



キャリア・トランジション論の展開 : 節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 184(6):43-66

(Issue Date)

2001-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00098365>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00098365>



キャリア・トランジション論の展開

—節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎—

金 井 壽 宏

キャリアをデザインするという事は、実践的には人生やキャリアの節目（トランジション）だけはデザインするということにはほかならない。このことを念頭に、キャリアを歩む本人が自己診断するのにも役立ち、上司やメンターあるいは、キャリア・カウンセラーが本人に内省させるための理論的基礎を提供するふたつのモデルを検討する。もともとは人生の転機をうまくくぐれないひとのグループ・セラピーをおこなっていたW. ブリッジズのライフ・トランジション論は、人生の節目を3段階のステップで説明するのに有益である。英国で管理職の体系的な研究を重ねてきたN. ニコルソンのキャリア・トランジション・サイクル論は、とくにキャリアの節目を4段階のステップから理解するのに役立つ。両モデルを、節目のキャリア・デザインという実践的課題と結びつけることを目指しながら、補完的に検討する。あわせて、このテーマの今後の展開方向も、ワーク・ファミリー・バランス論、リーダーシップ開発論との関連で探る。

キーワード キャリア・デザイン、トランジション、一皮むける経験、新人とミドル

Standing at the crossroad
I tried to flag a ride.
Nobody seems to know me
Everybody pass me by
Robert Johnson

四辻につたって、
乗せてもらおうと手を振った
誰もおれは知らないらしく、
みんな通りすぎていくばかり
(三井 徹訳)

Standing at the crossroad
Trying to read the sign
To tell me
which way I should go
Eric Clapton

四辻に立って
どちらの路に行くのがいいか
自分に言い聞かせるため、
標識を読みとりながら
(金井訳)

1. はじめに——節目のキャリア・デザインを支える視点

節目だけはデザインしようというのが、わたしが提唱してきたキャリア・デザイン論だ。ここで、キャリアとは、ゆるやかに定義すると、長い時間幅から見た仕事生活のパターンや意味づけのことを示す。そのような意味づけは、とりわけ非連続的な節目を越えるときに重要性を増す。20歳前後から60歳以上まで働くとしたら、長い仕事生活は、人生のかなりの部分と重なり合う。トランジションには、人生の節目と仕事生活での節目がある。両者は分かちがたい（その意味で、広義では、両側面をあわせて、キャリア・トランジションと表現されることも多い）が、それぞれ、ライフ・トランジション、（狭義の）キャリア・トランジション¹と呼ぶ。

人生の節目がキャリアの行方を左右したり、キャリアの節目が人生そのものにかかわったりする。結婚を機に、配偶者の仕事の関係で、自分も英国で仕事を探そうになったというなら前者の場合で、早期退職制度で大企業をやめて起業したときに、住む場所などの生活基盤のみならず、人生観まで変わったというなら後者の場合だ。このようにライフ・トランジションはキャリア・トランジションと重なり合い、相互に影響し合う。だから、キャリアの計画は、「統合的な人生の計画」になるという論者もいる²。そのため、上述のとおり、広義のキャリア・トランジションには、仕事の節目と人生の節目の両方が含まれる。

たとえば、はじめて部下を大勢もつラインの長になったひとは、中間管理職についてというのが仕事の節目で、そのころに生涯の折り返し点という節目だったというのが人生の節目で、ミドルのキャリア・デザインというときには、この両面を含む広義のキャリア・トランジションを扱っていることになる。ミドル・マネジャーの研究をしながら、研究者のわたしが³20代や30代の前半のときには気付かなかったことがある。それは、ミドルは階層状組織の中間層にいただけでなく、人生においてもミドル・ポイントをくぐっているという側面だった。この二重の節目をくぐるに際して、（広義の）キャリア・トランジション論という視点が有益であるとわたしは考えている。実践的なキャリア・デザイン論の理論的基礎としてそれを検討するのが本稿の目的だ。

長期に渡るキャリア全体を事前に描くことはできない。定年の歳まで（さらにそれ以後も）働くとしたら、ほとんど人生の主要部分とオーバーラップするようなキャリアをデザインできるなどといえば不遜な発想だ。デザインの反対をドリフト（自然に任せる、流される）と呼ぶとするならば、キャリア・ドリフトのなかで、偶然を生かし、出会いを大切に、掘り出し物も見つかる。だから、ドリフトもまた楽しからずや、といってよい。行動や発想のレパートリーを広げるといふ大事な役割がキャリア・ドリフトにはある。スタンフォード大学のJ. クランボルツ（John Krumboltz）は、そのような偶然を生かすことが肝要だと主張

する。これまでの、キャリア・カウセリングでは、偶然の効用に注目していなかったと警告もする⁴。

しかし、同時に彼が注目するのは、「計画された偶然」(planned happenstance)というキーワードのとおり、まったくの偶然ではない。大きな方向付けという程度に、用意された心がないと、掘り出し物も目にとまらない。準備された心 (prepared mind) に偶然が微笑むというのは、科学の世界だけのことではない。キャリアという長い道のりでもそうだ。そのような大きな方向づけを少なくとも、キャリアや人生の節目ではおこなう必要がある。

わたしは、キャリア・デザインは、節目のデザインだけでいいと思っている⁵。それ以上でもそれ以下でもない。仕事の行程のなかで、就職、最初の管理職や海外勤務、思いがけない分野への異動、出向・転籍、退職という節目に、またプライベート・ライフにより密接にかかわるが人生行程における結婚、第1子の誕生、病気、離婚、中年になったと自覚したとき(人生の真中という意味での節目)、親しいひとの死、長期リフレッシュ休暇などという節目に、もしも自分の来し方を振り返り、行く先を展望することがなかったら、そのひとは生涯ドリフトされればなしになる。そうになってしまうと、偶然出会ったよい景色も見逃してしまう。

ドリフトの価値も、節目のデザイン次第であるというべきだ。イヌも歩けば棒に当たるといって、だいたいどこを歩くかを岐路では選びとる必要がある。このような観点からのキャリア・デザイン論を構想中であるが、その理論的基礎をトランジション論に探っていこう。本稿は網羅的な文献展望ではないので研究ノートにすぎないが、人生そのものの節目の研究(米国のW.ブリッジズの研究、だけどキャリアの節目にも応用が可能)と、キャリアの節目の研究(英国のN.ニコルソンの研究)から、ふたつの理論を材料として取り上げ、それらが節目のキャリア・デザインという実践的指針に対してもつ意味合いを探索していくことにしたい。

2. ブリッジズによる人生におけるトランジション論

キャリアのような長期的な行程に関しては、節目のデザインこそが適しているというのには、ふたつの理由がある。ひとつには、それが毎日とりあげる筋合いの問題ではないからだ。毎朝起きる度に、「人生いかに生きるべきか」と問うひとは、それを問うことが職業である哲学者でない限り、人生の歩みが危なっかしい。しかし、節目のとき、とまどっているとき、とくに非連続な大きな節目では、哲学者みたいなこの問いを発する必要がある。そうでないと人生全体がドリフト状態になり、そのひとはキャリア・ドリフターズのひとりになってしまう。それはまずいというのが、節目だけはデザインすべきだという第2の理由だ。

たとえば、思春期のときには、もう子どもではなくなりつつあるけれども、大人ではない。だから、そのときに自問すべき問いがある。完全だと思っていた親や社会にも問題がいっぱ

いあると気付くし、自分のよきにも限界にも気付く。子どものときから自分の夢だったプロ野球選手になりたいという気持ちも現実と照らし合わせて修正しなければならない。高校の野球部の主将はしたが、プロの世界に入るほどではない。だとしたらなにをすべきかを問う。子どものときからの夢も再度、現実吟味 (reality-testing) される (実は、中年期もそうだ)。つまり、「人生いかに生きるべきか」、「キャリアをどのように選び歩むべきか」という問いは、節目ではしないとイケない。そのような大きな節目が、人生やキャリアのうえで何回かある。まず、人生の節目 (ライフ・トランジション) をくぐるときの心理について、第2節では議論⁶したい。

2.1. 危機のひとつとしてのトランジション

人生行路 (ライフコース) や人生のなかで何度か繰り返起こること (ライフサイクル) という文脈のなかで、トランジション (transition) という言葉は、日常語としては「転機」と訳される。それは、生涯発達心理学 (life-span developmental psychology) の文脈では、「移行」ないし「移行期」と訳されるような人生の節目を指す言葉である。人生やキャリアは、安定期 (流されてドリフト状態でも大丈夫な時期) と移行期 (しばしば危機でもある節目) の繰り返しだというのが、生涯発達論やキャリア論におけるライフサイクルの視点だ。キャリアとは、馬車の轍 (わだち) のようだと言われるが、その喩えでは、「岐路」にさしかかった時点 (地点)、クロスロード (四辻) などに立ったとき (ところ) がトランジションにあたる。

働き始めてもう10年以上になるひとなら、自分の節目経験を振り返ってほしい。まだ20代の若いひとたちは、自分のことを内省するだけでなく、長く働いているひと、たとえば、父親 (該当するなら母親) や叔父・伯母に、人生やキャリアの節目について、インタビューしてみるのもいい。たとえば、つぎのような問いが有効であることが、研究調査目的でおこなわれた多数のキャリアにまつわるこれまでのわたしのインタビュー経験でわかっている。

(1) 節目にあたる経験にはどのよなものがあるか。入社後のキャリアの足取りを聞きながら、あわせて学校時代のこと、(インタビューの場合にはプライバシーを侵害しない限り)、家族のこと、健康のこと、交友関係などプライベート・ライフの話も、自然にキャリアと繋がって出てくる。

(2) 思い出していただいた具体的な経験に付随する感情は、どのようなものだろうか。どこか新しい世界へと移行するのは、わくわくするような経験であると同時に、少なくともそれを歩み始めたばかりのとき、乗り切る (新たな世界に順応していく) までの間は、不安もつきまとうような経験ともなるであろう。

(3) それらの節目とは、なにかが終わり、なにかが始まるという経験だ。たとえば、思

春期に子どもの時代が終わり、大人の時代が始まる。そのどちらでもない間が移行期だ。さきにあげた節目の経験のなかで、できれば前の時期が終わってほしくなかった経験がひとつやふたつあるだろう。終わってほしくなかったのに、終わってしまった経験。どうやってその気持ちを振り切って、節目を乗り越えることができたか。その際に、だれがなにが頼りになったか。

これらの問いのバリエーションは、キャリアの研究調査ばかりでなく、キャリア・カウンセリングのなかでも応用できる問いだろう。ちなみに、「内示のときに、これだけは断りたいと思った配属や異動、あるいは、上司や人事部の命令でも、自分のやりたいことでこれだけは譲りたくないと思ったことはなんですか」というキャリア・アンカーの問いは、節目という非連続面すら貫く自分のキャリアの基盤を照射している。上記の問いとあわせて自問したり、インタビューでも聞いてみたい問いだ。

トランジションという言葉は、一方で躍進感や前進感を、他方で（なにかがしかの）喪失感をもって響きわたる。ジャズファンなら、ジョン・コルトレーンの名曲『トランジション』を想起されるひともいるだろう——そのとき、コルトレーンはどこからどこへと移行しつつあったのだろうか。移行期には、なにかが終わる。

危機とは絶妙な言葉で、「危」険と「機」会の併存を含意している。トランジションにもこの2面がダイナミックに（動的に）存在する。安定期の後には危機が、危機の後にはやがて安定期がやってくるので、通常トランジションは、サイクルをなしている。もう一度わかりやすいので思春期の例をあげよう。その期のときには、「わたしはだれか」、「わたしはなにになっていくのか」、「これまで完全と思えたもの、世界も親も問題だらけだ。自分としては、どうすればいいのか」などと物思う。しかし、この時期の前も、乗り切った後もけろっとしたもので、屈託なく生きている。そして、しばらくの間は深刻に物思うこと少なく安定して生きていると、またつぎの節目がやがてやってくる。思春期ばかりではない。人生の半ばという節目のときに、中間管理職をしている中年も、人生の真中という移行期にいる。30前後に節目をくぐるひともいる。節目では、どのような心理が働くのだろうか。

2.2. トランジションの心理

トランジションという危機の両面を見事にダイナミックに解明したのは、ウィリアム・ブリッジズの『トランジション』である自分が今節目をくぐっていると思われるのなら、ぜひ紐解いてほしい。ブリッジズは、人生の転機や節目を乗り切るのに苦労している人びとに集団療法を実施してきた臨床心理学者である（この著書より後には、組織変革や雇用の新動向をめぐる経営学寄りの著作も書くようになった）。

ひとりひとりのトランジション経験はかけがえのないもので一般化を拒むし、ひとりひと

りが語る経験は内容的には千差万別だ。しかし、うまく乗り切れないパターンやそこに繰り返し見られるプロセス（ステップ）は、一定している。ブリッジズは、それを図1のように3つのステップで説明する。

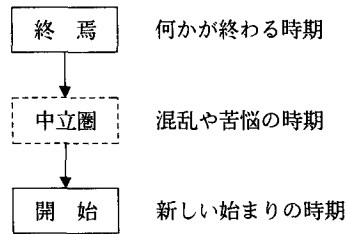


図1 ブリッジズ・モデル

出所 ブリッジズの著作の考えにもとづき、金井が図にまとめたもの。

移行期というのは、ある状態が終わり、別のある状態が始まるということであるのに、多くのひとが、後者の「開始」ばかりを目にして、いったいなにが終わったのかという「終焉」を往々にして不問にしている。また、その移行期が大きな（重要な）転機であればあるほど、テレビのチャンネルを変えるようには、「終焉」から「開始」へと、さらりとは移れないものである。その間に、途方にくれたり、やや宙ぶらりんな感覚になったり、少し空しくなったりもしながら、徐々に新たな始まりに向けてしっかりと気持ちを統合していく時期が必要である。この谷間の時期を、ブリッジズは、「中立圏」(neutral zone)と呼んだ。中立圏のイメージとして、サーカスの空中ブランコで、前のブランコの手を放し、新しいブランコに手が届いていない、文字どおり空中に漂う（宙ぶらりんな）状態を思い浮かべてほしい。

少し具体例で考えてみよう。たとえば、第1子の誕生。ブリッジズの集団療法に来ていたある女性は、自分の赤ん坊は「すばらしい子」だと言いながらも、思わぬこと、知らないことばかりでいらだち、とまどっているようだった。怒りは夫にまずぶつけられ、つぎに子育ての実際を教えなかった親に、はては集団療法の会に居合わせたメンバーに向けられた。結婚して2年後に妊娠したが、夫も彼女も、子どもがずっとほしかったのに、いざ生まれると戸惑っている。なぜか。どこに落とし穴があるのか。

彼女が見逃しているのは、終焉と中立圏という段階の重みである。3人の新しい生活、子どもがいっしょの生活という開始の局面ばかりに目がいつている。始まりのいいところばかり見ようとしている。しかし、子どもの誕生を機に「終わる」ものがある。そういう気持ちにはまだ折り合いをつけていないかもしれない。たとえば、しばらくは、もうふたりきりで、気楽にレストランやコンサートに行けない。実際に3人の生活が始まる前の宙ぶらりんな時期にこそ、母親になるとはどういうことなのか、重みをもってしっかりと考え込むことも必要だ。「中立圏」、つまり前のブランコを手放して、新しいブランコを握るまでのゾーンでそう

いうことを考え抜く、自分の感情を受け止めることが大事だ。

一見すると開始の問題に見えるものは、実は、終焉（英語で、letting it go という絶妙な表現がこれに当たる）をきちんとできていないという問題であった。まだ子どもがいない20代の学生や若手社員は、失恋経験などをあてはめてもらいたい。ものすごく好きだったひとと別れて、だれと会ってもまだ冴えないので新しい深い関係は始まらず、宙ぶらりんで空虚な状態といえば、イメージできるだろうか。大好きなのにうまく行かなかった彼女と別れた後、だれかれとなく声をかけるようでは新しい恋愛は実らない。終わりと中立ゾーン（心理的に「喪」に服している期間だといってもいい）をしっかりとくぐらないとだめだ。好きだったのにうまくいかなかったのはどうしてか、自分は一生にわたって愛するひとと出会うようなことってあるのか、とか感情を豊かに考え抜いたあとでなければ、ほんとうの新しい出会いはない。自分の得体にまで考えが及ぶ中立圏は、そのように真剣にくぐるべき大事な時期なのだ。一見どっちつかずの宙ぶらりんな段階だが、それは（一時的に無気力になることがあっても）けっして消極的な段階ではない。慣れ親しんだもの、去りつつあるものと心深く直面しながら（少なくとも心理的には、それがなくてもやっつけていけるように過去を統合しながら）、わくわくもするが不気味でもある新しく突入する世界に気持ちを向けるための積極的な段階である。

しかし、ブリッジの枠組みでより重要なのは、失恋というようなネガティブな悲しい経験だけでなく、子どもが誕生して3人の生活が始まるというようなポジティブなめでたい経験においてできえ、このプロセスが生じることだ。新しい生活（つまり変化）を望んでいるとき——結婚、管理職への昇進、待望の海外勤務のときなど——できえ、古い生活を（心理的に）捨て去るのは難しい。ブリッジによれば、すべてのトランジションは、実は「終わり」から始まる。中立圏をくぐるという自覚が「終わり」に劣らず大切だ。

これをくぐらなかつたひとに限って、過ぎてしまった過去を振り返ってしまう。グルーチョ・マルクスが大恐慌のときに語ったと言われる名セリフによれば、「たいへんな時代が始まったのではないよ。らくちんな時代が終わっただけさ」と。また、グラハム・ベルは、電話という新しい技術の普及に際して、「新しい扉が開いているのに、ひとびとは閉じてしまって扉ばかり見てしまうものだ」と言ったそう（ここでは詳論しないが、このような意味合いから、ブリッジの枠組みは、変革のリーダーシップ論や、組織変革論においても、基礎文献のひとつとなっている）。

トランジションは、個人の転機だけでなく、組織や時代の節目の心理にも適用できる。そのため、経営学のキャリア発達論だけでなく、組織変革や組織開発論や変革型リーダーシップ論にも、どんどん援用されるようになっていく。

今の状況をこの時期に投影するわけではないが、バブルがはじける前はよかったと嘆くだ

けでは(つまりその華やかでノーテンキな時代の終焉を自分の心に宣言しなければ),駒は前に進まないのである。ITという新しい扉が開いているのに、昔の部長は朝から電子メールの処理なんていうことはなかった,などと閉じた扉をうらめしげに眺めてはいけない。新しい扉を開けるばかりでなく,新しい世界に入ってそこを歩み続ける持続的エネルギーは,逆説的なようだが,中立圏という一見混乱と苦悩に充ちた時期を通過してからでないと充填されない。そうでなければ,トランジションを経験したことにもならないし,ましてやトランジションを通じて,人間として一皮むけることにもならない。

ブリッジズのトランジション論は,狭義のキャリア・トランジション,ライフ・トランジションの両面に応用が可能であるが,本来は,人生の転機の研究から生まれたことをもう一度注意しておきたい。

3. ニコルソンにおけるキャリアのトランジション論

ブリッジズのトランジション論は,人生全般やわれわれが生きる世界まるごとにかかわることで,必ずしもその焦点は,仕事生活にはなかった。つぎに,この節で紹介するモデルは,人生というよりも,キャリアにより密接な本格的なトランジション・モデルである。このモデルを理解すれば,キャリアの節目はデザインすべきだというわたしのキャリア・デザイン論の基盤にある考え方がより明白になっていくであろう。

3.1. モデルの概要

ロンドン・ビジネス・スクールのナイジェル・ニコルソン(Nigel Nicholson)によるモデルは,多数の著者や論文で披瀝されてきたが,なぜか,わが国ではあまり知られていない。そのエッセンスは図2に示すとおりである。この円環をなすサイクルは,(1)新しい世界に入る準備(preparation)の段階,(2)実際にその世界に初めて入っていて,いろいろ新たなことに遭遇(encounter)する段階,(3)新しい世界に徐々に溶け込み順応(adjustment)していく段階,(4)もうこの世界は新しいとはいえないほど慣れて,落ち着いていく安定化(stabilization)段階,から成る。

図2のなかには,A~Fという記号で説明を入れている。これらは,(A)トランジションの各段階での課題・目標,(B)段階ごとに不適應の場合に生じるメカニズム,(C)うまく適応が促進されるためにその段階で生じているべきこと((B)のサイクルがまずいサイクルなのに対し,(C)はうまくいっているサイクルの記述になっている),(D)段階に応じて上司・マネジメントや人事部がその気になれること,(E)それぞれの段階の底流にある心理過程,(F)その心理過程に適應できる理論,についてニコルソンの考えを引用者なりに要約して図中に付加したものである。

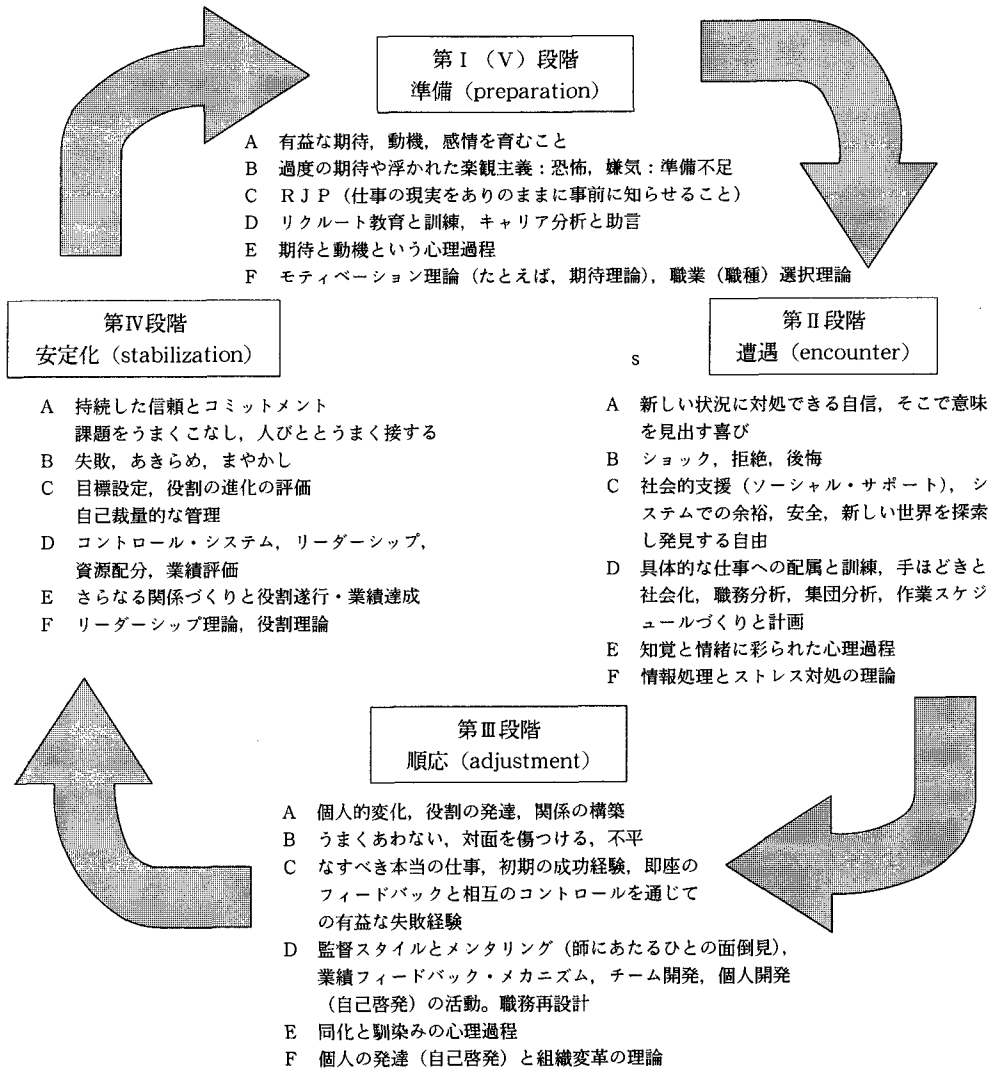


図2 トランジション・サイクル・モデル

注（1）ボックスの下のA～Fの凡例はつぎのとおりである。A 課題と目標、B 不適応の場合、C うまく適応するための方策と救済策、D マネジメントや人事部の役割、E 基本的な心理過程、F その心理過程に適応できる理論

（2）第1段階のCにおけるRJP（Realistic Job Preview）については、つぎを金井壽宏（1994a）「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性——先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第30巻、1-66頁。を参照。

出所 この図は、Nicholson, Nigel and Michael West (1988), *Managing Job Change: Men and Women in Transition*. New York: Cambridge University Press. ならびに、以下の論考におけるいくつかの図や記述を統合して、本稿の著者により作成されたものである。Nicholson, Nigel (1990), "The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms. In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK.: John Wiley & Sons, pp. 83-108. Nicholson, Nigel and Michael West (1989) "Transition, work histories, and careers." In Aethur, Michael B., Douglas T. Hall, and Barbara S. Lawrence eds. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, pp. 181-201.

このモデルは、この付加説明のために込み入った表になっているが、その骨子は、ブリッジズの3ステップのモデルと同様に、きわめて単純な4ステップのサイクルだ。自分にあてはめてみてほしい。キャリアのどのような節目にもあてはまるはずだ。その適用範囲は広く、最初の就職、通常のジョブ・ローテーション、はじめて部下をもつ管理職に登用される時（あるいは、昇進一般）、海外勤務、出向・転籍、転職や独立しての起業、さらには退職までほとんどの節目に、準備→遭遇→順応→安定化というサイクルを、あてはめて考えてみることができる。

ここでは、学校から会社への節目をくぐる学生と、はじめて大勢の部下をもつ管理職につくミドルを例に各段階をあてはめてみよう。

社会人になるという節目をくぐる学生や新人の場合。とうとう就職活動する学年になった。ホームページや書籍、先輩の話を聞きながら、就職活動に備えよう(I)。迷いはしたが内定をもらった会社のひとつに実際に4月1日より勤務し始めた(II)。社会人ルーキーとしてうまくやっていけるか心配だったが、営業という仕事にも職場にも会社にも、数ヶ月から2、3年もする間になじんでいった(III)。なんでもできるしこの仕事では一人前になりかけた(V)と思ったら、つぎの異動の内示があって、つぎは、意外にも経理だと知らされて、簿記の本など少し買いあさった(V)。

ミドルの場合。若い世代を部下にもったことはあったが、昇格試験を受け、アセスメントを兼ねた候補者研修も受け、その間いろいろ書いたり読んだりしたが(I)、とうとう工場の生産第2課に課長として着任した(II)。生産現場は担当者のときに経験済みだが、自分より年長者もいる職場でひとを束ねるという仕事ははじめてだった。管理をするより自分で動くほうが速いという考えがちだったが、ようやく2年目に入ってひとを使う機微にも慣れ始めた(III)。やがて第2課の仕事の全貌も、課員の気心も知悉したころには、なんと海外工場と同種の生産ラインで現地生産を始めるということで、まったく晴天の霹靂で海外勤務に備えることになった(V)。

ひとは、このようなサイクルを回りながら育っていく。そのなかで学習の度合いが深いサイクルは、将来も「一皮むけた経験」として振り返るぐらいインパクトの深いものとなっていく。

3.2. モデルの三つの前提

今、ふたつの例示でさらっと説明してみた、このモデルには三つの前提(仮定)がある。

第1に、モデルは、再帰性を想定している。つまりサイクルは通常、1周回って終わりというわけではなく、ある1周が終わったと思っても再び第1段階にもどってきてまたつぎのサイクルが始まる。節目経験がひとつのサイクル(輪)として描かれている理由は、慣れた

ころには、またつぎのローテーションなり、昇進なり、海外勤務があつたりするので、また再び準備段階へと突入していくからである——安定期と移行期が繰り返し現れると主張するライフ・サイクル・モデルによる生涯発達理論と同様のアイデアだ。その意味では、第1段階は、前のサイクルから見れば第5段階であるので、図2のなかで、準備段階にはI(V)と記されてある。同様に、新しい状況に遭遇した後になっても、前の段階でし残した準備作業を続けながら、徐々に馴染んでいったりする。最も安定的な段階である第IV段階でも、つぎの異動の内示があれば、残務をてきぱき処理しながらも、新しい準備に入ることになる。再帰性とは、一方では、サイクルそのものが円環をなすこと、他方では、各段階がそのひとつとして繰り返し生じることを意味している。

第2に、各段階は、それぞれに他とは異なった特徴をもっているという意味で、独自のステップをなすという前提がある。あるサイクル間の切れ目ほどではないが、同じサイクル内のステップ間にも概念上は切れ目がある。経験としては重複しながらシームレスにつながっていても、この4つの段階が少なくとも概念的にははっきりと区別できるはずだ。図2のEとFに示したとおり、段階ごとに顕著な心理過程にも、またそれを説明する理論にも違いがある。

たとえば、準備段階(I)では、新たな世界に向けての期待や、期待をもとに生じる動機が、基本的な心理過程となる。この過程には、がんばればどの程度業績をあげられ、その業績によってどれだけの報酬が得られるかという期待から、人びとの努力の大きさを説明する心理学のモチベーション理論(期待理論)が役立つ。つぎの遭遇段階(II)では、実際に新たな世界にふれ始めているので、状況をいかに捉えるかという知覚や認知、また、初めてのことに興奮したり、心配になったり、恐怖心を抱いたりするので、情緒や感情がうごめく。この段階の基本的な心理過程は、知覚と情緒である¹¹。はじめての世界に入ったばかりなのだから、「知ること」、「感じること」が大事なわけだ。その過程を説明するための理論は、情緒とストレス対処の理論と情報処理メカニズムの理論である。同様に、順応段階、安定化段階にも、独自の心理過程とそこによくあてはまる別個の理論がある。

第3に、前の段階をいかに過ごしたかが次の段階のくぐり方に大きく影響を与えるという意味で、時間軸に沿って段階の相互依存性が、このモデルの前提となっている。まず、変化に対する準備のあり方(I)が新たな状況へ遭遇したときのとまどい(II)をうまく緩和させたり、逆に悪化させたりする。異動直後の出会いにどう対処したか(II)が、いかに新たな職場になじんでいくか(III)を左右する。順応(III)には、自分が主体的に変わっていくこと(personal change)と、場で要請される役割をうまく自分に取り込む(role development)という二面があるが、そこでどう変わったかの影響が、つぎの安定化段階(IV)に持ち越される。自己と状況との関連がうまくできあがり、役割をうまく果たし、その場で自分なりのリ-

ダーシップがどんどんとれるようになったかどうか(IV)が、つぎにめぐってくるサイクルの第1段階である、新たな岐路に向けての準備のあり方(つぎのサイクルのI)に影響を与えることになる。

3.3. キャリア・トランジション・モデルに基づく自己診断——自分は、いい循環に入っているのか、わるい循環にとらわれているのか

善循環の場合 この時間軸に沿っての相互依存性には、善循環と悪循環があり、それぞれ図2のなかでは、Aにうまく適応するための課題、Bにうまくいかなかったときの状態、Cにうまく適応するために必要なことが簡単に説明されている。善循環は、つぎのように回る。A項目とC項目をにらみながら一周してみよう。

- I. 新しいことにわくわくするが、過度な期待をもつわけではなく、現実的な期待をもって、準備ができてい(これを RJP=Realistic Job Preview「現実主義的な仕事の事前認識」¹²と呼ぶ。突然の異動の内示でも、そのときの自分の感情が前向きに捉えられている。新しい世界でのやる気も高まっている。そのためには、なによりも、これからつく仕事のありのままの姿を、事前に知らされていることが大事だ。
- II. 新しい世界に入ると、思いもかけぬ驚きがあるけれど、それをきちんと意味づけていくことができている。むしろ、新たなことに対処できることから自信もつく。上司や先輩などまわりのひとがその初期の適応を支援してくれるとやりやすい。相互に関連し合って仕事を進めるシステムとしての職場に余裕や余力があれば、そのような支援も生まれやすい。しかし、新参だからといって保護しすぎるのでなく、本人にとって未知の世界を自分なりに探索させる自由もまた必要だ。
- III. 状況に応じた自己変革・成長が、自分からも主体的にできるし、要望を果たすという形でできると、職場への順応もはかどる。その間、必要な対人関係のネットワークをうまく形成することも大事だ。上に立つひとの監督の仕方やメンタリング(キャリアを歩む上の師匠として世話をすること)があり、職場への貢献の具合がわかるように業績のフィードバックがあることも大事だ。
- IV. 課題達成においても、協働すべき人びととの人間関係においても、継続して打ち込む気になれるし、信頼も生まれる。手順を示すよりも、目標が定まると、その目標に対して自分の裁量で工夫しながら、仕事がさらにうまくこなせるようになっていく。これが、善循環になったときのサイクルの姿だ。

悪循環の場合 これに対して、各段階での対応がわるい目に出て、それが後に尾を引いていくと、同じサイクルがまったく違う様相を示すことになる。B項目に注目しながら、悪循環のサイクルでもう一周してみよう。

- I. 新しい状況に対して、現実離れした過度の期待や、ややバラ色にすぎる浮かれた楽観主義に染まってしまう。あるいは、逆に、慎重になりすぎて、恐れたり怖がったりする。前者では、甘く見て浮足だって準備不足になり、後者の場合にも、びくびくし過ぎて学習効率がわるく結局準備が行き届かない。
- II. どのような新しい経験にもそれなりのとまどいがあるものだ。しかし、現実的な仕事像をもたないまま第II段階に入ってしまったので、新たな現実に対する「こんなはずでは」というとまどいが非常に大きくなり、最初からつまづいてしまう。この種のショック（「リアリティ・ショック」という）にうまく対処できず、そのようなところに移ってきたことがいやになってしまう。拒絶したくなったり、前の方がよかったと後悔してしまう。この段階でのショックがあまりに激しいと、その仕事を「やめる」ことが合理的な選択となることもある——さらにそうなっても、会社の事情、個人の事情、労働市場の状況によっては、出るに出不れない場合がある。出られないと不適應のまま、つぎの段階に突入してしまう。
- III. ふつうだったら、仕事や職場になじんでいくころなのに、自分だけうまく適應できていないことに気づく。むりして状況に自分を無理やり合わせていこうとすると、不平がたまる。これ以前のサイクルや、直前のサイクルでもうまくやれてきたひとなら、ここではじめて挫折を味わうことになる。このような状態を、ピーターの法則で有名なローレンス・ピーター（Lawrence J. Peter）なら「とうとう『無能レベル』に達した」と、言うだろう¹³。経営幹部に至るまでの一皮むける経験の連鎖を研究してきたモーガン・マッコーン（Morgan McCall）なら、この段階で「とうとうこのひと『脱線した』『それた』」とも言うだろう。かつてはうまくいっていたひとほど、挫折は自己イメージと合わず、この段階で大きく体面を傷つけられることになってしまう¹⁴。
- IV. このようにほんとうは傷ついているのに、仕事と仲間との関係が落ち着くべき安定段階に突入するのも困ったことだ。そうなると、うまくいっていないことをなんとか隠そうとする。そうでなければ、ここで失敗を認めあきらめてしまうことになる。嘘を通すよりも後者のほうがましなようだが、しかしいったんもうだめだと思ってしまうと、それが自己成就的予言（思ったとおりが実現してしまうこと）になってしまう。それは、残念ながら、つぎのサイクルにまで尾を引くことになる。せつかくまた異動の時期がきても、端から、期待や自信をもてなくなってしまう。仕事意欲も失せていく。これが悪循環の場合だ。
- 今の会社に入ったばかりのとき、ミドル以上のひとなら、はじめて部下をもつ管理職になったとき、海外勤務のあるひとなら最初の海外赴任のとき、はじめて現場から本部に異動したひとならスタッフになったとき、出向・転籍、さらには転職の経験があるひとは、それらの節目も、このサイクルでなぞっていつてみてほしい。そして、うまくいったサイクルとそう

でなかったサイクルを、比べてみてほしい。これからは、同じサイクルの前の段階（サイクル内の4ステップそれぞれ）や前のサイクルのマイナスをつぎの段階やサイクルには持ち越さないようにしていきたいものだ。

キャリア・トランジション・モデルもキャリア・カウンセリングの初期の段階で、クライアントのキャリアの足取りを振り返り意味付けてもらうのに、利用可能である（わたし自身は、リーダーシップ開発という観点から一皮むけた経験をたとえば3個振り返るのに、このモデルを3周するというような使用法も可能である¹⁵と考えている）。

人事部や人材開発室のスタッフ、それから部下のキャリアの相談にのるラインの上司は、トランジション・サイクル・モデルを使って、自分の経験を自己診断してみるだけに留まらずに、つぎにリストしているような問いを、異動のための面接や研修の場面、OJTの場やMBO（目標による管理）の目標設定の場などで、当事者や部下に考えさせてみるようにしてほしい。

- (1) このひとは、トランジション・サイクルのどの段階に今いるのか。
- (2) どうやってそこに至ったのか。
- (3) これまでこのサイクルを他の場面でくぐってきた、このひとの過去の経験になんらかのパターンが見出されるか。
- (4) つぎの段階で起こりそうなことについて、そのパターンはこのひとなにか警告しているか。個人の側、環境の側の問題には、それぞれどのようなものがあるか。
- (5) つぎのサイクルが見えてきているか。もしそうでなければ、どうしてまだ見えないのか。つぎの段階でなにか起こりそうか、つぎのサイクルはどのようなサイクルになりそうか、早めに決めるために、そのひとや、相談を受けているこのわたしがすべきことがあるか。
- (6) 今のサイクルでの現段階、つぎの段階、また来るべきつぎのサイクルをうまく自分がくぐっていくために、他の上司、人事部、管理部門のスタッフなどになにを要望すべきか。

3.4. 節目をくぐることがキャリア発達につながるための条件

節目をくぐるトランジション経験が、人間としてさらに一皮むけてビッグになるようなキャリア発達に結びつくには、とりわけつぎのふたつのことが重要である。

(1) 数年の時間幅では、1周ずつのサイクルをより深く生き抜くことだ。たやすい職務、ルーチンな職務で深さを追求するのは難しいが、少なくとも管理職に近いところからは、困難な職務、不確実な職務に挑みながら、深い経験としてサイクルを回っていくことが肝要だ。くぐっているときにはつらい、修羅場のような経験が後から、たいへんな自信に結びつくこともある。しかし、その際には、サイクルの途中で投げやりにならないこと、必要な支援は

上司にメンターに、人事部に求めることも大切だ。

(2) 10年、20年を超えた長期的な時間幅では、ローテーションや昇進・昇格によりこのサイクルを何周も回ることになる。サイクルをさらに1回余分に回るたびに、いつまでたってもいくつになっても、さらに一皮むけるようにしていきたいものだ。同じレベルで同じようなことをしながらくるくる永劫回帰のように(メリー・ゴラウンドのように)回遊するのではなく。そのためには、自分なりに(a)あるサイクルでの1周とつぎのサイクルでの1周との間のつながり、関連性(それがなくてもなんらかの流れ)を、両者が異質で非連続的に見える場合でも、見出すこと、(b)かなり類似したサイクルを何度か経験しているかのごとく感じるときには、同じレベルでぐるぐる回っているのではなく、毎回周り方が高度化する、つまりスパイラル状に経験をくぐるようにすること。

換言すると、何度も節目をくぐり、何周もトランジション・サイクルを回っているようでありながら、同じ歩みを浅く、同じレベル繰り返しているのでは、キャリア発達にはつながりにくい。われわれが、節目をくぐる度に一皮むけているときには、シューシュポスの神話のような仕事(完成が近づく度にくずれさり、また同じことを永遠に繰り返さざるを得ない仕事、そういう罰を受けたコリントの王にちなむ)をしているわけでもない。

3.5. ふたつの条件の具体例

うまく発達したキャリアの例 第2の点における(a)(b)というふたつの条件は、表現が少し抽象的で難しくなったので、わたしがインタビューした、海外に勤務する日本人ミドルの具体的なキャリアの例で、説明しておこう¹⁶。調査時点で39歳のあるミドルのキャリア・パスは、概ねつぎのとおりであった。(1)大学で物性物理工学を専攻、卒業後、メーカーM社の関連商社(M商事)に1979年に入社、4年間アルミの輸入担当、(2)1984年から1年間は、関連会社のM工業へ派遣され、技術開発と商品企画を担当、(3)85年から6年間は、東京の輸出部でM工業の主力製品(TPH)を担当、欧州向けの輸出に従事、(4)同時にこの間6年間、組合役員を経験、(5)91年から3年半イタリアの販売会社で営業(ミラノに2年半、より小規模なローマの営業所に1年)、(6)94年7月より、外地間転勤で、英国でM社の欧州本部に勤務。

たとえば、このキャリアパスのなかで、まず(2)(3)(5)に注目しよう。TPH(仮名)という商品を開発段階からタッチした(2)後に、その商品を欧州に輸出する日本がの窓口となった(3)。それから、組合を経て、欧州の現地法人(販売会社)に勤務。前の経験とつぎの経験は異質だ。開発業務から、輸出業務、さらに海外勤務へ。しかし、(2)で身につけた商品知識とM工業での人的ネットワークが、(3)で生きる。その両者の経験(と、組合活動を通じてした、会社全体の動きの知識と社内各部署とのネットワーク)が、(5)の海外販

社での勤務を支えた。その後、欧州本部に異動した(6)ときには、現場の営業の苦勞を知っているのに、先に(5)を経ずに、日本の本部から欧州の本部に異動するのではなくてよかったと、本人は回想していた。これが先に(a)として述べた、一見すると異質で非連続なサイクル間につながりや意味付けを見出すということだ。

つぎにこのひとのキャリアの将来において、仮に、(7)再び、東京の本部に戻り、それから(8)二度目の海外勤務、三箇所目で、今度は、英国の販売子会社にいくことになった、としよう。(3)と(7)は同じ東京本部での勤務、(5)と(8)は同じ現地の販売会社での勤務だけど、(3)よりは(7)、(5)よりは(8)のほうが、仕事のスケールも高度化しているなら、周を重ねるごとに、スパイラル上に上昇している。ここが条件の(b)にかかわってくる。英国では、イタリアにいたときよりも、たとえば、より大きな絵が戦略として描け、より大勢のひとをネットワークに巻き込むことになっていた。その違いは、ただ量的なものでなく、質的にも大きく一皮むけたと思えるなら、それこそスパイラルどころかジャンプだ。前のサイクルから一気に高くジャンプしたとき、それをマッコールは、キャリア発達とリーダーシップ開発を結びつける糸口となる研究において、「大きな跳躍となるような経験」(quantum leap experience)と呼んだ¹⁷。わたしが、「一皮むける経験」と呼んでいるのはそれにあたる。(a)(b)の両方が満たされていると、ひとは、絶えずキャリアの歩みにおいて、進歩、発達しているという感覚を自然にもてるだろう。

一見すると成功しているが、足踏みしているかもしれないキャリアの例　スパイラル状にならずに、同じレベルでメリー・ゴラウンドのように永劫回帰しているキャリア・トランジション・サイクルを示唆するものとして、つぎの例をあげたい。もちろん反面教師だ。

ロンドン・ビジネス・スクールに客員教授で滞在していたときのクリスマスに、日本のエンジニアリング産業の英国現地法人の社長会がロンドンであって参加させてもらった。非常になごやかな会合で楽しかった。しかし、そのときの現法社長のひとりがおっしゃったつぎのような発言が忘れられない。

「エンジニアリング産業の海外エンジのプロジェクトなんて、たとえば、サウジで〇〇プラントを建てた、イランで〇〇プロジェクトの指揮をとったとか、言うけれども、勘のいいバイタリティあふれるひとなら、30歳を超えるころには、だいたいプロジェクト・マネジメントができるようになる。そのあと、何箇所経験してもいっしょだ。ロンドンの現法の社長になるころには、そういう経験をいくつもしているけれど、場数を踏んだからはったりが利くように見せてはいるけれど、だいたい一回目、二回目のプロジェクト以後は、もう学ぶことが少ないね。」正確な再現ではないが、おおむねこのような発言だった。

支店展開する組織で何箇所か支店長を経験し、その間で本部や経済団体への出向も経験し、一方で非連続に意味を見出し(上述の条件(a))、他方で、前の支店よりは次の支店でたえず

一度むけていく（条件の(b)）ようなケースによく出会ったことがあったので、海外エンジニアリングの世界をめぐるこの発言は、若手を励ますつもりでなされたのかもしれないが、額面どおりにはがっかりだった。これだと、同じレベルで同じような仕事をぐるぐるまわっていて、スゴロクのアガりにロンドンで現法社長として過ごしているように聞こえてしまう（実際は、そうではなく、サウジからイランへ、イランから……そしてロンドンに至るまで、場所ごとに、プロジェクトごとに、さらに一度むける経験があったはずだ、だから英国の大きな業務を統括する経営幹部にまで脱線もせずたどりついたのでと祈りたい）。

3.6. 節目（トランジション）の性質をさらに深く診断するために

ナイジェル・ニコルソンは、これまで述べてきた4段階のトランジション・サイクルを特徴づけるいくつかの軸（次元と呼ぶ）を整理し、あわせて各次元の特徴の組合せから、節目の類型がいかにか浮かび上がってくるかを、4とおりでだけ例示している。

9つの次元は、表1に示すとおりである。表のなかの第1番目の列に、各次元につけられた名称をリスト、第2番目の列に、その簡単な定義を問いの形で表示、第3番目の列に各次元をとらえる物差しが参考までに提示（連続的で定量的な尺度は構築可能だが、ここでは、定性的に両極が二値のパラメーター＝取りうる状態として対比する形で提示）されている。わ

表1 トランジション・サイクルの9次元の概要

1.速度（頻度）	どの程度よく起こるか	速い vs 遅い
2.振幅	その変化はどの程度ラディカルか	大きな振幅 vs 小さな振幅
3.つり合い	順応に要する時間と実際に仕事を成し遂げている時間とは、それぞれどの程度か	長い順応時間 vs 短い順応時間
4.継続性	トランジション間に意味深いつながりがあるか	高い継続性 vs 低い継続性
5.裁量の余地	トランジション過程をうまく操るための裁量の余地はどれくらいあるか	高い裁量 vs 低い裁量
6.複雑性	いくつもの重層的な適応や順応が要請されるか	高い複雑性 vs 低い複雑性
7.推進力	新しいサイクルを回り始めたのは、だれのイニシアティブによるのか。今回、回り始めたのはなぜか	自分主導 vs システム主導
8.促進者・促進要因	サイクルの各段階を進んでいくのを、だれが（なにが）助けてくれるか	高い促進 vs 低い促進
9.重要性	うまく順応できたかどうかで、個人や組織に大きな違い、変化が生まれるか	高い重要度 vs 低い重要度

出所 Nicholson, Nigel (1990). "The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms. In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK.: John Wiley & Sons, p. 98.

れわれにとってわかりやすいように、大学教官のキャリアの例もまじえながら説明していこう。

第1の次元としてあげられている速度は、そのサイクルを一周するのに要する期間をさす。より頻繁に起こる場合ほど、往々にしてサイクルは速くなる。たとえば、大学人の場合には、階層（とは言わないけれども）の数は、多くて、助手、講師、助教授、教授、学部長（研究科長）、学長の6段である。この数から頻度が決まる。助手から講師になるのに、神戸大学なら3年、講師から助教授になるのにまた数年かかるが、ここは、速度としてはあつと言う間で、やっていることは研究と教育であり変わらない。でも、学長になるひとは稀で、そう起こることではない。

第2の次元は、前のサイクルとつぎのサイクルがどれくらい大きくかけ離れているかを指す。その間に見られる振れの大きさにかわっている。助教授になっても教授になっても、担当科目がふえるだけで大きな変化はない（振幅が小さい）。しかし、学長になったり、大学人が有名企業の取締役役に転進したりのは、それが頻度として稀（次元1）なだけでなく、変化の幅も大きい。

第3に、節目のなかには、助走期間（4段階のモデルでは、第Ⅲ段階）が非常に長くかかるものと、すぐに慣れていっきに安定して貢献できるものがある。やや突飛もない例だが、非常に長い時間かけて「防衛」の準備をしている自衛隊に勤務するひとは、実際に防衛（や災害援助やPKO出動）の仕事をしている時間より、はるかに自衛隊という世界に馴染む時間のほうが長い。日本での大学院への進学や留学などは、長い助走期間とも言える。大学では、経済学部の教授が医学部に異動するようなことはまずないが、企業で思い切った異動、抜擢があるときには、順応に少してこずることがあるだろう。

第4は、前のサイクルと次のサイクルがどの程度、シームレス（継ぎ目が目立たず）につながっているか、逆に両者の間に大きな断絶があるかを指す。アメリカの大学のように、研究・教育をするひとと学内行政をするひとの間に分業があるときには、あるひとが若くして学部長や学長になったとき、変化の振幅（次元2）も大きい、断絶性（次元4）も大きい（継続性が低い）。

第5の次元は、適応していくとに自分なりのやり方ができる度合い、つまり裁量の余地を示す。大学で助教授の時期を乗り切って教授になるには、たいていの大学で、研究面での業績をあげる以外にない。わたしはテレビで活躍しよう、オレは実務界とのつながりで貢献しよう、といってもそれでそのひとのサイクルがうまく回る大学は少ない。しかし、社外取締役は、これからわが国で発達していく、新たに注目されている役割なので、自分の裁量で、貢献の仕方が大きく描けるとすれば、世界で活躍するやり方の自由度は学内より高い場合もあるだろう。

第6の次元は、複雑性の度合いにかかわっている。ニコルソンのトランジション・モデルは、準備→遭遇→順応→安定化という単純な4段階から成るが、実際にその仕事について(遭遇した)あとの、順応や安定化の仮定が、すんなりいくほどに単純な場合もあれば、非常に込み入っていて複雑な場合もありえる。工学部の教授がベンチャー企業のトップになったとしよう。トップとしてうまくやっていく過程は、研究だけでなく、戦略やリーダーシップ、管理、経理、法務など多面的なスキルを要する複雑な過程のはずだ。同じ大学の世界のなかでも、学長に就任したあとの適応過程などは、やはり複雑性がそれなりに高いのではないだろうか。

第7の推進力という次元は、非常にわかりやすい。前のサイクルからつぎのサイクルへの移行は、いったいだれのイニシャティブでおこなわれたかということである。上述の例では、助教授をもう5、6年もしたし、学位もあるし、内規の条件がそろっているから教授になるというような昇進は、いわば教授会というシステムが主導している。本人が「おれ、助教授あきたからやめて教授になるもんねー」と言ってなっていくわけではない。それに対して、ビジネス界から学界へ、学界から政治の世界への異動は、本人のイニシャティブによる(自主主導である)。

第8の次元は、促進要因と名付けられているが、前のサイクルから次のサイクルへの移行がどの程度、追い風に助けられていたか、それとも無風さらにはアゲンストの風があったのかということにかかわる次元である。大学からビジネス界や政治の世界に転進するのに、前任校の学部長、学長、監督官庁(文部科学省、人事院)、行き先の企業や政界、マスコミ、それから身近な家族や友人の後押しがあったのか、それとも無視・反対に近かったのかで、新たなサイクルの歩みややすさ、歩む元気が変わってくる。キャリア・トランジションを円滑にするためのパーソナルな支援、制度的な支援がどの程度あるのかにかかわるのが、この次元である。

第9の次元は、その一周が、そのひとの人生全体のなかで、また、所属する組織、さらには社会にとって、どのようなインパクトをもたらしたかを問う軸である。人生や社会を左右するような重要なサイクルもあれば、パーソナルにも仕事面でも大きな重要性をもたなかったトランジション・サイクルもなかにはあるはずだ。

さて、これまでの説明でも示唆されたとおり、表1にリストされたすべての次元が相互の独立というよりも、お互いに関連しあっている部分がある。それには、トランジションの全体的性格(ゲシュタルト、パターン)による相関もあれば、政策的な相関もあると、わたしは考えている。

頻度が稀なものは、たいていの場合、振幅が大きく、継続性が低い傾向があるし、キャリア発達に意識的な会社なら、複雑性の高い仕事への移行に際しては、長い順応期間が避ける

表2 トランジション・サイクルの9次元とトランジションの類型

	トランジション（節目）の類型——いくつかの例示			
	ふつうの昇進	ヨコの異動	転職	退職
変化の諸側面				
脈絡の変化	なし	大きい	大きい	少し
関係の変化	少し ¹	大きい	大きい	中程度
地位の変化	中程度	少し ³	少し	大きい
機能の変化	少し ¹	少し	大きい	大きい
トランジション・サイクルの9次元				
1.速度（頻度）	多様 ²	稀 ⁴	稀	稀
2.振幅	低い	低い	高い	中程度
3.つり合い	各段階が短い	遭遇段階が長い	各段階が長い	順応段階が長い
4.連続性	高い	高い ⁵	低い	低い
5.裁量の余地	中程度	低い	多様	高い
6.複雑性	低い	高い	高い	低い
7.推進力	状況	状況	本人	状況 ⁶
9.重要性 ⁷	低い	中程度	高い	高い

出所 Nicholson, Nigel (1990). "The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms. In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK.: John Wiley & Sons, p.103.

引用者注

- 1 ふつうの昇進なので、はじめてラインで部下をもつ管理職の例が含まれていないのかもしれないが、ずっと研究一筋できたひとが、マネジャーになったときなど、関係や機能の変化も大きい。この列では、「ふつうの」という意味で、同じ職能や同じ事業分野でのタテの（抜擢ではない）ふつうの出世経路が想定されている。
- 2 人事制度によっていろんなケースがある。
- 3 フォーマルな肩書きには変化がなくても、その会社でコアと思われている部門や、出世コースでは必ず入っている部署への異動は、シャイン流に言えばヨコの異動でありながらも組織の中心に一歩歩み寄っている場合もありうる。
- 4 わたしがよく接している日本の会社を念頭においても、以外と他部門への異動は少なかつたりするが、ここは、会社の人事制度によって、ばらつきが有り多様だと考えたほうがいいだろう。（*2と同様に）。
- 5 ふつうの異動でもヨコの場合は、連続性が低い、たとえば、工場の生産現場から、本社の経営企画室への異動など、日本企業でありそうなケースを考えると連続性が低い場合もある。ニコルソンは、英国での実態を念頭に「高い」と入れているのだろうが、いちがいには高いといえないだろう。
- 6 早期退職や自己都合の退職もあるので、本人がイニシアティブのこともありえる。
- 7 第7と第9の間の脱落について。第8の次元、促進者・促進要因は、こちらの表では原著者にもない。

ようにつり合いに配慮がなされ、キャリア支援の促進要因にもきちんと整備されていることだろう。前者がゲシュタルトによる相関で、後者が政策的な相関の例である。

モデルの開発者のニコルソンも当然そのように考えて、表2に示すとおり、いくつかのモデル・ケースにみるパラメーターの全般的パターン（ゲシュタルト）を示している。転職や退

職の経験は、だれにもあるとは限らないだろうが、10年、20年以上働いているひとなら、垂直的異動（ふつうの昇進）や水平的異動（ローテーション等によるヨコの異動）なら経験があるだろう。自分の経験に照らし合わせて、つぎの表2における最初のふたつの列を見てほしい。また、転職を考えているひと、退職が間近なひとや、早期退職をするべきかどうか迷っているひとは、第3、第4の列が参考になる。

ここではさきに示した次元に加えて、移行によって、仕事の場面（脈絡）、ひととの関係、地位や肩書き、期待される職能や機能がどの程度変わりそうかも、記入されている。

昇進については、わざわざ「ふつうの」と書いてあるけれども、ヨコの異動や転職・退職についても、典型的なケースを念頭にパターンを描くことが目的で作表されている。それらは、現実の具体的な経験とすり合わせる比較のための範例にすぎないことに注意されたい。したがって、大抜擢のような昇進や、晴天の霹靂のような思い切ったヨコの異動などでは、ここで記入されているパラメーターと状況が違ってくるだろう。また、典型的なケースを思い浮かべても、日本の事情が違ったりもするので、ある程度の疑問をもちながら、参考にながめてほしい——けっして網羅的ではないが、引用者の側で気が付いた点は、表中に数字を入れ、表の下で注記している。

4. 要約とキャリア・トランジション論の今後の展望

節目だけはデザインしようという本稿の主張は、一方でライフ・トランジションとして心理的な移行に折り合いをつけて、他方でキャリア・トランジションの4段階のステップをうまく生きることのすすめだ。あるサイクルから別のサイクルへの移行とライフ・トランジションが重なるときもある。このような大きな節目のときには、とりわけデザインの要素をもってそれに挑むことのすすめでもある。

ブリッジズのライフ・トランジション・モデルでは、過ぎ去っていくものへの哀歌も聞かれたが、ニコルソンのキャリア・トランジション・モデルからは、くぐっているときは修羅場のようにたいへんな節目経験でも、キャリア発達に貢献するであろうことが見て取れるのである。

そのためにこそ大事なものは、いくら流れに身を任せるのが好きで、ケセラセラ型の生き方が好きなひとでさえ、節目だけはキャリアをデザインするという発想だ。

これが本稿で言いたかったことの要約であるが、今後いくつかの展開方向がある。ひとつは、ライフ・トランジションとキャリア・トランジションというとおりの、人生全般のできごとと仕事の世界を結びつける努力である。わが国でも着手されているが、まだまだ研究が少ないのが、たとえば、ワーク・ファミリー・バランスといわれるような両方の世界にまたがる問題である。子どもの誕生・育児と会社での自分の役割はまったく別々ではない。また、

中年という生涯のなかの真中で、組織のなかで中間管理職をしているという両側面をつなげて理解するような試みも必要だろう。

もうひとつは、トランジションを一度むける経験としてとらえて、キャリア発達を経営幹部の育成と結びつけて考えることだ。リーダーシップは育てられるのか、本人が育つだけかという長い間続いている議論がある。しかし、節目の経験がひとをビッグにすることは疑いない。メリー・ゴラウンドのように、ただぐるぐる回るだけでなく、回る度にスパイラル状に上昇するものがあってほしい。経営幹部にまで至るまでに、何度か大きな節目をくぐることになる。脱皮する生き物を思い浮かべてほしい。節目をくぐる度に一度むけていくというのは、一周する度に、小さくなった皮を脱ぎ去り、成長していく姿にある。つぎに、完全変態する生物も想起してみたい。たとえば、アオムシがサナギになり、サナギが蝶々になるような変化をイメージしよう。表1の次元でいえば、これほど大きな発達機会となる節目となると、頻度(次元1)は生涯でも3、4度ぐらいかもしれない。振幅(次元2)は大きく、前の姿との継続性・連続性(次元4)は乏しい。しかし、いくつになっても重要な(次元9)成長機会に節目で出会い(あるいは自ら創り出し)、経験を重ねるほど、さらに自分らしく生きているひとが手本となる。

第3には、わたしの直接的な専門ではないが、節目をくぐるときのストレスの問題や、キャリア発達での節目でのソーシャル・サポート、さらには、にわかにならなくても関心が高まっているキャリア・カウンセリングに¹⁸、トランジション論の視角を明示的に生かすための学際的な探索も希望したい。節目が重なるとストレスが大きい。仕事でもプライベートでも移行期のときには、まだまだ男性中心であった日本では、その両者での節目が重なるときのストレスは、女性にはより大きいことであろう。節目だけはキャリアをデザインしようという提案は、節目でどのようなストレス・マネジメントをするのか、そのときに、トランジション論を生かしたどのようなキャリア・カウンセリングが可能なのかについて、臨床を専門とするひとたちと、もっと対話を深めたいとも思う。同様に、リストラをする度に、企業の人事部のひとたちは、¹⁹残存者のショックも含めてこの問題にもっと臨床的に取り組む必要がある。²⁰キャリアの四辻(クロスロード)をくぐり抜けるときには、どちらに行くのがいいか、しっかり標識を見るだけでなく、通りがかりの車やひとにも、(振り向くひとが稀であっても)声をかけたほうがいい。ましてや、産業社会全体が、日本の雇用慣行が岐路に立っているのだから、節目感覚を大事にして、トランジション・モデルを生かした研究やキャリア支援の実践が今後もっと力強く生まれてくることを希望したい。

注

- 1 この理論的枠組みの両方を示すために、広義のキャリア・トランジションというときには、そのなかにライフ・トランジションも含む。パーソナルな生活での大きな変化が往々にして、仕事面でも節目を形成するので、広義ではそのように扱っている。
- 2 Hansen, L. Sunny (1997). *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- 3 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 4 わが国でスタンフォード系の議論に早くから注目してきたのは、慶応のCRLの花田光世、高橋俊介の両教授である。おふたりのおかげで、克蘭ボルツ教授とその盟友、H. B. ジェラット氏と長時間議論できたのは、幸いであった。記して謝意を示したい。なお、この点について克蘭ボルツ氏は書籍を執筆中であるが、代表的論文としてはつぎを参照。Mitchell, Kathleen E., Al. S. Levin, and John D. Krumboltz (1999). "Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities." *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77: 115-14. ジェラット氏からは、W. ブリッジズ自身が配偶者の死というトランジションを今くぐっている最中で教えてもらった。本稿で詳しく検討しているキャリア・トランジション・サイクル・モデルについては、1994年4月から1995年3月までロンドン・ビジネス・スクール (LBS) に客員教授として滞在中に、ナイジェル・ニコルソン教授と何度も議論する機会があったのが有望であった。当時、心理学者ナイジェルの大事な盟友で社会学者のロブ・ゴーフイー教授、キャリアの調査もしておられた榎原清則教授、ご自身が興味あるキャリアを歩んでおられる藤原正博氏との対話から多くを学んだ。その翌年にLBSでおこなわれたニュー・キャリア・リアリティ・コンファランスからも多くのインプットを得た。とりわけ、マイケル・アーサー教授のパウンダリーレス・キャリアの概念について、徹底的に議論できたのがよかった。これらの方々のお名前も併せて記して知的刺激に感謝の気持ちを示したい。
- 5 この基本的発想は、たとえば、つぎの論考に遡る。金井壽宏 (1997)「キャリア・デザイン論への切り口——節目のデザインとしてのキャリア・プランニングのすすめ」『Business Insight』第5巻第1号, 34-55頁。
- 6 この論点についてのわたしの初期の論考としてはつぎを参照。金井壽宏 (1996)「トランジション・サイクルとキャリア開発」『人材教育』第8巻第4号, pp. 32. 37.
- 7 キャリア・アンカーの概念の誕生の経緯については、エドガー・H. シャインへのわたしのつぎのインタビューを参照されたい。「洗脳から組織のセラピーまで——その心は「ヘルプフル」」『CREO エドガー・シャイン特集号』(神鋼ヒューマン・クリエイト刊) 2000年12月。1-41頁。
- 8 われわれは、打ちひしがれたような経験すら乗り越えられる。この点については、つぎの文献が力強いメッセージを与えてくれる。Schlossberg, Nancy K. (1992). *Overwhelmed: Coping with Life's Up and Downs*. Lanham, Maryland: Lexington Books (『選職社会』転機を活かせ——自己分析手法と転機成功事例 33) 武田圭太・立野了嗣監訳, 日本マンパワー, 2000年)。
- 9 Bridges, William (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (倉光 修・小林哲郎訳『トランジション』創元社, 1994)。
- 10 たとえば, Richard Beckhard and Reuben T. Harris (1987). *Organizational Transition: Managing Complex Change*. 2nd ed. Reading, MA.: Addison-Wesley.

- 11 経営組織論における情緒、感情に注目する諸研究については、つぎのレビュー論文を参考にされたい。金井壽宏 (2000)『経営組織論における感情の問題——人びとが組織に持ち込む感情をめぐりサーチ・アジェンダ』『国民経済雑誌』第181巻第5号, 43-70頁。
- 12 金井壽宏 (1994)「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性——先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, 1-66頁。
- 13 Peter, Laurence J. and Raymond Hull (1969). *The Peter Principle*. New York: Willaim Morrow. (田中融二訳『ピーターの法則——<創造的>無能のすすめ』ダイヤモンド社, 1970年)。
- 14 McCall, Jr., Morgan (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. わたしの監訳でもなくプレジデント社から翻訳が出る予定。
- 15 つぎの文献を参照。社団法人関西経済連合会人材育成委員会 (主査, 金井壽宏)『一皮むけた経験と教訓——豊かなキャリア形成へのメッセージ: 経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』。金井壽宏・古野庸一 (2001)「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 48-67頁。
- 16 このケースに限らず、わたしがおこなった海外に勤務するミドルの調査については、詳しくはつぎを参照。金井壽宏「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題」『国民経済雑誌』第173巻第4号, 1996年, 69-94頁。
- 17 McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- 18 この分野で最も信頼できる文献としては、つぎを参照。渡辺三枝子・E.L.ハー (2001)『キャリアアカウンティング入門』ナカニシヤ出版。
- 19 この点について、数少ない文献としてはつぎを参照。金井篤子 (2000)『キャリア・ストレスに関する研究——組織内キャリア開発の視点からのメンタルヘルスへの接近』風間書房。
- 20 Cf. Noer, David (1993). *Healing the Wounds*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass.