

1. 教育の責任

本年度は(a)「職業選択演習」、(b)「現代社会特別演習（自分らしいリーダーシップ）」、(c)「人的資源管理」を担当した。この3科目は広義に捉えれば、大学から実社会に巣立つレディネスとしてのキャリア教育の意味合いを含んでいる。すなわち受講生自身が、企業の組織と仕事の理解を深めながら（cの狙い）、自分らしいリーダーシップを発揮しながら（bの狙い）、主体的に職業選択をしていく（aの狙い）ことへの意欲と素養を涵養する。また建学の精神“STUDY FOR LIFE”（生涯にわたる人生のための学び）との関連で言えば、大手前大学生にとっての“STUDY FOR LIFE”とは、「真善美に対し強い憧れを抱き、よい社会の実現に情熱を燃やす。そのため好奇心を持って知性を磨き、のびのびと健やかに成長していく。そうした人生のウェルビーイングを実現するため、生涯にわたり学び、変わり、成長し続ける」である。学び、変わり続けることの意義を理解し、そうした生涯にわたり学び続ける態度と素養を身に付けることを目標とする。

2. 教育の理念

キャリア教育の本質は学生が保有している潜在的能力（強み）に気づかせそれを顕在化することである。それには自己理解を深めることが求められる。経験を振り返り、内省（リフレクション）し、そこから自分らしい価値観・信念を言語化していく。そうした経験学習サイクルを授業の中で繰り返し行うことが重要であると考えている。またアクティブラーニングの要素を積極的に取り入れ、学生が主体的能動的、またチームワークで取り組む課題解決型の授業を行う。

3. 教育の方法

(b)「現代社会特別演習（自分らしいリーダーシップ）」では、リーダーシップの主要な学説を受講生自身の経験と照らし合わせながら実践的に理解し、自分らしいリーダーシップのスタイルを言語化していく学習を繰り返していった。具体的な教育方法は以下の3点である。1) 学生の興味を喚起すべく映画や動画を素材に様々なリーダーシップの学説の実践的な意味合いを学んだ。2) 受講生自身のこれまでの経験を内省（リフレクション）し、将来の人生の糧となる教訓・基軸を抽出した。3) リーダーシップの持論を言語化し、将来のキャリア目標を定め、自身の成長を図る行動計画を練った。能力開発の方法としては、リフレクション、レポート、ディスカッション、ダイアログ、プランニング、プレゼン（発表）を活用した。特に学生自身の内なる強みを自覚させるために、正解を導くディスカッションよりも、内省を深めるべくダイアログ（対話）を重視した。学生に求めることは、授業を通して自己理解を深め、内省力を鍛え、自身の使命を考え、自身のコアクオリティ（強み）を発見することである。こうした考えは経験学習およびリフレクションの一連の学術的知見に依拠している。(c)の人的資源管理論では、企業の組織と人事管理の基本的知識を学習し、実際の人事管理の課題を発見し、その課題解決に向けた人事制度改革を構想する力を修得することを目標とした。とくに企業における人事管理の機能性ないし合理性を経営戦略や組織の調整様式と関連づけて理解できるようにすべくPBL型の授業方法を実施した。

4. 教育の成果

実社会に巣立つためのレディネスとして、学生には自身が社会人になったイメージをある程度リアリティをもって描くことができるようになることが求められる。そうした自己イメージの形成はキャリア教育の一つの目標である。具体的には、授業では受講生にライフラインチャートを用いて子供の時から現在に至る幸福感のアップダウンの変遷をレポートさせたところ、変節点における経験の意味を内省し、さらに将来の目標を構想することが出来た。同時に、そうした理想自己を実現するために残された学生生活における行動目標を定めることができたことが成果である。

5. 改善への努力と今後の目標

冒頭の「教育の責任」において記述した通り、大学で提供する授業科目は例外なく、それぞれの領域の知識の提供に留まらず、自分らしいリーダーシップを発揮しながら自律的にキャリアを開発していく意欲と素養を涵養することに責任を負うべきと考えている。その意味で、

ティーチング・ポートフォリオ

大学名：大手前大学 所属：現代社会学部 名前：平野 光俊 作成日：2023年12月22日

授業で学んだことが自身の人生の糧としてどのような意義を持ちえるのか内省する機会を提供することが重要である。これは 1.で記載した「教育の責任」を果たすことに通じる。

【添付資料】

1.「自分らしいリーダーシップ」講義資料

キャリア開発とリーダーシップ開発

平野光俊（大手前大学）

1. K大学の太郎と次郎の話

○大学の太郎と次郎はゼミもサークルも一緒の大学の仲良しだ。就活も連携をとり、2人そろって第一志望の食品メーカーA社に採用された。入社オリテも無事に終わり、太郎は営業部に、次郎は製造部に配属された。二人はいよいよ社会人としてのキャリアがスタートするのだと幾分高揚しながら、これからも励ましあい頑張ろうと誓いあった。

さて、やっと職場にも慣れたかなと感じ始めた7月、最初のボーナスが支給された。二人とも同額だ。金額は少ないけれど嬉しかった。そして街にクリスマスモードが漂いはじめた12月、冬のボーナスがでた。またもや同額だ。ところが同じ新入社員の三郎は3万円も多くもらったらしい。二人はどうにも合点がいかない。それで連れ立って人事部の先輩に理由を聞きに行った。すると「君たち二人は人事考課が平均のC評価、しかし三郎はA評価。新入社員であっても人事考課が賞与の金額に反映されるよう、当社も成果主義を徹底しているからね」と説明してくれた。残業も厭わず頑張ったと自負している両君であったが、太郎は思う「次は良い評価がもらえるように仕事のやり方を工夫してみよう」。次郎は思う「上司が俺のことをちゃんと評価してくれない」。

次の年の冬のボーナス、太郎は顧客データを活用した販促が評価されてA評価を獲得。次郎は相変わらずC評価だ。5年後、太郎は同期で一番早く主任に昇進。次郎は昇進試験に熱が入らないまま不合格になった。さらに10年後、太郎はデータ分析力が評価され、マーケティング部の係長になった。次郎はコミュニケーションに難があると判断され、出荷データの分析担当として物流部に異動となった。相変わらず役職昇進はない。太郎は思う「この会社で頑張ろう」。次郎は思う「もうこの会社は辞めよう」。

2. 客観的キャリアと主観的キャリア

キャリアという観点でこの話を整理してみましょう。表1でこのショートストーリーから読み取れる客観的なキャリアを整理しています。5年目に主任に昇進した太郎のキャリアを「タテのキャリア」（階層上の上昇）といい、10年目の次郎のように職位が変わらないまま部署が変わることを「ヨコのキャリア」（職能の幅の広がり）といいます。10年目の太郎の場合は主任から係長へ昇進し、かつ部署も変わっているので、タテとヨコの変化が同時に起きています。こうした客観的キャリアの情報は会社の人事データに記録されています。

表1 太郎と次郎の客観的キャリア

項目	太郎	次郎
① 初任配属	営業部	製造部
② 1年目の冬の人事考課	C評価	C評価
③ 2年目の冬の人事考課	A評価	C評価
④ 5年目の異動	主任に昇進	据え置き
⑤ 10年目の異動	マーケティング部係長	物流部

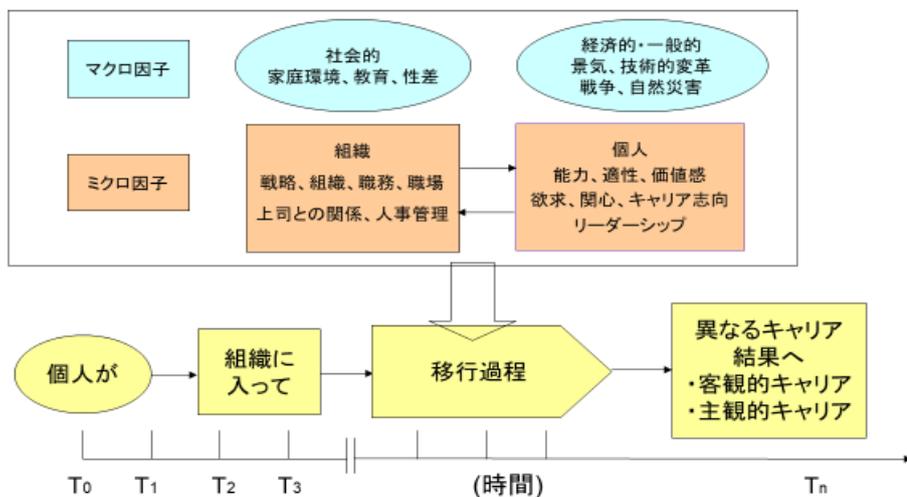
しかし、キャリアにはこのような客観的事実とは別に、本人が何を感じどう考えたのかという主観的な変化もあります。人事部の説明を聞いて：太郎「仕事のやり方を工夫してみよう」、次郎「上司がちゃんと評価してくれない」。10年目の異動の際：太郎「この会社で頑張ろう」、次郎「もう辞めよう」がそれです。心のなかで思ったことは他人からは伺い知れません。しかし「そう思った」ことも事実であるのに相違ないのです。すなわちキャリアの客観的側面には職務や地位などの変化があり、主観的側面には職務満足や信念、態度、将来の見通し、モチベーション、自尊感情、有能感などの変化があります。裁判であれば客観的な事実を重視しますが、キャリアを捉えるには主観的な側面も大切なのです。

3. 組織内キャリア発達の規定因

太郎と次郎の10年後のキャリア結果を分けた要因は何だったのでしょうか。ここではそれを「組織内キャリア発達の規定因」と呼ぶことにします。キャリア発達の規定因は大きくマクロとミクロの因子に分けられます。前者には社会的因子（性差・家庭環境・教育等）と経済的・一般的因子（景気変動・技術革新・戦争・自然災害等）があります。これらは個人にとってはコントロールできないので偶然に左右されます。例えば、太郎と次郎が男として生まれたことは自分では決められない偶然の産物です。職場にIT機器が導入されるのに伴い、電卓が駆逐され表計算ソフトが必須のスキルになってしまったことも個人としては何ともしがたいでしょう。

一方、ミクロ因子には個人の要素（能力・適性・価値観・欲求・関心・リーダーシップ・キャリア志向等）と組織の要素（戦略・組織・職務・職場・上司との関係・人事管理の仕方等）があります。そして両者は相互に影響します。ミクロ因子はマクロ因子とは異なり、個人の側から能動的に働きかけて変化させることも可能です。図1をみるとキャリアを分析するとき、「T0、T1、T2、T3・・・Tn」といった時間軸が背骨になっていることが分かります。

図1 組織内キャリア発達の規定因



時間の経過とともに人はなぜ異なるキャリア結果に至るのかを、個人の要素と組織の要素から探ることはキャリア研究の重要なテーマです。実際、一定の時間軸の中で組織メンバーの一人ひとりがどのような移行過程を経たのか、そしてその過程において個人の要素と組織の要素がどのように作用したのかを分析するような研究はこれまで研究者によって盛んにおこなわれてきました¹。

その際の分析アプローチは量的な方法と質的な方法の2種類があります。量的アプローチでは、分析対象となる客観的キャリアを測定可能な尺度（変数）に操作化します。例えばキャリア結果を人事考課におけば、入社2年目に太郎はA評価、次郎はC評価、時間軸は2年です。キャリア結果を昇進におけば、10年経った時点で太郎は係長に昇進しましたが、次郎は平社員のままです。一方、主観的キャリアを分析しようとするすると尺度化に馴染まない事柄や現象があります。例えば、個人がこれまでの経験をどのように意味づけしているかは量的に測定することは困難です。こうした場合はインタビュー、ナラティブ（語り）、観察などの方法によって定性的にアプローチすることになります。

4. リフレクション

(1) 生きがいの心

キャリアはあくまで個人のものでありますから、他人がその人のキャリアの良し悪しを評価することはできません。しかし人は自身のキャリアを振り返って、これまでのキャリアの来し方に満足したり不満を感じたりします。キャリアに対する満足感「生きがいを求める心」が満たされることで感得されると思われ

ます。

神谷美恵子は、精神科の医師として瀬戸内海の離島にある長島愛生園（ながしま・あいせいえん）で精神を患ったハンセン病患者の治療に携わりました。そして希望を失ったハンセン病の闘病者なかにも少数の生きがいを感じて生き

¹ 詳しくは次の文献を参照されたい。平野光俊（2017）「この概念の意味するところ キャリアとは 経営学の観点から」『日本労働研究雑誌』No.681,70-72頁。

る人々が存在していることを見出しました。彼女は、この長島愛生園での経験・体験と、哲学や心理学あるいは宗教学の学術基盤を踏まえて「人間の生きがい」に深い思索を巡らせています。その深い思索は著書『生きがいについて』（みすず書房）に結集されており、そこでは生きがいを求める心として7つの欲求が挙げられています。①生存充実感への欲求、②変化への欲求、③未来性への欲求、④反響への欲求、⑤自由への欲求、⑥自己実現への欲求、⑦意味と価値への欲求

このうちキャリアと密接に関わり、深く心に留めておくべき欲求が「意味と価値への欲求」です。意味と価値の欲求とは、自分の生きていることの意味や価値を希求する心です。意味づけ、価値づけという心の働きは、知覚のみならず、感情、思考、学習、記憶その他、人間のあらゆる生体験の中で生じています。意識せずともひとは自己の生の意味を自問自答し、自己の生を正当化できる「生肯定的」な答えを探して生きがいを感じているのです。

神谷は、その例として、動員女学生として広島で被爆し、顔面裂傷、左目失明した一女性の手記を紹介しています。

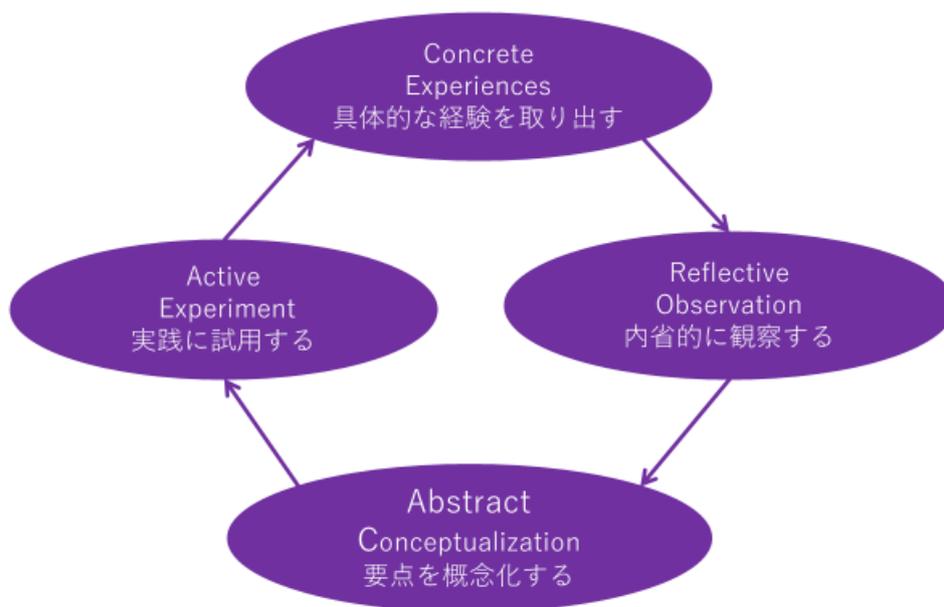
「〇〇ちゃんも私もみんな戦争のために…… 一生めちゃめちゃに壊されてしまった。けれどもこの尊い多くの犠牲者によって平和が築かれて行くのだったら、この上なくうれしくてならないのだけれど……」 「めちゃめちゃに壊されてしまった」自分たちの生すらそれが平和の礎になるならば、その代価として意味がある。ぜひ意味あらしめたい！ というのは多くの被爆者たちの共通の願いである。人間はみな自分が生きていることに意味や価値を感じたい欲求があるのだ。(同書、73ページ)

人は自分ではそうと意識しないで、たえず自己の生の意味をあらゆる体験のなかで自問自答し、たしかめている。そしてその問いに対して求める心は、どんなものでもよいから自己の生を正当化するもの、「生肯定的」なものでなくては生きがいを感じられないのです。

(2) 経験学習サイクル・モデル

過去の出来事（経験）を振り返り、そこでの自身の行為（Action）を内省し、自身のキャリアに肯定的な意味を見出していく営みをリフレクション（reflection）と呼びます。リフレクションは振り返り、内省、省察などと訳されますが、人は「行為の後の内省」（reflection on action）によっては経験からいろんなことを学んでいるのです。こうした考えを経験学習サイクル・モデルとして精緻化したのが経験学習の研究者のデイビッド・コルブです。経験学習サイクル・モデルとは図2のように描かれます。

図2 経験学習サイクルモデル



ここでの主体は「学習する人」（学習者）です。学習者は様々な（成功・失敗）経験を積んでいきます。そして、「自分にとって役立つ経験のエピソード記憶を取り出し（具体的な経験を取り出すステージ）、自身の行為に焦点を規定するような自分自身の内面的で暗黙的な知識や技術、感受性・価値観などの要素に焦

点をあて（映し出し）、その内容を吟味します²（内省的に観察するステージ）。さらに学習者は抽出したエピソードについて検討を進め、その後の活動に役立つ要点をマイセオリーとして概念化するステージに立ちます（要点を概念化するステージ）³。マイセオリーは言い換えればその人の持論であり、その後のいろいろな場面での行為を規定する参照枠として活用されます（実践に試用するステージ）。4つのプロセスが何回も周回していく過程が経験学習モデルです。

（3）玉ねぎモデル

リフレクションするには深い内省が伴わなければなりません。オランダの教育学者のフレット・コルトハーヘンは「コア・リフレクション」という考えを提唱しました⁴。コア・リフレクションは「ポジティブ心理学に立脚するもので、ひとが心の中にある信念や強みを生かして外に向けて働きかけていけるようにするもの」であり、「ひとの潜在能力を引き出すためのアプローチ」です。

コルトハーヘンは図3の「玉ねぎモデル」を用いてコア・リフレクションすることを勧めています。玉ねぎの各皮（層）は相互に影響を及ぼしながら、最終的にその人が外部の環境にどのように接するかを定めます。玉ねぎの中核（中核的な強み）を言語化し自覚することが求められるのです。そのうえで、「そのような強みを持った自分がこの仕事に就こうと思ったのはなぜだったのか」「自分はどのような社会に貢献したいのか」といったことを考え、「使命」を見つめ直すことで、自分の仕事や人生において本当に意味のあるものは何であるかを確認することになります⁵。

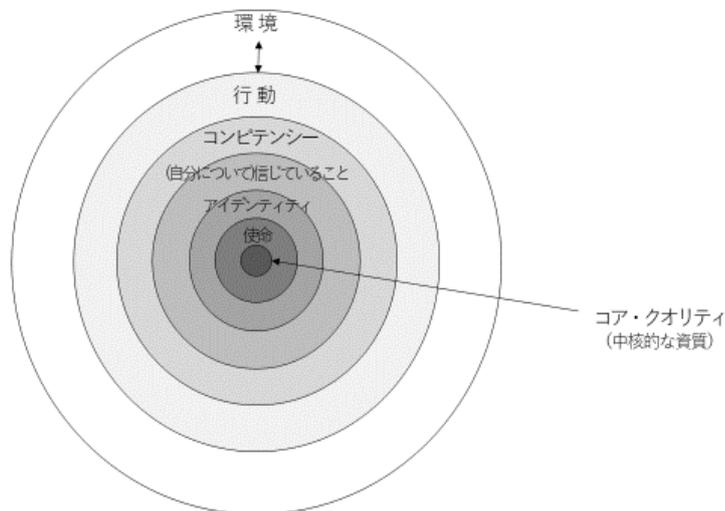
² 坂田哲人（2019）「リフレクションとは何か」学び続ける教育者のための協会編『リフレクション入門』学文社、5ページ。

³ 中原淳・金井壽宏（2009）『リフレクティブ・マネジャー——流は常に内省する——』光文社新書、138ページ。

⁴ Evelein, F.J. and Korthagen, A.J. (2015) *Practicing Core Reflection : Activities and Lessons for Teaching and Learning from within*, New York: Routledge.

⁵ 山辺恵理子（2019）「コルトハーヘンのリフレクションの方法論」学び続ける教育者のための協会編『リフレクション入門』学文社、27ページ。

図3 玉ねぎモデル



出所：(一社)学び続ける教育者のための協会編 (2019) 「リフレクション入門」学文社

5. オーセンティック・リーダー

目標に向かって着実にキャリアを開発していくにはリーダーシップが必要です。つまり、あなたがリードすべき最も難しい相手はあなた自身なのです。最近のリーダーシップ研究で注目される考え方にオーセンティック・リーダー (Authentic Leader: AL) があります。

オーセンティックとは「まがい物でない、真正な」と訳される言葉ですが、ALとは、ハーバード・ビジネススクールのビル・ジョージによれば「自らの目標に情熱的に取り組み、自らの価値観をぶれることなく実践し、頭で理解するのみならずハートの面からも人々を引っ張っていく。長期的で意味のある人間関係を築き、自らを律することで結果を出す」ようなリーダーです。人がALになれるのは「それこれも自分をよく知っているからです」⁶。

ビル・ジョージはALになるための一歩は「自分史に学ぶ」(Learning from Your Life Story) ことであると言っています。過去の経験を振り返って、経験

⁶ George, B., Sims, P., McLean, A.N. and Mayer, D. (2007) "Discovering Your Authentic Leadership," Harvard Business Review, February, 2007.

に意味を与え、社会の中ですべきことを見つけていくことです。つまり、前の章で議論したリフレクションに他なりません。そしてリーダーシップを発揮するときに用いる自分なりの原理（principle）を開発することです。言い換えればリフレクションを通じて自分なりのリーダーシップの基軸を持つことです。

それではリーダーシップの基軸はどのようなメカニズムで開発されていくのでしょうか。それは先に解説した経験学習論から整理することができます。つまり「キャリアの転機となるような経験に遭遇する」→「経験の持つ意味を内省（自問自答）する」→「基軸として言語化する」→「そうして開発された基軸がその人の持論となり、以降のキャリアの道標になる」という考え方です。遭遇する経験は人それぞれです。そしてその意味付けもまた人それぞれです。したがってリーダーシップの基軸（持論）もその人独自のものとなります。

神戸大学の金井壽宏はキャリア・トランジション論に依拠して「一皮むけた経験」にかかわる調査を多数の経営幹部を対象に行い、経験からリーダーシップの基軸（持論）を内省し、その基軸（持論）を次の仕事に生かすことが適応的なキャリア発達を促すことを発見しています⁷。

答えを知っている一人のリーダーがフォロワーをぐいぐい導いていくカリスマ的なリーダーシップよりも、現代のように答えが分からない環境では、自分なりの価値観をもとに倫理観と誠実さをもって仲間とともに答えを見つけていくことが求められます。オーセンティックであるためには、一切人の真似をしてはいけません。一人ひとりの人生（キャリア）がユニークであるのと同じように、リーダーシップも人それぞれなのです。

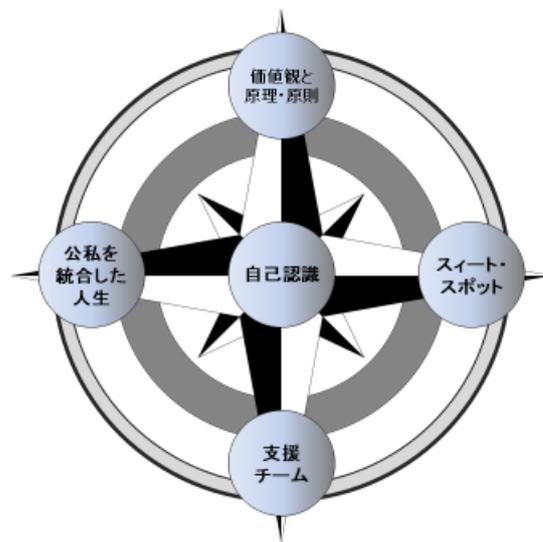
ビル・ジョージは、リーダーシップの羅針盤として「True North」（人生の基軸）が大切である述べています⁸。生きがいを感じるためには、人生をよく見

⁷ 金井壽宏（2002）『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。

⁸ George, B. (2015) "Discover Your True North Expanded and Updates Edition," John Wiley & Sons, Inc. (小川孔輔監訳 林麻矢訳 (2017) 『True North リーダーたちの羅針盤 —「自分らしさをつらぬき」成果を上げる—』生産性出版)

つめ、内省することで何が自分にとって価値があるのか、自分が大切にしているリーダーシップの原理・原則は何か、キャリアの究極的目標は何か、すなわち True North を見つけなければなりません。True North があれば、さまざまな誘惑に負けず、時に起こる不遇・試練の出来事も乗り越え、自分らしさを貫き、キャリアを前進させていくことができるのです。

図4 旅路の羅針盤



出所：小川孔輔監訳 林麻矢訳 (2017) 『True Northリーダーたちの羅針盤 ―「自分らしさをつらめき」成果を上げる―』生産性出版
Source : B. George (2015) "Discover Your True North", Wiley.

ビル・ジョージはこうした考えを、2015年に著した「Discovering Your True North」にて、多くの優れたリーダーの事例とともに紹介しています。True North とは、羅針盤上の「真の北」の意味で、本物のリーダーを目指す人たちが、そのキャリア開発において設定する「真の目的」、または「キャリアの究極的な目標」のことを意味しています。

True North を貫くために対処すべき課題は5つあります。それは①自己認識、

②価値観、③スイートスポット、④支援チームづくり、そして⑤公私を統合した人生です。この5つが混然一体となり、羅針盤となってあなたの True North へ導いてくれますが、一つの要素を経験するごとに、自分の羅針盤を調整する必要があります。キャリア開発の過程で生じる転機に遭遇すれば、自分の True North と整合しているかどうか確かめなければなりません。これは人生の最後まで終わりのないプロセスです。

表2 リーダーシップの中心課題

リーダーシップ要素	中心課題
自己認識	どうすれば、内省とフィードバックを通して自己認識を高められるのか？
価値観	何が自分の心の最深部にある価値観なのか？何が自分のリーダーシップを方向付ける原理・原則なのか？
スイート・スポット	どうすれば、自分の動機と能力を最大限に活かすことができる場所を発見できるのか？
支援チーム	誰が旅の途中で、案内役を務め、支援してくれるのか？
公私を統合した人生	どうすれば公私を統合して、人生の達成感をえられるだろうか？

出所：小川孔輔監訳 林麻矢訳（2017）『True Northリーダーたちの羅針盤 ―「自分らしさをつらぬき」成果を上げる―』生産性出版
 Source : B. George (2015) "Discover Your True North", Wiley.

8. キャリアの True North ・ Can ・ Should

(1) リーダーシップの基軸（持論）

キャリアの True North に向かってぶれずに進んでいくには、リーダーシップの原理原則が必要です。リーダーシップの原理原則を「リーダーシップの基軸（持論）」と呼びましょう。人はある時に、その時くぐっている経験のタイプ、本人の意識ゆえに、飛躍的に伸びる時期があります。喩えになりますが、「大きく跳躍する経験」（quantum leap experience）というものがあり、それをここでは、「一皮むけた経験」と呼びます。

そして働く人々は、研究者が唱えるリーダーシップのフォーマルな理論では

ない、自分ならではのリーダーシップに対する素朴な原理原則を持っています。例えば「率先垂範」とか「きめ細かいフォロー」といったようなものです。こうした誰もが持っている自分ならではの考えはリーダーシップの素朴理論（native theory of leadership conceived by a layperson）と呼ばれます。リーダーシップの素朴理論は、一皮むけた経験に対する意味を内省する過程で自覚されますが、多くは曖昧にしか自覚されておらず言語化されていません。

リーダーシップの素朴理論を一步進めて、自分にとって、さらには自身のフォロワーと共有するに際し、リーダーシップにまつわる原理原則を肌感覚あふれるチャーミングな言葉に表現できれば、それがリーダーシップの持論となります。金井壽宏はリーダーシップの持論の好例として GE 社に革命を起こした経営者ジャック・ウエルチの 4 つの E を紹介しています⁹。

- ①Energy（自らが活力に満ち溢れていること）
- ②Energize（目標に向かうまわりの人々を元気づけること）
- ③Edge（タフな問題に対しても決断できること）
- ④Execute（言ったことをとことんまで実行していくこと）

(2) キャリア・ビジョン

True North すなわちキャリアの究極的目標を「キャリア・ビジョン」と呼びましょう。キャリア・ビジョンとは、過去の経験・体験を肯定的に意味づけ、自分らしい将来のキャリアを主体的に展望するキャリアの価値（value）・使命（mission）・ビジョン（vision）です。

キャリア・ビジョンは所属企業の経営理念にも重なります。企業の経営理念もキャリア・ビジョンと同様に、使命、ビジョン、価値の 3 つの要素で構成されています。そして経営戦略や経営計画は経営理念を具現化する具体的なプランです。つまり経営理念が中期経営計画において具体化されるように、個人のキャリアも具体的な中期の「キャリア目標」にブレイクダウンされなければな

⁹ 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。

りません。このとき所属企業の戦略と個人のキャリア目標が矛盾なく接合していることが、組織と個人の Win-Win の関係構築において重要です。

(3) Can と Should

「キャリア目標」を達成するには、それに適したマインドセット（心構え）、能力（コンピテンシー）、リーダーシップが必要です。「キャリア目標」を達成するのに必要なこうした内部資源を「Can」（できること）と呼びましょう。しかし、目標に対して「Can」が不足するのは常です。したがって、備えるべき「Can」を獲得していくのに必要な経験やアクションあるいは仕掛けや人的ネットワークを構築していくロードマップを考えなければなりません。こうしたロードマップをここでは「Should」（すべきこと）と呼びます。キャリア・デザインとは True North・Can・Should を考えることから始まります。

(4) 組織の経営理念と個人の True North の接合

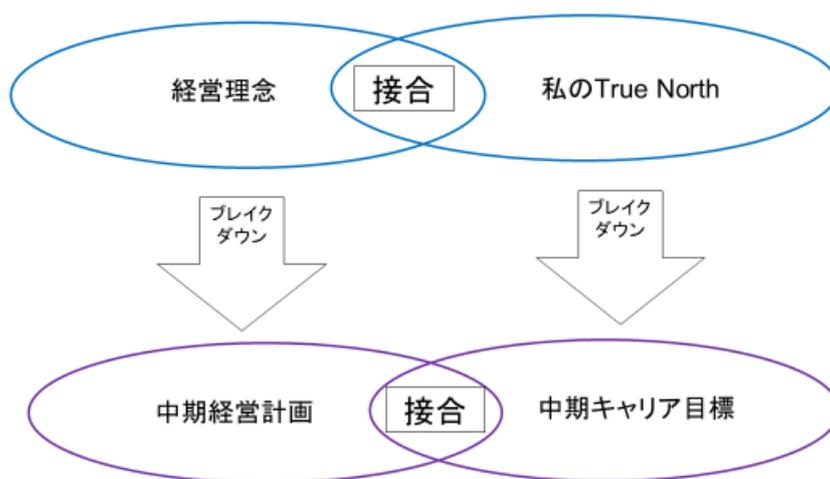
企業内キャリアという観点から考えると、組織と個人の関係は Win=Win となる必要があります。ここでいうところの Win=Win とは組織の発展が個人の成長とオーバラップすることです。したがってキャリア・ビジョンは企業の経営理念と接合していくことが望まれます。むしろ両者の接合部分が大きくなればなるほど、企業理念と個人のキャリア・ビジョンが一致することになり、当該企業（組織）で働くことに対する個人の生きがいは高まります。

そして、企業内でキャリアを発展させていくことを前提とすれば、キャリアを個人の意思で自律的にデザインしきることは現実的ではないと考えるべきです。なぜなら組織には限られたポストの中で誰のその仕事を任せるのか、あるいは誰を昇進させるのかという選抜の原理が存在するからです。個人のキャリア選択に対して、組織は適材選抜という異なる課題を持っています。

キャリア・デザインでは「組織の選抜と個人の選択」をうまく調和させるという課題にも応えていかなければなりません。そうした意味で企業の経営理念

と個人のキャリア・ビジョンを接合し、さらにそれをブレイクダウンする形で企業の中期経営計画と個人のキャリア目標を架橋したうえで、あらためて「Can」と「Should」を考え、現実的かつ具体的なロードマップを計画していくことが重要です。一方、企業の側も、人材育成ビジョンを定めて、従業員の主体的なキャリア開発を促進・支援することを目的とした、体系的・定期的なキャリア・コンサルティングやキャリア開発研修を施すなど、総合的なキャリア支援施策を講ずることが求められます。

図5 企業（組織）と個人のWin-Win



9. 太郎と次郎の話の続き

物流部に異動になった次郎は相当くさっていた。あんなに仲の良かった太郎に対しても妬みの感情があって近頃は疎遠になっている。そんな自分が情けないと思いながらも仕事に意欲がわかない。悪循環だ。次郎のそんな状況を察知した物流部の上司が次郎に言った。「今度あたらしく本社にキャリア・コンサルティング・ルームというところができたらしい。上司である俺には言いにくいこともあるだろうから一度そこに行ってキャリア・コンサルタントに相談してみ

たらどうか」。

翌日、次郎は浮かない気分のままキャリア・カウンセリング・ルームを訪れた。対応したキャリア・コンサルタントは社外の人だという。しかも守秘義務があるのでここでの相談事は一切口外しないという。次郎の気持ちはいくぶん楽になった。それで、入社以来、上司との関係がしっくりいかなかったこと、自分の仕事に意欲を見出せないこと、仕事が自分に合っていないこと、昇進試験の結果が不首尾でくさっていることなど、率直に打ち明けた。コンサルタントは具体的なことは何も言わないで黙って聞いている。

次郎の言い分をひととおり聞いたあとで、コンサルタントは2つのことをアドバイスしてくれた。1つは、キャリアはかけがえのない自分自身のものであって、そこには良いとか悪いとかいう評価は存在しない。2つめは、転勤した今がキャリアの節目であるから、次の3つの質問にそって、自分自身のキャリアの歩みをじっくり内省してみたらどうか。また一番親しい人にも相談してみたらよいと。与えられた質問とは次のようなものであった。

- ①自分は何が得意で何が不得意なのか
- ②自分は本当のところ何をしたいのか
- ③キャリアにおけるビジョン・使命・価値は何か

聞けばこの3つの質問は、それぞれのキャリアの「Can」(できること)と「キャリア・ビジョン」(キャリアの究極的目標)に関わっていて、これに自問自答することがキャリア目標を定めるのに役に立つのだという。遠洋航海する船に錨(アンカー)が必要であるのと同じように、キャリアにも自己イメージを正しく捉え、いかに生きるべきかの錨(基軸)が不可欠である。この3つの質問は、次郎のキャリアの羅針盤、言い換えれば「True North」を考えるために有効なのだという。

帰宅した次郎は、コンサルタントが用意してくれたフォーマットを前にして、じっくり考えてみた。①の問(自分は何が得意で何が不得意か)。コンサルタン

トはマインドセット、リーダーシップ、コンピテンシー（能力）の3つの要素から自分の強みと弱みを整理するのがよいと言っていた。

自分は学生の時ゼミで幹事をやり、サークルでマネジャーをやった。いろいろな意見を聞きながら調整して一つの方向にまとめていくことは不得手ではなかったはずだ。製造部でも生産システムのインテリジェント化の部内調整を担当していたときが一番充実していた。そのとき培ったシステム設計の力も捨てたものじゃないはずだ。

	私の強み	私の弱み
マインドセット(日頃の仕事に対する心構え・態度)		
リーダーシップの特徴(どんなときに発揮するか、どのようなとり方か)		
コンピテンシー(能力)・スキル		

②の間(自分は本当のところ何がしたいのか)。そうであれば本当に自分がやりたいことは、一つのテーマに基づいて社内の部門間の調整を図りながら形にしていくことだ。具体的には新規プロジェクトのマネジメントがやりたいのだ。物流の仕事もおもしろそうだ。サプライチェーンマネジメント(SCM)の分野で生産システム設計の経験も生かせるはずだ。

③の間(キャリアにおけるビジョン・使命・価値は何か)。そもそもA社の志望動機は、食の世界に身を投じ、食を通じて人々の健康増進を支援し、ひいてはそれをグローバルに拡張していくことにあったはずだ。そうであればグローバルに広がるサプライチェーン構築の仕事こそふさわしい。

ここまで書き出して次郎はだいぶ自分の本質を突いているなと感じた。そう

だ。カウンセラーは一番親しい人と相談してみろとも言っていたな。次郎の胸中に浮かんだのは太郎であった。次郎は、このノートを太郎に見せてアドバイスしてもらおうと思った。翌週、久しぶりに会った太郎はマーケティング係長の新しい仕事に悪戦苦闘していることを打ち明けた。営業で磨いたデータ分析力も新部署ではあまり役に立たないらしい。それでも次郎の話に熱心に耳を傾けた太郎は、「Can」と「キャリア・ビジョン」の整理は次郎らしさをよく捉えていると言ってくれた。また、異動した今が次郎にとって一皮むけるチャンスだと励ましてくれた。

翌日、次郎は会社のイントラネットでグローバル・サプライチェーン構築を担うのに必要なコンピテンシーを確認した。すると製造部で仕事していた割に生産工程に関する知識が不足していることが分かった。需要予測に関わる IT リテラシーも不足している。逆に分析的思考力はますますだ。上司に相談すると、この1年間で社内の能力開発プログラムを活用して不足しているコンピテンシーを重点的に学習せよとのこと。翌年、次郎は主任に昇進した。たしかに同期の連中にはだいぶ遅れをとった。しかし次郎は意に介さない。なぜならキャリアは自分自身のものであって、他人と比較して良し悪しを評価するものではないと言ったキャリア・コンサルタントの言葉を忘れていなかったからだ。

この春、次郎は社内公募を利用して最新の IoT を駆使する統合物流プロジェクトにエントリーした。公募面接の場ではこの1年間のコンピテンシーの向上をアピールした。SCM についての自分なりの構想も披露した。手ごたえはあった。そろそろ結果がでることだ。課長が次郎に一枚の辞令を手渡した。そこには「統合物流プロジェクトチーム勤務を命ず」とあった。総投資 100 億円の会社の浮沈をかけた一大プロジェクトのメンバーにみごと選抜されたのだ。次郎は、今、X社の物流網を再構築し、発注予測と在庫情報を取引先と共有化する SCM プロジェクトのメンバーとして活躍している。

いよいよ③の問い（キャリア・ビジョン）に対する答えが定まった。それは、今手がけている統合物流網を国内のみならず海外の拠点や取引先と連結させ、

グローバル物流ネットワークに拡大していくことだ。その先には、発展途上国の人々の食生活の改善と健康増進を実現するという True North がある。自分にとって人生をかけて取り組むキャリアの究極的目標が明確になった。その一歩として語学力が必要だ。次郎は今、忙しい仕事の合間をぬって英語能力検定試験の受験に向けて準備中である。