

キャリアは「いま、このとき」のあり方

今のキャリア形成に関する考え方は、大きく二つの学説の流れを受けています。一つは、昔からある「節目説」。キャリアには、いくつかの節目があり、次の段階に移る前の節目にはきちんと考え、キャリアをデザインするべしという説です。有名になったエドガー・シャインの「キャリアアンカー」などはキャリアの節目における自分の棚卸しのために、自分の強み、自分が意義を感じる仕事、自分の好きな仕事などを整理する考え方です。キャリアアンカーを知ること、節目節目での選択の基準が形成されるとしています。逆に節目でない時期には、予期しなかった偶然の出来事や出会いを柔軟に受け止め、あえて「流されてみる」ことも必要で、このことは「キャリア・ドリフト」と呼ばれています。ドリフトとは「漂流する」という意味です。しかし、単純に考えても、人はキャリアという言葉を知らなくても、より良く生きたいという願いはみんなが持っていることです。いざという時まではドリフトしていて、肝心な時には威力を発揮するという解釈はより良く生きたいという普通の気持ちを考えれば、少し都合が良すぎると思えるのです。もちろん、人は実は強い。いざという時に無自覚的に飛び出してくる別の自分があることは承知しています。スーパー&ボーンの「反応的キャリア」、養老孟司氏の『バカの壁』にもわかりやすくある通り、本当の自分などはそう簡単にわかるものではなく、いざという時に、別の自分が現れるのであるからそうそう心配することはないと言うことは理解できますし、ひとつの安心感ある考えでもあります。しかし、そんなに単純に自分の人生を棚上げできるものでもありません。漂流させるなにか確信に近いものを常に意識している出来上がった強い人だからこそ棚上げしておけるのだと思うのです。

もうひとつが、ジョン・クランボルツの「計画された偶然(偶発)説」。キャリアは偶然の積み重ねだから、偶然のチャンス을できるだけ活かせるように、自らの能力や意識を高めておこう、という考え方です。したがって、節目に限らず、いつも自律を心がけなくてはなりません。この立場について慶應義塾大学大学院教授の高橋俊介氏は、「偶発的

な出来事によってキャリアが形成されていくにしても、自分にとって好ましい偶然の出来事がより起こるように、日ごろから能動的な行動パターンをとっている人にはより好ましい偶然が起こる」と述べています。

この二つの学説に基づく生き方の定義は、解説したとおり実は出来上がった強い人材なのではないでしょうか。

しかし、キャリア学の勉強を仕事としていない、普通の人はそのようなことを日常から考えているはずもなく、またそんなに出来上がった強い人材ではないのです。人はただただ確実に毎日を生きています。そして、より良く生きることをシンプルに願っています。

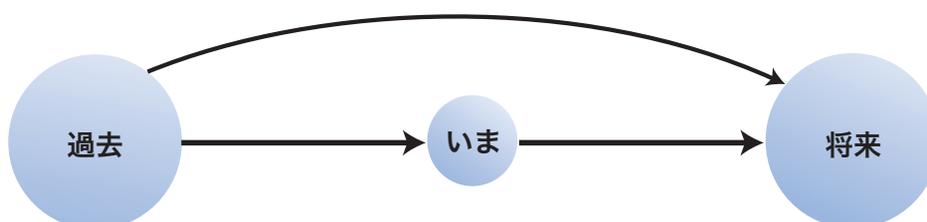
節目や想定された偶然性というキャリア論は、強い個人を前提としています。もしくは、強い個人を目指すことを前提としています。それが、キャリア自律という言葉に表れています。キャリア自律した状態とは“強い”状態をあらわしているのです。

もちろん、自律していないよりは、自律していたほうがいいに決まっていますし、またみんなが自分のキャリアアンカーに基づいて、自分の将来をデザインでき、偶然を必然に変えていければ、非常に美しいと思います。

しかし、現実では、その必要性は理解できても、実際にどのように現実の忙しさの中で実践していけば良いのか彷徨っているわけです。

もう少し、キャリアについて考えてみます。

- ・キャリアの問題は、統合された人生のプランニングという実践的な問題(ハンセン、1997)
- ・日本におけるキャリア的な心理学のほとんどの代表的な理論は時間展望から把握される。それは、現在と過去との間、現在と未来との間を往復し、過去ー現在ー未来が我々の「人生」を形作っていると主張される(都筑・白井2007 など多数)
- ・キャリアや人生とは過去ー未来の時間的統合概念である(金井、1996a;平野、1999)
- ・他の動物と違って人間だけが将来を展望する…前頭葉において不安や心配にかかわる部位と計画や希望にかかわる部位は同じである(ジルバート、2006)



これらの、時間の流れを扱うキャリア論は枚挙にいとまがありません。そして、キャリア研修なども過去と未来を大きく扱うものが大半です。多くの学者は上述のようなキャリアの定義を自分流に定め、調査やインタビューを行い、その論証に努めることになります。

A君は「大学入学時をきっかけに一人暮らしを始め…大学時代には高校時代の〇〇の経験から次のように考え〇〇に取り組み、そして自分探しを始めた。そして、就職しそれらの経験が活かされパーソナル・プロジェクトに入った。ほら、こういう様相で展開されているでしょう」という流れです。そして、最後には、そのひとらしいアイデンティティを発揮して将来は〇〇のような可能性が拓ける予感が伴う、とするのです。

採用における選別・選考のための面接ストーリーの分析ならばこれで十分です。

しかし、私はこのような論や著作に触れたときにいつも素朴な疑問に襲われます。そんなに人間はきれいか？と言うものです。そして、いったい「いま」はどこにあるのだろうか？という、大切なものが抜け落ちているという感覚です。「いま、このとき」の扱いが非常に小さいのです。

私はこれまで何千人と言う実社会で働く人たち、その人を真剣に考える上司やメンバー、そして人事、経営者と会話し、共に歩んできました。インタビューをしている中で震えるような経営者のビジョンや思いを聞いてきましたし、現場で悪戦苦闘しながらもメンバーが生き生きと何かに打ち込み成長している姿も見てきました。これまでにない創造的な発想やその具現化に向けたさまざままでの創意工夫、改善・改良も目の当たりにしてきました。何よりもまずは行動してみるという無自覚的な哲学を実践しながら磨いている多くの姿を見て学んできたのです。そのような、実践現場で行われている真実の瞬間では、過去や未来は出てきません。日経新聞の『私の履歴書』に最も多く登場する言葉は、「たまたま」「偶然にも」「不思議と」という言葉です。今を生きる中に、因果的な言葉は出てこないのです。当然、あとで考えればそのようにつながっているという回顧はできます。また、よくよく考えればそのようなつながりが時間的に折り重なっているという希望や解釈も湧いてきます。それは学問を実践しようとしている姿ではなく、いまの実践を考える中に副次的に過去と未来が出てくるという構造です。

私には、キャリア開発プログラムの大半は、一所懸命に「理論」を伝えようとしている姿に見えます。それが、いろいろな制約から息切れて、最も大切な「いま、このとき」までたどり着けない様相に映るのです。キャリア学の論が新しいものであるために、その定義や解釈に懸命になっているが、その理解の途中で肝心なところまで至れないという様相です。いろんな自分点検と自分の理想とする自己実現を描きながら、絵的には美しい行動計画まではとにかく

立ててみる。そこで、終了という次第です。

本当に大切なものはいったい何でしたでしょうか。それは、毎日毎日の歩みに反映されるものではなかったでしょうか。つまり、「いまの歩み」です。

このような状況であるのであれば、はじめから「いま」を扱う。そして、それが全てであると定める。でもその「いま」を見れば見るほど打開策が見つからない。従来の問題解決型のアプローチではひらけてこない。その悶々とした状況を考えることからすべてが始まります。そのような状況があって初めて、自分を思考し始める。「いま」に息吹を取り戻すにはどうすれば良いか考える。そのような状況設定が大切です。

そんな時に、過去や未来を初めて扱ってみようということになる。はじめて「理」が登場してくる。それはあくまでも手段であって、目指すは今の成長している実感を取り戻すこと、という構造であるべきだと思います。

社会心理学者のエーリッヒ・フロムの「持つ存在様式」と「在る存在様式」を見れば、「在る」ことが「いま、このとき」であり、節目論はどちらかと言うと「持つ」的な香りがするのは私だけでしょうか。

精神医科におられた神谷美恵子氏のいう「おかれたところに素直に存在するあり方、それが影響力を与える」というものこそが今を生きるそのものであり、そこにキャリア学の焦点が当たるべきだと思うのです。

人は常に不安の上に立っています。私はこの不安はなくなることはないと思っています。

その不安や迷いの上に、ぴったり立っていられるかどうか全てだと考えます。出来上がった強い個人の姿としてのキャリアを目指すという解釈も存在しますが、私はキャリアとはどこまでも続く生き様であり、それは死ぬまで続く無自覚のプロセスだと思うのです。強くなることを目指すことは貴いことですが、それよりも「いま、このときのありかた」を自己肯定することができて、わくわくする実感値をもっているのかどうかを重視したいと思います。

私が師事している、慶応大学・花田光世教授はそのことを常に語ります。

「キャリアとは、ダイナミックなプロセスであり、自分自身の成長の実感やチャンスの拡大を通したストレッチングそのもの」と定義しています。

私が長年勤めたリクルートの元社訓

「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

当時のリクルートのこの社訓こそが、当時のリクルートの社員に対するキャリア自律のメッセージそのものだと考えています。このメッセージは、具体的な目指す姿を示していません。「いま、このとき」のあり方を説いているだけです。

経済学・経営学では、出来上がった強い個人を前提に組織運営を語るようになります。また、一般論はキャリアの定義における個人も強く、出来上がったものです。

しかし、花田先生や私のキャリア学では「いま、このときのあり方」を重視します。そして、そのあり方は自分の無限の可能性を引き出すエネルギー開発の姿だと捉えます。

この二つの観点をきちんと構造化して捉えていなければ、現実には動かないのです。

タイトルにある「これからの人と組織」の「人」の側面をキャリア学で、「組織」を経営学で考え実践していけば、最後はこの問題にたどりつき、そこに決着をつけなくては現実が回らないことになるのです。

エーリッヒ・フロムの著作から筆者が編集

	「持つ」存在様式	「在る」存在様式
学習	知識の集積の所有者	耳を傾け、能動的・生産的に受け入れる
想起	機械的結合	生きた結合（能動的に言葉、考え、光景を思い出す）
会話	自分の地位、成功などの商品展開に終わる	自発的・生産的に反応、自身に妨げられぬ、自分の知識や地位を忘れてしまう生産的反応
読書	内容を所有するのみ	人間性への洞察を深め、自分について知る
権威	従属する人を搾取するのに役立つ	自分の能力を頼ってくる人の成長を助ける
知識	情報の保持	生産的思考過程の一方法（知る）、幻想からさめること、人間理性の自己確認の過程
信念	合理的だという証明のない答えを所有すること。神は偶像となる。信念をもつ	内的方向付け。態度。信念の中にある。持つことのできる神を否定（偶像否定）
愛	独占的所有欲	生産的能動性、尊重し、知り、反応し、確認し、享受すること。生命を支え、生命力を強めること、自らを更新し、増大する過程
平安	不安定	安心感
他人に	敵意	連帯感
悲喜	快楽（悲しみをもたらす）	喜び（自己内部の変化、より大きな完成へ近づくこと）
態度	権威主義的	非権威主義的
生死に関して	死への恐れ。生命を所有として経験。持っているものを失う恐れ	生きることを肯定。生命に執着しない
罪に対して	罪（不服従）→悔悟→罪→屈服	罪（阻隔）→理性と愛の開花→一体化→克服
時間	過去、現在、未来	時を超越。今ここ、永遠

キャリアとは、到達した姿ではなく、素直に志す姿のこと。

「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」（リクルート元社訓）と同様に、キャリアとは、変化に伴う機会を偶然ではなく必然に変える力とも言える。そのようなプロセス活動に、自分自身の成長実感が伴い、ダイナミックに自分自身が高まっていく状態そのものを指す！

たとえどのような激しい
環境変化があったとしても…

キャリアとは…

今このときの成長実感と成長機会の創造を通して、
自らの可能性をダイナミックに引き出していく
いまこのときのあり方、生き様。

* 出来上がった姿、未来の姿ではありません