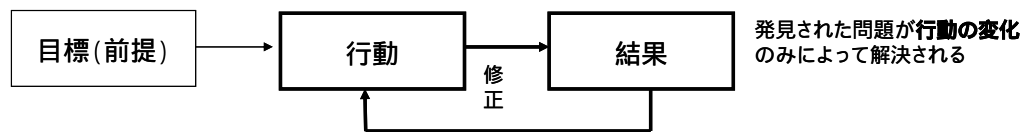
組織も人も成長しているときは内包する悪い構造要因を覆い隠してしまう。企業が成長を続け、個人が順調に昇進し周囲から評価され続けると、意識も行動も保守になりがちである。会社の威信や職務権限を自分の実力と錯覚してしまう人もいる。自己認識ができていない証左である。自己を客観視するには座標軸が必要で、構成する広い視野と時間軸が欠かせない。

社会人としてのキャリアに足を踏み入れる段階では経験も情報も少ないため、いったん定めたキャリア目標は何度でも修正すればよく、前提となる価値観や思考の枠組みをゼロ・リセットすることを恐れてはなるまい。こうした学習⁽¹⁰⁾をとおして「借り物でない、自分ならでのキャリアビジョンのイメージ」が鮮明になるのではないだろうか。

資料1 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

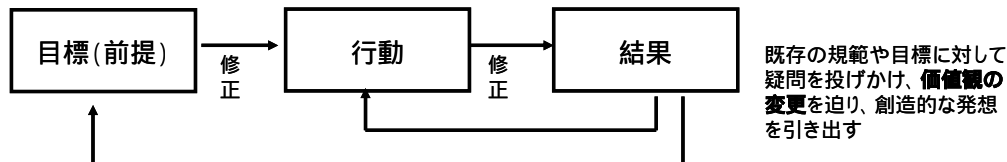
(1)シングル・ループ学習(適応的学習)のプロセス

= 現状維持学習



(2)ダブル・ループ学習(創造的学習)のプロセス

= 革新型学習



4. 日本の企業における人事・評価の原理とその変遷

大学卒業後のキャリアの舞台が日本の企業ならば、その人事・評価の原理とその変遷について把握しておくことが重要であろう。最近管理職に昇任したひとが育った時期(90年代以降、とくにバブル経済崩壊からの「失われた10年」)に起こったことを概観することで今後のキャリアを考えるうえでのヒントが得られよう。

(1)日本型雇用システムの特徴と賃金制度、評価の原理～その変遷～

日本では職務のない雇用契約が普通である。「日本型雇用システムにおける雇用とは、職務でなくてメンバーシップ⁽¹¹⁾」であり、就職の実態は就社であった。したがってわが国の企業におけるキャリア開発は、とくにエンプロイヤビリティ(*Employability*)⁽¹²⁾という言葉が盛んに用いられるようになった90年代後半までは閉じられた世界でのステップアップのルートを示すことが多く、企業がいうところのキャリア開発は人材開発と近いものであった。

敗戦後の日本の人事制度においては3種の神器といわれた特徴がある。1つは長期雇用制度(*Life-time commitment*)である。一般に終身雇用制度と呼ばれる。2つめは年功賃金制度(年功序列制度)である。この帰結が属人給制度(*Pay for person*)である。今日では職務(*Job*)の市場価格化が進んだこともあり仕事給(*Pay for Job*)が適用される職種、業務も増えているし、成果給(*Pay for Performance*)の導入も進んでいる。年功制賃金制度はしばしば誤解されるが生活給とは別の概念である。職能資格制度を提唱者した楠田丘は、「年功」とは能力の代理指標⁽¹³⁾で、「年齢、勤続年数、学歴、性別がその代表」と指摘している。年齢が高いから給与が高いというのは、その年齢もしくは勤続分だけ習熟が増すという前提があるからにほかならない。

資料2は、敗戦後の混乱期、1960年代の高度成長期、70年代半ばからの安定成長期、90年代の低成長期、その後の国内デフレ経済までの大きな流れである。

資料2 日本型雇用システムの特徴と賃金制度の変遷 (14)

1945	1960	1975	1990	2005
戦後混乱期	高度経済成長期	安定成長期	低成長期	(国内)デフレ経済
生活中心賃金	年功主義賃金 (年功職能給)	能力主義賃金 (職能給)	能力主義+成果主義 賃金 役割給+業績給 (年俸制の導入)	成果主義賃金 仕事給の広がり
生活費カーブ	6%右肩上がり	2.5%右肩上がり	0.5%右肩上がり	カーブ無(賃下げ)

今日では成果主義の興隆のもと年功主義的なものは消えつつあるが、この現象を単に「昭和時代 = 年功主義、平成時代 = 成果主義」と短絡的に結びつけるのは危険である。清水龍瑩は、日本の人事評価の基本的な考え方は能力主義評価で、環境が、安定期、変動期、大変革期、不況期と変るにしたがって、その潜在的な能力主義の考え方が、年功主義、能力主義、能力開発主義、業績主義に変ることを明らかにし⁽¹⁵⁾、この考え方の流れを膨大な文献で追い、260人にのぼる大企業経営者のインタビューサーベイで裏付けている(資料3)。

清水は、江戸時代の商家の家訓の中に人事評価の原理を見出し、「享保初期の人事評価にはやはり年功主義が多かった。これはこの時代は基本的に単純再生産の経済体制であり、仕事上の習熟は経験年数に比例していたからである。…(中略)…享保末期になり、商家の規模が大きくなり、新技術の導入が行われるようになると能力主義、業績主義の人事評価が行われた。その最たるものは、主人の長男といえども無能なものは隠居させられるという厳しい家訓である。」ことを示している⁽¹⁶⁾。

さらに明治・大正・昭和初期の人事評価について、「明治維新後、政府は富国強兵、近代化を旨として政治、経済、社会制度の大きな改革を行った。当時創設された多くの会社では、新しい変化に挑戦し、『自ら能力を開発する能力』ある人間が高く評価された。したがってそのような能力を発揮しやすい、高学歴者、知識のある人間が高く評価される傾向があった。能力開発主義人事評価である。しかし明治末期の産業革命後の日本の大企業では、安定製品の大量生産・大量販売が中心になり、同じ仕事が繰り返されるようになると、習熟がそのまま能力となり、再び年功主義人事評価が重視されるようになった。」と指摘している⁽¹⁷⁾。

このような研究成果、知見をもとに現今の人事評価の原理も歴史の大きな枠組みのなかで把握することが肝心であろう。世に流布する成果主義論(その批判も含む)には歴史認識や大局観を欠いているものが多く、目先の効率優先、ご都合主義に走る傾向がみられる。

資料3 経済環境の変化に従って変わる人事評価基準と、変わらない評価の基本的考え方 (18)

経済環境	安定期	変動期	大変革期	不況期
人事評価基準	年功主義	能力主義	能力開発主義	業績主義
基本的考え方	能力主義			

(2)バブル経済崩壊後の社員像の変容

筆者は、2004-2006年を境に新任管理職が質的に大きく変化していることを研修現場で実感した。どの企業でも“断層”があるかのように1,2年前までの管理職と違う。将来の構想を描くことよりも今日、明日のことに終始しており、プレイヤー発想そのものである。また、入社希望の学生であれば誰もが興味ある情報、たとえば会社の売上高、営業利益や経常利益、社員数など容易に入手できる経営情報さえ認識されていない。事業を育てるといふ発想も余裕もなく、現下のオペレーションで手一杯である。

選抜を経た管理職であっても、これが実態である。経営層は俄かには信じられないだろう。筆者も最初は唖然とすることが続いた。しかもごく一部の会社だけでなく、いくつもの経団連銘柄の会社で類似のことが起こっている。人事担当者との交流の場で指摘すると、「他社さんでも、そうですか」と返ってきたものである。「大学の学校化、学生の生徒化」のように企業でも「名ばかり管理職」化が進んでいるのだろうか⁽¹⁹⁾。

では、なぜ、こうした“断層”が生じたのであろうか。筆者も現段階では解を持っていない。ただ、この現象を検討する際は内部的要因か外部的要因か、後者の場合は就職前の影響か就職後に受けた影響かを特定することが必要であろう。ここでは社員像が変容した背景(外部的要因かつ入社後のもの)を整理するにとどめる。

1-1.入社した時期

(大量採用期で売り手市場：いわゆるバブルの絶頂からバブル崩壊、そして低成長へ)

1-2.企業で育った時期

(いわゆる「失われた10年」、採用停止もしくは採用者数の激減による後輩不在)

- ・大手製造業はフルセット型垂直統合モデルを基本としたリストラ⁽²⁰⁾

2-1.近年の成果主義的人事制度と短期志向の業績評価

(短期業績重視、育成よりも活用/調達にシフト、派遣社員などのフロー人材の活用へ)

2-2.グローバル競争激化の帰結としての組織・業務構造の変化

(業務細分化・専門化とアウトソーシングの活用、アライアンスの強化)

- ・スマイルカーブ現象と国際的水平分業への移行⁽²¹⁾

などが考えられる。

上記1は社会全体への影響として構造的なものである。2は企業差が大きい。そして総じてマネージャーのプレイヤー化を加速させる。従来型のOJT(On the Job Training)中心の人材育成では間に合わず、即戦力化に向けて標準化、業務細分化が進んでいる。こうしたなかで従来型の「仕事にシステムを合わせる」スタイルが「システムに仕事を合わせる」スタイルにシフトし、仕事とモチベーション、スキルアップを考えるうえでの古典的概念である「職務拡大」(Job Enlargement)、「職務充実」(Job Enrichment)に逆行する動きとなっている。

今日の管理職はセキュリティ、コンプライアンス、労務管理(残業時間、メンタルヘルス)の徹底に加えて、コスト競争、スピード競争に向けた取り組みなどがあり、膨大なメールと会議、データベースへのアクセスや各種報告に追われている⁽²²⁾。そのため「経営的にインパクトの大きな重要度の高い仕事」よりも「緊急性の高い作業・業務」に関心が移っている。さらに管理・スタッフ部門では、一般管理費削減のために、関連性の薄い業務であっても同時並行して受け持つ傾向が強まっている。

ところで、経営管理の大きな流れに目を向けると、「現代」企業の黎明期、20世紀前半の米国企業においては、経営管理の特徴のひとつとして“Command & Control”(権限行使による命令・統制)という側面がある⁽²³⁾。従来の成り行き型の経営に“科学”を導入し、今日の経営学の基礎を築いたテラー(Taylor, Frederick W.)らの科学的管理法は後に激しい批判にさらされ人間関係論の登場をみる。そこで生まれた理論は修正され、組織行動論やリーダーシップ研究に引き継がれる。ドラッカーらによる目標による管理(Management by Objectives and self-control, MBO)が発案され、経営管理の潮流は“Empower & Energize”にあらわされる方向へと移った。こうした自己裁量を尊重したスタイルは、従業員の経営参加やミドル層を中心としたボトムアップ経営を特徴とする20世紀後半の日本型経営と親和性の高いものであったし、組織のフラット化や自律分散型の経営にも適合した⁽²⁴⁾。

しかし、近年、IT化が進むなかでわが国の企業においては、むしろCommand & Control色が濃厚に感じられる。スピード経営が要請されるなかでの瞬時のトップダウンが必要とされていることであろう。自律分散をねらって組織改革や分社化を実施しても、かえって統制や集権的動きが強まっている例は多い。筆者は若手～管理職の研修で、古典的枠組みのひとつであるマグレガー(McGregor, Douglas M.)「X理論-Y理論」を引き合い出し、参加者に対してどちらにより共感するかを尋ねることがある。人は無意識のうちにも何らかの人間観、仕事観を抱くものであるし、どのような持論を持っているかが、その人の仕事に向き合う姿勢や周囲との関わり、とくに部下、後輩の指導のあり方を規定すると考えるからである。数年前まではY理論(統合と自己統制)派が多数を占めたが、最近の若手の大勢はX理論(権限行使による命令・統制)派である。企業や職種による差が大きいことを割り引かなければならないが、今日の職場における若手社員の意識の一端をみることができる。

資料4 マグレガーのX理論とY理論～2つの代表的人間観～⁽²⁵⁾

X理論の基本仮説	Y理論の基本仮説
1. 人間は生まれながらにして仕事は嫌いであり、できるだけ仕事はしたくないと思っている。	1. 仕事で心身を使うのは人間の本性であって、これは遊びや休憩の場合と同じである。
2. ほとんどの人間は強制されたり、処罰するぞと脅されたりしなければ、十分な力を出さないものである。	2. 統制したり、脅かしたりすることだけが企業目標達成の手段ではない。人間は自分で立てた目標達成のためには自ら進んで働くものである。
3. 人間は命令される方が好きで、責任を回避しがりあまり野心は持たず安全を望んでいるものである。	3. 献身的に目標達成をめざすかどうかはそれを達成して得られる報酬次第である。

今日、全員参加経営であるとか権限委譲に積極的な“Empower & Energize”が進む会社も多い反面、競争激化に備えるため“Command & Control”とばかり締め付けが強化されている。コストカットは厳しく仕事における自由裁量は少ない。失敗は許されない。出退勤や残業は労基法上の問題とコストへの影響も大きいことから厳しく管理されている。

一方で、人事思想や人事の考え方は次第に理想主義的というか、個人や生きがいを追及する方向がみられる。たとえば、「従来型の指導パラダイム中心、組織主導のコスト型教育」から「支援パラダイム中心、個人主導の投資型教育へ」とか、「自律型キャリア開発のモデル」が提唱されている⁽²⁶⁾。理念としてはこうした流れが支持されるであろう。

ただ、現場をみると「仕事」感覚でなく、「作業」感覚が蔓延している実態がある。うつ状態の人、その予備軍などメンタルヘルス面でケアを要する人はこのところ急増している。

以上に示すように、いま、組織と個人とのあいだで何らかの機能不全が起きていると考えられる。管理職はビジョン志向でなくオペレーション志向、全体最適でなく部分最適である。成果主義が目先の目標達成に専心する動きを加速させ、四半期決算がそれに輪をかけている。

バブル期入社組は、それ以前に入社した層よりもそれ以降に入社した層との連続性が強い。従来は組織階層が多かったこともあり、管理職になる前に各階層でチームマネジメントを任されるなどの機会があった。しかし近年管理職になった世代は組織のフラット化の影響を受け⁽²⁷⁾、管理職昇進前におけるマネジメントを実地で学ぶ経験が少なくなっている。また市場からの経営への圧力も強まり、期待される役割の量も、質も従来とは異なってきたことが影響していると思われる。これらのテーマについては稿を改め検討したい⁽²⁸⁾。

(3) バブル経済崩壊後の企業の風景

資料5 失われた10年における出来事⁽²⁹⁾

宴の後の経営危機 1992/93 「意識」よりも「実態」が先に変化
(象徴的出来事)

- ・指名解雇
- ・定年前倒し
- ・降格人事に見られるポジションの下方硬直性の崩壊
- ・年俸制、多面評価が静かに浸透
- ・カフェテリア型福利厚生(教育)の始まり
- ・組織のフラット化が進行

新時代の「日本的経営」(1995、日経連:日本経営者団体連盟)

- ・雇用ポートフォリオの視点を導入
- ・長期蓄積能力活用型グループ
- ・高度専門能力活用型グループ
- ・雇用柔軟型グループ

国内経済低迷と外需主導の景気回復
企業格差の拡大(株価の2極化)

ここでは90年代以降の日本の企業の風景を概観する。バブル経済崩壊後の企業決算の急落は凄まじかった。93年ごろからの景気の深刻な悪化のもとで従来からの社員と会社との暗黙の了解が次々と反故にされ、個人と組織とが冷たい関係に突入した⁽³⁰⁾。指名解雇、定年前倒しなどが起こり、降格人事も広がった。右肩上がりの成長が期待できなくなり、年功型賃金を維持できなくなったという事情があり、各社では競うように成果主義型の人事制度を導入した。年俸制も浸透し、90年代半ば以降一気に広がりを見せた。

企業内での能力開発は従来型の一律参加型の階層別研修を見直す方向に入った。業績悪化に伴って真っ先に削減される予算のひとつは教育関係である。この判断は企業差が大きく、当該企業における教育の性格を規定する⁽³¹⁾。内容を見直すのみならず一律カットというところも少なくない。不況期は企業の教育観があらわれやすい局面である。企業内での

教育は次第に選択型、そして選抜型へとシフトしていった。

1995年に日経連(当時)は『新時代の「日本的経営」』において⁽³²⁾、「雇用ポートフォリオ」の考え方を提唱し、その後のわが国の雇用のあり方を方向付けた。雇用柔軟型という働き方、派遣社員などのフロー人材に依存する企業が広がったことは周知のことである。

グローバル経済は、中国のWTO加盟(2001年)を経て、ゴールドマンサックスの造語であるBRICsが人口に膾炙した2004年以降に一気に加速し海外売り上げの比率の高い企業は成長の波に乗り、そうでないところは低迷を強いられ2極化が進んだ。

低迷を続けた企業では新たな投資が少なくなり、その結果、技術者においては開発型の仕事よりもルーティン業務の比重が高まり、社員のモチベーションにマイナスに作用している。企業の成長または発展は、仕事の充実という形で個人のモチベーションにも影響を及ぼすし、その後のキャリア形成を方向付ける無視できない要因である。

5. 小事例：キャリア開発における落とし穴

(以下は筆者が実施した研修をもとに作成した事例である。一部事実を改編している。)

事例1：放っておかれ、目の前のことに精一杯。気が付いたときは後の祭り

企業の研修を行うと、同じスタート台に立って企業人としての歩みはじめた人であっても、「機会の与えられている人」と「そうでない人」との成長の差に驚くことがある。とくに最初の配属先とそこでの上司との出会いは重要である。ただ、新人は上司を選ぶことはできないし上司も部下を選ぶことはできない。

ここでは、SE(システムエンジニア)を例に取りあげる。営業やスタッフ、その他の職種でも事情は基本的に同じであるが、SEの場合、顧客先に常駐することもあるため、勤務地・職場の風土や他のメンバーの行動が当人のキャリア観を左右することも多い。SEは技術者であるが、文系の卒業者も一定数見られる。

X氏は、入社してすぐの技術研修を終えた後、プログラマーとして社内で業務経験を積み、3年目からはSEとして顧客先に常駐している。入社3年時の研修を受けたあとは時おり会社指定の技術研修を受けるのみで、会社にはせいぜい1月に1度程度、部門の会議に参加するだけである。年々、会社への帰属意識が薄れるのを感じるようになった。社内事情にも疎くなり、イントラネット上の情報にも関心がなくなった。こういう状況で一つの顧客に10年近く関わり、担当業務自体は変わらないままである。年齢は30代の半ばにさしかかり今年から主任という肩書きはついたが、部下も後輩はおらず、常駐先での人間関係は固定的である。

先ごろ(入社12年目)受講した主任研修では、同期入社の数人以外は知らないメンバーであった。久しぶりの本社で行われた研修で驚いたことは、皆が日々スキルのブラッシュアップに懸命で、自分とスピード感、スケール感がまるで違っていたことである。見ている世界、会っている人、学んでいる知識や技術は自分とは別次元である。かれらの方が忙しく、厳しい現場にいるのに意欲的に新しいことを学び続けている。自分との落差を認識し、

大きな衝撃を受けた。かれらは2,3年ごとに新しい技術や言語、新たな業界や業務領域などに計画的、段階的にチャレンジしていた。聞いてみると、技術者としてどう成長していくかを上司と話し合い、そのための機会を自ら求め、また上司からも成長につながる機会を開拓してもらっているようだった。自分は、上司と別の職場にいることもあり、上司とは期初の目標設定の場面と期末の評価のときくらいしか会わないが、それで特段の不満を感じたこともない。もっとも上司とは関係なく、スキルアップを心がけている人もいたし、2年後輩の社員は夜間にビジネススクールに通っているといっていた。

そういえば自分も入社3年時の研修の際に、これからやろうと思ったことをダイアリーに書き留めたが、何一つやっていない。当初はいずれやらなければならないと思い気にかけていたが、あるときからそのままズルズルと現在に至っている。今になって思えばこの10年は同じ環境の中で同じことを繰り返していただけた。

これまでの仕事はうまくやって来たし周囲との関係も良好で、常駐先では何の問題も起こっていない。同じ職場(常駐先)には他社からのSEも来ているけど、常駐してから長い人が多く、仲良くやっていて今の職場は居心地がいい。けれども、自分が関わってきた技術は他ではほとんど使われていないし、もし今の常駐先から別のところに行くとなると、とても不安だ。

これは、現在の状況に順応するあまり、これからへの備えができていない例である。外部との接触の少ない部署や独立性、専門性の高い業務に関わっても、自分の立ち位置をしっかり把握している人は次の仕事につながる力を蓄えている。仕事で成果をあげるためには社内外の関係者と連携しなければならない。上記の例では、常駐先ではうまくやっていたものの所属企業での人的ネットワークが弱くなったことに加えて、その他の世界に目を向けていかなかったため、気づきのタイミングが遅れている。

どのような職種であろうと、自分の仕事あるいは職場を「バリューチェーン全体」、「トップの目線」、「未来からの視点」、「顧客からの期待」を意識し見直すことで、本来の役割がみえてくるし、役割の定義(自己定義)が可能になる。こうした仕事/職場の自己定義のステップを踏むことによって、いつまでに、どんな力を、どのようにして磨いていかなければならないかという課題も明確になる。課題認識のレベルを高めると同時に社内外の優れた取り組みに目を向けることによって、担当業務は変わらなくとも自らの仕事を質的に高めるためのヒントが得られるよう。そして、「こなす」仕事から「価値を創る」仕事に進化させる取り組みのなかに将来のキャリアを拓く手掛かりがみつかるかもしれない。

事例2：転職は突然やってきた～キャリアコンピテンシーを磨く～

事業環境が激変し、数年前には予想もできなかったような事態に直面することがある。これは政策転換に伴ってキャリアの転換を余儀なくされた総合エネルギー企業での例である。

入社4年目のY氏は大学院で研究したことを活かすため当社に入り希望どおり水力発電の業務に就いた。しかし、「脱ダム宣言」にあらわされるように自治体と国の政策転換が起こり、会社もダム関連の事業を抜本的に見直すことが求められた。そして転職は突然やってきた。業務を大幅に縮小するとの方針が出され、同じ部門の者は一部を残して異動することとなった。

これまでに培った専門知識を活かせる場はもはや会社にはなく、会社に残る場合、新たに用意されるのは新規事業と営業部門だけである。同僚の誰一人として技術者以外の経験はない。新しい職務能力を磨く必要に迫られた。

部門の責任者は、該当部署の人に向けて半年規模のキャリアコンピテンシー研修を立ち上げ、参加者を募った。意識転換はもちろんのこと、新規事業を立ち上げるための先鋭された知識とスキルの修得をもとに新しい仕事で成果をあげることを期待している。

この例では、年配社員は“何とか逃げ切れる”という状況であったが、若手はそうはいかない。事実、キャリアコンピテンシー研修への参加の大半は若手社員であった。一連の実践型ワークショップに関わって感じたことは、未練を残さず割り切る態度、変化をチャンスと思う姿勢の大切さである。本人の知らないところで本人の能力や適性が発揮されることもある。これまで培ってきた力をベースに新しいことに取り組むことにより新たな可能性が見えてきた。研修内容は過去の仕事との関連、連続性がないにも関わらず、事業化に向けた予備調査、分析、提案の場面では当社社員ならではの強みが発揮された。多角的な分析であり、行政や地域住民への目配せなどである。参加者は現在の業務をしながら月に1,2回、それぞれ2日間ほど、半年間にわたって新規事業開発に必要な知識、態度を学んできた。ベンチャー企業への取材も行い、ある新規事業者に対しては新規出店の予備調査をもとにした提案も行った。当社は公益性の強い業態で経営基盤も磐石であることから、お金をかけて社員の職種転換とキャリアコンピテンシーを支援することが可能であった。昨今は事業閉鎖に伴う解雇も目立つ。これからの時代は将来に向けての備え、蓄え、溜めが求められるし、知識だけではなく胆力も欠かせない。

将来を予測することは困難であるし何らかの覚悟を決めて仕事に臨むしかない。そして、いつ、どのようなことが起こっても個人としても生き抜くために、キャリアコンピテンシーを高めていくことが重要である。キャリアコンピテンシーとは、ここでは簡単に「(状況に関わらず)自らのキャリアを知情意で切り拓く力」と定義しておきたい。

事例3：「差し」で勝負したら誰にも負けない～個人力(暗黙知) vs.組織力(形式知)～

1. 大手製薬会社での部長研修のときである。自信に満ちた表情の営業部長は自己紹介の折、「自分は“差し”で勝負したら、どこの会社の誰にも負けない」と堂々と言い放ったことが印象に残っている。この会社をはじめ、日本の製薬会社は、時間をかけて一人の人間をしっかりと鍛え育てるということに力を注いでいた。医薬情報担当者(MR: Medical Representative, 営業職)は、上司、先輩の OJT によって鍛えられ、小規模の医院の担当を皮切りに中規模の病院を経て、大規模病院、大学病院へという社内のキャリアアップのルートができていた。

2. 筆者は「異業種合同型」マネージャー研修を企画・実施したことがある。研修には社員数千人の業界大手各社から数人ずつ参加してもらった。上掲とは別の製薬会社からの参加もあった。その製薬会社からの参加者の関心は専ら OJT であり、日夜、“公私にわたる”部下指導に忙殺されていることがうかがえた。ほかの電機、化学、食品業界からの参加者はそれぞれ違いがあってもお互いに関心が共通するところもあったが、製薬会社からの参加者は皆が共通した課題を抱えており、かつ他社の参加者とは際立って話題と関心が異なっていた。

「人間への関心」と「仕事への関心」をみる場面では、この製薬会社では極端に人への関心が高かった。また、ビジネスケースをもとにしたクラス討議を行ったが、この会社の社員のアプローチは極端な「内部志向」であるなど、さまざまな場面で反応が好対照であった。

事例3の2つの例はそれぞれ独立しているが、業界特性が如実にあらわれている。ここでは限られた側面にしか言及していないが、強調しておきたいことは事業が成功するための前提条件はいつも同じとは限らないことである。過去の強みが弱みに転じることもあれば、その逆もある。自社の競争優位が何から生み出されるかを把握し、柔軟に対応することが求められる。社会環境の変化への適応は企業として必須である。個人を例に過剰適応の問題をあげたように、組織も旧体制または今の状況に適応し、そのままになると新しい状況で遅れをとるおそれがある。その意味で「組織のメンタルモデル」の克服は組織そのものにとっての大きな課題である⁽³³⁾。

日本の製薬業界では外資企業の割合が大きくなっている。後発参入組の外資企業は、MRを中途採用に頼らざるを得ず、異業種からも採用している。幹部の社歴も長くない。したがって「差し」で戦って勝つタイプの人を育てるという発想はなく、会社の仕組みでバックアップするという形をとる。そして「時間をかけて暗黙知によって鍛えられた人材」と「形式知によって早期育成された人材」という対比をみることになった。

両者の違いは病院へのアプローチだけではなく、新卒の採用、教育の方法でも際立っていた。「差しで勝負」型の伝統的な日本企業の MR は新卒・男性中心であり、女性の活用に遅れをとり数年前まで女性新卒者の退職が目立ったところもある。一方、外資企業では新卒採用者は女性が数でも優位であり、女性社員の定着率は比較的高い傾向がみられた。

人は時代の影響を受けながら育ち、生きていく存在であり、キャリア意識の目覚めなど

キャリア観は所属組織の影響を強く受ける。事業特性、そして上司・同僚といった個人的な特性だけではなく、その組織がもつメンタルモデルの力がある。プラスに作用することもマイナスに働くこともある。その意味でも、われわれは企業組織のなかでの自分の立ち位置を自覚し、社会、産業界における自社のポジションをみつめ、古いメンタルモデルを克服することが求められよう。

どんな職業においても若手期にはまず独り立ちすること、一人前になること、やるべきことを着実にこなすことが求められる。その業界、会社ならではの仕事のやり方を理解し、身につけることが第一歩である。これは、職場などの準拠集団に受身的に「染まる」ことを意味するのではなく、事業特性もしくは組織事情を自覚して、その世界でどう生きていくのかという覚悟をもつことを求めるもので、大げさにいえば骨を埋めることにもつながる。この違いは大きい。

筆者はキャリア形成における地方勤務の難しさを指摘する幹部の声も聞いている。地方勤務を終えて本社に戻ってきた人に対して「茶飲み話ばかりうまくなり、先端に目が向かなくなった」(化学、ITなど)として、新しい舞台での動きへの不満の表明であった。

肝心なことは、「外」をみて、「内」の規準をもつことがある。外とは所属している集団の外にある世界である。内とは他の誰でもない自分ならではの価値観であり、いくつかの環境に適応しながらも過度に染まることのないもので、基軸となるものである。

事例4：ドメスティック企業からグローバル企業へ：適応、学習、進化

以上の3つの事例ではキャリア形成における盲点や小さなキャリアショックをみてきたが、もうひとつ人間の柔軟な状況対応力にも触れておきたい。

グローバルに事業展開している自動車部品会社の例である。この業界の会社は、一般の知名度こそ低いが、トヨタ、日産、ホンダなどの海外展開にあわせるかたちで海外に工場を立ち上げたため自動車会社よりも多くの海外拠点を有している。トヨタ自動車が最初に海外に工場を移したのは1984年で、現在は53の製造会社を有している。この事例企業の最初の海外進出はトヨタより少し前であるが、今では30カ国に100近い拠点をもちほどになっている。しかし大半の管理職が入社したときは純粋にドメスティック企業であり、入社動機も地元企業であったからという人も少なくない。管理職のほとんどは技術職で、入社当時は誰も自分が海外勤務するとは思っていなかったというし、英語の試験の得点は高くない。急速に海外進出が求められたため、一人で2度3度は当たり前、言語も文化も異なるところに数年単位で繰り返し駐在している。この業界の人は言う。「NOといった瞬間に自分たちは死んでしまう。何としても、いかなる方法を見つけてでもやっていかなければならない。NOという選択肢なんてありません。」企業は製造業とかサービス業である前に環境適応業であり、今の社会や文化、そして未来のそれらに適応し、ステークホルダーに認めてもらわなければならない。

この例は、組織も人も学習し続けることが大切で、学習の原動力は強い意思であること示している。

6. おわりに

さいごに、大学生から若手社員にかけてのキャリアの初期段階で留意すべきと筆者が考える視点をあげておこう。

- ・ 日ごろからアンテナを高く張り、外に視野を広げ、好奇心を持ち続けること
- ・ しかし、情報を鵜呑みにせず、世間の常識や前提となっていることを疑うこと
- ・ 判断規準をもつために自分のこだわりを言語化し、何度も吟味すること
- ・ 外野の声ではなく、内なる声がキャリアの出発点になること
- ・ 組織に適応しつつも自分自身を客観視し、自己を見失わないスタンスを保つこと
- ・ いまをみるだけでなく、歴史と向き合うこと
- ・ 自分の柔軟性を信じ、未来を信じること

仕事をとおして、筆者はビジネス界で活躍している人や将来を嘱望される若手に接してきた。研修でも多数の次世代リーダー候補の人をみてきた。そのなかで感じたことであるが、かれらの多くはロールモデルをもっている。しかも一人だけではなく領域ごとに何人かのモデルがいる。そして自己規準をもっており、その視点が高い。何がベストかを自問自答している。自問自答を繰り返しながら、自らの基軸をつくりあげている。内なる規準である。自分なりの座標軸をもって情報に向き合い足場を固めている。こうした行動様式と姿勢はこれからキャリアを拓いていく若手にも参考になると思う。何ごともしりばなしではなく、成功しても失敗しても振り返り、そこから学んでいる⁽³⁴⁾。他人の成功からも失敗からも学ぶことができる。こう考えると誰もがキャリアの手本(反面教師も含めて)に事欠かないはずである。

若い企業人のキャリア開発を考えると「人間は直線的に成長しない、螺旋的である。成長が停滞しているときをどう過ごすかでその人の人生は決まる。」⁽³⁵⁾ という人間成熟論を思い浮かべる。焦りは禁物であり、焦り、焦らせてよい結果を生むことは期待できまい。先が予測できないことばかりであっても、確かな振り返りをすることで焦りによる浅慮を防げよう。停滞自体かならずしも悪いことではない。

また、「好奇心：自分の好奇心に従え、持続：すぐにあきらめるな、楽観：ラッキーはつくり出すもの、リスクテイキング：古い考えに立ち向かえ、柔軟：偶発的な出来事をつくり出せ」⁽³⁶⁾といったブランド・ハップンスタンス (*Planned Happenstance Theory*)の考えは、焦りや過度のプレッシャーから解放するための処方箋にもなるだろう。

キャリアに偶然はつきものだが、自分の判断規準がないと、偶然のチャンスに気づくことも活かすこともできない。いまはモヤモヤした感じであっても何かがかきかけとなり、道が開けてくることもある。たとえば一本の補助線が行き詰まりを解決してくれるように。

社会に目を向けると、いくつかの業界は近い将来の再編が必至である。いつ、なんどき、どんな規模のうねりが起こるかかわからない。井蛙にならないためにも外向き、前向き、上向きの姿勢で好奇心を持ち続けることを自分自身に言い聞かせよう。そして定期的に振り返りをすることによってみえてくるものがある。そこから将来のキャリアの扉を開くエネルギーが生まれてくるのではないだろうか。

<注>

- (1) 本稿は2009年11月17日に上智大学における教育社会学(武内清教授)における筆者の講義「教育と自己成長：大卒後の企業内外におけるキャリア形成、日本企業の人事制度の特徴とその歩み」をベースとし、その内容を全面的に改めたものである。
- (2) 大学人にとって「大学生の就職人気ランキング」以上に「高校生による大学イメージランキング」は驚きであろう。高校生の進路選択において情報ソースはかなり限定され、かつ学校や教諭の影響が大きいことから大学のマーケティング活動が大きく影響していると思われる。ランキングについては、たとえば「日本経済新聞」2009年11月30日朝刊の全面広告「日経進学 NAVI 広告特集東日本版」がある。
- (3) 当時の中途採用の求人は実務経験3年以上を条件としているものが多く、筆者も「石の上にも三年」を強く意識したことを覚えている。
- (4) 入社までの期待から入社後の暗澹たる思いの日々への転落する様子、1部上場企業であっても生活苦にあえぐ給与の明細のからくり、連続増収増益を更新する業界トップ企業の裏を支える社員の凄まじさなど生々しい話を聞くことができた。
- (5) 近年のメディア情報の低質化について長谷川幸洋は情報分配の操作によって新聞記者が官僚の代理人になっている姿や記者クラブ制の弊害などを指摘している(『日本国の正体 - 政治家・官僚・メディア - 本当の権力者は誰か』講談社、2009年)。同様の指摘は上杉隆『ジャーナリズム崩壊』幻冬社、2008年にもみることができる。
- (6) 戦略論には、事前の計画に重きをおく考えと適応や相互作用などの創発に重きをおくものがある。キャリアアンカー論は前者、計画化された偶発性論は後者に位置づけられよう。戦略論を概観したものとしては、沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞社、2009年がわかりやすい。そこでは戦略計画・創発・ポジショニング、経営資源・ゲームの5つに分類されている。
- (7) 「計画化された偶発性理論」(*Planned Happenstance Theory*)は Krumboltz, J.らの提唱によるもの。クランボルツ+レヴィン著、花田光世ほか訳『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社、2005年。筆者自身も同様の例を何度もみてきた。
- (8) ここでは適応という言葉を用いているが、*adapt(adaptation)*のことである。
- (9) ガラパゴス化は「独自進化、海外では別の種が栄える、保護されないと生きていけない、一部は絶滅のおそれ」という特徴があるとする。北川史和、海津政信『脱・ガラパゴス戦略 - 台頭する新興市場の攻略法 - 』東洋経済新報社、2009年。
- (10) アージリス(Argyris, Chris)「ダブル・ループ学習とは何か」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー特集』2010年2月号)。
- (11) 濱口敬一郎『新しい労働社会 - 雇用システムの再構築は - 』岩波書店、2009年。4ページ。
- (12) エンプロイヤビリティ(*Employ-ability*)とは、1999年に、日本経営者団体連盟(当時)が今後の企業の人材育成の目標としてうたじたもので「労働移動を可能にする能力」と「当該企業のなかで発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」を含む概念である。詳しくは、日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告『エンプロイヤビリティの確立をめざして - 「従業員の自律・企業支援型」の人材育成を - 』日本経営者団体連盟教育特別委員会、1999年を参照のこと。

- (13) 楠田丘「人を活かす成果主義時代の役割・業績評価とは」(日経ビジネスシンポジウム『役割・業績評価制度の整備と確立』日経ホール、1997年5月20日のパネルディスカッション。
- (14) 楠田丘「成果主義時代の役割・業績評価の重要性」(日経ビジネスシンポジウム『役割・業績評価制度の整備と確立』日本経済新聞社、1997年5月20日開催の資料をもとに加筆)
- (15) 清水龍瑩『能力開発のための人事評価』千倉書房、1995年、第1章～第3章。
なお、清水はとくに区分していないが、人事評価という場合、採用、昇進・昇格、登用などの事前評価を意味するアセスメント(*assessment*)と賞与査定などの業績評価などの事後評価を意味するアプレイザル(*appraisal*)とがある。ここでいう評価とはアセスメントである。
- (16) 清水龍瑩『能力開発のための人事評価』千倉書房、1995年、23ページ。
- (17) 清水龍瑩、上掲書、43ページ。
- (18) 清水龍瑩、上掲書、11ページ。
- (19) 「名ばかり管理職」と同様の問題意識の研究として日本労務研究会『管理監督者の実態に関する調査研究報告書』2005年がある。筆者は、「名ばかり管理職」という話題先行の言葉でとらえることのできるのはチェーンストアの店長など現業に近い職種であり、いわゆるホワイトカラーの場合は管理職の役割(=組織から期待される行動様式)が明らかに変化している実態を踏まえて検討する必要があると考えている。
- (20) フルセット型垂直統合モデルとは、川上から川下まで商品・サービス供給に必要な工程の範囲を広げ、一企業が自前ですべてを有するモデルを指す。
- (21) スマイルカーブとは、製造業を例にとると、バリューチェーンにおいて付加価値を生むところが、従来の川中部分よりも川上(開発、デザイン、部品、素材)や川下(販売、アフターセール、保守・メンテナンス)にシフトしている実態を示す用語で、エイサー(台湾)のスタン・シーCEOが命名したとされる。
- (22) 小倉一哉「管理職の労務時間と業務量の多さ」(『日本労働研究雑誌』第592号、2009年11月所収)には今般の管理職のおかれている多忙な状態が示されている。筆者が企業の人事部門にヒアリングしている限りにおいて、出退勤記録でみても管理職層の勤務時間、拘束時間が多いことは明らかで、責任のしわ寄せが管理職層に集中していることがわかる。したがって、管理職として担うべき役割が変化していることに注目したい。今後必要なことは個々の企業ごとの「新たな機能分担とそれに伴う役割の再定義を行うこと」ではないだろうか。
- (23) この表現は、マネジメントの特徴を極端に単純化していることを断りしておく。
なお、MANAGEMENTには、経営と管理という側面と経営者という側面があり、前者についても20世紀後半に経営と管理とが分離していく傾向が見られた。
- (24) 製造現場や軍隊などはピラミッド組織による指示・命令は欠かせない。
- (25) ダグラス・マグレガー著、高橋達男訳『新版リーダーシップ』産業能率大学出版部、1974年をもとに作成。
- (26) 花田光世「個の自律と人材開発戦略の変化 - ES と EAS を統合する支援・啓発パラダイム - 」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、557号、2006年12月。

- (27) フラット化は管理職層を減らすため、管理職一人あたりの部下数の増大につながる。そのためトヨタ自動車ではいったん組織のフラット化に踏み切ったものの人材育成が弱体化するなどの懸念から再度組織を構成し、管理職には新たな役割の定義を行っている(管理職の評価において部下育成の比重を高くした)。
- (28) 若手社員の場合は社歴が浅いため、「持論」の形成にあたって入社前に大きな影響を受けていると考えられる。
- (29) 拙稿、上智大学「教育社会学」2009年11月17日の講義資料より。
- (30) 筆者が以前に企業横断型のモラルサーベイに関わったとき、同様の調査で常に高い満足度を示す化学メーカーに興味をもった。従業員の満足度の高さ、とりわけ会社への帰属意識の高さの源泉は何かを探るべく社内外の関係者に尋ねた。皆の回答は一致しており、過去の経営危機のときの会社の従業員に対する手厚いケアが信頼のもとにあるとのことであった。バブル崩壊後のまさかの連続を見ていた目にはとても新鮮な思いがした。(参考：産業能率大学人材開発研究会編『ネットワーキング時代の組織・人事ビジョンとその課題～21世紀型パラダイムについての一試案～』1996年。)
- (31) 教育の性格とは、たとえば教育をコストとみなすか投資とみなすかである。花田光世はコスト型教育：指導パラダイム中心、投資型教育：支援パラダイム中心という区分を提唱している。花田上掲書。
- (32) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」- 挑戦すべき方向とその具体策 -』、1995年、日本経営者団体連盟政策調査局労政部。日経連は、その後『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』1996年8月、および『第2回「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』1998年10月を世に問うている。日経連の雇用ポートフォリオについては「企業による雇用の量的管理の視点から整理している概念」として雇用区分の類型化に対する理論的説明が欠け、雇用区分に応じた人事施策の提示が不十分という指摘がある(平野光俊「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性 - 人材ポートフォリオ・システムからの考察 - 」『日本労働研究雑誌』586、2009年5月)。
- (33) メンタルモデルについては、Hutchens, David “*Shadows of the Neanderthal: Illuminating the Beliefs That Limit Our Organizations*” Pegasus Communications;1998 に詳しい。
- (34) この視点は、古川久敬『チームマネジメント』日本経済新聞社、2004年のコンピテンシーラーニング(164~174ページ)に依拠したものである。ポイントは、(1)自分の現在までの歩みを支える原理、象徴的な出来事を言語化して、定期的に振り返り、意義付けを確認するなど自己経験からの学習を行うこと、(2)モデルとなりうる他者を社外、学外等広く求め、その優れた行動や生きかたを観察し参考になることを言語化して取り入れること、の2つである。
- (35) クリス・アーギリス著、高橋達男訳『対人能力と組織の効率』産業能率短期大学出版部、1977年。
- (36) 小杉俊哉『キャリア・コンピタンス』日本能率協会マネジメントセンター、2002年、128ページ。