



働きながら学ぶことの真の意味とパワー : このアプローチを意識したキャリア・人事面での教材開発

金井, 壽宏 ; 尾形, 真実哉 ; 小川, 憲彦 ; 元山, 年弘 ; 宇田, 忠司 ; 西尾, 久美子 ; 江夏, 幾太郎

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2007・13

(Issue Date)

2007-02

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/80500111>



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

働きながら学ぶことの真の意味とパワー

要約

経営の実践と経営学の研究をつなげる試みの淵源は古い。思えば、F.テイラーやH.ファイヨールの時代は、実践家そのものが経営学の実践的学説を編み出し、自らそれ（テイラーの場合なら科学的管理法、ファヨールなら管理原則論）を教えたものだ。他方で、Discussion Paper 2007・12で別個に詳論したとおり、学者に学ばなくても経験豊かな実践家なら、実務家なりに持論をもっており、研究者の側でも持論を探すこと自体が経営学のひとつのフロンティア・トピックになっている。これらを神戸大学では、リサーチ・ベースト・エデュケーションと呼んでいる。

この論文では、学理と現実、理論と実践を結びつけるための試みを、組織行動論の教材開発の形でおこなったものである。研究は実践とは無縁だという考えに対して、フィールドの現実に根を張った研究からは、実践にも意味のある教材開発が可能だということを、とくにキャリア、人材開発、人材マネジメントの分野で例示してみた。まだ、クラスでの試験的使用はこれからの課題となるが、実務を離れて学ぶより、働きながら学ぶほうがいいというMBAの神戸方式の一端を反映した試論である。

はしがき

本資料は、MBA等、経営に関して実務の世界で活躍される方々に対する教育の場で使用する教材として開発したものである。なお、作成に際しては、2005年度文部科学省専門職大学院形成支援経費のサポートを受けている。

ここに収録された教材は、ビジネス・スクールの開講科目のなかでは、組織行動論(organizational behavior, OB)と人材マネジメント論(human resource management, HR)がオーバーラップするような分野に属している。

また、研究に根付いた教育をめざした方法——永らく「神戸方式」と呼んできたもので、最近では、実践しながら学習する方法(By-the-Job-Learning, BJL)の一貫として作成された。

これまでの、いわゆる企業モノの教材とは一線を画して、OBとHRの分野における教材開発のイノベーションをめざしたものである。MBAプログラムや実務家向けのインハウスの研修で試験的使用をすることを通じて、さらに磨きをかけることができると判断しているが、現時点での成果物を、冊子にしたものである。

ここに収録された教材は、神戸大学大学院経営学研究科教授 金井壽宏の指導のもと、同学院研究科の院生がおこなった研究に基づき、作成された。制作者は目次に示すとおりである。

各章ごとに、教材の本体ばかりでなく、そのテーマがもつ研究・教育上の意味合いと、あわせて、組織行動論と人材マネジメント論で議論されるいくつかの論点やそれを扱ううえでの概念などが示されている。

教材は、取材させていただいた特定の会社やひとりひとりの個人にご迷惑がないように、何度も改訂されているので、この資料は広くご覧いただくために公開の運びとなった。ただし、試験的に実施された方は、(1) どのような機会に、(2) どのような受講生を対象に、(3) いつ実施されて、(4) その結果、どのような議論がおこなわれたか、等々について、教材開発を指導した金井宛、tkanai@kobe-u.ac.jp にご送付いただければ、幸いである。

なお、教材作成を取りまとめに際しては、神戸大学大学院経営学研究科の尾形真実哉に大きくお世話になったことを記して、謝辞に代えたい。

まだ、不完全で発展途上ではあるが、これまで主として、経営戦略やマーケティングなどの分野で作成されてきた企業を分析の素材とする教材と異なるタイプの教材開発をめざす第一歩、また、BJLの具体化の第一歩として、この冊子を、公開する運びとなったのは望外の喜びであり、最後に、あらためて、この活動のリソース面での支えとなった文部科学省専門職大学院形成支援経費に感謝いたします。

2007年2月21日

神戸大学大学院経営学研究科

追記

(本報告書のオリジナル版は、2005年6月7日にまでさかのぼるが、「リーダーシップの持(自)論アプローチ——その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解説の試み——」(神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・シリーズ#803)をディスカッション・ペーパーに登録したのを期に、若干加筆したものであり、このような形で公開されるのは初である)。

目次（全体の目次と各章の執筆者）

- 第1章 キャリア初期の課題 その1，学校から社会人への節目
「社会人になる—組織に留まる新人，辞める新人—」・・・・・・・・・・尾形真実哉
- 第2章 キャリア初期の課題 その2，
「レディオ社のケース A・B」・・・・・・・・・・小川憲彦
- 第3章 キャリア中期の課題 はじめて管理職になるときの適応課題
「はじめての管理職における課題と教訓—管理職になることの明と暗」・・元山年弘
- 第4章 自由で柔軟なキャリア
「変化の時代の自立的キャリア—フリーランスのキャリアの様相」・・・・宇田忠司
- 第5章 伝統のなかのキャリア
「京都花街の芸舞子のキャリア形成」・・・・・・・・・・西尾久美子
- 第6章 人事部の変革課題
「人材マネジメント改革時の矛盾とその克服過程」・・・・・・・・・・江夏幾多郎
- あとがき ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・金井壽宏

詳細目次

第1章 社会人になる—組織に留まる新人, 辞める新人—	8
1. はじめに	8
2. 7つのケース	10
2-1. 組織に留まる新人のケース	10
2-2. 組織を辞める新人のケース	22
3. ティーチング・ノート	37
3-1. 設問編	37
3-2. 理論編	38
参考文献	39
第2章 レディオ社のケース A・B	40
1. 使用にあたって	40
1-1. ケース・スタディの目的	40
1-2. 組織行動論におけるケースの目的	40
1-3. 本ケースの使用目的	41
1-4. 使用の対象	41
1-5. おわりに	41
2. ケース	43
2-1. ケース A: レディオ社における山形大地氏のケース	43
2-1-1. 設問解説編	50
2-1-2. 参考資料	53
2-2. ケース B: 山形大地氏と大川出海氏のケース	54
2-2-1. 設問編 (問題提起の例)	66
2-2-2. 資料編	67
第3章 はじめての管理経験における課題と教訓 管理職になることの明と暗	68
1. 7つのケース	68
2. ティーチング・ノート	78
2-1. この教材の目的	78
2-2. この教材の構成	78
2-3. 学習のポイント	79
2-3-1. 一皮むける痛み	79
2-3-2. リラクタント・マネジャー	80
2-3-3. 他者に依存する不安	81
2-3-4. 現場を離れる寂しさとキャリア・アンカー, キャリア・サバイバル	82
2-3-5. ポジティブ組織行動論と世代継承的夢	83
3. エクセサイズ	83
3-1. エクササイズ(1) 新任管理職の生の声	84
参考文献	86
第4章 変化の時代の自律的キャリア—フリーランスのキャリアの様相—	88

1. イントロダクション	88
2. 3つのケース	88
2-1. アートディレクターA氏のケース	88
2-2. スタイリストM氏のケース	100
2-3. イラストレーターK氏のケース	105
3. 設問	109
参考文献	109
第5章 京都花街の芸舞妓のキャリア形成	110
1. はじめに	110
2. 3つのケース	110
2-1. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (A) —新人舞妓 豆千代—	110
2-2. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (B) —育成責任者 ふく乃—	119
2-3. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (C) —天狗—	121
3. 課題	122
参考資料	123
第6章 人材マネジメント改革時の矛盾とその克服過程	125
1. はじめに	125
2. ディスカッションに備えた問い	126
3. ディスカッションへのアジェンダ	127
3-1. グルーピング	127
3-2. 討議の内容	127
4. ケース提示	127
4-1. 以下のケースについて	127
4-2. 人材マネジメント改革のフローチャート	127
4-3. A社の事例	128
4-3-1. プロフィール	128
4-3-2. 改革実行に向けた準備の段階	129
4-3-3. 定着の試み	130
4-3-4. 新たな課題・展望	132
4-4. B社の事例	132
4-4-1. プロフィール	132
4-4-2. 改革の準備段階における一連の状況	133
4-4-3. 新しい人材マネジメントの定着に向けて	134
4-4-4. 一連の改革の顛末	137
5. ケースに関するクエスチョン	137
6. 更なる学習のために	138
6-1. はじめに	138
6-2. 「成果主義」をめぐる多様な見解	138
6-3. 人材マネジメントに求められる多様な役割	139
6-4. 組織変革の流れの中での振る舞い方 (人材マネジメント変革に限らず…)	142

6-5. 組織における「制度」の力	145
7. 参考文献.....	147
あとがき	149

第1章 社会人になる—組織に留まる新人，辞める新人—

1. はじめに

(1) 本ケース・スタディーの目的

本ケースは、学生から社会人への移行 (school to work transition) に焦点を定めている。それゆえ、既に組織で活躍をしている MBA クラスの受講者には、“今、まさに” というトピックではなく、過去の経験となっていることは容易に想像がつく。しかしながら、本ケースには、MBA クラス受講者の方々にとって、以下の2点で有意義な知見を提供することができると考えられる。まず1つめは、ご自身が歩んできたキャリアを振り返り、内省する機会を提供することができるという点である。いかに自分が所属企業で経験を重ねてきたのか。どのようなサポートによって、ここまでこられたのかを振り返ることによって、自分自身のコアコンピタンスは何か、苦しい時に支援してくれるソーシャル・サポートは何か（誰か）を自覚することが可能になると言える。

2つめは、ご自身が人事部に配属になり（あるいは現在、所属されている方も）、新卒採用を担当することになった際に教訓として活用することができるという点である。組織のコンピタンスや文化を継承、永続させるためには、世代から世代への受け渡しが必要となる。そのような組織の次世代を担っていく人材を選ぶ人事部の役割は、責任の重い職務であると言えるであろう。そのような役割を果たす人事部に所属することになった場合（あるいは所属している場合）、新人が、どのような現実と直面し、どのようなストレスに苦しみ、どのようなソーシャル・サポートや情報を必要としているのかということを事前に把握しておくことは、採用する立場の人間にとって、有意義であると考えられる。

本ケースは、MBA 受講者の方々に、上記の2点を提供することを目的として作成されたものである。

(2) ケースの特徴

本ケースは、筆者が実際に行ったインタビュー調査からの生の声を引用して作られた。本ケースで用いられているインタビューデータの特徴は、入社前と入社後数ヶ月という2時点で話を聞いているという点である。それゆえ、本ケースにおいても入社前から入社後という時間の流れを意識して描かれ、入社前に描かれていたイメージや期待が組織での現実に遭遇することによって、いかに変容していくのかを表現することが可能となっている。

ここでは、入社1年目にして早期離職した新人と組織に留まっている新人の比較を行っている。離職者4名、在職者3名、合計7名のケースが提示される。このケースから、組織に留まる個人と離れる個人の間には、どのような相違があるのか。また、組織への留まる理由、離職を決意した理由も多様であることが理解することができるであろう。本ケースに出てくる事例は、その全てが異なるタイプになるように意識して作られた。それゆえ、単に、在職者・離職者という2つのタイプに分類できるものではないと言えるであろう。

本ケースで引用されているインデントは、インタビューの生の声である。それゆえ、倫理的な問題に配慮し、ケースで取り上げられている個人名は、全て仮名となっており、

同様に、企業名はイニシャルで表現している。本ケースでは、社会人になる前の学生の声、そして社会人1年目になってからの声を意識的に多く載せている。それは、新人が遭遇する現実と、新人がどのようなサポートを求めているのかということも多くの後輩を持つと予想される MBA 受講者の方々に理解して頂くためである。このような新人の生の声に耳を傾け、自分自身の新人の時から現在までを内省して頂くとともに、後輩を持つ先輩として、どのようなサポートを新人に提供して行けば良いのかということを実感して頂ければと思う。

2. 7つのケース

2-1. 組織に留まる新人のケース

ケース 1. 在職者有田氏の事例

有田氏は、4年制大学の経営学部にも所属している。大学時代に1年の留年を経験する。留年の理由は、力を入れて取り組んでいた剣道にのめり込み、学業が疎かになってしまったせいである。有田は長身で、お洒落には気をつかう、今時の若者だ。スラッとした手足に高価な洋服を身に纏う。一見、チャラチャラした風貌に見えるが、言葉遣いや礼儀作法はしっかりしていた。長く続けてきた剣道で培われたものであろう。こちらの質問にも丁寧に答えてくれ、好感が持てた。

有田は、金融系の一部上場企業 A 社に就職が決まった。A 社は、1879 年創業という 100 年以上の歴史を持ち、総資産 9 兆円以上、従業員数約 18000 人、代理店数約 70000 店、世界中にネットワークを持つ金融系の企業で、業界では上位にランクされる企業の 1 つである。学生の就職企業希望ランキングでも常に上位にランクされている。

有田は、もともと医学部へ進学し、医者になることが夢であった。しかしながら、進学する大学を決める際に、自分の学力では医者になることは難しいという現実吟味の結果、4 年制大学の経営学部に進学を決める。経営学部を選択したのは、実践的な学問を学びたいという理由からであった。

入社前インタビュー

有田が就職を意識し出したきっかけは、留年の原因となったクラブ活動の剣道からであった。

大学 2 年か 3 年ぐらいから、商社マンになりたくて。剣道部の先輩が多いんですよ。剣道部で OB 合練とかあるんですけど、剣道って、ネームがついてるじゃないですか。そこになんか、“住友商事”とか書いてるわけですよ。そうすると、なんか、そういう人が多かったんで、まあ、それから興味を持って、いろいろ、商社ってかっこいいイメージがあるじゃないですか。それでやっぱり調べれば調べるだけかっこいいなあって。そんな感じがして。具体的な会社はなかったですけど、その業種として。

有田は、大学 2、3 年の頃は、商社に興味を持っていた。それは、剣道部の練習に訪れる先輩に影響されたものであった。しかしながら、結果として、有田は、商社ではなく金融系の企業である A 社に就職することになる。有田が A 社に興味を抱いたのは、学部 3 年生の夏に体験した A 社でのインターンシップであった。

インターンに行く前は、いっさい考えてはいなかった業種なんですよ。金融機関というように一括りで考えてたんで。金融機関はあまり、行きたくないなっていう。

(ということは、インターンでそのイメージが変わったということですか?)

そうですね、8 月に行って。金融機関って、ちょっと無機質なイメージが強かったんですよ。そ

れで、インターン行って、プロジェクトを支える側って言う話を聞いて、そういうのは、なんか、話しを伺ったことで…、ワールドカップにしても、そのアンダーライティングをして、それを提案するっていう…。まあ、それが一番わかりやすい、かっこいい、一部のことなのかもしれないですけど。そういうことに興味を持ったんで。インターンがきっかけですね。

(その中でも、なぜ、A社を訪問しようと思ったのですか?)

大きいことをやりたいというイメージが強かったんですよ。なんかデカイプロジェクトとかドカーンってやったりとか。そういつたことで、ワールドカップの保険だったら、そのほとんどがA社で、あと福岡の世界水泳大会とか。そういうのを聞いたら、ちょっと、そういうことできるところのほうで、可能性は…、それはできるかどうかわかんないですけど、そういう可能性が大きいほうが、それはいいんじゃないかなって。そういうのちょっと興味あったから調べたんで、A社がやってるっていうこともわかったんですけど。そういう意味ではダントツだっていうことは聞いたんで。それで訪問してみようかって思ったんです。

有田は、A社のインターンシップに参加し、A社がどのようなことをやっているのかということ詳しく知ることになる。そして、A社の業務内容が自分のやりたい仕事と合致していることを知り、興味を抱くようになる。インターンシップでのA社との出会いが、有田の転機であったと言ってもよいであろう。

有田は、インターンシップがきっかけとなって、就職活動でA社を訪問することを決意する。実際に、就職活動でA社との関係を強めていくに従い、有田のA社に対するイメージがよりポジティブに変容していく。

意外と紳士的な対応をされるかたが多いように思いました。なんか、偉そうなイメージがどうしてもあったんですね。ブランドイメージからすると。でも、意外と紳士的に丁寧に対応して…。それはさらに、有機的なイメージっていうんですかね、柔らかいイメージが強くなったんですけどね。最初は堅い、無機的なイメージでしたけど、だんだんそれが違うなって。

最初は、A社に対し無機的で堅いイメージを抱いていた有田であるが、就職活動を通じて、それが有機的で柔らかいイメージとポジティブに変容していることが理解できるであろう。有田のA社に対するイメージは、就職活動を通じて、ポジティブに変容していったが、社会人1年目に対しては、恐怖心というネガティブな感情が有田の心を支配していた。

1日100回怒られてるって気がするんですけど。とりあえず、1年目は怒られて、なにをしていいのか聞くのがお前らの仕事だってよく言われるんで。ホームページに載ってるんですよ、1年目のアンケートって。100人に聞きましたっていうので、内定者のアンケートが載ってるんですけど。あと、1年目に友人がいるんですけど、彼にどんな感じって聞いたら、頭回らないって言って。それってどうなのって…。彼は損害サービスなんですけど、忙しくて頭回らないって。だから…、そうですね、ミスしまくっているようなイメージが。そして100回怒られて。なんか、なんか、先輩のケツ追っかけてっていうイメージが。自分のなかでは、剣道部の1年に入る時と同じようなイメージがあるんですけど、なんか、もう、したっば。したっば、したっばっていうイメージで。なんか、剣道部の1年だと、芸しろって言われたら芸しなきゃいけないようなイメージだったりするんで、そんなイメージが強いんですね。結構だから、怖い…。あと2週間すると入社するんだって思うと、怖い…。

(今現在、期待と不安と恐怖だったら、どれが1番大きいですか?)

恐怖ですね。不安とは違いますね。なんか…、そうですね…、剣道に例えて話しをしてるんですけど、なんか、剣道って、先生にかかっていく練習があるんですけど、ポコポコにしばかれるんですよ。どつかれて、半ば気絶までいきそうな。それを順番に並んで待ってるんですよ。前のひとがポコポコにされてるんですよ、どつかれたりして。ヘコヘコになってんのを見て、次の番の選手っていうか、そんな感覚の心境なんですよ。

有田は、自分の希望通りの企業に就職することができた。そして、就職活動を通じて、A社に対するイメージもポジティブに変容して行った。しかしながら、仕事に対するイメージは、決してポジティブなものではなかったのである。このように、有田は、就職を間近に控え、複雑な心境で社会人への節目をくぐろうとしていた。

入社後インタビュー

就職後、有田は営業部門に配属が決まる。この配属が、有田の社会人生活を最高の形でスタートさせた。

(初めてその課に配属と言われたときは、どう思いましたか?)

正直、むちゃくちゃ嬉しかったです。なんか、配属の面談があるんですけど、その時に、1年間に自分の持分が5億のマーケットがしたいっていうのと、そういう流通に関わるようなものをやらせて頂きたいっていうのと、まあ、出来たら本店で働きたいっていう、その3つを一応、希望としては出したんですけど。それが、まあ、一般的に言えば、その希望は受け入れられないっていうのが通説なんですけど、それがきれいに全部、当てはめてくれています。まあ、改めて、自分でどこに行きたいかを選べたとしても、そこを選ぶだろうなっていうところだったんで。それは、人事に感謝ですよ。

有田の配属は、希望通りになった。有田は、自分の希望をかなえてくれた人事部に対して、会社に対して忠誠心を高め、やりたい仕事ができることへのモチベーションも高まったのである。さらに、有田の社会人生活を良い形でスタートさせたさらなる要因として、入社後の指導者にも恵まれたこともあげられる。

(誰か指導役の人はおられるのですか?)

一応、SPって、先輩の略なんですけど(笑)、SP制度っていうのがあって、誰が指導員になるのかっていうのが決まって、今は、11年目の人、課長代理の人が、一応指導役っていうことで付いて。わかんないことがあれば、その人に聞くという。まあ、一応、3年目の若い人もいて、そういう人のほうが聞きやすい感じがしますね。年が近いほうが。

(教え方はどうですか?)

しっかり、丁寧に教えてくれます。教えてくれる方も、仕事できて優秀な方が多いんで、尊敬できますし。

会社全体として、SP制度という新人を支援する制度があり、また、その指導者も優秀で丁寧に指導してくれるという環境がA社にはあった。このような環境は、初めて社会に参入して行く新人にとって、非常に重要な支援であると言えるであろう。有田は、希望通

りの企業に入社し、希望通りの配属先に配属され、優しく優秀な指導者に恵まれた。

さらに、指導者や職場の先輩には相談できないことを相談できるような同期の存在も欠かせない。同期と時間を共有することで苦しい社会人生活を乗り越えて行くのである。

やっぱり、同期の存在は、大きいですよ。上の人に聞けることと同期で聞けることってあるじゃないですか。別になんでも聞いたらいいんですけど、上的人是上の人で、仕事はかなり忙しいんで、つまらないことは聞けない雰囲気があるんですよ、やっぱり。でも、同期だと、ざっくばらんに馬鹿なことでも、話したり聞いたりできるんで。そういうのもあって、そこで精神的に安定を保ってるってところもあるんですよ。だから、東京じゃないと、無理だったと思うんですよ。地方とかだと、1人ってところもあるんで。そうすると、メールとか電話っていうのもあるんでしょうけど、やっぱり面と向かって飲んだり、喋ったりするのは違うかなって。

有田の社会人生活のスタートは、最高の形でスタートしたと言っても過言ではない。自分の希望がほぼ叶い、苦しい時に支えてくれる支援も備わっている。

さらに有田は、イメージのミスマッチにも遭遇していない。入社前に抱いていたA社に対するイメージや仕事に対するイメージも、ほぼ予想通りであった。

大きい仕事ができるっていうのは、イメージ通りです。ただ、それは配属の影響があるんで、ほかのところに行くと、地道な地道な仕事もあるんで…。今は、私の求めているものに、ピッタリ合致してるだけなんで…。紳士的っていうのも、イメージ通りで。柔軟性もあると思いますね。固くはないですからね。価格とかにかんしては、保険の仕組みとかもあって、割引きが出来ないところがあったりするのは、それは仕方がないかなって思うんですけど、それ以外にかんしては、そうですね、柔軟だと思います。

(ほとんどイメージ通りということですか?)

そうですね。なんで、「お前は、いつも楽しそうでいいよな！」って、他の部署の連中に言われるんで。

有田が入社前に抱いていたA社のイメージはほぼ適切であった。さらに、有田は、入社前のインタビューでは入社1年目のイメージとして、謝ってばかりの1年になるだろうと恐怖感を抱いていた。しかしながら、そのような恐怖感は、良い意味で裏切られることになる。

予想してた1年目は、「すみません、すみません」って、ひたすら頭を下げてるっていう感じで、なんか、教えてもらえばっかりっていうイメージだったんですけど、実際は教えてもらうというよりは、ある意味、期待に応えていかなきゃなんないっていう、そういうイメージですかね。例えば、「この数字はどうなってるのか」って聞かれたときに、「わかりません」って言えないっていう気になっちゃうんで。それを、「こういう理由で」っていうことを、しっかり自分の中で管理できていないといけないんで。そこを任せちゃってる部分があるんで。その教えてもらうことばかりではないんで。そこは、良い意味で裏切られたと思います。

有田が、入社前に抱いていた恐怖感は、良い意味で裏切られ、それは充実感に代わっていたのである。ここまでの有田の発言から、有田は、A社に上手く適応できていると予想

することが可能である。その最大の要因が、配属と有田自身が語った。

ほんと、配属ですね。本当に、配属がラッキーだっただけです。違う部署に行ったら、ほんと、どうなってたかっていう。だから、異動が3年プラス・マイナス1年であるんですけど、ほんと、異動したくないですもん。

自分が就職したかった企業、自分が携わりたかった業種、新人を企業全体で支えようとする制度、優秀で尊敬できる先輩、苦しさを共有できる同期の存在、イメージ通りの職場と仕事、払拭された恐怖感。有田の社会人としてのキャリアのスタートは、最高の形で幕を開けたのである。

ケース2. 在職者横山氏の事例

横山氏は、4年制大学の商学部商学科に所属している。横山は、高校時代から続けていたバレーボールを大学ではサークルで続けていた。大学時代は、サークルとアルバイトに精を出し、アルバイトは特に力を入れていたと言う。大学3年の時から、就職を希望していた公務員を目指して、専門学校に通い、大学の自習室で勉強に励んでいた。その努力が実り、地方公務員として地元の市役所に就職が決まった。

入社前インタビュー

横山は、大学時代から、地元で就職することを希望し、公務員になるため、専門学校へと通い、公務員試験に備えていた。その努力が実り、目標通り地元の市役所への就職が決まった。

(もともと公務員にはなりたかったのですか?)

あー、なりたかったよ。地元就職したかったから。今の時代、企業とかに入って、まあ、言っちゃなんだけどさ、友達でも大した企業は入ってる奴なんかいねーじゃねーか。どうせ、俺もたぶん、名の知れた企業に入れないと。で、俺も、そんな出世できるタイプじゃねーからさ、だから、サラリーマンはどうかなって思ったわけよ。で、しかも地元就職したかったわけだしさ。やっぱ公務員がいいかなって思ってさ。3年から専門学校に通い始めて、勉強してたわけよ。

就職する前、横山の公務員という仕事に対するイメージは、世間一般的に抱かれているようなものと似たようなものであった。

やっぱりね、民間よりは楽だろうなって思う。これは、プラスかどうかわかんないけど。あと、町のことを結構、いろいろ知れて、面白そうって思ったし、やっぱこう、実感の湧く仕事ができるっていうのは、面白いんじゃないかなって。なんか、こう、町を動かしてるっていう実感。まあ、漠然とだけどな。とりあえず、一生勤めることができるようなところが、すごくよかった。なるべく、長く、きちんと勤めたいからさ。そういうのには、条件は悪くないだろうなっていうイメージ。マイナスなのは、やっぱ、役所、公務員、デスクワーク。世間一般に言われているイメージだよな。そういうさ、役所仕事っていうかさ、そういうところには、はまりたくはないなっていう感じはあるけどさ。

横山は、公務員という仕事に対して、デスクワークが中心で、17時ちょうどに仕事が終わる、家路につくといったようなイメージを抱いていたのであろう。そして、そのイメージは、就職前に予想する入社1年目のイメージにも反映されている。

まあ、結構、地味だと思うよ。「普通に仕事してるよ」みたいなさ。「まあ、あんま面白くないけどね。1年目だから、しょうがないよね」みたいな話してるんじゃない。

このように、横山は公務員の仕事、公務員としての社会人1年目のイメージを“ぬるめ”に予想していたように推測することが可能である。横山は、公務員として働くことに、危機感や厳しい現実への覚悟を抱くことなく4月を向かえることになる。

入社後インタビュー

横山は、自分の希望通り、公務員となって地元の市役所に就職することが決まった。横山は、就職前の公務員に対するイメージとして、世間一般的に抱かれているような、“一般企業よりは楽で、デスクワーク中心の仕事”をイメージし、“地味な1年”を送っているだろうと予想していた。しかしながら、その予想は、大きく裏切られることになる。

(現在の配属と仕事内容を教えてください)

福祉です。福祉といっても、ちょっと特殊な福祉です。生活保護を扱ってるから。厳しいよね、やっぱり。生活保護は、ほら、金を扱うからさ。ほんと、今日、明日生きる金がないやつがくるからさ。金が稼げなさそうな奴なら、誰でも来るんだよ。病気の人だってそうだし、ホームレスだってそうだし、年寄りだってそうだしさ。だから、ほんといろんな奴見るよね。仕事もさ、金貸すだけじゃないんだ。もう、ほとんど雑用とかもやらされんの。あのお、そうだなあ…、いろいろやるよ。本当にすごいよ。こんなことやんのかっていうことまでやらされるから。例えばね、家行ってさ、家の掃除をしてやったりするし。呆けてるじいさんとかさ、税金とかさ、年金の手続きしなくちゃいけないんだけどさ、もうわけわかんなくなっちゃってる人とかいるからさ、そういう人の代わりに俺がやったりさ。死んだ時とかも、身内がないときは、俺が死亡届を書いたりするしさ。で、葬儀屋の手配から、で、無縁仏だから、墓がないから、そういう人は、無縁仏の墓に入れるわけよ。で、その無縁仏の墓に入れるのは、身内がなくて、業者もやってくれないから、誰がやるかっていったら、俺がやるんだよ。骨壺入れてるよ。俺がやってんだよ。

(仕事を始める前は、そのようなことをやらされるというのは、思っていましたか?)

思っていないよ、そりゃ。

このような予想に反して、過酷な課に配属になった横山は、1度は仕事を辞することを決意する。

もう、仕事辞めようと思ってた。こんな仕事は、俺にはできねーと思ってさ。身内とかの揉め事とかでさ、このままだと死ぬしかないっていう人が来るわけよ、やっぱり。んで、そういう人がさ、俺の一言で変わっちゃったりすんのも困るしさ。だから、結構、難しいし、この若さでこういう仕事をやんのは嫌だなと思ってさ…。だから、あんまり、新人では入らないところさ。うちの仕事さ、その人の代わりに手続きとかしないといけないからさ、税金の話したり年金の話したりさ、障害者だったら、障害者の手続きしたりとかさ、いろいろしないといけないわけよ。だから、結構、役

所の仕事を知ってる人がやるのが一番いいんだけどさ。ほんと、福祉になると思わなかったよ。さっき言ったように、机の上の仕事だと思ってたからさ。仕事の内容は、相当のショックを受けたよね。だって、お前、配属されたその日から、「今日、水死体が上がったんだけど、どうする」って相談してんだぜ。窓口に来る、ちょっと頭おかしい人なんて、すごい怒鳴るしさ。「金よこせ、俺に死ねっていうのかよ！」とかさ。平気で怒鳴ってくる奴とかいるしさ。びっくりしちゃうよね、初めて見たら、あんなのね。だから、最初ね、ほんと、怖かった。そういう奴らと話しをするのが…。同期でさ、いろんな仕事やるわけで、いろんな課に入っていくわけじゃん。そんななかでさ、なんで俺だけ、普通の新人が入らないようなところにいるんだらうっていうのが、辛かったね。単なる被害妄想って言ったら、そうかもしれないけどさ、「なんで、俺だけ？」みたいなさ。ほかの奴らなんか、すげー、楽なところ配属された人もいるしさ。俺だって、最初は、公務員の王道の税金関係に行きたかったよ。なんかさ、割り切れないものが感じれたよね。

横山は、予想とは全く異なる仕事内容に携わる課に配属され、あまりの過酷な現実、仕事を辞することを決意している。しかしながら、横山は、辞職することを思い留まる。その理由は、同僚と上司の支えがあったからである。

俺、上の人にね、相談したもん。「辞めたいんですけど」って。「こんな仕事できません」って言って。でも、周りの人は、ほんと良くしてくれるんだ。人間関係はすごいいいんだよ。もちろん俺が1年目でこんなとこに来ちゃって、すごい困ってるっていうこともあるんだけどさ…。だいぶ大目に見てくれる。俺なんか、この髪の色とかもさ、ほんとなら、ほかの課なら、怒られてもしょうがないと思うよ。うちはかなり大目に見てくれるしさ。困ってれば、「しょうがねえな」って、助けてくれるしさ。ここで辞めたら、ほかの人にも悪いさ。俺も、中途半端なところで辞めるのは嫌だったからね。1番大きかったのはさ、うちの主任のおかげでさ。うちの主任、すごい優秀っていうわけじゃないけど、優しいし、人当たりもいいしね。あれが、企業だったら、適しているかどうかわかんないけど、すごい立派な人とかじゃないんだけど…。人間らしいところもあってね、俺が辞めたいって相談した人なんだけどさ、主任もすごく嫌だったんだって、福祉課が。若い頃に、今俺がやるケースワーカーの仕事をやってたんだって。今、主任だから、それを監督する仕事なんだけどさ、俺達の。若い頃、やってさ。で、今年、この課に戻ってきたんだって。やっぱ、すごく嫌だったんだって、この仕事がさ。だけど、やっぱ、やるしかない。俺の前では、そういうふうには言わなかったけど、月並みなこと言ってさ、「なんとかやってみようよ」って言ってたんだけどさ。でも、まあ、そうやって時間を割いてくれてさ、ホテルのバーまで連れて行ってってくれてさ、誠意見せてくれて、すごくうれしかったしさ。主任もすごい嫌だったって聞いてさ、「なんだ、俺と同じなんじゃねーか」って思ってさ。やっぱ、頑張ってみようかなって。主任の心遣いに、すげー、感動したし。主任のおかげで辞めずに済んだよね。んで、辞めないで本当に良かったって思うし。

横山は、大学時代からの自分の希望通り、公務員試験に合格し、地元の市役所への就職を決めた。就職前の公務員の仕事や1年目のイメージは、世間一般的に抱かれている公務員へのイメージが強かった。“デスクワークが中心で、地味な1年”。そのようなイメージが就職前の横山のイメージであった。

実際、就職し、配属が決まると、就職前に抱いていた公務員という仕事、さらには1年目のイメージが一変する。考えていたようなデスクワークとは全く異なる仕事内容と仕事対象。横山は、1度、辞職することを決意する。

しかしながら、横山はそれを思い留まる。その辞職意思を思い留まらせたのが、ソーシャル・サポートの存在であった。慣れない職場、過酷な仕事内容に戸惑う横山を支える職場の同僚達。そして、横山が最も影響を受けた主任の存在。自分のために時間を割き、ホテルのバーで話を聞いてくれ、自分も横山と同様に、苦しかったということを告白する。今、現在、主任として活躍している人が、自分と同じように苦しかったという話を聞くことで、横山の心理的負担も和らいでいくのである。

結局、横山は、仕事を辞めることなく続けている。横山自身、「仕事を辞めないで良かった」と振り返っていた。

ケース 3. 在職者千野氏の事例

千野氏は、4年制大学の経営学部にも所属している。大学時代には、創作ダンス部に所属し、大きな大会でも入賞するような活躍を見せていた。千野は、頭が良く、誰に対しても物怖じせず、はっきりと自分の主張を言うタイプの女性に見えた。実際に話をしてみると、質問されたことに論理的で的確な回答をしてきた。関西育ちで、話が盛り上がったときに彼女が発する関西弁は、とても快活で、インタビューの場では、笑いが絶えなかった。千野は、場を和ませる温かさを備えた、才色兼備の女性であった。

千野は、金融系の一部上場企業 B 社に就職が決まっていた。B 社グループは、1964 年に設立された B 社と内外約 270 社に及ぶグループ会社で構成され、金融サービスを提供から、現在の事業分野はリース、レンタル、貸付金から、生命保険、証券、信託銀行、不動産にまで拡大し、世界各国にネットワークを持つ、大企業である。

入社前インタビュー

千野は、マーケティングに興味があり、メーカーに就職して、マーケティングに携わりたいと思っていた。そして、最も興味がなかったのが、金融だったと言う。

最初は、メーカーしか考えてなかったんですよ。で、マーケティングをしたかったんですよ。マーケティングにすごい興味があって。で、マーケティングができて、それがすごい面白そうってところで。食品とかに業界を限定せず、メーカーっていう。んで、もっとも自分が行かないだろうなって思っていたのが、金融。

(どうして?)

なんかね、抵抗があったんですよ。なんか、銀行とかのイメージが嫌いで。ああいう、ガチガチの人間にはなりたくないとか、なんか、お金を扱うっていうのは、興味がなかったし。なんか、授業とかでも、金融系とか会計系とかは、全然興味がなくて。楽しいと思わなかったんで。むしろ、苦手な分野だった。

元々、千野は、金融系の企業に興味はなかった。しかしながら、結局、千野は、金融系の企業である B 社に就職を決めることになる。そのきっかけは3年の夏に経験したインターンシップであった。このインターンシップも、特に、B 社に興味があったわけではなかった。就職活動を始める前に、“インターンシップくらい経験しておこう”という軽いノリでインターンシップに参加する。企業はどこでも良かった。たまたま、千野と同級生で同じゼミに所属する友人が、B 社でインターンシップを経験しており、その友人に頼んで、

千野もインターンシップに参加することができたのである。この軽い気持ちで始めたインターンシップで、B社と関係を持ったことが、千野の就職に大きな影響を与えることになる。

最初は全然違かったですけど、途中から変わっていった。中身を見だして、社員さんとも合わせてもらって、話しとかも聞いたりしながら、仕事内容とかにも魅かれていったっていう。徐々に徐々に。で、最後はB社にしようっていう。

(インターンでは、B社に対して、どのようなイメージを受けたんですか)

なんか、社員さんが、結構、いきいきしてたりとか。銀行とかは、自分の出来る裁量権っていうのが狭かったりとか、小さかったりとか、何年か経たないと自分のやりた仕事はできないとかっていうのが大きいんですけど、B社の場合は、どちらかという、転職もどんどん受け入れている企業だったりもするし、ほんと、1年目から、半年間はトレーナーっていう上司の人について、一緒に仕事するんですけど、半年経ったらもう、ほんとにひとり立ちっていう感じで、いろいろ、自分の好きなことができる企業っていうのをいろんな人から聞いてたし、あと、女の人も働きやすいっていうのも、結構聞いてて。女の人も結構、普通の企業に比べて、やっぱり多いんですよ。半々とかなんで。総合職のなかも半々とかで。やっぱり、女の人に対する意識とかも、やっぱり違うなっていうふうに感じたんで。子供とか産んでも続けていきたいって思ったときには、そういう企業のほうが、ぜったいやっていただけるかなって。

このように、千野は、なんとなく参加したインターンシップがきっかけでB社への就職を決める。また、千野は、B社は苦手で興味がなかった金融系の企業であったが、むしろ、そのような業界に携わることで、自分の苦手な分野を克服することができるのではないかとポジティブに捉え直している。

カも付きそうっていうのもあって。金融ってすごい嫌いだったし、壁も結構、自分のなかでは高かったですけど、そういうのも若いうちにしかできないのかって。歳をとってしまったら、絶対自分からそういうことはしなくなると思うし、なんか、どっか自分で強制的にでも、若いうちにしなければならぬような状態にすることで、なんか、そういう嫌な部分を取り払えたらいいかなって。

インターンシップで体験したB社の雰囲気、いきいきとした社員。自分に欠けている力が付きそうな業界で、男女平等の職場であるB社に、千野は就職を前に大きな期待を抱いていた。

活いきする場っていう感じが。自分が、輝くことのできる場っていうか、輝いていくための場。そういう場所。部活とかもそうだったんですけど、中・高とかあんまりしてこなかったんで。大学に入ったら、なんか、絶対、軸になるような、しかも、ちょっとしんどいめの部活とかに入りたいたっていうのがあって。で、そこで打ち込みたいっていうのがあったんで。たぶん、それを仕事とか、B社に求めて。1本そういう軸を求めているのかなっていう。打ち込める場みたいな。自分がそこに没頭して、世界を築ける場みたいな。それをB社は提供してくれると思ってますね。だから、不安より期待のほうが大きいのかなって。なんか、自分を変えられる場って思ってるんですけど。

千野は、就職活動を開始するに当たり、マーケティングに興味があり、マーケティング

ができそうなメーカーに就職を希望し、活動を開始した。しかしながら、大学3年の夏に軽い気持ちで参加したB社でのインターンシップ経験によって、B社へ強い興味を抱くようになった。インターンシップで見たB社のいきいきとした社員と働き易そうで雰囲気の良い職場に、千野は自分が輝ける場所であるという期待を抱き、入社することになる。千野は、不安よりも期待を抱き、社会人への節目をくぐって行く。

入社後インタビュー

千野は、金融系一部上場企業のB社に入社した。最初の配属先は、営業部であった。この配属は、ある程度、予想できていた。

主に、中小企業に対して、BPL っていう、ビジネス・パートナー・ローンっていう無担保融資みたいなことを提案したり、あとは保険売ったり、損保売ったり、リースしたり、なんでもお金の絡むことは、なんでもですね。もともとは営業を希望してたっていうか、B社は新入社員で入ると、95%くらいが営業なんですね。あとの5%くらいは管理部門って言って、人事にいたりっていう感じで。

千野が就職したB社は、新入社員の95%が営業であり、その配属は予想できていた。さらに、千野は、大学3年の夏にB社のインターンシップを経験しており、会社雰囲気というものはある程度分かっていた。

私の場合、そもそもインターンに行ってたっていうこともあるんで、ある程度分かってたっていうのがあって。しかも同じところで2回やってるんで。だから、ある程度分かってたっていうのがあって。実際も、まあ、思った通りでしたね。

配属も予想通り、職場の雰囲気や組織の文化もインターンシップの時に体験していた。それゆえ、千野はそれほどの戸惑いを覚えることはなかった。仕事にかんしても、放任主義のB社の営業にやりやすさを覚えている。

数字を取ってこいっていう感じだと思うんですけど、ただ、でもうちの場合は、あんま、数字、数字って言っても、それが出来なかったから怒鳴られたりとか、そういうのはないんで、結構自由で、別に9時1分に出社したからって、別に誰が怒るわけではないっていう感じの部分はあるんで、営業とかでも、ただ何時に帰ってくるっていう磁石を動かすだけで、お客さんのところに行かなくて、お茶してたりとか、もう、そういうの、全然自由なんで。あの、厳しいところとかだと、「今何してんの？」っていう電話がかかってきたりとか、営業の場合はあるって聞いたんですけど、うちは結構個々に任されてて、好きなようにやってっていう感じなんで、やりやすいですね。

このようなインターンシップで体験したB社の雰囲気にも、やりやすい仕事にも千野の社会人生活のスタートは順調に見えた。しかしながら、千野の社会人生活にも大きな障害が存在していた。それが千野の担当となった指導者の存在である。

最初は、入ったころは、まあ、仕事やる気が入ってるじゃないですか。こうなりたっていう理想

とか、すごいあるじゃないですか。決算書も分析できるようになって、そういうことを提案できるようになるといいなって思っていて、で、結構、働いて行って、3年目4年目くらいには、自分でなんでもやっていけるようになりたいって思っていて。それが、こう、私のトレーナーさんがなかなか下を教えるタイプじゃないっていうのもあって、なんか、暇なことが多々あったんですよ。だから、最初は、とりあえず1人で勉強っていう感じだったんですけど、段々本当に暇になって来て、「あー、毎日何をしにきてんねやろ？」っていうふうに思いはじめたりするんですよ。そのモチベーションっていうのが、すごい下がって行っているのに…、そのやる気とか、仕事っていうのやる気っていうのが下がっていったらなっていうのが自分でも思い始めて。

担当になったトレーナーの指導が、千野のモチベーションを低下させた。そして、そのような状況に置かれた千野は、迷走し始めることになる。

今でも思うんですけど、金融って自分に向いてたのかなっていう部分では、いろいろ思うんですけど。自分の心の中に2つあって、1つは、もっと、人に何かを教えるほうが、自分には向いてるんじゃないかとか、基本的に小さい頃から、人に何かを教えるっていうのは結構好きで、その立場と一緒に立って、一緒に考えて、みたいなのが今思っても得意なのは得意なんですよ。んで、人になんか、もの教えたりとか家庭教師だとか、先生だとか、そういうほうがたぶん向いているんだらうなって思うんですよ。そう思う一方で、言ってもまだ半年で向いてるとか向いてないってわかるの？っていうのも確かにあって、2年、3年経ってからわかるもんじゃないねんかなっていう部分があって。だから、今の気持ちで、ポンって辞めきれない部分があって…。何か常に会社に行きながら、何か探してるなって思うんですよ、自分で。そこに固執するわけじゃなくて、何かあれば、何かきっかけがあったり、何か自分でしようと思って、その道が拓ければ、パッと捨てることもできる世界っていうか。そういうのが正直あって、いつでもどうにでもっていう考えが常にありますね。だから、公務員とかああいうのも少し調べてみようかなって思ってるんですけど。だから、なんか、常に何かを探してるっていう…。

(それは現状が嫌だから他の何かを探しているのですか)

もっと何か、こう、自分に合った生活スタイルがあるんじゃないかなっていう部分でのものかな。かといって、今、すぐパッと辞めてしまって…、最初の頃はね、「なんで仕事なんやろう？」とか「なんで正社員で入ったんやろう？」って思い始めて、女の子って思いはじめると、女の子で一生仕事をしていくわけでもないんだしたら、フリーターでもよかったんちゃうかなって確かに思ったんですよ、今でもその気持ちがあるのはあるんですけど、別に初任給くらいのお金やったら、アルバイトとかでも稼げるお金やし、私そもそも、学生の時でも結構稼いでいたんですよ。多いときとか、ほとんど働いてなくても17万とか稼いでいたんで、別に生活くらいやっていける、実家に居て、お金入れても、別に結婚するまでの間、それに別に結婚もそんな遅くしたいって思ってたんで、2年、3年のために、ここまでして嫌やと思う会社に毎日毎日行く必要がどこにあるのかなって思ったの。今でも思いますよ。バイトはやっぱり楽なんですよ。人間関係にしても何にしても。付き合いで行かなければならない飲み会もないっていう部分があったんですけど。そういうフリーターとかでもいいやって思ったり、あとはもうちょっと違う会社の正社員っていうのもあるんかなって。だから、生活スタイルですかね。なんか、やっぱり定職がある必要ってどこにあるんだらうって思ったり。最初、仕事の内容をこうしたいっていうのがあったじゃないですか。それが途中から無くなったって言ったと思うんですけど、今の働く目的が生活するためのお金だけならば、別にフリーターでええやんっていうのがあるんですよ。そういう部分で、「なんで正社員を選んだんだらうなー？」「なんで総合職を選んだんだらうなー？」「なんで一般職じゃなかったん

やろう？」とか、「一般職でも良かったやん！」って思う自分がいたりとか。そういう葛藤なの、ずーっと。何ヶ月も。それでも解決はしていないんですけど。それでも辞めていないのは、今辞めると絶対後悔するっていうのが自分でわかってるんで、まだ、そこまで見てないのに、今、ここでそれを捨てっていうふうにはまだ…、そういう部分にもうちよっと行ったらもうちょっと何か違うものが見えてくるはずやっていう気持ちで続けてる。」

千野は、今、先が見えていないのに辞めることへのもったいなさで離職を留まっている。しかしながら、そのような先の見えない現状に不満も口にした。

「その先に何があるんやろう？」って考えちゃうんですよ。毎日毎日繰り返してじゃないですか。毎朝会社行って、ちょっとしんどくても休むこと出来なくて、で、毎週毎週、土日を楽しみに生きてるみたい。『あー、今日何曜日』とか数え始めたりとかしてて、だから、何月何日って聞かれても、パッと出てこないっていう状態になって。でも、曜日だけはしっかり覚えて、木曜日になれば、あと2日とか、常に曜日を追ってる自分がいて、で、土日を休めるっていう、それだけを楽しみに生きてるっていうのはどうなん？っていうか。その繰り返しで。最初は、それが楽しみ、楽しみで1週間を過ごして行けるって思ってたんですけど、それがドンドン、ずーっとなっていくと、その繰り返しで、一体いつまでこの生活が続くのだろうか？っていう…。

千野は、先が見えないことに希望を抱く反面、先が見えないことに不満も抱いている。このような迷走は、千野が入社前に抱いていたB社へのイメージをネガティブなものに変容させていく。千野は、入社前のインタビュー調査では、B社にポジティブなイメージを形成していた。千野が入社前に抱いていたB社のイメージは、自分がいきいきと輝ける場であり、自分がそこに没頭できる生活の中心となる場を提供してくれると大きな期待を抱いていた。しかしながら、そのような期待は裏切られることになる。

なんか、それは入社前に言っていた「新しい世界に入る期待」って思ってたのは、よく考えると、部活に入ったりとか、大学に入ったときの、そういう期待とかでイメージしてたんですよ。大学に入ったときのイメージだとか、ここから新しいことが始まるとか、部活に入って、違う世界に触れようと思って入ったんですけど…、質が全然違ったんですよ。なんか、社会に入ってから、今、それを思い出すと、確かに、イメージしていたのとは大きく違う。なんか、新しい世界に入るといって、今、終わってみて、そういう部活であったりとか大学っていうのは、確かに楽しい場やったし、すごい新しい世界が広がったって思うんですけど、今、自分が会社に入って、その世界って言われたときに、全然違う。なんか、そんなめっちゃめっちゃ楽しくてとか、そこで何かを、自分が輝いてやろうっていう場ではなくなっているかなって、そういう風に思うんですよ。私の中で、仕事の価値付けが…、今までは、大学だったら、大学が中心だったんですよ。部活だったら部活が中心で、そこに何かがついていたっていう感じだったんですけど、今、会社は会社がバンってあってっていうんじゃなくて、会社中心じゃくて、自分の中での価値観が、生活の中での一部に会社を置きたいっていう位置づけになって、会社っていうのが、自分が輝く場っていうのじゃなくて、なんか、給料を貰うための手段みたいなイメージに自分の中で変わりましたね。なんで、会社に対する期待度っていうのは、著しく低下しているんですよ。

千野は、現在、B社に留まっている。しかしながら、その在職は、決してポジティブな

内容とは言えないであろう。千野の組織への適応に名前を付けるとするならば、“迷走型の適応”ということができる。

千野は、大学3年生の時に経験したB社のインターンシップでの印象が良く、それが要因となってB社への入社を決めた。インターンシップで見たB社のいきいきとした社員、女性も働き易そうで雰囲気の良い職場。そこで自分も輝くことができるという大きな期待を抱いて千野はB社に就職を決めた。

実際、入社してみると職場の雰囲気や配属にかんしては、予想通りであった。その職務にもやり易さを覚えている。しかしながら、千野の社会人としてのスタートに障害となったのが、千野の担当となった指導者の存在であった。下を教えるタイプではないトレーナーが原因で、千野の職務へのモチベーションが低下して行く。そのような状況から、千野の迷走が始まる。自分の適性、B社に就職したことの意義、総合職に就いたことの意義など、多くの迷いや後悔が千野の頭を過ぎる。そのようなB社の現実が、千野が抱いていた入社前のB社のイメージをネガティブに変容させて行くことになる。

千野は、離職も考えた。しかしながら、もしかしたらこの先、B社で楽しいことがあるのではないかという微かな希望を抱くことで、B社に留まっている。しかし、その先が見えないことに不満も抱いていた。先が見えないことへの不満。見えないからこそ抱ける希望。この複雑な心境のもと、千野は自分のやりたいことや適性、B社に留まることの意義を模索し続けることになる。

2-2. 組織を辞める新人のケース

ケース4. 離職者玉田氏の事例

玉田は、4年制大学の商学部商学科に所属し、印刷出版業の企業D社に就職が決まった。玉田は、広告代理店に興味があり、就職活動も、広告代理店を中心に行っていた。しかしながら、就職活動は思うように行かず、結局、内定を貰ったC社に就職を決めた。およそ40社受けた企業の中で、内定を貰えたのは、C社1社だけであった。やっとの思いで就職を決めた玉田であるが、結局、C社を離職することになる。

入社前インタビュー

玉田は、大学時代から広告代理店に興味があり、広告代理店を中心に、就職活動を行っていたが、結局、希望する広告業界の企業に就職することはできなかった。

最初は、広告代理店っていうか、広告業界1つに絞ろうっていうことしか、頭になかった。だから、最初は、会社説明会も面接も、全部それだけしか受けてない。で、その絞ったのが、失敗したのかね、俺、全然、要領掴めなくてさ…。で、結局、5月くらいになっても、全然決まらなくて、で、そこら辺からね、ちょっと他の業界もね、見学するようになったわけ。例えば、不動産とか。面接とかも、進んでたんだけど、俺、断っちゃったわけ、自分の行きたい業界じゃなかったから。で、もう1回、広告業界1本に絞ったけど、ことごとく落ちたね…。

(全部で何社くらい受けましたか?)

40社くらい。内定は1社(笑)。恥ずかしい話しかけど(笑)。なんで決まんないのかとかさ、とに

かく悩んだ1年だった。

玉田は、希望の広告業界の企業から内定は貰えず、40社受けた企業の中で、唯一内定を貰えたC社に就職を決めた。希望通りの業界ではなかったが、玉田は、就職先が決まったことに安堵感を覚えていた。

出版業界だから、希望していた業界ではなかったけど、まあ、でも、決まってよかったなって。まずはね。

玉田は、やっとのことで得ることができた就職先のイメージを以下のように語った。

アットホームな印象。たまたまさ、俺、会社に電話かけたときに、その電話に出た男の人がすごい感じが良かったわけ。で、なんか優しそうな感じの声だったし、社長も、面接の時の第一印象も良かったから、「これはもうアットホームな会社なのかな」と思って。そういう印象。

会社に電話をかけた際の社員の対応、面接の時に遭遇した社長の印象から、C社について“アットホームな会社”というポジティブなイメージを形成していた。

さらに、玉田は、会社のイメージと同様、新人1年目のイメージについても、ポジティブな内容を語った。

半分、どっかの専門学校に通うような気でやろうって思う。“習う”っていう。で、習って給料を貰えるならいいと思って。だから、そういう相乗効果を期待して。成長できるんじゃないかな。

働きながら学び、給料を貰える。そして成長していく。入社1年目に対する玉田のイメージは、期待で満たされていた。就職先が決定した安堵感と成長することへの期待で玉田の社会人生活は幕を開けようとしていた。

入社後インタビュー

玉田が入社したC社は、印刷出版業を営む小規模の企業であった。玉田は、C社での業務内容を入社前から把握し、C社に必要なスキルがどのようなものか理解していた。

大日本印刷とか凸版印刷とか、ああいう印刷業者の下請けの印刷出版社。仕事内容は、誤植とか誤字脱字とかを直して、ちゃんとした書面にするのが、仕事の1つ。あと、どういうお客さんが多いのかっていうと、病院のカルテとか大学の論文集とかそういう公の企業の書類、書面、冊子とかを作ってるわけ。だから、本にまとめる場合もあるし。あとは、図版入りのものとか、中高の数学の教科書とか、ああいうものの文字って、特殊なわけよ。√が入ってたりさ。ああいう、特殊な文字が入ってるのとかは、普通のワードとかじゃ、できないわけよ。だから、俺の行ってた会社では、文字検索用の特殊なソフトがいろいろあったわけ。で、それを使って、古文とか漢文とかそういうのもできるわけ。罫り字とかレ点とか。ああいう細かいのとか、そういうのをやってた。うちの会社は、タイプの技術が最も重要なんだよね。俺は、そういうの苦手なんだけど、面接のとき、俺は、未経験だっっていうのを言っただけで、それを承知の上で入れたから、「あ、じゃあ、いいんだ

な」って思ったもん。だから、それについては、会社に入る前に、タイプの練習をしてね、やっていけばいいなって思ったから。

玉田は、C社の業種上、必要とされる能力は理解していた。そして、そのようなC社で必要とされているような能力が、自分には備わっていないということも十分理解していた。C社で求められる能力が備わっていないのを承知の上、C社への就職を決めたのである。

玉田は、C社に仕事上必要とされている能力が乏しいということを感じていた。また、当然のことながら、玉田は、フルタイムで働くのが初めての社会人1年生である。そのような玉田にとって、社内での教育や指導者は、重要なソーシャル・サポートとなるはずであった。しかしながら、玉田は、指導者に恵まれなかったのである。

俺に付いた上司、たぶん、高卒だと思うんだよね。学歴コンプレックスがあるみたいでさ、で、大学卒の俺に対して、「大学出だからなんだ」っていう感じで、接するわけだよ。「こんなこともできないのか、(東京)六大学卒のくせに！」っていうさ。で、2年目の先輩達2人いたんだけど、その2人もその上司のことを嫌ってて、なんか、失敗すると「お前何やってるんだ、馬鹿！」とか、必ず言うわけ。愛情じゃないよ、あれは。

結局、玉田は、C社を離職することになるのだが、この上司のことを離職理由の最大の要因にあげている。

玉田のように、ソーシャル・サポートとしての上司や指導者に恵まれなかった場合、同期の存在が重要になると考えられる。同期と励まし合い、支え合って行くことで苦境を乗り越えることも可能になるであろう。しかしながら、玉田はその同期にも恵まれなかった。

同期ね、俺ともう1人女の子だけ。全然、友達とかじゃなかったから、よくわからない。ちょっとおかしい人だったから。

(もっと同期はほしかったですか?)

うん、ほしかった。それなら、和らぐじゃん。話しかかてもできるし。年が離れた先輩とかは、全然話しかけてこないしさ。だから、年上の先輩達は、みんな嫌なイメージだったね。同期もやっぱほしかったね。相談相手がほしかった。」

同期は、わずか1人だけであり、関係も良好ではなかった。それゆえ、相談相手となる同期の存在を求めていたのである。玉田は、上司や同期といったソーシャル・サポートに恵まれなかったのである。

そして、玉田が入社して最も衝撃を受けたのが、C社の雰囲気だったという。玉田は、入社前のC社のイメージを“アットホームな会社”と表現していた。しかし、そのイメージは、入社後、一変する。

まったく反転した。まずね、社長の怒鳴りがね、嫌味が多くてね、女だけど、すごい恰幅が良くてさ、貰禄があるわけよ。で、古いおじさんの社員とかはさ、すごい弱々しいの。でさ、社長が、「何やってるのよ！」っていうと、みんな怯える。いい年した、大人の男が。ピクピクピクピクしててさ。「この人たち、なんでこんなに怯える必要があるの!？」って思えるくらい。だから、それもね、

この会社に洗脳された人たちが働いてるんだよ。だから、まったく、アットホームっていえるもんじゃないよね。社長の独裁みたい。みんな、社長の考えい方に流されてるね。だから、みんなね、典型的な左脳方の人間なんだよね。情緒もないし、ノルマを与えられて、文字うちするとか、そういう機械的な仕事だから、発想とかアイデアとか、そういうのをまったく使わない会社なの。だから、ロボット！豚箱って言った方がいいの。そういうような感じ。だから、“穏やか”っていうイメージは偽者だったね。今だったら、“ロボット”って表現するね、会社のイメージ。

また、玉田は、入社1年目のイメージを成長できる1年になるだろうと予想していた。その期待も裏切られることになる。

(どのような年になりましたか？)

退屈で…、その先が見えない…、期間だったね。だけど、昼休みに、1年上の先輩と食事に行ったわけよ。そのときさ、その先輩が、ぼそぼそと本心をこぼしたわけ。「会社のビジョンが見えない。俺達も、ただひたすら作業をしてるだけで、将来がどうなるのかっていう見えない」って。こう…、社長が何を考えてるのか、よくわからない。それはやっぱりさ、道が見えないと嫌じゃん。働いてて。まあ、俺の場合は、入ったばかりだったから、その先輩のいうものと、ちょっと違うものだと思うんだけど、不安っていうよりは、なんかこう…、やる気が出なかった、見えないから。

玉田は、なかなか決まらなかった就職先がやっと決まり、安堵感を覚えていた。そして、自分を雇ってくれたC社に対するイメージも、これから始まろうとしている1年目に対する期待もポジティブなものであった。しかしながら、実際就職してみると現実とは異なっていた。会社のイメージも一変する。玉田の発言を借りれば、“アットホームな会社”から“ぶた箱”とまでイメージが変容する。また、玉田は上司や同僚、同期に恵まれず、入社後のソーシャル・サポートもなかった。それゆえ、苦境を乗り越えることができず、玉田はC社を離職することになる。

こんなに感情がない世界があんのかなって思った、会社全体が。なぜ、それを感じたかっていうと、会社内で、まったく会話がないうわ。やっぱ仕事柄、会話ができないわけよ。ずっと打ちっぱなし。とにかく打ちっぱなし。でも、なんかこう…、人間味が欠けてたっていうのは、自分が辞めた理由のひとつだよ。あとは、やっぱり、社長と上司の存在だよ。この2人がネックだった。社長とか上司がいい人だったら、仕事を続けてたと思う。だから、やっぱり人間関係だな、辞めた最大の理由は。

玉田の入社1年目は、就職前と就職後の企業のイメージが異なり、また予想していたような1年でもなかった。さらに、玉田を職場に適応させるために役割を果たす存在になるべきである上司や同期とも良好な関係が築けなかった。その結果、玉田は苦勞してやっと内定を得られたC社を離職することになる。

ケース5. 離職者山木氏の事例

山木氏は、4年制女子大学人間学部にも所属している。山木は、ショートカットで目が切れ長のため、とても気が強そうな女性に見える。インタビューの際も、たまに男性的な表

現や口調になったが、それはこちらの問いかけに真剣に答えてくれていた証拠でもあった。外見とは異なり、非常に思いやりがあり、こちらにも気を遣っていたように見えた。話易い、明朗活発な女性であった。

山木は、一部上場企業の生命保険会社 D 社に就職が決まった。日本全国、さらには世界にも支社、営業所、代理店、関連会社があり、従業員数およそ 70000 人、総資産 45 兆円、経常利益およそ 3700 億円という大規模な金融系企業である。

入社前インタビュー

山木は、直接お客さんと接することができる営業職を希望していた。ちょうど、D 社が職種別採用で営業職を募集していたことで、興味を抱きエントリーを行ったという。

希望していた企業は、ないんだけど、一般事務以外で、なるべく、直接いろんなお客さんと話ができるような仕事がよくて。で、最初は、洋服のアパレルで販売もいいなって思ったし…、とにかく、なんて言うんだろ…、お客さんと自分が…、向き合って、話しをして売るとか、営業職とか、そういうのがやりたかった。だから D 社は、希望通りということになるね。

山木は、人と接することができる営業の仕事に就くことを希望しており、希望通り、生命保険の営業職に就職が決まった。山木は、入社前の D 社に対するイメージとして、会社のイメージよりも仕事に対するイメージのほうを強く抱いていた。

めっちゃめっちゃ、生保レディーだよ。ちゃりんことか乗ってさ、「入ってください！入ってください！」とか言ってさ、すごいしつこくさ、会社に来てさ、うざがられたりとかさ…。いいイメージは全然なかったね。自分が客だったら、うざいって思うようなことをしないとイケないんだろうなって思った。だから、その生保レディーっていうイメージだよ、昔からの。なんか、家に行ったり、電話がしょっちゅうかかってきたり、お父さんとかがさ、仕事しててさ、お昼休みにさ、鮎をくばってきたりとかさ。しつこいっていうイメージ。“生保イコールうざい”みたいな、イメージ。

山木の場合、D 社のイメージというよりも、業界に対する、その仕事に対するイメージがネガティブに形成されていた。会社のイメージより仕事のイメージのほうの方がよりインパクトがあったのであろう。さらに、山木が抱く入社 1 年目のイメージもポジティブなものではなかった。

たぶん、今までの人生のなかで、1 番辛い 1 年だろうなって。勉強するつもりで、お金を貰って、勉強ができるんだって思おうって。自分にはプラスになる 1 年にはなるだろうなって。覚悟はしてる。

山木は、社会人 1 年目に対するイメージを“今までの人生で 1 番辛い 1 年”になるだろうと予想し、覚悟を決めていた。

山木は、人と接することができるような仕事に就きたいという希望があり、営業職で募集をしていた D 社に就職が決まった。D 社自体には、それほど興味はなかったが、営業ができるということで就職を決意する。しかしながら、山木の D 社の営業に対するイメージ

は、ネガティブなものであった。また、入社1年目に対するイメージも決してポジティブなものではなかった。このような心境のまま、山木はD社にエントリーして行く。

入社後インタビュー

山木は、D社に対し、それほど興味を抱いていた企業ではなかったが、人と接する営業という仕事を希望していたため、営業職への内定が決まったD社への入社を決意する。

営業です。生命保険を売って、新規も売るんだけど、基本的には、E社に入っているお客様に、アフターフォローっていう形で、アポを取って、「新しい商品ができたんですけど、お見直しをしませんか？」っていうのとか、あとは、子供が結婚する時とか、子供が産まれるとか、そういう人には、「新規で生命保険に入りませんか？」っていう仕事を営業してまわる。

山木は、就職活動の時から、営業職という条件で企業を探していたため、配属は当然営業ということになる。それゆえ、希望通りの配属と言える。山木は、そのD社での営業に対する就職前の仕事イメージとして、“うざがられる”というネガティブなものを形成していた。しかしながら、実際仕事を始めてみると、そのイメージと現実は異なっていることに気づく。

なんかね、違かったかな…。なんか、既契約は既契約なんだけど、担当者がまったく来てなくて、全然、連絡を取ってないような人たちにしか、私たちはアプローチしなかったのね。だから、逆に、お客さんのほうから、「来てください、来てください」っていう。「全然、連絡が来なかったから、誰に連絡を取っていいか、わからなかったの。ありがとうね」って言われることも多かったから、なんか、「入ってください、入ってください」っていうおばちゃんじゃなくて、ほんとに、なんか、全然、アプローチしきってない、担当が回りきってない人たちを回ってたから、「あー、違うんだな」っていうのは、あったね。もっと、私は、うざいことをやるんだと思ってたから。だから、結構、良かったの、最初は。

このような発言から、山木が抱いていたD社の仕事に対するイメージが、ポジティブに変容しているということが言えるであろう。

山木は、自分のやりたい仕事である営業の仕事に就くことができた。その仕事内容も、就職する前に抱いていたものと異なり、山木にとってはうれしい誤算と言って良い内容のものであった。

しかしながら、このようなうれしい誤算は、長く続かなかった。山木が就職したD社は、新人に3ヶ月の保障期間が存在していた。この保障期間が過ぎると、上司の態度が一変したと言う。

最初の3ヶ月間はね、すごく良かったの。7月までの保障給が保障されているとき、契約を入れなくても、自分のペースでやって行けてたときはよかったんだけど、保障が切れてからは、最悪だよ。うるさいよね、ほんと、上司が。契約に対して。入れてるのに、「入れろ、入れろ！」「外に行け！」とか、会社にいると「引きこもり！」とか言われるし。うざかったよね。3ヶ月間は、なんか、見習い期間だから、上司もすごい優しくかったし、「自分のペースでやればいい」みたいなこと

を言ってただけで、その期間が過ぎてから、もう、「ガンガンやれ！」みたいな。「そんなんで、契約を取れるわけないでしょ！」みたいな。「見込みを減らすな！」とか…。アフターフォローで、入社してるはずなのに、どんどんどんどん、「自動車の損保売れ！」だの、「新規売れ！」だの「契約取ってこい！」だの、すごいうるさくて。何をやっていいのかわかんなくなるくらい、うるさいし…。息が詰まるっていう感じだったね、最後は。

このような新人としての見習い期間である保障期間が過ぎてから、上司の態度が一変し、山木は、そこからD社に対する捉え方がネガティブなものに変容して行く。さらに、仕事をして行く上で、会社への信頼感を喪失させるような現実にも遭遇した。

異常にかかんの、費用。「こんなかかんのー！？」っていう。それを自費で払うし。しかも、自費っていうは聞いてなかったし。「こんなにかかるとだ！？」って。端末を持って動くんだけど、端末代も途中で値上がりしてるし、1700円が4000円になって。「なに、なに、なに！？」みたいな。会社に2万円取られて。電話代とDM代と端末代で、2万円、毎月引かれて。それと自分の交通費をさらに引かれて。すごい吸い取られてるような気がした。入社前は、それが返ってくるって言われてたから。もし、このことを入社前に知ってたら、入社してないよ。絶対入ってない。言われてなかったと思う。だから、初めての面接の時に、新入社員全員で、抗議したの。室長と面談だったから。「あり得ない！詐欺です！」って言ったもん。本当に詐欺だし、納得行かないし、「説明会のときに、どうしてそういうことを言わないんだ！」って言ったら、謝ったもんね。「今度からは言う」って。本当に言ってるんだかわかんないけどね。だから、最初に、それがわかったときは、「すごい騙された！」っていう気持ちがいっぱいで。」

週休2日制で土日休みって言われたんだけどさ、休みじゃないもん、実際。お客さんも仕事してるじゃん。「土日来い」って言われたら、行くしかないじゃん。私、土日休んだ覚えもないもん。いつも日曜日しか休まなかったもん。だからって、給料が良くなるわけじゃないし、有給を使えるわけじゃないし、振り替えもないし。「出るか出ないかは、任意」って言われたんだけど、でも、出ないと契約取れないときが多いから。それも嘘だしさ、保障給も3ヶ月で切れるとかさ…。なんかね、「3ヶ月目で、見直しあり」みたいなことは書かれてるんだけど、「契約を1件入れないと、出ません」っていうことは、書いてないの。だし、ほんと、全部嘘だよって感じ！給料も、最初の22万円って書いてあるのも、卑怯じゃん。だって、雇用なんとかっていうのを会社側から引かれて、基本給8万っていうのを見たときびっくりしたもん。「8万！？」って。ひどいと思った。説明会でもそんなこと一言も言ってなかったし。

山木は、D社で遭遇した現実から、D社のことを“嘘つき”や“詐欺”という言葉で表現している。このことは、完全に、会社への信頼感を喪失しているということが理解できるであろう。しかしながら、そのようなD社での現実には山木はおよそ1年間耐え抜く。その理由に、お客さんからの励ましをあげている。

お客さんってさ、私たち以上にさ、知ってるんだよ、生保の中身を。年配の方が多いから。40、50歳代の方が多いから。「自費なんでしょ？」とか言ってくれたりとか、そういのも全部わかって。「若いんだから、頑張るって」とか、手紙くれたりとか、電話くれたりとか、お菓子を一緒に食べたりとか…。そういうお客さんが、少なからずいたから、「頑張ろう！」って思った。お客さんが、

「本当にありがとう！」って言ってくれたときは、ほんと、泣きそうになるよね、やっぱ。お客さんに、すごい励まされて、私は。それで1年間やったね。

また、苦しさを共有できる同期にも支えられていた。

すごい支えになった！あの子たちがいたから。先輩もだけど。1年間で、親よりも、恋人よりも、1番長くいたじゃん。しかも、同じ心境なの。だから、それでも、それぞれ、思いがあって、それを聞いたり、聞いてもらったり…。やっぱ、いてくれるだけで安心するぐらいの感じだったから。契約は入らない時でも、上司は叩くだけだけど、同期はさ、「頑張れ！」とかさ、「大丈夫！大丈夫！」って言ってくれたりとか。悩んでるときも、同期に言われるとさ、納得できるっていうかさ、そういうのってすごいあるし。いなかったら無理だと思うな。

このようなお客さんの存在、同期の存在だけが、山木の1年目を支え続けたのである。しかしながら、山木はD社への信頼感を取り戻すことができず、離職することを決意する。

結局、会社が嫌だったっていうのかな。嘘つきだし、私たちのことを駒だとしか思っていない…。辞めた子のなかでも、私は言われなかったけど、「次がいるからいい！」みたいな言い方された子もいるしさ。なんか、騙されたじゃないけど、こんなに頑張っても、自分がやっても、認められないっていうかさ…。うーん、会社だね、1番は。そっから崩れていったんだと思う。

山木は、大学時代から希望していた営業の仕事に就くことができた。就職する前は、D社の営業にネガティブなイメージを抱いていたが、実際に就職して仕事を始めてみると、そうではないことに安堵感を覚える。しかしながら、そのような安堵感は、3ヶ月という新人の見習い期間が過ぎると消失する。上司の態度変容やD社の“嘘つき行為”によって、D社への信頼感を失っていく。山木は、ストレスで会社へ行くのも嫌な時期があったが、お客さんや同期からの支えによって、1度は仕事を続けることを決意する。しかしながら、結局、会社への信頼感を取り戻すことができず、在職期間およそ1年で離職することになる。

ケース6. 離職者尾高の事例

尾高氏は、4年制大学の経営学部にも所属し、マーケティングを専攻していた。尾高は、礼儀正しく、はきはきとこちらの質問にも答えてくれ、好感の持てる青年であった。

尾高は、電線・ケーブル等の製造・販売企業であるE社に入社する。E社は、資本金962億円、売上高はおよそ7600億円、経常利益はおよそ100億円、従業員数およそ5000人で、全国に事業所、関連企業が多い。

入社前インタビュー

尾高は、もともとE社に興味があって就職活動を行ったわけではなかった。

(就職活動を始めるにあたって、E社は、入社を希望していた会社なのですか)

ではないですね。就職活動をしているうちに、なんか、よくあるじゃないですか、就職活動って、

まあ、やってたらたまたま説明会行ってっていう、そういう形で。もともと、素材系をまわってたんですよ。だから、出会いはたまたまです。

(説明会の段階で、E社に対する印象っていうのは、どのようなものでしたか)

まったく無しです。まあ、就職活動とかやっていくうちに、まあ、いいかもっていう気がします。まあ、知らなかったんで、友達が行くから行くみたいなきもちだったんですよ。」

尾高は、就職活動を通じて“たまたま”E社に出会った。たまたま出会うまで、ほとんどE社の情報も所有していなかったという。尾高は、もともと銀行を中心に就職活動を行っていた。その中には、上手くいっている企業もいくつかあったと言う。

僕、その前に銀行をまわってたんですよ。結構上手く行ってたんですよ、就職活動。(どれくらい内定を頂いたのですか)

内定を貰ったのが、3社で、来たいんだったらあげるって言われた企業が2社あったんですけど、その2社が銀行だったんですけど、銀行行ってるときに、銀行って沢山採用するじゃないですか。沢山採用して、ポイポイポイ消えて行くじゃないですか。そういうのが嫌だっていうのがあって、少ないところだと、可愛がってくれるじゃないけども、大切に育ててくれるかなっていうのがあって、採用人数が少ないところっていうので絞ってたんですよ。まあ、素材系だったら、まあ、マーケティングを学部のおきにやってたんで、提案型営業とか言ってたんですよ。ただ、決まったものを売るだけじゃなくて、いろんなことが出来るかなって思ったっていうことを言っただけだね。まあ、その2点ですね、だから。営業のスタイルと人数の少なさ。まあ、人数が少ないとじっくり育ててもらえるかなと思ったんで。

しかしながら、尾高は、就職活動を行っていくうちに銀行への不信感が募ってきた。銀行のように多く採用し、生き残ることが難しい業界より、採用人数が少なく、育ててくれるような環境の企業に就職したいという意識が芽生える。また、大学時代に学んだマーケティングを活かせる企業という魅力もE社にはあった。尾高は、その2点をE社への就職を決めた要因としてあげた。また、入社前の尾高のE社に対する期待は大きかった。

光ファイバーがすごく売れてるらしいんですよ。んで、まあ、のってそうだし、やりがいがあるかなって。まあ、しんどいかもしれないですけどね、上に上に向かっていけるような、推進力があたら、しんどいかもしれないけど、はたから見てたらしんどいかもしれないけども、やってるほうには楽しいかなって思って。あとは、自分が成長できるっていう。海外に結構、行かせてもらえるって聞いているんで、海外に行きたいですね。まあ、期待は高いと思いますよ。会社は入るっていうことで、「ああ、だるいなー」っていうのも確かにありますけど、でも、それじゃない面っていうのは確実にありますから。まあ、やろうかなっていう。やるからにはしっかりやりたいなっていう。

尾高は、このように大きな期待を胸に、E社へとエントリーして行く。

入社後インタビュー

尾高は、電線・ケーブル等の製造・販売企業であるE社に入社する。

営業なんですけど、自動車にハーネスっていうのがあって、電線なんですよ、元々電線の会

社なんで。んで、自動車会社にその電線を売るっていう営業なんですけど、それをやってました。一言でいうと営業です。

営業への配属は、尾高にとってネガティブなものではなかった。むしろ、マーケティングに関われるという意味で、ポジティブなものであった。しかしながら、尾高の社会人としてのスタートの分岐点となったのが、配属された支店であった。

X支店(配属支店)の雰囲気がすごく悪くて…。同期で、事業部で自動車に配属になったのが7人いたんですけど、自動車で配属されるって言ったら、支店が、東京のY支店、Z支店の3つだったんで、研修の時にその3つ雰囲気を見てこいって、上司が言ったんで、7人で一緒に行ったんですよ。んで、最後にX支店に行ったんですけど、最初の2つは普通かなっていう感じだったんですけど、これびっくりしたんですけど、7人全員が、「X支店って雰囲気が灰色がかってたよな」って。もう、それは7人口を揃えて言っていましたよ。

(なんででしょう)

なんでなんですかね。それをね、そのエッセンスをここで言わなあかんかなって思ってたんですけど、なかなか伝わらないと思いますね、はい。「ちょっと、見学に行きます？」っていう感じなんです。それがすごいストレスでしたね。社内全体にはびこっちゃってるっていう感じじゃないですかね。そういうのって、自分ではどうしようもないじゃないですか、会社の雰囲気とか。乗り越えろとか、そういうのじゃないんで。雰囲気とか、僕じゃないからみたい。自分の力ではどうにもならないことなんで。その雰囲気が、僕がE社を辞めた最大の理由ですかね。

尾高が配属されたX支店は、雰囲気が非常に悪く、尾高の最大のストレスであった。その雰囲気の悪さが、尾高の業務にも影響を与えたと言う。

技術営業なんです。その支店って、雰囲気悪いひとつの要因が、たぶん誰も何も教えてくれないんですよ。「自分で考えろ」って言われるんですよ。営業もいきなり一人で行かされますし。で、T社の技術の人を相手にするんですよ。だから、勝てないんですよ。「これどうなんですか？」って聞かれても、「えーっと…」って言うしかないんですよ。うちの支店は特にそうなんです。まあ、同期もいたんですけど、同期も結構苦しんでいますね。もう、ほんとほったらかしですよ。で、自分で社内の設計さんに電話して、「これわかんないんで、教えてください」って電話して。でも、何べんも聞けないじゃないですか、聞きたい項目もわからないじゃないですか。

(指導者はいないのですか)

あ、いますよ。いるけど、指導者も忙しいんですよ。で、自分で考えろっていうことになっちゃうんですよ。指導者の人もかなりてんぱってるんで。だから、聞ける雰囲気とかじゃなくて。まあ、X支店っていうのは有名でしたね、社内では。

尾高の営業相手は、技術系の企業が相手であった。それゆえ、技術の専門家に説明をしたり、質問に答えたりしなければならぬ。しかしながら、文系出身の尾高には、分からないことだらけであった。にもかかわらず、X支店は、分からないことを聞けるような雰囲気ではなかったのである。少人数採用で、しっかりと育ててくれると予想していた尾高の入社前のイメージは裏切られた。

さらに、雰囲気以外にも離職を決意させられた要因があった。それは、職場での先輩の

存在である。尾高は、自分の将来像のサンプルである職場の先輩を見て、離職を決意した。

まあ、3年我慢して働けていないじゃないですか。僕もそう思ってたんですよ。で、就職活動のときもそう思ってたし、面接とかでもそう言ってたんですよ。でも、辞めようと思ったきっかけというのは、先輩を見てなんです。4年目の人が手震えてたりとか、頭薄くなってたりとか、白髪だらけとか、職場で倒れるとか…。そういうのを見て、「うわ、3年働いたらこうなるんだな！」って思って。先輩って、自分の将来像のサンプルみたいなもんじゃないですか。なんで、「ああ、こうなる前に、辞めなあかん」って思ったんですよ。まあ、それが1番のきっかけになったかなっていう。なんか、もう、自分の人生が終わるなって思った。ここにいたら、自分のキャリアですね、キャリアにとってマイナスっていうか…。なんですかね、先輩に、「日曜日とか何してるんですか？」って聞くと、「家で寝てる」っていうんですよ。そうすると、家族とかも全然切れちゃうし、なんか、会社にずっといるのに、やり甲斐を感じてるわけでもないし、家に帰って、家族を大事にするっていう、そういうのもないわけだし、何が残るのかなって…。そうすると、なんか、もう、下向いて会社に行かなければならない…。なんていうんですか、将来に向けての希望を失ったっていうのはありましたよ。

(かなり先輩の姿を見て影響を受けた部分があるようですね)

ああ、ありますよ。それはありますよ。

(先輩たちを通して、自分の3年後、4年後は見えてたということですか)

ああ、こうなのかなって。まあ、良い所が見えてなかったのかもしれないですけどね。まあ、そういうネガティブな人が多かったのかもしれない。どうしてもそういう人が多いからかな…。隣の人も病気がちだったし、1個上の人とかもやばそうだったし。もう、なんか、先輩達と昼飯とかに行きじゃないですか。もう、ネガティブな話ししかしないみたいな。「それってどうなん？」みたいな。

E社X支店の雰囲気悪さ、さらに、自分の将来のサンプル像である職場の先輩を見て、尾高はE社に続けることは、自分のキャリアにとってマイナスになると判断し、入社半年でE社を離職することになる。尾高自身、X支店への配属が分岐点であったと振り返った。

別の部署に行ったら変わってたかなってというのはありますけど。

(そうすると配属が結構大きかったということですか)

はい、大きかったですね。そこが分岐点というか…。

尾高は、就職活動を始めるまで、ほとんど知らなかったE社への就職を決めた。最初、尾高は、銀行を中心に就職活動を行っていたが、途中でE社と出会う。銀行も数社、進展していた企業はあったが、銀行の多く採用するがほとんど生き残らないという現実には不信感を覚え、少人数でしっかりと育ててくれ、海外にも行かせてくれるE社が自分を成長させることができると思い、E社への就職を決めた。

しかしながら、尾高は、雰囲気が非常に悪く、指導もなされないと社会でも悪名高いE社X支店に配属が決まる。尾高自身が言うように、この配属が分岐点となった。職場の雰囲気の悪さ、その雰囲気の悪さは、分からないことも聞けないような環境にしていた。さらに、自分の将来像のサンプルである職場の先輩を見て、そのネガティブな現実には、自分

自身を重ねていた。尾高は、このままでは自分のキャリアを終わりにしてしまうと思い、入社半年で E 社を離職することになる。

ケース 7. 離職者大本の事例

大本氏は、4年制大学の文学部英米学科に所属している。東京にある大学には、自宅から通っていた。裕福な家庭に育ち、兄弟は兄が1人で、女の子1人からか、過保護に育てられた。それゆえ、アルバイトは経験したことがないという。旅行が趣味で、頻繁に海外へと旅行をしていた。大学にも真面目に通った。英語が好きで、英米学科に入学。テニスサークルに所属していたが、ほとんど顔を出したことがなかったという。明朗活発で同性、異性のどちらとも気軽に話ができるタイプの女性であった。インタビューの時もこちらの問いかけに、ユーモアを交えながら、それでいて、真摯に答えてくれた。非常に好感が持てた。

大本は、英米学科に所属していたため、海外の国と仕事ができる商社や貿易関係の仕事に興味があった。しかしながら、就職難の時勢と女性、就職が難しいと言われている文学部がネックになり、興味のある商社や貿易系の会社はことごとく落とされた。就職活動では30社を受け、その中から内定を貰ったのが3社。その中から、自分にやりたい仕事に最も近いF社に就職することを決めた。

大本が就職を決めたH社は、資本金約11億円、従業員数約1800人、日本最大級のインテリアショールームを持ち、日本全国にショールームを展開しているインテリアの販売・物流を行っている企業であった。

入社前インタビュー

大本は、商社や貿易関係の仕事に携わりたいと思っていたが、結局、それらの企業から内定を貰うことはできなかった。大本が内定を貰ったのが3社で、その3社の中から、自分の興味があることに1番近いことができると思い、F社に就職することを決意する。

自分のやりたいことが、内定をもらった3社の中だったら、F社が一番、近いと思って。なんか、小学校くらいから、広告とかみるじゃん、新聞に入ってる。で、家具屋さんとかの間取りとかを見るのが好きで、それくらいのときからずっと、F社の広告を見てて、私だったら、これとこれを買って、こういうお部屋にしたいとかいうのを考えるのが好きだったから。それと、英米科だったから、世界のものを売ってるところがいいなって思って、説明会に行くと、海外のメーカーも350社くらい取り扱ってるのね。そういうのを聞いて、そういうので、ショールームでいろんな人と会うのも楽しそうだったし、いろんな人が、図面とか持ってくるのに、自分が落とし込んで提案していくのも面白そうだったし。そこで3、4年いて、商品部に入って、やりとりがしたいって思って決めた。

このような理由で大本は、F社への就職を決意した。就職活動の際、大本は、このF社に好印象を抱いていた。

印象はよかったよ。普通の会社って、インターネットで送るじゃない、エントリー用紙とか。でもF社は、自分で資料をショールームに取りにいかないといけないのね。で、ショールームに取りに行くと、「見てってください」と言われて、見たときに、感動したし、社員の人もすごい感じが

よかったから。だから、いいイメージだったよ。

入社前の大本の F 社に対するイメージは非常にポジティブなものであった。綺麗で高価な家具や感じの良い社員に囲まれて働く自分をイメージすることで、大本は F 社への関心を強めていくことになる。大本の入社前の F 社に対する期待は高かった。しかしながら、大本は社会人 1 年目を安易に捉えているわけではなかった。

絶対、大変になるだろうなって、覚悟してる。体力的にも精神的にも。営業になるっていうのはわかってるけど、建築学科とか出てないから、最初は、ほんと、図面とかもまったく読み取れないだろうし、あとは、家具の知識とかもなくて、全部が 1 からだから。

体力的にも精神的にも厳しい 1 年になることを大本は覚悟していた。会社に対しては、ポジティブなイメージを抱き、期待も大きかったが、これから始まる厳しい社会人生活に覚悟を決めていた。期待と不安。大本はこの表裏一体の感情を抱いて、社会人への節目をくぐっていく。

入社後インタビュー

F 社の主要な業務は、ショールームでお客さんを接待することである。このことは大本も就職する前から分かっていた。しかしながら、ここで大本の第 1 のターニングポイントとなったのが、配属店の決定である。配属店によって、忙しい店とそうでない店に分かれることになるという。大本は売り上げが高い、多忙な店に配属されることになる。

忙しいか忙しくないかは、ショールームによって違って、新宿と有明本社と大阪南港が 1 番、お金が稼げるショールームだから、この 3 つに勤めてる人たちは、すごくひいひいで、多摩とか吉祥寺の友達に聞くと、「そういうのはない」って。人事の人も、確かに、そういう楽な店もあるって言ってた。私は新宿店でしょ。座る暇も、お昼ご飯を食べる暇もないのよ。

大本はこのような多忙さに苦しんでいた。さらに大本は、F 社での業務が自分の適性と合致していないということに気づく。それが大本の離職に大きな影響を与えた要因の 1 つであった。

たぶん、性格によると思うけど、私は、あんまり競争心とかないから、全然合わないっていうのがすぐわかった。でも、仕事のイメージが下がっただけで、会社自体のイメージは別に…。だから、たぶん、ほかの会社の営業行っても、たぶん同じように思ったと思う。会社がどうこうじゃなくて、営業が合わない。でも、やっぱり、説明会で悩んで、内定を頂いて、送り返すまで、1 ヶ月余裕があって。すぐに、「御社でお世話になります」って、送り返さなくて、で、人事の人に 2 回電話して、こと細かに聞いたんだよね。で、なんか、数字数字っていう、そういうところは、合わないっていうのは、わかってたから、「そういうのは、どうですか」って聞いたら、「そういうのはありません」って言われて…。でも、「お店だから、目標はあるけど、ノルマはないから、楽しくできますよ」って言われて、入ったら違って…。でも、それを見抜けなかった、私も悪いって思った。それで、夏くらいから、全然自分には向かないって思って。数字数字言われるのも、よく意味がわか

んなかったし、会社だから、国内メーカーよりは、自分達が輸入してる在庫の、海外のブランドのものを売らないといけないのね。お客さんがきたら、国内メーカーのものをけなしつつ、自分達の、輸入したものを上手く売らないといけなくて。そういうのも、なんか、嘘じゃん。そういうのも、すごい嫌で。みんなは、海外のものを薦めるけど、私は自由にどうぞっていうふうだから、そういうところで、すごい怒られたりしてて。なんでって思った。「お客様第一とか言ってるわりに、全然違う」って思って…。でも、そういう会社のやりかたに全然、合う子もいるから、会社が悪いんじゃないって、私が合わせられなかったと思ってる。

競争心のなさ、さらには、F社の方針に合わせることができないという自分の適性に、自分がF社には向いていないことに徐々に気づいて行く。さらに大本は、F社に対する不満は多かった。特に、入社前の会社の情報提供の乏しさ、不正確さに対してネガティブな印象を抱くようになる。

片っ端から、電話。そんなことやらされるって聞いてなかったし。21時とかでも、「電話しろ」って言われるし。夜21だよ。いい顔する人なんて1人もいないよね。常識からちょっと外れてるじゃん。お昼とかならともかく。そういうのも、「やれ」って言われたら、やらなくちゃいけないし、そういうのも嫌だったし。辛かった、本当に。あとは、就業規則に、お正月とかはお休みって書いてたのね。で、夏休みも7日間って書いてあったんだけど、そういうのも、全然ないし。

(説明会とかパンフレットに書いてあったことで、全然違うことはありますか)

全然、違う。私、ヘルニア持ちじゃん。ヒールで立ち仕事とか、結構痛いよね。で、なんか、本当に立てなくなったときがあって、秋くらいに。自宅でも、2階の自分の部屋から、1階に降りれなかったのね。で、その日は会社で、2階から、1階まで降りれないのに、新宿まで行けるわけないし、会社に行っても、営業なんかできないじゃん。で、その日は休もうと思って、次長に電話したらすごい怒られて。「健康管理もできないようじゃ、駄目だよ！」とか言われて。とりあえず、謝って、明日は行きますって言ったんだけど、次の日も治らなくて、行けなかったのね。で、また電話したら、またすごい怒られて、その次の日には、病院で注射とかして行ったのね。で、有給休暇をもらおうと思ったのね。別に遊んだわけじゃないんだけど、「有給休暇頂いていいですか」って聞いたら、「何言ってるの！」って言われて、「振り替え休日にして」って言われて。週休2日のうち、2日休んだ分を、2週間の休日を1日ずつにして、埋め合わせっていうことになって。こっちは本当に腰が痛いの、頑張ってるのに、お休みももらえなかったし、女性版の会社四季報とかにも、育児休暇とか生理休暇とかもしっかりしているからって書いてあったから、ここならやっていけるかなって思ったのに。全然違う。詐欺だよ。

大本は、自分自身の適性がF社に合わなかったこと、さらにF社が提供している情報の不正確さ、さらに、自分がやった仕事に対する評価に対しても不満があった。

1年生だから、電話とかも1日中鳴りっぱなしで、平日とかだと、交代休だから、事務所に人が少なくなっちゃうのね。でも、電話が鳴りっぱなしっていうのは、お客様に対して失礼じゃない。だから、1年生で、4チームくらい、1年生で回して、毎日、電話番っていうのがあるの。そういのね、結構、私は真面目にやるタイプなの。でも、電話番をやらないで、さぼって、ずっと売り場でお声がけとかして、数字を作っていく人ばかり評価されたりとかして。で、夜、「今日は何で1円も売れてないの」って聞かれて、「今日は、1日、電話番に入ってたんで」っていうと、「なんで入る

の？」と言われるのもよくわかんなくて。私だって、今日 1 日立派な仕事をしましたと思うけど。やっぱ、そういうのは、全然、見てもらえないから。要領よくやらないと駄目とか言われて。じゃあ、その電話番号は誰がやるんだよとか思ってさ。そういうのがよくわかんない。

自分がやったことに対して、適正な評価が下されない。このことは、大本の F 社で仕事を続けることのモチベーションを大きく低下させることになったと言える。

しかしながら、大本はこのようなネガティブな現実ばかりに遭遇したわけではなかった。

人のね、部屋の家具とか考えるのは、好きなのね。私は、一人暮らしとかしたことないから、ずっと今のお部屋じゃん。お客様に頼られたときは、うれしかったし、1 年目なのに、いろいろ相談してもらったのもうれしかったし、その人たちの期待を裏切らないために、いろんな本とか雑誌みたりして、勉強して、雑誌の切り抜きとか、次に合う時に持って行って、「こういうお部屋はどうですか」って言って、「私は、こういうふうにしたら綺麗だと思います」って言ったら、そのまま買ってきて、配送お届け日のときに、お部屋に家具が入るわけじゃない。それを見て、自分でも綺麗だなんて思えて、お客様にもすごい喜んでいただいて。家具とかはさ、食べ物とか洋服とは違って、結構、長く使って頂くものじゃない。だから、なんか、「この家具を見るたびに、大本さんのことを思いだすと思います」って言って頂けたり、写真とかも送ってくれる人もいるし、お礼状も頂くこともあるし。そういうのがあると、なんか、毎日、22 時半まで会社いて、家に着くのが 24 時っていう生活も大変だったけど、でも良かったっていうのはあった。入る前はさ、普通に、淡々と、洋服屋の営業みたいなんだろうなって思ってたから。

入社する前は、淡々と営業をこなすだけと思っていた業務が、予想と反し、やりがいのある、お客さんから頼られるような内容だったのである。お客さんの喜ぶ顔、お礼の言葉が大本の辛い社会人生活を支えた要因の 1 つであった。しかしながら、大本は F 社を離職することになる。

自分が誇りを持って働ける仕事がいいなっていうのと、そういう仕事に就きつつ、あとは、もっといろいろなところを見て、評価をしてもらいたいっていうかさ、数字だけじゃなくて。

(H 社の仕事には、誇りは持てなかったのですか)

うーん、あまり持てないかも。結局は、単なる販売員なんだよ。バイトとかでもできるなって、途中から思っちゃって。で、なんか、もうちょっと普通の会社で、なんだろう…、私のなかでは、もうちょっと、グローバルな仕事に携わりたいなっていうのがあって…。今の仕事は、誰にでもできるの。別に、私が明日辞めたところで、誰も引き止めないし、普通、辞めるってなったら、引継ぎとか 1 ヶ月くらいかかるじゃん。でも、私たちの場合は、「じゃあ、明日から来ないで」って言われるから。代わりはいくらでもいるし、先週くらいに友達が、4 人辞めたけど、何も変わらずにショールームは動いてるし。そういうのを見て、ちょっと虚しいかもとか思って…。

結局、大本は、自分が誇りを持ってできる仕事がやりたかったのである。それは、以前から興味があったグローバルな仕事への憧れからくるものであると言える。現在自分が携わっている仕事が、アルバイトでもできそうだと自分にしかできないという誇りを持つことはできなかったのである。大本は、在職期間およそ 10 ヶ月で F 社を離れることになる。

3. ティーチング・ノート

3-1. 設問編

①入社1年目にして、離職してしまう個人と上手く組織に馴染む個人の間には、どのような違いが見られますか。

②自分が、新人として所属企業に入社してから、現在まで、どのようにして組織に馴染んできましたか。それを促進したもの、あるいは阻害したものはどのようなものでしたか。

③新人を上手く組織に馴染ませるために、職場の先輩、上司はどのようなことを心がけなければならないでしょうか。

④ご自身が、採用担当者になった時のことを考えて下さい。新人を採用する側にとって、注意しなければならないことはどのようなことがあるでしょうか。

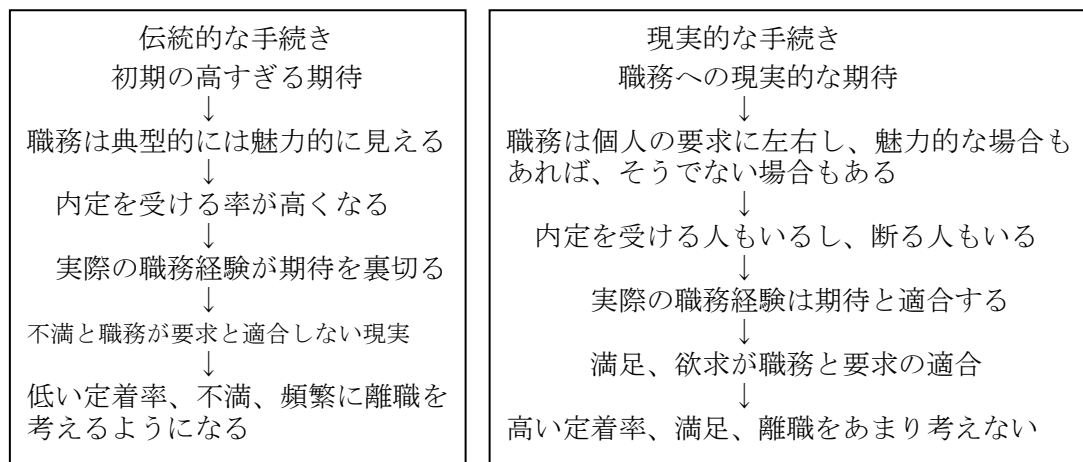
⑤採用活動の時、どのような情報が必要だと考えられますか。ご自身が就職してみて、どのような情報が不足していたかということを経験からお考え下さい。

3-2. 理論編

RJP (realistic job preview : 現実的職務の事前提供)

Wanous (1973) は、組織に入る前に先立って新人が抱く仕事への期待が、典型的な組織における採用活動の実践の結果として膨張され、それが現実の組織に参入することで幻滅感につながり、離職行動を引き起こすと主張した。そこで、そのような離職行動を抑制するために RJP (realistic job preview) を提唱した。

RJP とは、現実に基づいた情報を採用プロセスにおいて提供することで、入社後の幻滅感を低減し、離職を少なくしようというものである。



採用手続き方法の相違による結果の比較

出所：Wanous (1975) より。

このような方法により Wanous は、いくつかの Southern New England Telephone Company (SNET) の女性電話交換手を対象に調査を行った。それぞれの会社の就職希望者に伝統的な採用方法に基づくフィルムと現実的な採用方法に基づくフィルムのそれぞれを見せて、入社後の態度変化を調査した。

それぞれの職務事前フィルムの特徴

現実的なフィルム	伝統的フィルム
多様性に欠けた仕事	皆が楽しそうに仕事をしている
職務はルーチンで、退屈になるかもしれない	エキサイティングな仕事
綿密な監督で、自由がない	重要な仕事
職場で友達をつくりにくい	チャレンジングな仕事
間違っただけ振る舞いは批判されるのに褒めてもらえそうなことをしても賞賛はない	
最初はチャレンジングかもしれないが、いったん学習すると簡単でありあまりチャレンジングではない	

出所：Wanous（1975）より

このような手続きの結果、職務定着率（仕事を始めて3ヶ月後時点）が現実的採用方法のグループが62パーセント、伝統的採用方法のグループが50パーセントという結果になったのである。そこからWanous（1980）は、このRJPの効果を①自己決定、自己選択を支援するスクリーニング効果、②組織での現実にもなう幻滅感を和らげるワクチン効果、③入社した組織への愛着や一体化を高めるコミットメント効果、④入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果の4つをあげている。

参考文献

- 金井壽宏（1993）「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性—既存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。
- Wanous, J. P. (1975), "Tell it like it is at realistic job previews," *Personnel*, Vol.52, pp.50-60.
- Wanous, J. P. (1980), *Organizational entry: Recruitment, Selection, and Socialization of newcomers*. Addison—Wesley.

第2章 レディオ社のケース A・B

1. 使用にあたって

1-1. ケース・スタディの目的

MBA コースなどで行われる一般的なケース・スタディの主な目的は、経営者など意思決定者の擬似的状況を追体験し、経営上の意思決定トレーニングを行うことであると思われる。

伊丹・西野（2004：『ケースブック 経営戦略の論理』日本経済新聞社）によれば、ケースは論理的推論の場を提供する場、つまり考えるための材料として意義があるとされる。ケースに出てきた経営手法を真似するのではなく、そこで描かれた現実を通じて経営のあり方やそのメカニズム、伊丹がいうところの「論理」を探るのである。

この論理は、既存の理論や空想ではなく、できるだけ忠実に再現された事実から見出されたものであるから、現実への適応可能性が一定、保証されている。したがってケースという現実に近い素材から論理を見出すこと、あるいはその論理から具体的な方策を考えることに、管理者や経営者のトレーニングとしての意義があるといえる。

1-2. 組織行動論におけるケースの目的

上述したケースの活用目的は、戦略論やマーケティング論、オペレーションズ・マネジメント等の分野になじみやすい。しかしながら、組織行動論のような個人に焦点を当てた分野には必ずしもマッチしない可能性がある。

組織行動論、つまりは組織の中の人間行動についてのメカニズムを探る分野においては、ケースで擬似的体験をしなくとも、既に自分が日々経験をしている。つまり、あえて事例を用いる意義が薄いのである。加えて、組織の中の人間行動は、働く個人にとってごく身近なものであるから、無意識的にせよ、おのずと自らの「論理」、金井（2005）が強調する「持論」つまり「実践から生まれ、実践を導いている理論」を持っている可能性がある（例えば、C.アージリスのX理論やY理論）。

特に、神戸大学のMBAクラスのように年齢的にも組織内の立場的にも中堅以上である者にとっては、本ケースで取り上げるようなキャリア初期の事例における擬似的体験を通じてキャリア上の意思決定のトレーニングをしてもらうことは相応しくないかもしれない。彼らにとっては既に過去の出来事であり、自身の今の問題として、あるいは今後のためのトレーニングとしては馴染みにくい可能性があるからである。

それでは組織行動論にはケースが適さないのかといえば、必ずしもそうではない。ケースには、先にあげた目的のほかにも利用の方法がある。たとえば身近な事例から、既存理論とその限界とを学ぶことが可能である。あるいは、自身のキャリア・マネジメントに直接に利用できなくとも、若手の部下へのマネジメントやリーダーシップのあり方における有効な考え方や、普段自覚されていない「持論」や「論理」を再発見できるかもしれない。彼らにとっては、かつての自分という身近な他者経験であるだけに、実感を持ちながら同時に俯瞰的に、組織のなかの人間行動のメカニズムを見出すことが出来る。既に管理者で

ある者にとっては、自身のマネジメントのスタイルを見直す契機、リーダーシップ開発の素材としても利用可能であろう。他のメンバーとの議論の中で、自分にとって当たり前の「論理」を他者のそれとつぎ合わせ、当たり前ではない自社独自の前提、自分独自の考え方に気づけば、「持論」を鍛え見直す契機とすることができる。

1-3. 本ケースの使用目的

本ケースは、神戸大学大学院経営学研究科 MBA コースの組織行動論におけるケースとして作成された。ここで言う組織行動論は、リーダーシップやモチベーションなどの、いわゆるマイクロ組織論に加え、キャリア論も包含したものとみなしている。

このケースは2つの事例から構成され、それぞれ別々の目的を持っている。ケースⅠは、ある個人の事例を通じてマイクロ組織論の基本かつ重要な理論を学び、その意味内容と限界とを学習することを目的としている。つまり身近な材料での既存理論の学習が主眼に置かれている。具体的には、モチベーションの期待理論、そのリーダーシップ行動への応用、および意思決定論の基本理論である適応的動機行動モデルの学習が可能である。

ケースⅡでは、ケースⅠの山形大地（やまがただいち）の事例に加え、彼と同期でレディオ社に新卒入社した大川出海（おおかわいずみ）のケースが続く。山形とは対照的に、大川はレディオ社を数年で退社している。この2人の事例比較を通じて、組織内キャリアのみならず、組織間移動を常態とするようなキャリア形成のあり方について議論することができるだろう。

1-4. 使用の対象

目的においても触れたが、両ケースはある程度の実務経験を経た MBA コースの学生を対象に作成された。

ただし実務経験のない学部学生にも十分に使用が可能である。まだキャリア経験がない者には、理論の具体的イメージをもってもらうのに有効であろう。

学部学生の場合、多くは現実の職務経験を欠くため、理論が先行しがちである。したがって、彼らの教育において注意すべきは、現実を無理やり理論で説明してしまおうとしないことである。既存理論では十分には説明できない部分、つまり理論の限界を伝えることが重要である。この意味で、理論では割り切れない現実を反映したケースの利用は、非常に有効であろう。

逆に、MBA コースの学生においては、ある程度の経験を積んだがため、逆に自分の経験を過剰に信奉してしまっている場合がある。この場合は、ある現実を理論から再度見てみることで、つまり分析の枠組みを与えて理論を提示し理解を促すことが十分に有効であろう。

1-5. おわりに

本ケースの社名・人物名は、本人や団体への影響を考慮し全て架空のものとした。ただし、記述の内容や発言は全てモデルとなった会社の実際のデータや当該人物から得られている。

特に山形や大川の発言内容は、現実をできるだけ生のまま伝えるため、筆者が行ったインタビューをもとに音声データから直接に起こしたものである。そのためストーリーもまた、インタビュイーら本人による妥当性のチェックを行ったものがベースとなっている。

2. ケース

2-1. ケース A：レディオ社における山形大地氏のケース

入社背景

山形大地は現在 29 歳。幼いころから水泳をたしなむスポーツマンである。現在では休みになるとサーフィンに繰り出す。

幼い頃、地元の神戸でポートアイランドが作られていく様を眺めながら「人工的だけでも人が住めるような街をつくりたい」という思いを持った。そこで、ある関西の私大に進み、都市計画を専攻することにした。しかし自分のイメージしていた勉強は大学の講義で扱っておらず、結局あまり勉強はしなかった。金銭的に苦しかったこともあり、家賃 1 万円、トイレ・バス共同、四畳半の下宿に住んでアルバイトに精を出す毎日だった。

就職の際、志望先や業種については深く考えていなかったが、やはりどこかで街づくりに関わりたいという思いがあった。学生時代によく使っていた店のフランチャイズ本部であるレディオ社の求人を偶然見つけ、こういう店を街に作る仕事も悪くないなと思った。

それほど積極的ではなかったが、ネットや会社案内で会社の情報を調べ、面接を進める中でレディオ社に行くことを決意した。人事の担当者は若く気さくであり、何でも任せてくれそうな会社のイメージがあった。

早々に内定を得た彼は、店舗設計に関わる部署への配属を希望した。しかし、受けた辞令は店舗への勤務だった。レディオ社では、事業の基本を学ぶという意味で、新人はまず現場の店舗に配属されることが多い。それが不満で入社を考え直したいと思い愚痴っていたところを「会社というところは自分の思いとおりになるものじゃない。まずやってみろ。」と父親に一喝され、しぶしぶ入社を決めたという。

レディオ社について

山形が入社した 199X 年当時、バブル以降で景気は停滞気味であった。しかしレディオ社は創業から十数年目、店舗数・売上ともに発展を続けており、数年内での上場を目指す新進企業の一つであった。ベンチャーや起業家がもてはやされ始めた時期で、レディオ社もこのようなベンチャーの一角に位置づけられていた。主要事業は小売サービス・チェーン店のフランチャイズ運営で、当時の加盟店舗数は約 900 店である。レディオ社の年商は 500 億円程度で、加盟店からロイヤリティ収入が大半を占めていた。店舗の 9 割以上は加盟店によるもので、レディオ社の直営店は 30 店にも満たない程度であった。

店舗の初期投資に数億円の資金が必要なこと、同一オーナーによって複数店舗の展開を行うドミナント戦略（商圈を一部重複させ競合の排除や経営効率化を狙う出店方式）を出展戦略としていたことなどから、フランチャイズ加盟者は原則的には資金力のある法人である。数十店を保持するような大手の加盟店は、本部のレディオ社よりも企業規模や社会的知名度で勝っている。

比較的若い会社であるため、オーナーでもある創業者の求心力が強い、いわゆるワンマン経営の側面があった。たとえば社長のほぼ独断によって、他の関連事業への新規参入に

数百億を投じることが決まっていた。

当時は依然として店舗数・売上は右肩上がりであったが、市場が成熟に近づくに伴い競合店もまた増加していた。一方で、会社の成長にともなって成功経験が蓄積されると、中堅メンバーなどで従来のやり方への妄信や、社内手続きの煩雑化など、大企業化、保守化が目立ってきた。

そこでレディオ社では、社内で批判の声もあったが、採用に新卒 300 名を採用するという賭けに出た。当時の社員数約 700 名から、一度に 1000 人規模への急増である。多数の新人が会社を揺さぶる契機になりうる、という経営者の判断であった。広告などで大規模な募集をかけた結果、数万人の応募があった。

できるだけ個性的な人材を集めるという意図から、選考においても企画書の提示やプレゼンテーション、パフォーマンスを含めた PR を行わせるなど、多様な方法が用いられたし、採用担当者も入社数年の若手社員が多数起用されていた。

初期配置

山形はこの年に入社した 300 人のうちの一人である。直営店に配属が決まったが、正直、店舗勤務は気が進まなかった。希望の配属先ではなかったのである。彼の配属された店は地域のモデル店であったので、他店に比べ売上・客数も桁違いに多い。ここに、同期数十人が研修目的で配置された。しかし一方、教える立場の既存社員は数名程度であった。

実際に店で勤務を始めると、好き嫌いを言っている余裕はなかった。分からないことばかりの毎日である。店には、ただでさえ忙しい中、多数の新人を一度に回された煩雑さで殺気立った雰囲気すらあった。毎日 14 時間、ただ店員として動き続け、後は帰って眠るだけ、という生活が続いた。仕事内容はアルバイトと大差ない。むしろアルバイトよりも効率が悪い。仕事は社員よりもむしろアルバイトから教えてもらうことが多かった。無論、残業代などはつかない。働くということの厳しさを感じる一方、自分が今やっていることにどういう意味があるのか、よく分からないまま、ただ忙しいと感じていた。そんな毎日が嫌だった。

入社当初で印象に残っていることといえば、働くって厳しいな、接客って大変だなとかですね。もっと気楽に働ける仕事かなと思ってたら、すごく厳しい。しかも訳もわからないまま、毎日忙しくて、俺、毎日に何してるのかなって。何にも分かってなかったから、あの頃は。日々の売り上げ予算とか言われるわけですが、一体何のことだろう、という感じで。あの頃はもう無我夢中で毎日があっという間だった。休みになったら一日寝て。休みが来ると、ほっとした。やっと休みが来たって。

一体自分は何をやっているのか、と自問することが増えた。長い労働時間が続き、体も楽ではなかった。辞めたいと思うこともあった。しかしそういう彼を支えたのは、簡単には辞められないという意地と、同じ境遇でがんばる同期たちであった。一方、当時はまだ十分信頼関係が持てていなかった上司には、悩みや思いを打ち明ける事はなかった。

早く辞めたいなって思っていました。けれど、こんなにすぐに辞めるなんて絶対嫌だと。わから

ない仕事も相変わらずあったし、これは自分がやりたかった仕事なのか、この仕事は自分に向いているのかな、と自問することもありました。だけど、そのころには周りの同期と仲良くなっていて、終わってから飲んでは『俺はこんなことやりたいんだ』とか語り合っていたから。今でもなんか、あの店にいた仲間に会うときってというのはやっぱり気分がちょっと違う。何も分からない中で一緒にいた奴らだって。フロア・マネジャーには、同期とするような話はしなかったな。プライベートな話はあまりしなかった。自分が参っているのを見透かされる気がして嫌だったし。

設問① 入社後、間もない新人はどのような状態にあるのでしょうか。このとき、モチベーションの期待理論からは、どのような行動が予想されますか。

異動

そんな毎日を送る中、ようやく一年目の上半期が終わった。店舗配属の新入社員は、それぞれが別々の職場へと配属されていった。彼も、ある支店の商品発注担当に配属が決まったが、彼のみが地方支店に配属されたことに、納得がいかなかった。人事に掛けあったが、人事のコメントは素っ気無いものであった。

どうしてあの支店なんですかって散々言ったよ。その時の同期の奴らは営業に行ったり大きな支店に配属になったりね。地方支店っていうのはオレだけだった。それがすごく嫌で。結局、人事の人には『会社の都合』って言われた。『僕のやりたいキャリアとか、お店つくるような仕事したいとか、配属の希望は考慮されているんですか？』って。『いや全然考慮してない。方針だ。』って言われて、すごく嫌だった。異動の頃はフロア・マネジャーをすごく信頼していたし、心配してもらって、相談にもものってもらって。『商品発注っていう仕事もすごく良い経験やし、この会社の中でやっていくにはいい経験になるで。』って。夜中の3時とか4時に、お店のカフェ・コーナーに呼ばれて何時間か説得された。

上司の説得の後、不満はあったが異動を受け入れた。異動先では、やはり当初仕事が変わらず、やかましく指導を受けた。だが店舗ほどの忙しさではなく、次第に仕事にも慣れていった。

2年目も同じ支店で商品発注を担当した。このころになると仕事が楽しくなった。これまで誰も成し遂げなかったクライアント交渉に成功するなど成果も目覚ましいものがあった。上司からは「今までの中で最高の発注担当だ」とまで評された。

仕事が面白かったね。だって、自分の決めた発注が通るわけでしょ。何百万かの予算もらって。上司も最初、ワーワーワー言っただけさ。一年ぐらいたったら、もう全然言ってこなくなつて。『お前を一番信頼しているから大丈夫。任せるから自分の好きなようにやったらいい。』と。『教えてあげられる事は教えてあげるし』っていうようなスタンスだったからやり易かった。信頼してくれているっていうのをすごく感じた。

実はこの時、彼には目標があった。予てから持っていた希望、出店部門への配属のために、まず今の仕事で成果を出し、会社に異動を認めさせたいと思っていたのである。

その成果は認められ、部門長から来期には本社において出店部門に配属される旨の内示

を得ることが出来た。当時、既に婚約していた女性が同じ会社の他の支店にいたが、彼女にも本社異動の予定を伝えた。うまく彼女の異動も認められれば、本社で落ち合うことができる。

しかし思いもかけない事態が起こった。数百億を投じた新規事業からのレディオ社の撤退が決まり、そこにいた社員が大量に戻ってきたのである。これに伴って、組織体制に大きな変化が訪れた。異動を約束していた部門長は全く別部門へと降格の格好で移され、彼の異動話も白紙に戻った。さらに全く希望していなかったスーパーバイザー（SV：フランチャイズ加盟店の経営や運営指導の仕事）への辞令が下された。発注担当者からSVへの異動自体は昇進を意味したが、約束がふいになった衝撃に、悔し涙をこらえながら新しい上司に訴えた。新しい上司は、直前の職場での先輩であり、気心は知れていた。

その時、無性に腹がたって。このレディオ社って言う会社はって。今までこれだけやってきたのに。俺は、この異動を勝ち取ったと思ってたの、自分なりに。けれど、そんな都合で、コロっと変わっちゃうわけでしょ。上司は『これは会社の上からの命令だから仕方がないけど、辞める覚悟で嫌だって言うのなら、上に言ってやらんことはない。』って言ってくれたんだけど。でもね、当時は『辞める』って言って部署を変えてもらう人が結構多くて。オレはそれを傍目に見ていて嫌だなんて思っていた。だからそれ以上は言わなかった。辞めるっていう切り札で、異動先を変えてもらうっていうのが気に入らなくて。

自ら成果を出して、異動の内示を勝ち取った。にもかかわらず、会社の都合でこれまでの努力が省みられぬまま水泡に帰した。怒りをぶつける相手もない。

しかも悪いことに、別の支店で働いていた婚約者は、彼の本社行きの内示を聞いた後、自らも本社異動を申し出てその辞令を得ていた。結果、二人は以前よりも地理的に離れてしまった。これには山形もがっかりしたし、彼女にも申し訳なく思った。しかし「言った者勝ち」的な社内の風潮に反発にも似た気持ちを持っていた彼は、あえて辞令を飲んだ。

設問② このときの彼をマネジメントするのであれば、どのようなやり方が良いと思いませんか。理由といっしょに考えてみてください。

会社に残るか否か

結局3年目、彼はこれまでと同じ支店でSVをすることになった。先に述べたとおり、発注担当からSVへの異動は昇格を意味したが、気分は決して良いものではなかった。

彼の部門でのライン・マネジャーまでの出世の道筋は、大まかには、店舗経験→商品発注→SV→ライン・マネジャーというものである。ただし、SVの仕事は時間的拘束においても、また課される職務においても前職の商品発注よりもハードであるため、人によってはSVへの異動を喜ばない者もいる。

実はこの年、異動の話が消えた失意もあって、山形は転職仲介会社に登録し、ひそかに転職活動を行った。しかし思うような求人がないことや、SVとしての忙しさが増す中で、転職活動を一旦取りやめることにした。土曜出勤も珍しくなく、毎晩仕事が終わるのが22時を過ぎる状態では、面接に行く時間もとれなかった。

翌4年目、職種はSVのまま本社への異動が決まった。ここでは有数の大手クライアント

トを一任される立場になった。この年、一年先に本社に異動していた婚約者と同居を機会に結婚することを決めた。

現在 6 年目を迎える山形は、同じ SV という仕事を継続しながら、30 歳を前に強く悩んでいる。このままレディオ社でキャリアを進むべきか、他の道を進むべきか。しかし、それ以前に、自分にとって本当にやりたい事は何なのか、分からなくなっている。

正確には、やはり建築や都市のデベロップング（開発）に関わる仕事をしたいと考えている。しかし彼のこれまで積み上げてきたキャリアを無視して、異なる世界で出直すべきなのか、建築方面での能力や適性が自分にあるのか、現実的な収入の問題もあって一概に結論は出ない。

このように悩み出したのは今に始まったことではない。出店部門への異動の話が消え、SV を選択した時点から、頭の片隅でいつも彼を悩ましていた。

結構ね、今でもだけど、オレ、過去からずっと変わらず思っていることがあって。自分の能力のなさに対して、もうウンザリで。本当の意味で店の売上げを上げてあげるスキルを持っている自分なら、この会社に残るのもわかるんだけど。でもそうじゃない。会社から言われている他愛もないタスクは果すよ。でも実際にお店を経営している加盟店に対して、本当に儲けさせてあげることが出来てないわけ。だから、本当によかった、加盟店さんのためにあんなこととしてあげられたっていうのが全然ない。今もね。

SV の仕事は、店舗の抱える問題点を明確にし、これに対策を講じることで、店舗の売上げや利益を生み出す助けになる存在だと、山形は考える。要は、加盟店舗に対するコンサルタントでありたい。しかしながら、それが十分には出来ていないと感じている。

担当エリアにある数十店舗の店への巡回指導は、膨大な時間を要する一方、お店に利益を生み出しているとは思えない。しかしこの巡回は、会社に決められたものであり、フランチャイズ契約でもあるので、果たさなければならない。自らの評価にもかかわる。しかし、この店舗巡回に伴う諸々のルーティン・ワークによって、本来彼が必要と考える SV 活動の時間が奪われてしまう。SV 業務は一般に多忙であり休日返上も珍しくない。長期休暇といえども、深夜の加盟店からの問い合わせにも備えなければいけない。

本部が言う企画を店に導入したり、それに伴う細々とした契約を締結したり、新たなコーナーを設置したりといった、会社の指令を果す事は、山形にとって簡単である。しかしそれをしたからと言って、店の利益を確保できるのか、と彼は疑問に思う。本部の指令を実行した結果、思うように利益が上がらず、逆に店舗現場のオペレーションを混乱させることすらある。自分自身が良いとは思えないことを指導し導入させ、かつそれによって苦しむ現場を直接に見なければならぬのである。

店舗の現場からは全然求められてないけど、本部からは、色々な施策の導入率が上がっているかどうかだけが見られる。だけど巡回で、オレは苦しんでいる現場を目の当たりにしてはいけないんだよ。

このような思いは、実は SV になった初めから消えることなく彼の中での葛藤として存

在していた。しかしそれから1年以上経って、このような悩みについて再び深く考えることになったのは、現在の上司との相性が契機になっているのかもしれない。

なんだろう。人間的に好きじゃないんだろうな。今の上司って、あれやったか、これやったかって、キリがない。いつも縛られていて、『これをやりました』って言ったら『これはやってないよね？』みたいな。常に何か、やったことより、やってないことを指示してくるって感じで。じゃあ、やったことは何だったのか、みたいなさ。俺すごいワガママなんだろうやけど、正直すごい、褒められたいタイプで(笑)。褒められたい人間だから、褒められないことをすることがものすごく嫌で。常に出来てないとこ、出来てないとこを言うてくるから、やり甲斐がない。

これまではそうではなかった。SV 一年目、慣れない仕事に厳しい指導もあったが、それでも発注担当のころの同じ部署の先輩社員が上司として繰り上がったこともあり、彼の能力や自主性を尊重し、それなりの評価を与えてくれていた。勿論まだまだ SV としてのスキルは十分ではないにせよ、一步一步成果を出し、それを認めてもらっていると感じることが出来た。しかし、今はそうではない。発注担当のころの上司と対比して語る。

なんだろうな。地方支店の時の上司は、俺がやっている事をそれなりに認めてくれていた。突然、大きな声で怒鳴りだすとか、キャラが濃いから訳のわからないことを言うてきたりもしたけど。でも今の上司は、どうも、俺がやっている仕事を根底から認めてないだろうな、と思う。今でも新しい店の立ち上げ指導してね、計画通りか計画以上の売り上げを達成してもさ、全然だよ。やって当たり前、みたいな。で、悪いほうだけ言うてくる。

彼は自分の仕事について深く考える。自分の SV としての能力にも疑問を持つ。言われた事はできる。しかしお店のコンサルティングという、彼が最も重視する部分が今、出来ていないと感じる。

今、限界かなと思うのは、能力がないまま働いていく怖さがある。サラリーマンだから、会社に対して利益を上げてあげてナンボの世界だけれど。会社の方針に従って、顧客を落としていくような営業マン的なことはできるけど。いつか絶対、化けの皮が剥れると思う。本部の施策にしたがってやるなんて簡単。いくらでも加盟店のこと落とせるよ。でも加盟店の利益は絶対あがらない。

それを思うと彼は不安になる。レディオ社を辞めるにしても、自分の SV としての能力は社外で通用するのか。しかも年齢は刻々と上昇し、それにしたがって求められる能力は高いものとなるであろう。30歳という一つの区切りを目前に控え、レディオ社を去るべきかどうか強く悩む。今なら出直す事もできるのではないか。

今すごく焦っているよ。年齢的に30の一手手前でしょ。幼稚な考えかもしれないけれど、レディオ社でこのまま行って、いいのかなって気持ちにすごく駆られる。去年の今ぐらいのときも、すごく就職活動しててね。辞めたいなって気持ちで。辞めたいって気持ちは今が一番強いな。年齢的なプレッシャーもあるし。今なら出直しができるんじゃないかなって思うけど、ある程度、年をと

ってきたら、もう新卒みたいには働き出せないだろうなって。だから今なら一年でも早い転職がいいなって。(中略)他の部門への異動は、なかなか難しい。色んな回りの人を見ているとね。SVの人間が、よっぽど大型の契約をとったとか、そういうこと以外で、異動できるっていうのはね、なかなか難しい。最近のレディオ社では、もう、ちょっとミスしたら速攻で店に飛ばされるから。

レディオ社の店舗勤務には、公式な説明とは別の意味が共通認識として存在する。店舗は公式的には新人の重要な教育現場であり、加盟店に代わって新しい施策の実験が行われる場である。しかし一方で、店は失敗した人間が罰則的に「飛ばされる」場でもある。

キャリアを買われて入社した中途社員、店舗を指導する立場のSVなど、そもそも店舗勤務が不必要な者、あるいは過去既に店舗の修羅場を潜り抜けた者に対する店舗勤務の辞令は、ある種の島流し的な意味が認められている。

勿論これには例外がある。例えば店舗という現場を好んで自ら志願する者、あるいは卓越した能力を現場で発揮するスーパー店長である。しかし山形の場合、既に経験した場であり店長職を極めようという意図もない。彼が異動するには、大きな成果を出すために他の活動を制限し何かに集中するといった、リスクなチャレンジが必要である。だが万一失敗すれば、現場への、あの大変だった店舗への異動が、高い確率で待っているのである。

異動は難しい。転職しようにも、何をして良いのか自分でも分からない。仮に建築関係などの方面で一からの出直しを図ろうにも、それをする適性・能力も全くの未知数である。当該分野のキャリアがない分、収入低下の可能性も大きいだろう。そうかといって今の状況は決して望ましいものではない。

なぜすぐに辞めないかと言えば経済的な不安があるから。嫁さんと2人で得た収入で生活してる人間がさ、いきなり片方の収入で生活したら大変だよ、どう考えたって。だって今辞めない理由って単純にさ、そんなに毎日、嫌で嫌で仕方がない気持ちで会社に行っているもさ、毎月20万以上の給料がもらえるんだよ？……なんだろうな、なんか不安なんだろうね。オレね、会社に対して腹が立つことって一杯あるけど、根底でやっぱ自分に対する不安があると思う。自分のやっている仕事と自分のキャリアに対する不安。ゼネラリスト的に生きていくのがすごく嫌だな、とか。けどね、何をして良いのか分からない。

元々SVという職種は望んでいなかった。実際にSV業務に取り組む中で自分のスキルに不安を感じた。成果を出し、それが認められている間はそれなりの満足が得られた。しかし成果はあれども、それを思うほどに評価しない上司に出会った。そこで不安が蘇る。SVでやっていけるのか。するとスタートに立ち戻る。自分は、本当に何がしたいのか。

もし自分が何でも出来る人間だというのがあれば、建築家になりたいと思う。しかし今からそれを追求することには不安がある。そう悩む間に30歳という一つの区切りがやってきているのである。

今の仕事ね、毎日をすごく乾いた感じで過ごしているかって言えばそんなこともないし、成果が出たらそれなりに満足もするけど、でもトータルでは満足していない。先が見えてないから。今日のこの事が、明日のこれになるっていうのが見えてないから。俺はお店をSVとして具体的にこうコンサルティングしていきたいってビジョンがない。僕はこうしたいんですよっていうのがもっ

と明確に持っている自分だったらいいのに。もしかして、SV としてお店に対する施策だとかアプローチの仕方とか、もっと分かっていたら、もっと違うかもしれない。会社の中でこれだけオレはやってるんだって言える自分がいたら別に嫌じゃないよ。

店舗勤務から発注担当，そして SV へと，レディオ社における出世の王道的キャリアを歩み，傍目には問題がないキャリアなのだが・・・。

設問③ 彼が会社を辞めないで思い悩む状況を，適応的動機行動モデルで説明しててください。このモデルで山形氏の行動は十分に説明できますか。

設問④ ケース全体を通じて，学んだことはありますか。そこから若手社員にできる働きかけやアドバイス，マネジメントを考えてみてください。

2-1-1.設問解説編

解説① 入社後，間もない新人はどのような状態にあるのでしょうか。このとき，モチベーションの期待理論からは，どのような行動が予想されますか。

一般に入社初期段階の個人は，高い不確実性の状況にあるとされる。要するに右も左も分からない状態なのである。何をすべきなのか，どうやって行うのか，何が評価されるのか，何が許されないのか，適切に振舞うためのこれらの情報が十分でないのである。

入社前に行われる RJP や入社前研修は，このような不確実性を低減させる効果を持つ。不確実性を低減させるためには状況を定義するための情報が必要なため，新人時代は proactive つまり積極的な学習態度を持ちうる時期である。

Proactive である新人は，様々な場面や媒体を通じて情報収集を行う。しかし何よりも有効なのは，上司や先輩といった内部者との相互作用であるといわれている。相互作用のあり方としては，直接的な質問のほかに，観察（モニタリング）や，意図的な規則違反によって周囲の反応を見る，など多様である。しかし一般には，自身の評判や自尊心が傷つけられることなどへの懸念から，観察行動が頻繁に行われる。

期待理論における行動は，ある行動がある結果を招く主観的確率と，その行動によりもたらされた結果が，うまく評価につながるかどうかについての主観的確率との関数である。

この場合，不確実性を低下させるための情報収集行動は，①情報が得られる程度に関する予想と，②得られた情報が（不確実性の低下を含め）どのような成果をもたらすのかについての予想，によって規定されると考えられる。

①に関しては，新しい環境に何ら情報がない状態では予想が立たない。その結果，おそらく入社前までの，これまで経験に準じて規定されるであろう。たとえば個人特性として自己効力感（自身の環境への働きかけが有効であると感じる感覚）の程度の高低が作用する。この感覚が高いほどに，より積極的な相互作用の働きかけが持たれるであろう。

②に関しては，情報を得た結果，不確実性が低減される一方で，内部者から「そんなことも知らないのか，無能なのではないか」というマイナス評価を受けることも同時に考え

られる。②については、このような正負双方の結果を考慮し最終的に正の結果を予想すれば実際の行動に移されると予想される。この場合、確率はあくまで主観的なものであるから、楽観性が高く正の結果を大きく見積もる者、自尊心が低く負の結果をより小さく感じる者は、正の成果をより大きく知覚する可能性がある。直接質問よりも観察が頻繁に行われる背景には、よりマイナスの結果を導きにくいからである、という理解が可能である。

解説② このときの彼をマネジメントするのであれば、どのようなやり方が良いと思いますか。理由を添えて考えてみてください。

ある程度の職務経験を経て成果が高い水準にあることが理解できる。一方でまた会社に対する不満もまた高い水準で持っていることが予想される。

職務の熟達水準が高い者に対しては、細かな指示・指導を行うよりも人間関係に基づく支援が望ましい。ここでは再度、期待理論を用いて説明を加える。仕事をマスターしている彼に、行動→結果の経路について、構造創始により明確化させてやる必要はない。むしろ仕事の結果が上手く評価に結びついているということの理解を促すため、配慮、もしくは支援的なエンパワーメントで十分であろう。特に成果の上で一旦認められた異動がなくなった彼に対しては、心理的な支援、配慮の必要があるだろう。少しでも快適な環境で職務が遂行できるように、上司は三隅の言うメンテナンス活動が中心となる。

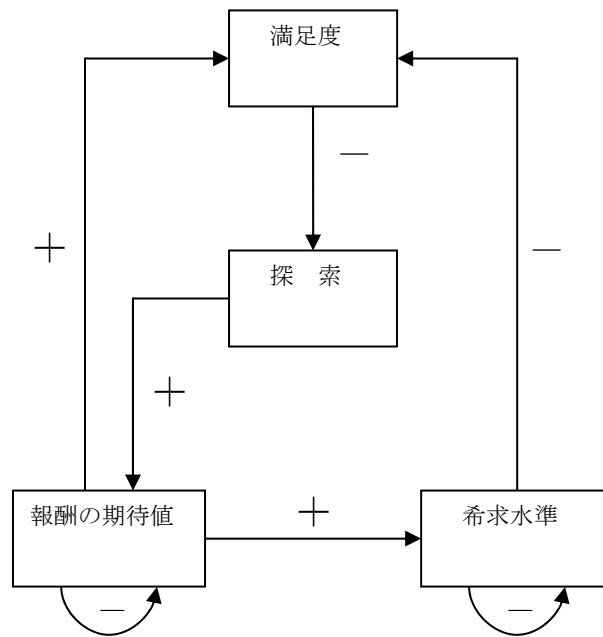
部下の成熟度が高い場合には、リーダーは細かな指示を行うよりも、人間関係をはじめとした職場環境を整えれば十分である。

結果の先取りになるが、このことは丁度、ケース後半で語られる現在の上司との関係からも明確である。結果が評価に結びつかないという知覚、ネガティブ・フィードバックによって彼のモチベーション水準は下がっていると考えられる。信頼されておらず細かな指示をする上司に対して不満を持っていることが理解される。

解説③ 彼が会社を辞めないで思い悩む状況を、適応的動機行動モデルで説明しててください。このモデルで山形氏の行動は十分に説明できますか。

適応的動機行動モデルは、人間の行動を説明する近代組織論、意思決定論の基本仮定で、以下の5つの基本命題から成り立つ。

1. 有機体の満足度が低いほど有機体の試みる代替的プログラムの探索はより多くなる。
2. 探索が多ければ多いほど、報酬の期待値はより高くなる。
3. 報酬の期待値が高くなれば高くなるほど、満足度はより高くなる。
4. 報酬の期待値が高くなれば高くなるほど、有機体の希求水準はより高くなる。
5. 希求水準が高くなれば高くなるほど、満足度はより低くなる。



動機づけられた適応行動の一般モデル

出所：March&Simon(1958), p.68 (邦訳 76 頁)

このモデルでは、有機体（個人）の行動は全て不満足によって引き起こされる、と仮定され、その不満は、報酬の期待値 > 希求水準という関係によって発生すると仮定されている。

報酬の期待値とは、実際の行動報酬の水準と、その報酬が得られることへの主観的可能性の積である。希求水準とは、個人が目標としている行動報酬の水準である。つまり得られるであろう報酬が、自分の望む報酬よりも少ないと判断される場合、不満足が発生する。

不満足が発生すると、個人はその解消のための行動代替案を探索する。モデル中の「-」記号は、満足度と探索との関係が単調減少関数であることを示す。つまり満足すればするほど探索はなされなくなるという関係にある。「+」は単調増加関数であり、探索活動がなされればなされるほど報酬の期待値は上昇することを意味する。多くの代替案を探すことで、より良い報酬に出会う可能性が高まる、つまり期待が高まるのである。

この報酬の期待値の上昇に伴って満足度は上昇する。なぜなら、満足度は報酬の期待値と希求水準との差（満足度 = 報酬の期待値 - 希求水準）であり、この差が正に大きくなればその値は高まるからである。しかし一方で、報酬の期待値の高まりによって欲が芽生え、希求水準もまた上昇するため、満足度は低下する。

ただし、希求水準は報酬の期待値ほどに敏速には変化せず、両者の満足へのフィードバックには時間差がある。（希求水準がなぜ緩慢にしか変化しないのかと言えば、これは不況期になったからと言ってすぐに賃下げに応じられるものではないという現象と同じく、経験的、心理的な根拠による。）この報酬の期待値と希求水準との満足度へのフィードバックのタイムラグによって一時的に満足あるいは不満足の状態が継続すると考えられるのであ

る。しかし次第に希求水準も変動することで、結果、満足度は環境に対して適応的に変化する。

ここで再度、不満足を覚えているにもかかわらず参加を続ける山形氏について振り返ろう。「動機づけられた適応行動の一般モデル」における満足とは、報酬の期待値 \geq 希求水準である状態を指した。逆に言えば、自分が望む水準よりも低い報酬の可能性を知覚した個人は不満足を感じ、その後、探索行動に出ると仮定されている。一方、近代組織論における組織参加の条件は、誘因の効用 \geq 貢献の効用である。誘因の効用とは、組織から与えられる誘因、即ち報酬から得られる満足であり、報酬の期待値とは予測される誘因効用に他ならない。

このような関係にあるとき、貢献効用（＝貢献することによって失うと知覚される代替機会から得られる効用）よりも、予測される誘因の効用、即ち報酬の期待値は高いが、しかしそれが希求水準を下回る場合が存在しうる。つまり希求水準 $>$ 誘因効用（あるいは報酬の期待値） \geq 貢献効用という関係である。このとき個人は、不満足な状態ながらも組織参加の条件を満たしている。これが不満足を覚えながらも参加を続ける個人の状態である。

求めている報酬水準が、会社での仕事で得られる満足を上回っており不満ではあるが、しかし自身が組織に対し与える貢献がこれを下回っているため組織を離れられないという説明である。これは山形氏の在職理由を十分に説明しているといえるであろうか。

むしろここでは、山形はまさに探索過程にあると考えるほうが適切であろう。同じ在職を続ける状態にあっても、どのプロセスにあって在職しているのか、どの程度の期間探索が続くのかについて、理論上の答えはない。

また彼の事例では、探索すべき代替案の実現可能な具体案が浮かんでいない状態にも写る。不満かどうかは分かるが、何が満足できる代替案なのかは必ずしも把握されていない。このような問題は経済的損得に留まらず、個人の価値観なども作用する問題であり、限定合理人の合理性のみでは説明しきれない。

また以上の仮定は、有機体によって探索が有効である程度に環境が良好である、と個人に認知されている場合に限って成立する事も付記しておく。この理論は、個人が、探索行動が有効である程度に環境は良好であると認知しているという前提があるのである。著しく環境が悪いと認知される場合このモデルは該当しない。どのような環境が、どの程度悪い場合、当該モデルの基本5仮定が成立しないのかについても答えは明示されていない。

解説④ ケース全体を通じて、学んだことはありますか。そのことから、若手社員にできる働きかけやアドバイスやマネジメントを考えてみてください。

ディスカッション向けの質問なので回答は割愛。

2-1-2. 参考資料

期待理論について

坂下昭宣（1985）『組織行動研究』白桃書房。

坂下昭宣ほか訳（1982）『仕事とモチベーション』/ ヴルーム著 ; 千倉書房

リーダーシップについては

金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求－戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房。

金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。

近代組織論について学びたい方には

March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, Wisley (2nd. ed., 1993).

（土屋守章 訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。）

占部都美, 坂下昭宣（1974）『バーナード=サイモン /近代組織論；1』白桃書房。

占部都美, 坂下昭宣（1975）『マーチ=サイモン /近代組織論；2』白桃書房。

入社初期の新人行動について

Ashford, S. J. (1986) "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 465-487.

Wanous, J. P. (1980) *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Addison-Wesley.

2-2. ケース B：山形大地氏と大川出海氏のケース

レディオ社について

山形と大川が入社した 199X 年当時、バブル以降で景気は停滞気味であった。しかしレディオ社は創業から十数年目、店舗数・売上ともに急速に発展し、数年内での上場を目指す新進企業の一つであった。当時の店舗数は 900 店、売上 500 億程度のフランチャイズ運営会社である。店舗の 9 割以上が加盟店によるものでレディオ社の直営店は 30 店に満たない。

店舗の初期投資に数億円の資金が必要なこと、同一オーナーによって複数店舗の展開を行うドミナント戦略（商圈を一部重複させ競合の排除や経営効率化を狙う出店方式）を出展戦略としていたことなどから、フランチャイズ加盟者は原則的に法人である。数十店を保持するような大手の加盟店は、本部のレディオ社よりも、規模や知名度で勝っている。

比較的若い会社であるため、オーナーでもある創業者の求心力が強い、いわゆるワンマン経営の側面があった。たとえば社長のほぼ独断によって、他の関連事業への新規参入に数百億を投じることが決まっていた。

依然として店舗数・売上は右肩上がりであったが、事業が成熟に近づくに伴い、競合店もまた増加していた。一方で、会社の成長に伴って成功経験が蓄積されると、中堅層のメンバーなどで、これまでのやり方への妄信や社内手続きの煩雑化など、硬直化・保守化が目立ってきた。そこでレディオ社は、採用に新卒 300 名を採用するという賭けに出た。当時の社員数約 700 名から、一度に 1000 人規模への急増である。多数の新人が会社を揺さぶる契機になりうるという経営者の判断であった。広告などで大規模な募集をかけた結果、数万人の応募があった。山形・大川の両氏は、ともにこの 300 名の中の一人である。

山形大地氏のケース

入社背景

山形大地は現在 29 歳。幼いころから水泳をたしなむスポーツマンである。休みになるとサーフィンに繰り出す。

幼い頃、地元の神戸でポートアイランドが作られていく様を眺めながら「人工的だけでも人が住めるような街をつくりたい」という思いを持った。そこで、ある関西の私大に進み、都市計画を専攻することにした。しかし自分のイメージしていた勉強は大学の講義で扱っておらず、結局あまり勉強はしなかった。金銭的に苦しかったこともあり、家賃 1 万円・トイレ・バス共同・四畳半の下宿に住んでアルバイトに精を出す毎日だった。

就職の際、志望先や業種については深く考えていなかったが、やはりどこかで街づくりに携わりたいという思いがあった。学生時代によく使っていた店のフランチャイズ本部であるレディオ社の求人を偶然見つけ、こういう店を街に作る仕事も悪くないと思った。

それほど積極的ではなかったが、ネットや会社案内で会社の情報を調べ、面接を進める中でレディオ社に行くことを決意した。人事の担当者は若く気さくであり、何でも任せてくれそうな会社のイメージをかもし出していた。早々に内定を得た彼は、店舗設計に関する部署への配属を希望した。しかし、受けた辞令は店舗への勤務だった。レディオ社では、事業の基本を学ぶという意味で、新人は店舗に配属されることが多いのである。それが不満で入社を考え直したいと思ひ愚痴っていたところを「会社というところは自分の思いとおりになるものじゃない。まずやってみろ。」と父親に一喝され、しぶしぶ入社を決めた。

初期配置

直営店に配属が決まったが、正直、店舗勤務は気が進まなかった。希望の配属先ではなかったからである。彼の配属された店は地域のモデル店であったので、同期数十人が配属された。しかし一方、既存の社員は数名程度しかおらず、他店に比べ客も桁違いに多い。

実際に店で勤務を始めると、好き嫌いを言っている余裕はなかった。分からないことばかりの毎日である。店には、多数の新人を一度に回された煩雑さや忙しさで殺気立った雰囲気すらあった。毎日 14 時間、ただ店員として動き続け、後は帰って眠るだけという生活が続いた。仕事内容はアルバイトと大差ない。むしろアルバイトよりも効率が悪い。仕事はむしろ社員よりもアルバイトから教えてもらうことが多かった。無論、残業代などはない。働くということの厳しさを感じる一方、自分が今やっていることにどういう意味があるのか、よく分からないまま、ただ忙しいと感じていた。そんな毎日が嫌だった。

入社当初で印象に残っていることといえば、働くって厳しいな、接客って大変なんだとかですね。もっと気楽に働ける仕事かなと思ってたら、すごく厳しいし。しかも訳もわからないまま、毎日忙しくて、俺、毎日に何してるのかなって。何にも分かってなかったから、あの頃は。日々の売り上げ予算とか言われるわけですが、一体何のことだろう、という感じで。あの頃はもう無我夢中で毎日があつという間だった。休みになったら一日寝て。休みが来ると、ほっとした。やっと休みが来たって。

一体自分は何をやっているのかと、自問することが増えた。長い労働時間が続き、体も楽ではなかった。辞めたいと思うこともあった。しかしそういう彼を支えたのは、簡単には辞められないという意地と、同じ境遇でがんばる同期たちであった。一方、当時はまだ十分信頼関係が持てなかった上司に悩みや思いを打ち明ける事はなかった。

早く辞めたいなって思っていました。けれど、こんなにすぐに辞めるなんて絶対嫌だと。わからない仕事も相変わらずあったし、これは自分がやりたかった仕事なのか、この仕事は自分に向いているのかな、と自問することもありました。だけど、そのころには周りの同期と仲良くなっていて、終わってから飲んで『俺はこんなことやりたいんだ』とか語り合っていたから。今でもなんか、あの店にいた仲間に出会ったときっていうのはやっぱり気分がちよっと違う。何も分からない中で一緒にいた奴らだって。フロア・マネジャーには、同期とするような話はしなかったな。プライベートな話はあまりしなかった。自分が参っているのを見透かされる気がして嫌だったし。

異動

そんな毎日を送る中、ようやく一年目の上半期が終わった。店舗配属の新入社員は、それぞれが別々の職場へと配属されていった。彼もある支店の商品発注担当に配属が決まるが、彼のみが地方支店に配属されたことに納得がいかなかった。人事に掛けあったが、人事のコメントは素っ気無いものであった。

どうしてあの支店なんですかって散々言ったよ。その時の同期のやつらは営業に行ったり大きな支店に配属になったりね。地方支店っていうのはオレだけだった。それがすごく嫌で。結局、人事の人には『会社の都合』って言われた。『僕のやりたいキャリアとか、お店つくるような仕事したいとか、配属の希望は考慮されているんですか？』って。『いや全然考慮してない。方針だ。』って言われて、すごく嫌だった。異動の頃はフロア・マネジャーをすごく信頼していたし、心配してもらって、相談にもものってもらってね。『商品発注っていう仕事もすごく良い経験やし、この会社の中でやっていくにはいい経験だ。』って。夜中の3時とか4時に、お店のカフェ・コーナーに呼ばれて何時間か説得された。

上司の説得の後、不満はあったが異動を受け入れた。異動先ではやはり仕事が分からず、やかましく指導を受けた。だが店舗ほどの忙しさではなく、次第に仕事にも慣れていった。

2年目も同じ支店で商品発注を担当した。仕事は単純に楽しかった。これまで誰も成し遂げなかったクライアント交渉に成功するなど成果も目覚ましいものがあった。上司からは「今までの中で最高の発注担当だ」と評された。

仕事が面白かったね。だって、自分の決めた発注が通るわけでしょ。何百万かの予算もらって。上司も最初、ワーワーワー言っただけさ。一年ぐらいたったら、もう全然言ってこなくなつて。『お前を一番信頼しているから大丈夫。任せるから自分の好きなようにやったらいい。』と。『教えてあげられる事は教えてあげるし』っていうようなスタンスだったからやり易かった。信頼してくれているっていうのをすごく感じた。

実はこの時、彼には目標があった。予てから持っていた希望、出店部門への配属のために、まず今の仕事で成果を出し、会社に異動を認めさせたいと思っていたのである。

結果、その成果は認められ、部門長から来期には本社において出店部門に配属される旨の内示を得ることが出来た。当時、既に婚約していた女性が同じ会社の他の支店にいたが、彼女にも本社異動の予定を伝えた。うまく彼女の異動も認められれば、本社で落ち合うことができる。

しかし思いもかけない事態が起こった。会社の新規事業からの撤退が決まり、そこにいた社員が大量に戻ってきたのである。これに伴って、組織体制に大きな変化が訪れた。異動を約束していた部門長は全く別部門へと降格の格好で移され、彼の異動話も白紙に戻った。さらに全く希望していなかったスーパーバイザー（以下 SV：フランチャイズ加盟店の経営や運営指導の仕事）への辞令が下された。あまりの衝撃に彼は悔し涙をこらえながら、新しい上司に訴えた。新しい上司は、直前の職場での先輩であり、気心は知れていた。

その時、無性に腹がたって。このレディオ社って言う会社はって。今までこれだけやってきたのに。異動を勝ち取ったと思ってたの、自分なりに。けれど、そんな都合で、コロっと変わっちゃうわけでしょ。上司は『これは会社の上からの命令だから仕方がないけど、辞める覚悟で嫌だって言うのなら、上に言ってやらんことはない。』って言ってくれたんだけど。でもね、当時は『辞める』って言って部署を変えてもらう人が結構多くて。オレはそれを傍目に見ていて嫌だなんて思っていた。だからそれ以上は言わなかった。辞めるっていう切り札で、異動先を変えてもらうっていうのが気に入らなくて。

自ら成果を出して、異動の内示を勝ち取った。にもかかわらず、会社の都合でこれまでの努力が省みられぬまま水泡に帰した。怒りをぶつける相手もない。

しかも悪いことに、別の支店で働いていた婚約者は、彼の本社行きの内示を聞いた後、自らも本社異動を申し出で、辞令を得ていた。結果、二人は以前よりも地理的に離れてしまった。これには山形もがっかりしたし、彼女にも申し訳なく思った。しかし「言った者勝ち」的な社内の風潮に反発にも似た気持ちを持っていた彼は、あえて辞令を飲んだ。

在職の悩み

結局 3 年目、彼はこれまでと同じ支店で SV をすることになった。発注担当から SV への異動は昇格を意味したが、気分は決して良いものではなかった。SV の仕事は時間的拘束においても、また課される職務においても前職よりハードであった。この年は異動が消えた失意もあって、転職仲介会社に登録し、転職活動をひそかに行った。しかし思うような求人がないことや、忙しさが増す中で、一旦転職活動を取りやめることにした。

翌 4 年目、職種はそのまま、本社への異動が決まった。ここでは有数の大手クライアントを任される立場になった。またこの年、一年先に本社に異動していた婚約者との同居を機会に結婚することを決めた。

現在 6 年目を迎える山形は、同じ SV という仕事を継続しながら、30 歳を前に強く悩んでいる。このままレディオ社でキャリアを進むべきか、他の道を進むべきか。しかしそれ以前に、自分にとって本当にやりたい事は何なのかが、分からなくなってきている。

正確には、やはり建築や都市のデベロップング（開発）に関わる仕事をしたいと考えている。しかし彼のこれまで積み上げてきたキャリアを無視して、異なる世界で出直すべきなのか、建築方面での能力や適性が自分にあるのか、現実的な収入の問題もあって一概に結論は出ない。

このように悩み出したのは今に始まったことではない。出店部門への異動の話が消え、SVを選択した時点から、頭の片隅でいつも彼を悩ましていた。

自分の能力のなさに対して、もうウンザリで。本当の意味で店の売上げを上げてあげるスキルを持っている自分なら、この会社に残るのもわかるんだけど。でもそうじゃない。会社から言われている他愛もないタスクは果すよ。でも実際にお店を経営している加盟店に対して、本当に儲けさせてあげることが出来てないわけ。だから、本当によかった、加盟店さんのためにあんなこととしてあげられたっていうのが全然ない。今もね。

SVの仕事は、店舗の抱える問題点を明確にし、これに対策を講じることで、店舗の売上げや利益を生み出すための存在だと山形は考える。要はレディオ社の加盟店舗に対するコンサルタントでなければならない。しかしながら、それが十分には出来ていないと感じている。

担当エリアにある数十店舗の店への巡回指導は、膨大な時間を要する一方、利益を生み出しているとは思えない。しかしこの巡回は、会社に決められたものであり果たさなければ自らの評価にもかかわる。この店舗巡回に伴う諸々のルーティン・ワークによって、本来彼が必要と考えるSV活動の時間が奪われてしまうのである。

本部が言う企画を導入したり、細々とした契約を締結したり、新たなコーナーを設置したりといった、会社の指令を果す事は、山形には簡単である。しかしそれをしたからと言って店の利益を確保できるのか、と彼は疑問に思う。本部の指令を実行した結果、思うように利益は上がらず、逆に店舗現場のオペレーションを混乱させることすらある。自分自身が良いとは思えないことを指導し導入させ、かつそれによって苦しむ現場を直接に見なければならないのである。

店舗の現場からは全然求められてないけど、本部からは、色々な施策の導入率が上っているかどうかだけが見られる。だけど巡回で、オレは苦しんでいる現場を目の当たりにしなくてはいけないんだよ。

このような思いは実はSVになった初めから消えることなく彼の中での葛藤として存在していた。しかしそれから1年以上経って、このような悩みについて再び深く考えることになったのは、現在の上司との相性が契機になっているのかもしれない。

なんだろう。人間的に好きじゃないんだろうな。今の上司って、あれやったか、これやったかって、キリがない。いつも縛られていて、『これをやりました』って言ったら『これはやってないよね？』みたいな。常に何か、やったことより、やってないことを指示してくるって感じで。じゃあ、やったことは何だったのか、みたいなさ。すごいワガママなんだろうやけど、正直、すごい、褒められたいタイプで(笑)。褒められたい人間だから、褒められないことをすることがものすごく嫌で。

常に出来てないと、出来てないことを言ってくるから、やり甲斐がない。

これまではそうではなかった。SV 一年目、慣れない仕事に厳しい指導もあったが、それでも発注担当のころの同じ部署の先輩社員が上司として繰り上がったこともあり、彼の能力や自主性を尊重し、それなりの評価を与えてくれていた。勿論まだまだ SV としてのスキルは十分ではないにせよ、一步一步成果を出し、それを認めてもらっていると感じることが出来た。しかし、今はそうではない。発注担当のころの上司と対比して語る。

なんだろうな。地方支店の時の上司は、俺がやっている事をそれなりに認めてくれていた。突然、大きな声で怒鳴りだすとか、訳のわからないことを言ってきたりもしたけど。でも今の上司は、どうも、俺がやっている仕事を根底から認めてないだろうな、と思う。今でも新しい店の立ち上げ指導してね、計画通りか計画以上の売り上げを達成してもさ、全然だよ。やって当たり前、みたいな。で、悪いほうだけ。

彼は自分の仕事について深く考える。自分の SV としての能力にも疑問を持つ。言われた事はできる。しかしお店のコンサルティングという、彼が最も重視する部分が今、出来ていないと感じる。

今、限界かなと思うのは、能力がないまま動いていく怖さがある。サラリーマンだから、会社に対して利益を上げてあげてナンボの世界だけれど。会社の方針に従って、顧客を落としていくような営業マン的なことはできるけど。いつか絶対、化けの皮剥がれると思う。本部の施策にしたがってやるなんて簡単。いくらでも加盟店のこと落とせるよ。でも加盟店の利益は絶対あがらない。

それを思うと彼は不安になる。レディオ社を辞めるにしても、自分の SV としての能力は社外で通用するのか。しかも年齢は刻々と上昇し、それにしたがって求められる能力は高いものとなるであろう。30 歳という一つの区切りを目前に控え、レディオ社を去るべきかどうか強く悩む。今なら出直す事もできるのではないか。

今すごく焦っているよ。年齢的に 30 の一手手前でしょ。幼稚な考えかもしれないけれど、レディオ社でこのまま行って、いいのかなって気持ちにすごく駆られる。去年の今ぐらいのときも、すごく就職活動しててね。辞めたいなって気持ちで。辞めたいって気持ちは今が一番強いな。年齢的なプレッシャーもあるし。今なら出直しができるんじゃないかなって思うけど、ある程度年をとってきたら、もう新卒みたいには働き出せないだろうなって。だから今なら一年でも早い転職がいいなって。他の部門への異動は、なかなか難しい。色んな回りの人を見ているとね。SV の人間が、よっぽど大型の契約をとったとか、そういうこと以外で、異動できるっていうのはね、なかなか難しい。最近のレディオ社では、もう、ちょっとミスしたら速攻で店に飛ばされるから。

レディオ社の店勤務には、公式な説明とは別の意味が存在する。公式には新人の重要な教育現場であり、加盟店に代わって実験が行われる場である。しかし一方で店は、失敗した人間が罰則的に「飛ばされる」場である。キャリアを買われて入社した中途社員、店舗

を指導する立場の SV など、そもそも店舗勤務が不必要な者、あるいは過去、既に店舗の修羅場を潜り抜けた者に対する店舗勤務の辞令は、会社の意向はどうあれ、ある種の島流し的な意味が認められている。

勿論これには例外がある。例えば店舗という現場を好んで自ら志願する者、あるいは卓越した能力を現場で発揮するスーパー店長である。しかし山形の場合、既に経験した場であり店長職を極めようという意図もない。彼が異動するには、他の活動を制限して何かに集中するといったリスクなチャレンジが必要であるが、万一失敗すれば現場、あの大変だった店舗への異動が高い確率で待っているのである。

異動は難しい。転職しようにも、何をして良いのか自分でも分からない。仮に建築関係などの方面で一からの出直しを図ろうにも、それをやる適性・能力も全くの未知数である。当該分野のキャリアがない分、収入低下の可能性も大きいだろう。そうかといって今の状況は決して望ましいものではない。

なぜすぐに辞めないかと言えば経済的な不安があるから。嫁さんと 2 人で得た収入で生活してる人間がさ、いきなり片方の収入で生活したら大変だよ、どう考えたって。だって今辞めない理由って単純にさ、そんなに毎日、嫌で嫌で仕方がない気持ちで会社に行ってもさ、毎月給料がもらえるんだよ？……なんだろうな、なんか不安なんだろうね。オレね、会社に対して腹が立つことって一杯あるけど、根底でやっぱ自分に対する不安があると思う。自分のやっている仕事と自分のキャリアに対する不安。ゼネラリスト的に生きていくのがすごく嫌だな、とか。けどね、何をして良いのか分からない。

元々 SV という職種は望んでいなかった。実際に SV 業務に取り組む中で自分のスキルに不安を感じた。成果を出し、それが認められている間はそれなりの満足が得られた。しかし成果はあれども、それを評価しない上司に出会った。そこで不安が蘇る。SV でやっていけるのか。するとスタートに立ち戻る。自分は、本当に何がしたいのか。

もし自分が何でも出来る人間だということであれば建築家になりたいと思う。しかし今からそれを追求することに不安がある。そう悩む間に 30 歳という一つの区切りがやってきているのである。

今の仕事ね、毎日をすごく乾いた感じで過ごしているかって言えばそんなこともないし、成果が出たらそれなりに満足しているけど、でもトータルでは満足していない。先が見えてないから。今日のこの事が、明日のこれになるっていうのが見えてないから。俺はお店を SV として具体的にこうコンサルティングしていきたいってビジョンがない。僕はこうしたいんですよっていうのがもっと明確に持っている自分だったらいいのに。もしかして、SV としてお店に対する施策だとかアプローチの仕方とか、もっと分かっていたらもっと違うかもしれない。会社の中でこれだけオレはやってるんだって言える自分がいたら別に嫌じゃないよ。

店舗勤務から発注担当、そして SV へと、レディオ社における王道的キャリアを歩み、傍目には問題がないキャリアなのだが、彼の悩みは尽きない。

大川出海氏のケース

入社背景

大川は山形と同期である。山形とはやや対照的に、彼の会社選びは完全に計画に基づいていた。自分は何がしたいのか、そのためにどの会社で、何を学び、いつそこを去るのか。就職活動の頃には、それらを時間軸に沿った計画として持っていた。

この姿勢はこれまでのところ一貫しており、計画に微修正はあるものの、目標に向かう大きな流れ、方向性は今でも外していない。現在5カ年計画を立てて手伝っている家業の古本屋もまた、今後の目標実行のためのプロセスの一環である。最終的には実家とは別に小売店を自ら経営しながら、流通店舗に特化したコンサルがしたいのと言う。

彼のキャリア上のキーワードは「経営」と「小売業」であった。方向性そのものは高校生のころには見えていた。生徒会会長の際の成功経験が「経営」志向の原点であるようだ。

高校のときに、たまたま実家の古本屋にあった、100円で売っているような経営の本が面白かったのね。生徒会長をしていて。生徒会長していた時に、経営の本を読んで、それを取り入れてやったら、めちゃめちゃハマって面白かったの。(中略)で、買い物とか好きだったから、お店に関わる仕事がしたいと。小売っていうのと経営っていうのをやりたいっていうのを、もう高校の時には、勉強したいっていうのが大きくなって。

経営に関する勉強がしたかったので、大学の学部学科もこれに沿ったものを選択した。大学付属高校の為、どの学科で何の授業があり、何が学べるのかを事前に把握できた。

高校のとき、大学の付属高校だったから、科目を全部見ることができたのね。どの学部でどの科目を履修できるかを見た中で、経営学科に行こうと思ったの。だけど、法律は経営学科に行くとは自発的に勉強しづらい学科だから。あまり面白みがないからね。で、法学部で、なおかつ経営の勉強の出来る学科、経営を中心としたそれを取り巻く法律を履修できるコース、経営管理だとか財務管理だとか、労務管理だとかそこらへんと同時に、それを取り巻く税法だとかさ、労働基準法だとか、そこらへんを勉強できるからと思ってそこに行ったのね。

大学ではテニスサークルで幹事をする傍ら、バンド、クラブ、海外旅行、野球チーム結成と様々な方向に手を伸ばした。飽き性で移り気なのだという彼だが、野球チームは今でも存続中だという。大学の正規授業では、厳しいことで評判の税法のゼミを選択した。ここでの訓練のおかげで、今でも法律文書を読むことに苦はないという。

キャンパスライフを楽しむ一方で、当初の志向性に向かって意識的にスキルアップを試みた。法律と経営に関する授業を取ることができたが、経営分野には実践性が欠けていた。そこでダブル・スクールを敢行し、中小企業診断士の勉強に励んだ。スクールの後、そこに通う社会人といっしょにケース・スタディをするなどの勉強会も開催した。この他にも簿記と販売士の資格を在学中に取得し、着実に夢に向かっての下地を固めていく。

就職活動では小売業と、小売を対象としたコンサルティング業に的を絞った。先のコメントにもあるように「小売業」志向も大学前にその原点がある。それが大学時代での学習を通じてコンサル業への関心という形で結実したようである。好きな店をやりたいし、好きな店を世の中に増やしたい、という思いがあった。

買い物してるのが楽しかったんだね。中・高のころさ、もう金があんまりないのにさ、渋谷とか代官山とか友達とブラブラして、一日 1000 円とか買うか使わないかくらいのものなんだけど。あとね、コンサルティングに対して思ったのはさ、好きな店ほど、早く潰れちゃうのが多かったから、そういう人は、センスは良いのに、数字面とかきっちりしてないからだなと思って、だったらそういうところをコンサルティングして生き延びるように、自分が楽しいお店をしつつ、波長の合う店をこうコンサルしてあげて、数字面とか見てあげれば、面白い店が世の中に増えて、自分も楽しいじゃんっていうのがあったと思う。

その自らの志向性と就職先とを、在学期間に学んだ手法を用いて丁寧に分析し、それに基づいて行動した。

もうやりたい仕事は決ってて、当時は流通業のコンサルティング会社に入って、コンサルタントをやって色んな企業を見た中で自分が一番やってみたい業種を見つけて、それに時間を割こうかなと思って。で、そのために、希望を出したのがコンサルティング会社大手何社かと、あとはコンビニ。っていうのは、流通業の各セクション、生産部分、メーカーの部分と物流とか、その卸の部分と小売の機能を全部兼ね備えた業種っていうことで。なおかつ日本独自で成長している唯一の産業で、唯一、当時あの新興勢力で出てきたホームセンターが前年比 60%ぐらいいいってただけど、それ以外で安定成長を続けていたのが 15%ぐらいで成長したコンビニ業界だけなのね。それ以外スーパーとかも全部落ち込んでいたから。

内定率は 50%以上、第一志望先であった大手コンビニにも内定を得た彼は、入社前研修に参加して入社誓約書にハンコまで押したが、結局ここを断った。

彼の中では、コンビニそのものを調べ尽くした感があり、その完全なシステムが退屈に思えた。そこで、不完全さは予想されたが、内定先のコンビニと同じ方向でのシステム構築を目指しつつあったレディオ社を選択した。エントリーシートで提案した店舗分析と改善案が十分に生かせる余地があると感じたのである。中小企業診断士スクールの先生の「最初は潰れる可能性のある会社に入れ。成功・存続している会社では見えにくい、明確な失敗の理由が理解できる。」というアドバイスも影響したのかもしれない。

最終的に、第一希望の大手コンビニにも内定取れたんだけど、第一希望先とか色々調べて、競合他社との違いを言えって言われたら全部、どういう戦略の違いがあって、こういうところが違いがあるとか、言える様になるぐらいまでやっちゃったら、逆になんかもういいかなって思っちゃって。でレディオ社は採用の仕方も面白かったし、面白い同期も一杯居たから、レディオ社へ行ったらいいかなって。単品管理の仕方とかさ、出店の仕方に関してはアマちゃんであろうことは分かったんだけど、逆に、まあ過渡期であって、手法としてはエリア・フランチャイズの手法だから、単品管理も、第一志望先と変わってないし、ま、それを、ね、目指してるんだらうなってところがすごい伝わってきたから、じゃあそっち行ってみようかなって。

しかしコンビニにせよレディオ社にせよ、長く居るつもりはなかった。将来の起業にむけてのレディオ社の位置づけ、レディオ社内でのキャリア・プランも明確にあった。

就職するとき、それまでダブル・スクールとか色々やって、理論的にはそこそこ自信があったの。大分やったよ。ただ、それはあくまで理論であって、そのまま机上の空論になっちゃって、現実にはかち合わない部分があると。で、その部分と現実とのギャップを、その2・3年でいかに、なくすかが目標だった。(中略)自分の希望キャリア・プランは店舗で1年くらい居て、スーパーバイザーで1年から1年半居て、んで、2年以上3年未満で辞めるって事はもう、入社前から大学の友達なんかには言っていて、その後、その当時はMBAを取りにアメリカに行きたいなど。実務経験なしでMBAに入ってもまあ、(中略)収穫が少ないだろうと。その後、その人脈で自分で仕事するなり、どっかコンサルやるなりしようかなと。そこまではそういうキャリア・プランでした。

初期配置

彼は思い通り、店舗に配属となった。山形氏のケースでも触れたが、新人の多くは直営店からのスタートが大半である。大川の場合もまた、関西と関東の違いはあれど、モデル店への配属であった。やはり店舗勤務はハードであったが、品揃えや売り場構成を任せられるなど、やりがいもあった。レディオ社をある程度他社との比較の上で選択し、かなりの程度、自律的にキャリアを進めようとする彼には、会社に対する無邪気な期待はなかった。したがって大きな失望もなく仕事に取り組んだ。

会社に対してはあんまり期待していなかった。ただ勉強させてもらえればいやって。だから、何かしてもらうつもりもなかった。ただ一つ心がけたのは、自分が勉強させてもらう分、こっちらもノウハウを残すなりはしたいなって。

異動

夏には店舗から支店の発注担当へと異動になった。もっとも支店異動とは聞いたものの、どのような仕事が残っているのかは着任まで知らなかった。この支店は、山形と同一支店であったが、山形とは隣の部署であった(営業一課と二課のようなイメージ)。

配属された部署内の人間関係はすこぶ悪かった。そこには、自己保身を第一とする所属長のマネジメントと、これに対する部下たちの反発があった。その余波は当然、彼にも降りかかってきた。しかし正直、それがどうということはなかった。冷めて居たわけではない。組織人としての自己はある。ギクシャクした人間関係に嫌な思いも多くした。ただし、常に自分の目標と、それに基づく組織の枠を超えた自分のアイデンティティがあった。おかげで精神的に追い込まれてしまうということではなかった。

直接に自分が上司に何か言われたりだとか、先輩に何か言われたりだとかは、全然苦にならなかった。会社での中の役割としての自分以外のアイデンティティっていうのがあったから。例えば、会社の中では職務としての成績上げたいとかさ、店で利益出したいなっていうのがすごくあったから、その中でアイデンティティってのはちゃんとあるんだけど。でも、一生その会社でやってきやなきいけなとか、食ってきやなきいけなとなると、もっと辛かっただろうなっていう、気持ちはあるね。

店舗という現場などでは体力的に辛い時こともあったし、支店では人間関係の刺々しい雰囲気があった。しかし何からでも学ぶことはできるし、分かり合える同期もいた。

なんかね、必ず(誰かが自分の所属する部署に言及する)前に「あの(ひどいという噂の)」何々店とか、「あの」何々課って言われてたところが(配属先では)多かったけれど、むしろそういうところで働くことが多かっただけに、反面教師、これだけはやっちゃあかんかったことが、すごい勉強になった。嫌なことも多かったけど、会社での経験は全体的には楽しかったよ。厳しい環境の中でさ、同期の奴とグダグダ文句言って酒飲んでさ。同期と、色んな変わった奴らと会ったのは面白かった。そういう出会いはすごい貴重な財産だし今も付き合いが続いてる。

1年目の下半期から2年目の上4半期は、その支店での発注業務が続いた。その中で、隣の出店部門の先輩社員から、支店管轄地区での新しい直営店出店の話を聞いた。商品発注をするにしても、今後SVをするにしても、もっと現場を知る必要があると感じていた彼は店舗勤務に自ら手を挙げた。店舗という現場において、その立ち上げから勉強も出来る。いくら知識があっても、事務所でPCから発注を続けるだけでは机上の空論に終わってしまうと思っていた。

発注担当として一通り大体やって、それ以上先に進むにはやっぱり、現場経験がないと、それ以上先の事はできないなって思ったときだから、異動希望を出して。新店では、交通量調査とか、立ち上げ初期のマーケティングや販促、売り場作りからアルバイト採用までいろんな業務に携わることができた。バイトを150人以上面接したし、採用した半分は売却の時までマネジメントできた。そういうのってテキストでは決して勉強できないし、個々の動機付けやリーダーシップの取り方を学ぶにはOJTが必要不可欠だったことが実感できたな。

しかし会社の都合による、やや強引な投資採算計画に基づいた店舗であったため、店舗勤務後は当面、赤字続きで休む暇もなかった。しかし、そのような店も1年近くかかってようやく黒字が見えてきた。

会社を去って

当該店舗のフランチャイジーへの売却が決定した段階で大川はレディオ社を辞めることになる。

当初はSVまでを経験してから辞めようと考えていた彼であったが、その実現はやや先になりそうであったし、周囲のSVを見るにつけ、数年待ってレディオ社のSVをする意味について疑問を持ち出した。

SVの実現可能性については、店舗勤務に従って子会社に転籍となったことに関わる。当時、一旦子会社へ転籍となるとレディオ社本体には戻りにくい空気ができつつあった。ハードな店舗運営業務に耐えられる人材をできるだけ手元におきたいという子会社の意向がはっきりしていたし、レディオ社の人事は基本的に現場の意向を吸い上げる形であった。

またこの新しい店はフランチャイジーへの売却を前提とした店舗であったが、当面は続くであろう赤字もあって売却先が見つかる心配がなかった。このままではいつ売れるのか見えないまま店舗勤務が続く。かといって、立ち上げからの店舗運営を一通りマスターし、経営自体が軌道に乗ってきた後、いつまでもそこに残る気はなかった。

(異動願いではなく離職の形を取ったのは)その当時、子会社に転籍になっちゃって、子会社は人材困り込み状態だった。もう子会社から出られるとは思えなかったし、当時の子会社の同期が、レディオ社本体に戻ろうとしてたのを知ってたけど、それがいかに大変か、もう見てて分かってたし。逆にSVになったら(予想される配属先と上司は見えていたから)その人の下でSVやったとこで間違いなく何のプラスもなかっただろうから。

当時のレディオ社では子会社異動による転籍は部門異動程度で頻繁に行われていた。ただし本社内でも子会社本社間であっても、異動には、異動先上司の引き受けが必要であり、大川の場合、発注をしていた頃の上司がこれにあたる。SVとしてレディオ社本体へ異動するにはまず、この元上司のところへ異動するということになるが、この上司のスキル水準は部下であった当時からなんとなく把握できていた。

また自分が働く直営店にやってくるSV指導などを見れば、他のSVの指導レベルも理解できた。大川のSV評については無論、見知った限りのSVについて、という限定はあるが、彼らからあえて学ぶことはないように思われた。大学までに勉強してきた知識に加え、普通の商品発注担当者は研修でもらっても読まないSVマニュアル類一式をきっちり読破していた彼にとって、3年未満という当初の計画を崩してまで経験すべき職種ではないと思われたのである。

レディオ社のSVの指導を見て、特に学ぶところはないなあっていうのと、あと、もう、ほら、マニュアル関係には全部、目通したし。あの支店に来て、中途入社の課長クラスのSVは結構、やっぱりすごいとか、自分にないところで経験値があるとかは思ったけど、レディオ社生え抜きのSVについては、言う事は分かるけれども、自分が知ってる範囲以上のことを習うことはなかったわけ。レディオ社のマニュアル以上のことをしゃべることはなかったし、人によっては『お前それは違うだろ』ぐらいの指導で。経験だけでやって、ベーシックな部分がしっかりしてないから、レディオ社の事例以外では全く歯が立たないであろう人たちだったから。

辛辣だが彼の率直な思いであった。しかし、彼とて素晴らしいものがあれば吸収したいという思いはあった。むしろ彼に新しい知見をもたらすような人との出会いがなかったまま会社を去ったことが唯一悔やまれることだという。

人と会って学ぶっていう部分に関しては、自分の考えを変えるような影響を受けた事はレディオ社ではない。それが非常に残念なところでもあったんだけど、上司、先輩とかで、すごい、こう、この人なら付いていきたいと思うような人がいて、という話を他で聞くけど、そう思えたことって一回もなかったのね。ある役員ぐらいい話は話おもしろいな、一回いっしょに仕事してみたいなって思ったけど、だけど、その人の話も例えばビル・ゲイツの本の中だったり、『七つの習慣』からの引用であったり、まあ原理原則の枠から外れる事はなかったから、そこまで考え方変わるまでってのはないよね。例えば有名経営者の本とか新聞の言葉とか書いてあれば読んで『ほー』とか思うけど、考え方がガラッと変わるまではない。『ああ、そうだな』と思うことはあるけど、それ以上は。根本的にはやっぱり中小企業診断士の勉強をしたところでベーシックな要素はすごく付いたなあ。

結局、これという人間に直接は会えることはないまま、予想外に早く店舗の売却先が決

定したこともあって比較的容易に退職することができた。将来の独立を念頭に辞めたい旨を伝え、売却先に店舗オペレーション等を引き継いだ段階で退社した。

その後、数ヶ月の海外旅行に出かける、全国規模の富士ロックフェスティバルなどのイベントを手伝う、ある Web サイトに連載を持つ、知人の詩集を編集して詩の朗読会を開催する、あるいは学部時代の勉強を形に残そうとファイナンシャルプランナー資格をとる、など多岐に渡る活動をしつつ現在にいたる。この間に MBA 留学については、コストと効果を再考し一旦取りやめることにした。

現在のメインの仕事は、渋谷の自社ビルにある、やや大きめな実家の古本屋の手伝いであるが、ここで独自に海外からの輸入を手がけつつある。数百万程度の規模ではあるが、年に数回、海外に古書の買い付けに行く。ここでは物件の物色など、マーケティングもかねて、海外での自社店舗の出店を考えている。家業そのものを一生生業とするつもりはないが、長男なので、自社の問題は将来どうしても関わってくるという。そのため今のうちに出来るだけのことをして、月々のキャッシュフローがある程度確保できる程度まで事業を拡大し、軌道に乗せた段階で誰かに任せ、自分は別に自分の店を持ちたいと考えている。

2-2-1. 設問編（問題提起の例）

キャリアについて考える設問例

1. 山形と大川のキャリアの進め方について特徴を考えてみてください。(類似点と相違点)
2. それらの類似点や相違点は、あなた自身のキャリアとどう関係がありますか？
3. 山形・海野に対し、何らかの感情を持ちましたか？それはどういうところに対してですか？理由を教えてください。
4. 前の問い3への回答から、あなたは自分のキャリアをどのように進めたいという考え方や価値観を持っていると思いますか？

離転職あるいは在職について考える設問例

1. なぜ、あなたは今の会社に居続けているのでしょうか。
2. この会社にしばらく居ようという決断を下した経験を振り返りましょう。そういう決定をした記憶がありますか。そのときの理由を教えてください。
3. その上で、その判断について今のあなたはどう考えますか。
4. 会社を辞めようと思った経験はありますか。それはなぜでしょう。
(辞めようと思ったことのない場合でも、大変な時期があったと思われませんが、それでも辞めようとしなかった理由を考えてみて下さい。)

ディスカッションについて

自分自身か、10年程度会社にいる先輩や上司、学部学生であれば自分の両親に対して、これらの問いについて聞いてきてもらい、レポートをディスカッションの控えとして準備してもらおう。

これら事例を持ち寄って独自の論理・持論を考えてもらおう。あるいは既存の理論について検討を加えてみる。

2-2-2. 資料編

新しいキャリアのあり方について

Arthur, B. M. (1994) "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4, pp. 295-306.

Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (1996) "Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle," in *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, edited by Michael B. Arthur and Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996, pp. 3-20.

Hall, D. T. (2002) *Careers in and Out of Organizations (Foundations for Organizational Science)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

人生の移行について

Bridges, W. (1980) *Transitions*, Massachusetts, Addison-Wesley.

(倉光修・小林哲郎 訳『トランジション—人生の転機』創元社, 1994年。)

金井壽宏 (2002,a) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書。

Levinson, D. J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, Alfred Knopf.

(南博 訳『ライフサイクルの心理学 上・下』講談社学術文庫, 1992年。)

金井壽宏 (2003) 『キャリア・デザイン・ガイド —自分のキャリアをうまく振り返り展望するために—』白桃書房。

自身のキャリアを考えるためのエクササイズとして

エドガー・H. シャイン (2003) 『キャリア・サバイバル—職務と役割の戦略的プランニング』金井壽宏 訳, 白桃書房。

レポートのためにインタビューをしてもらう際の基本的な心構えについて

小池和男 (2000) 『聞きとりの作法』東洋経済新報社。

第3章 はじめての管理経験における課題と教訓 管理職になることの明と暗¹

1. 7つのケース

ケース(1)

入社以来、営業ひと筋のキャリアを歩んできたA氏は、入社16年目、39歳で家庭用品の卸・量販店向けの営業課長の辞令を受けた。そのとき、A氏は男性営業社員6名と女性営業事務1名、計7名の部下を持つことになった。

A氏は、昇進の内示を素直に喜んだ。東証一部上場企業の課長職といえば、世間的にも認められたポジションであるし、上司から自分の能力や業績が評価されたことに対する誇らしさもあった。また、ワーカホリックや出世の虫ではなく、私生活では空手やサーフィンに熱中するなど趣味の世界を大切にしながら、仕事の世界でも認められたということへの嬉しさもあった。A氏は、そのときの感想を次のように語っている。

(内示を受けたときは)「やったあ！」です。一部上場企業の課長やったらカッコいいから。そのとき39 やったんですね。いま早くもないし遅くもないけど、同期では一番やったから。サーフィンやって、一部上場企業の課長やったらカッコええなって、単純にそう思いました。

ところが、いざ管理職になってみると、徐々に嫌な部分が見えてくるようになる。たとえば、営業課長にとって得意先業者の接待は重要な業務のひとつであるが、そういった場が苦手なA氏には、それは苦痛以外の何物でもなかった。また、管理職になると様々な仕事で多忙になり、大好きなサーフィンに割ける時間が激減したこともA氏を憂鬱にさせた。そのときの心境をA氏は次のように語っている。

課長になったときに、最初の4月とか接待とかあってね。僕、飲むの好きじゃないんですよ。基本的に健康な人間なんです。遊び人っぽく見られますけども。もう嫌でね、接待が嫌で、仕事も忙しいし、サーファーの親友に電話して、「偉なってもうたんや。もう接待はしんどいし、もうサーフィンできへんわ」って…

しかし、管理職としての1年目を経て口にするのは、「こんなに楽しい仕事やと思ってませんでした」という、当初のイメージとのいい意味でのギャップである。A氏は、管理職としての喜びとして、組織目標の達成のために、あるいは部下のために、自分で体を張れるということを挙げる。

たとえば、得意先との価格交渉は、部下である営業社員にとっては切羽詰った意思決定を迫られる瞬間だ。得意先は納入価格の値下げを要求してくるが、営業としては、できれ

¹ 本ケースは、神戸大学大学院経営学研究科金井壽宏教授の指導の下、同研究科博士後期課程の元山年弘によって執筆されたものである。本教材の記述は、特定企業または個人の経営実践の巧拙を示すためのものではなく、分析やクラス討議のための視点や資料を提供するためのものである。なお、本教材の作成にあたっては、神戸大学大学院経営学研究科・文部科学省21世紀COEプログラムからの支援を受けている。

ば価格を下げたくない。しかし、ここでノーと言ってしまうと、その得意先との間に築き上げてきた信頼関係や将来的な取引を台無しにしてしまうという不安がある。そのようなとき、部下が不安そうな顔で上司である自分に判断を仰ぎにくる。もちろん、営業課長である A 氏としても、納入価格の維持は重要な組織目標であるし、一方で不用意に得意先を失うわけにはいかないことを考えると、本心では意思決定に不安を感じないわけではない。しかし、最終的に決めるのは自分だし、部下の背中を押してやれるのも自分だけだ。A 氏は、こうした状況で自分の責任で意思決定し、その決定にまつわるリスクを背負って部下を励ましてやれるということに管理職としてのやりがいを見出している。

こんなに楽しい仕事やと思ってませんでした。(中略)自分で体張れるっていいことですよ。僕が判断する。部下が「こんなんしていいですか?」「あんなんしていいですか?」と聞いてくる。やっぱりみんなビビってるわけですよ。ギリギリの中で判断する。たとえば価格問題にしても、イエス、ノーの判断してる。ビビって僕に言うてくるわけですよ。そのときに、僕がやっぱり勝負賭けるわけですよ。「いいよ」って。「全然 OK」って。ほんまは心の中では、「うおお、どうしょお」って思ってるんですけど、「ええよ、大丈夫、気にすんな」って。それで部下の顔色が変わって、成功に導いたときに…そういうのが 6 人分あるわけ。そういうのが重なり合って目標が達成されるっちゃうのが嬉しいんですね。

ケース(2)

途中に 4 年ほど労働組合の専従職員として現場を離れたことを除いて、入社以来ほぼ一貫して営業畑を歩いてきた B 氏は、入社 17 年目の 1994 年、神戸営業所の所長として、14 名の部下を束ねる管理職になる。

昇進の内示を受けたときの B 氏の感想は、不安よりも喜びのほうが大きかった。もちろん、管理職になるにあたって不安がまったくなかったというわけではない。リーダーシップやマネジメントについて特に勉強もしたことはない自分に管理職が務まるだろうか。これまでのような軽率な行動は許されない。B 氏の心中に様々な不安や重圧がのしかかる。とはいえ、B 氏としては、一国一城の主としてひとつの部署を任され、部下と共に現場で頑張れることが何よりも嬉しかった。着任までの間、B 氏は人事部から神戸営業所のメンバーの人事データを取り寄せ、自分の部下になる人たちについて思いを馳せていた。

「やった!」というかね、神戸のこと私分かってましたから、大阪で営業してましたからね、あそこの一国一城の主としてやるんやなあって。おもしろいなあって。怖いけど面白いなあって。で、今までみたいにええ加減なことしとったらあかんとかかね、責任っていうか、言葉に重みがなかったらあかんとかかね。でも僕は、裸でいこうかなって思いました。だから、嬉しかったですよ。ものすごく内示は早めにもらいましたけど。「えっ、僕がですか?」とか言って、上司が「お前、1 回やってみい」と。まあ嬉しかったですわ。すぐ人事に行って、全員のデータもらいました。内示受けて、着任まで 3 ヶ月ほどありましたけどね。ああいう奴かな、こういう奴かなって、行くまでに全部調べましたね。こっちの仕事しながらね…

神戸営業所への着任を心待ちにしていた B 氏だったが、そこで待ち受けていたのは、B

氏いわく「最悪の組織」だった。営業社員たちのモチベーションは低く、当然業績も最悪の状態だったという。しかしB氏は、このことをむしろプラスと捉え、これ以上悪くなることはないのだから、どん底から一步步上がっていけばよいと考えた。

(当時の神戸営業所は)最悪の組織だったと思います。僕はその最悪からスタートやから、これ以上の下はないと思いました。一つひとつ自分の年輪を築けるっちゅうんかね。これ以上は下ないんやから、ここから上がっていったらええなと思ってました。

着任当初、B氏には、とにかく部下と一緒に栄光を掴みたいという思いがあった。そのためには、まず部下との間に信頼関係を築くことが重要だと考え、とにかく部下とよく喋るようにしたという。神戸営業所をこんな営業所にしていこう。メンバーの中から営業成績表彰者をたくさん出そう。B氏は、夢や目標を熱く語り続けた。すると、部下がそれに呼応して、それぞれに自分たちの夢を語り出したという。B氏は、着任当初のリーダーシップについて次のように語っている。

(最初に思ったことは)こいつらと一緒に仕事していこうと。で、このメンバーとの悩みを共有して、一緒に栄光を掴もうやないかと思いましたね。ですから、何でも話できる関係をまず作らなあかんと思ったのがスタートでしたかねえ。で、よく喋りましたし、まあ本当に喋りましたね。(中略)経営者の夢があって、自分たちの夢があって、自分の夢があって…常にこんなこと言うてました。神戸をこうしよな、みんなでこうしていこうやって。次はここまでいこうぜって。この中から全国のトップセールス 10 人出そうぜって。常にそういうこと言うてましたね。ほな、やるんですよ。しよっちゅうそんなこと言うてたと思いますわ。それでもね、僕が嬉しかったのは、みんなが夢を語り出した。「Bさん、今度こうやりましょうや」って。たとえば神戸に〇〇ストアってありましてね、〇〇ストア 60 店舗あるんですけども、これを「何とかコープこうべ(注:兵庫県内の大手生協)に勝ちたいんだ」と。そんな馬鹿なこと言うなって。勝てるわけないやないかと。「ここでタイアップキャンペーンして、〇〇ストアの××パイヤーをトップのパイヤーにしたいんです」とかね、言いよるんですよ。おもしろいこと言うなあって。というのは、何か自分が知らず知らずそういうこと言うてたからかなとか思ってね。それが、だんだんだんだんみんなの力になってきて、みんなのやる気が出てきて。やる気ですからねえ。だから、そういうことやったと思います。

こうしてB氏はどん底だった神戸営業所を建て直していったのだが、着任して数ヵ月経った1995年1月、神戸営業所を阪神大震災が襲った。B氏の自宅は半壊し、避難先の高槻の実家から神戸まで何時間もかけて通勤する状況が何ヶ月も続いた。部下の中には、家族を失った者もいた。幸い神戸営業所は倒壊を免れたものの、得意先の半分以上が倒壊してしまった。特に、最大の得意先であるコープこうべの被害は大きく、神戸営業所の売上予算の達成はほぼ絶望的な状況だった。

しかし、そうした厳しい状況は、神戸営業所の結束を固め、メンバーを成長させることになった。B氏は、このときの経験を「いい思い出」と語り、みんなで目標を達成していくことや部下が成長していくことを喜んだ。

すごく今から思えばいい思い出で、まあ部下のお婆ちゃんが亡くなったりとかね、いろいろあつ

たんですけども、まあよくみんな頑張ってくれましたわ。で、その連中が全国に彼方此方分かれましたが、やっぱり強いですね。その苦勞を通り抜けてきたということですね。何でもできると思いました。やれば、やっぱり、やればできるんです。そのときに何故できたかっていうのは、やっぱり手をつなぎながら、一人の悩みはみんなの悩み、一人の喜びはみんなの喜びって言うてね、人を巻き込めるように、自分だけが頭を抱えて悩みこまないよということ、やってきた記憶がありますね。

B氏は現在50歳、阪神大震災を共に乗り越えた部下やその後一緒にやってきた部下の中にも管理職として活躍する人が増えてきた。B氏は、活躍するかつての部下を見て、人を育てる喜びをしみじみ感じるという。

結構な人間が今課長してますわ。やっぱりね、みんな何かの力をつけて、全国で頑張ってくれます。離れたときですね、感動するのは、ああ、あいつやってくれてるなあって。ある人に、もう忘れもしませんが、「Bさんのマネジメントに対する喜びは何や」って言われたときに、僕は育てることやと。その人は「人育てることですか、面白くないですね」って。でも僕は好きなんやと。あなたにはあなたの意見があるか分かんけど、あなたの部下は育ってないやないかと。やっぱり血を通わせないとあかんのやと。僕は腹の中でそう思っていました。でもまあ、時間はかかるかも分からないですけども、やっぱりこの人が今日、明日、明後日また今年、来年と歩いていく姿を見ることで、美味しいお酒が飲めるんかなと。

ケース(3)

C氏は、入社後1年間は家庭用品の営業に従事していたが、2年目に人事部への異動を命じられ、それ以来18年間、人事マンとしてキャリアを積み重ねてきた。入社19年目、42歳のとき、課長職を経験せず一足飛びで人事部長に抜擢され、このときはじめてライン・マネジャーとして男性3名、女性2名、パート社員2名の部下を持つことになった。

C氏は、昇進の内示を受けて、自分のやりたい仕事を自由にやれるようになることを喜んだ。担当者時代のC氏は、アイデアや企画を上司に提案しても、なかなか自由にやらせてもらえないことに歯がゆさを感じていた。もちろん、上司は組織を預かる立場としての何らかの事情や思惑があって許してくれなかったということは分かっている。しかし、C氏にはC氏なりの仕事に対する夢がある。人事部をよくしたい、会社をよくしたいという情熱は誰にも負けないという自負もあった。管理職になると、自分で組織を動かし、自分の意思で夢やビジョンを形にしていくことができる。C氏は、この点に大きなやりがいを感じていた。

いやもう、パッと思ったのは、やっぱり嬉しかったです。やっぱりねえ、何て言うかな、実際にラインの長として自分が組織を預かってね、そしたら自分はこの所属をね、こんな所属にしたいとかって夢あるじゃないですか。もっと大きなこと言えばね、この会社をね、人事面からこんな会社にしたいって夢あるじゃないですか。それをできるのが、やっぱりラインの長なんですよね。一担当者っていうのは、やっぱり限界があって、一担当者のときは、最後決めるのは部長なんですよ。だから、私がいくら言ったとしても、部長がやっぱり「アカン」と言ったら通らないですよ。でも、責任者になったら、自分はこうするんやと。だからやっぱりね、本当に組織を預かれば、今ま

でもナンボでも大きな仕事ができるっていうのがあって、やっぱりすごく嬉しかったですね。

このように昇進の内示を受けた頃は、誰かに遠慮することなく夢の実現に邁進できることを楽観的に喜んでいた C 氏であったが、ところが暖めていたプランをいざ実行に移す機会を得ると、決断する責任の重みを痛感することになる。

そのことに気づく契機となった出来事は、大きな人事制度改革を実行しようとしたときだった。管理職になる 4~5 年前から、C 氏は自社の人事制度の“甘さ”を問題視していた。折りしも世間では、旧来の日本的な人事慣行に代わるものとして、成果主義が叫ばれ始めていた。ライバル企業の中には、成果主義的な人事制度を採り入れて競争力を強化しつつある会社も見られたという。その中で自社はというと、処遇に厳しい差をつけない、旧態依然とした年功的な人事制度によって、チームワークを大切にする共同体的な社風が醸成されている一方で、成果に対する厳しさの欠如や安定志向の蔓延が企業業績に悪影響を与えているように思えた。C 氏は、このままでは会社が早晚立ち行かなくなると危機感を募らせていた。しかし、こうした人事制度の問題点に気づきながらも、具体的な改革の手立てを打てないまま今日まで至っている。

人事部長になった今、C 氏は積年の思いを実行に移すことのできる立場になり、さっそく成果主義的な人事制度改革に着手した。ところが、担当者時代にはただ変えなければならないという思いが先行していたのだが、人事部長として責任を負う立場になると、他ならぬ自分が変えることを決断しなければならない大変さを痛感させられたという。人事制度改革を推し進めた結果、社内に個人主義的な発想が蔓延し、これまでのチームワークを大事にする社風を破壊してしまうのではないだろうか。あるいは、社員個々の成果に対する評価が不十分になり、モチベーションの低下を招いてしまわないだろうか。このように様々な不安や恐怖が C 氏の頭の中に去来する。実際、労働組合との折衝では、多くの組合員から反対の声が聞こえた。今ならまだ引き返せるので、いっそ改革を止めてしまおうかと考えたりもした。しかし、自分が怖いからといって、誰かに決めてもらうわけにはいかない。その意味では、管理職は孤独であるということも身に染みて感じていた。

(管理職になって)一番しんどいのは、自分で決めなあかんということですね。これはしんどいですわ。で、ナンバー2 のときは結構無責任で、こんなことやりましょうよとか、あんなことができますよとかね、結構無責任に言ってたんですね。少なくとも人事の責任者になったときは、部下がいろんなこと言ってくるわけですよ。それをね、最後は僕が決めないといけないわけですよ。誰も相談する人おれへん。これはしんどいですわ。やっぱりね、ディシジョンせなあかんっていうしんどさっていうのは、責任者になってはじめて分かりましたね。相談相手おらへんわけですから。だからね、社長はしんどいやろなあって思いますよね。経営者は孤独やってよく言いますけど、私もレベルは低いながらね、管理者って孤独やなあって思いましたね。相談相手いませんもんね。家帰って女房に相談しても、「ハア？」って言われますしね。それがやっぱり違います。

しかし、C 氏はこのような心理的障害に挫けることなく、現在も人事制度改革を推し進めている。そのような変革行動を突き動かすものは何か。C 氏の言葉を借りれば、それは「使命感」であるという。前述のように、何かを変えるということには必ずリスクや抵抗がともなう。しかし、このような会社にしたいたいという熱い思いと、それを成し遂げること

を任されたという使命感が C 氏を前に進ませる原動力となっている。

使命感なんですよ。〇〇製薬をこういう会社にせなあかんのやと、こういう会社にするんだという使命感があって、あえて変えるリスクを取るっていう、格好よく言えばですよ、そういうことじゃないかと思えますけどね。(中略)僕はそういう意味では使命感はありますよ。やっぱり、〇〇製薬っていうのをこういう会社にしたいしね、それを任されたわけだから、そりゃ全力投入するし、先送りっていうのは自分の代ではしたくない。やっぱりリスク取ってやると。

ケース(4)

D 氏のこれまでのキャリアは実に多様である。4年制大学の農学部を卒業後、芳香剤の研究開発担当として6年間キャリアを積むが、研究が分かる秘書が欲しいという本社の要望から、秘書というまったく畑違いの領域に転属する。しかし、秘書の仕事が肌に合わず、仕事を変えたいという動機から、社内の海外留学制度に応募した。帰国後、今度は海外経験を買われて、マーケティング部門の国際担当を6年間担当した。秘書やマーケティングなど研究開発とは無関係の仕事を約11年間経験したD氏は、入社17年目、38歳のときに研究開発部門の課長職に任命され、7名の部下を持つ管理職となる。

D 氏自身、管理職になること自体には、特に何の感慨も持たなかったという。むしろ、研究から11年も離れていて、なおかつ大学院も出ていない自分が研究部門のマネジメントを任されたということのほうがD氏にとって驚きであった。当時、研究開発部門では、「相互評価」という仕組みが行われていた。それは、各課で掲げられた研究テーマの内容や成果について課長が報告し、研究部門内の他の課長が互いにそれを評価するというもので、そこでの評価は課長の評価のみならず、部下たちの評価にも大きな影響を与える。研究のペーパードライバーである自分が、果たしてそのような重責を果たすことができるだろうか。D氏は、そのことに対して何よりも恐怖感を感じていた。

大学出で大学院にも行ってませんし、それ以降、本当の研究もやってないのに、研究グループのグループ長ということで、ちょっとたまげたなと。そのときはじめて、管理職とはどうあるべきかというのは当時は考えましたね。まったく分かりませんでした。その当時はですね、今もやってるんですけど、相互評価体制というのがありまして、各グループが目標を挙げるんですよ。で、目標をどう達成したかというのを発表しあって、他のグループ長、他の課長連中がそれを評価する。で、自分は他のグループ長を全部評価する。だから、上手にプレゼンしないと、あるいは成果をあげないと、評価されないんですよ。その評価がね、自分の評価はもちろん、グループ員の評価にもなるんですよ。だからね、ものすごい必死のパッチでした。全部掲示されますんでね。何々グループは「D」とか貼られるわけですよ。そうなったら、グループ長がなんちゅうプレゼンしとんやとなるわけですよ。だから、ものすごいストレスでしたよね。まったく分からへんことで目標作って、成果をまとめて発表して。だから、そのときはじめて管理職というのを意識して…(中略)当時やっぱりねえ、相互評価っていうのは怖いんですよ。だから、なんであんなことやらなあかんのやっていう感じが正直ありましたよね。すごい不安な感じでしたね。えらいこっちゃなという感じでしたね。何か、血の気が引いていくのを感じたはじめてのときちゃうかと思えますね。えらいこっちゃなと。おまけに、自分は研究のこと分からへんやないかと、どないすんのやという

感じでしたね。

そのとき D 氏が感じたのは、まずは自部門の仕事を早く理解しないといけないということだった。部門責任者である以上、部下が勝手にやったことだからという言い訳は許されない。相互評価制度によって他の課長から厳しく評価される中で、課長として部門の方針をたてて、成果をあげていくことが求められる。そこで D 氏は、ときにはメンバーに聞きながら、ときには休日も睡眠時間も削って、ただひたすら我武者羅に理解しようと努めたという。

現在、D 氏は研究開発部長として、より広い領域をマネジメントする重責を担っているが、初めての管理経験について、自分の成長にとって非常に大きな経験だったと振り返っている。前述のように、部門の方針をたてて、それに向かって部下を動かしていくときには、研究内容を理解し、真剣に考え、いざやると決めたら責任者として腹をくくらなければいけない瞬間がある。また、その方針やそれに基づく成果が部下の評価にも関わってくるとなれば、その責任は重大だ。しかし、そうした節目の辛苦をくぐることは、自分をより大きく成長させる。そうした経験をくぐり抜けたからこそ、若手の研究員や新米管理職の悩みに対して共感的に耳を傾け、彼らをよりよい方向に導いていくことができる。D 氏は、自分自身の管理職としての成長を実感し、そのことを喜びとして語っている。

ここの研究カンパニーほど管理職になりたがらないところないと思うんですよね。やっぱり、前面に体を張って、いろんなことやらないといけないですからね。まあ、部下がやってることだからしゃあないやんというのではないんですよね。自分がやらしてるわけですから。だから、大変や、大変やっていうイメージで、やっぱり大変やったと。大変を解決するのは、やっぱり自分でほんまに分かって、自信を持って判断できるレベルに達することやと思いますね。本当に困るのは、ちょっとした今日何するかではなくて、ほんまにこれで半年頑張るんやと決め込まなあかん瞬間があるわけですよね。そのときは、もう大変ですよね。でも、そういったことをくぐるっていうことは、いいことやと思うんですよね。やっぱり、そのときは覚悟みたいなもんもやってるし、ほんまにそれでええんかっていうことをグルグル考えてるし、「よっしゃ」と言ったからには、やるんやと決めなあかんし。他人が関係してくると、これは大変やと。そういう意味での責任やと思うんですけどね。やっぱりね、そういった経験を通じて、自分なりにもいろんなことが分かるようになってきてると思うんですよね。若い人がいろんなことで悩んでる。ちょっと話聞くと、「こうしたらどうや？」と言える自分っていうのは嬉しいですね。

ケース(5)

E 氏は、キャリアの大部分を電機メーカーで事業部レベルの経営企画に携わり、入社 12 年目、37 歳のときに経営企画部門のチーフに昇格、3 人の部下を束ねる管理職になることになった。

しかし、E 氏の気分は浮かない。E 氏は、管理職への昇進の内示を受けたときの感想を「年貢の納め時」という言葉で表現し、観念して昇進を受け入れなければならないという心情について語っている。まず、E 氏の心中には、これまでの係長職でも比較的自分の思いどおりに仕事ができていたし、自分の頑張りしでいでレベルの高い仕事に挑戦する機会

も与えられていたという思いがあり、管理職にまつわる仕事の裁量権といった側面には大して魅力を感じていなかった。加えて、管理職になっても、金銭面での報いがそれほど多いわけではなかった。その反面、管理職になると、個人よりも組織を重視しなければならないという面で窮屈な生活を強いられそうだ。また、成果をあげるためには、ときには私生活を犠牲にして頑張らなければならないというのが管理職のあるべき姿であるということも分かっていた。E氏は、大変な割には見返りが少ないという理由から、管理職になることをあまり喜ばしいものと受け止められなかった。

年貢の納め時だと思いました。(中略)正直に言うと、副参事(管理職)には上がりたくなかった。したい仕事は、別に係長でもかなり自由にできるわけ。がんばって自分でとっていけば、どんどん上のレベルの仕事ができるし。だから、できる仕事の権限という意味では大して魅力がない。その一方で雇われる側から雇う側に移るのは、より会社の視点に立っているんな判断をしなきゃいけない。だから個人の欲を捨てなあかんなど、組織側の判断に立たないといけないと思って、自由が減るかなと。で、昇進していく管理職を見ていると、会社のために一生懸命やっているわけよね。私生活を犠牲にすることもあるし、必要があれば毎晩でも遅くまで仕事をしている。それが管理職の普通の姿であり、副参事のあり方だという認識があるから、自分がそういう立場になって、今までみたいに「今日はここでやめ」って適当にやるわけにはいかない。ものすごく責任があるなと思いました。もうひとつ、金銭的なインセンティブもそれほどあるわけではない。上がるんだけど、そんなに急に上がらない。それで嫌だなと思いました。

ところが、管理職になってしばらくすると、その心境が徐々に変化していく。当初は管理職になることにネガティブな感情を抱いていたE氏であったが、実際にその立場になると、物事を進めていくためには先頭に立って旗を振る人が必要であるということに気づいた。しかも、まわりを見渡しても自分以外にその仕事をやっていける人がいない。まわりの人たちは自分に期待を寄せている。そうしたとき、「俺がやらねば誰がやる」という言葉に表れているように、まわりからの期待に応えよう、責任を受け止めようという、今までにはなかった使命感が芽生えているのである。

新しい場面に直面することをみんな嫌がるのね。誰も自分がやったことない仕事は嫌やと。ましてや先頭に立つ人にはなりたくない。でも僕は立場上そうならないわけにはいかなくて。そのとき思ったのは、こういう人間(リーダーになる人)がやっぱり必要なんやなって、何かを進めるには。それがたまたま俺に回ってきたと。そしたらもう、「やらねばならぬ」やね、こうなってくると。だって、それを俺が放り出しちゃうと、できそうな人がまわりにいないわけやからね。そうすると、やらねば仕事が進まない。使命感やな。「俺がやらねば誰がやる」って感じかな。俺が任されたのであって、任されたからには結果を出さなければならない。がんばったからといって、即プラスアルファの報酬や評価があるわけじゃないけど、みんな困っていると、俺が手を放したら必ずこの仕事はぼしゃると、やらねばならないと、そういう感じやね。

ケース(6)

入社以来、海外医療機器の輸入販売に従事してきたF氏は、入社11年目、34歳のとき

に、会社の職制上は管理職ではないが、事実上はライン・マネジャーであるチームリーダーに昇格した。

昇進の内示をうけたときの F 氏の感想は、嬉しさと戸惑いが同居した複雑なものだったという。まず、嬉しさという面では、昇進は過去の実績に対する報酬と自分に対する高い期待の現われであるので、自分の過去の実績が認められたことに対する喜びはひとしおであった。しかし一方で、昇進を素直に喜べないという感情も抱えていた。F 氏が最も気にしていたことは、現場から離れる寂しさである。管理職になると、現場の仕事は部下に任せながら、自分は部下の評価や会議への出席など、退屈な管理的な業務をこなさなければならないようになる。自分が扱ってきた商品や信頼関係を築き上げてきた顧客に対して強い愛着も持っている F 氏にとっては、現場を離れることが堪らなく嫌だった。

いまだに多分そうなんですけど、要するに認められたいという気持ちがあるから、認められたという喜びがあります。でもこの仕事(チームリーダー)をしたくないという自分もいるのですよ。結局は仕事がしたくないというわけではないけど、もっと自由に。違う仕事(管理的な)が増えてくる。自分のやりたい以外の仕事もせざるをえなくなる、というのが入ってくると。この 2 面の葛藤がいまでも自分の資格が上がるたびに、またこれで本来やりたいこと以外の仕事をしないといけないと。(中略)マネジメントをやらされると、仕事がおもしろくないのです。やはり現場に出たいし、プレイングしたいのです。やらないでいいような会社の管理の仕事が入ってくる。

しかし、いくら現場への愛着があろうとも、またいくら管理的な仕事を忌避する気持ちが強くても、自分の思いを押し通すだけではサラリーマンとして生き残っていくことは難しい。また、セールスの腕前だけでキャリアアップを図っていくにはどうしても限界がある。中年以降の自分のエンプロイヤビリティを考えた場合、経営的な視点から大きな絵を描き、それを実現させていくことが求められるのではないか。F 氏は、こうした現実的な感覚によって、現場を離れる寂しさに折り合いをつけ、自費で MBA を取得するなど、マネジメントに前向きに取り組んでいる。

だから結局いまの自分の会社にいようが、何をしようが、年齢からいったら自然と、経営のほうをやらないと生きていけないのですね。仮に何らかの専門技術をもっていたとしても、若い人材のほうが安くて扱えるわけですから、年をとって高い給料の人間は正直、経営側からいったら、要らないわけですね。よほど世界に 1 つしかない技術だったら、年をとっても雇ってもらえるでしょうけど。そうやってきたら年齢がいった、どういう職につけるかといったら、経営のほうにいくしかないと思うのですね、生き残るためには。求められる人材というのは、積んだいろんな経験から次の新しいことができる、そういう人材をどこの会社でも望んでいるのではないか。

ケース(7)

生産部門と営業部門を経験した G 氏は、海外留学経験を買われて、海外子会社の現地駐在を 8 年勤めた。そして帰国後、G 氏が配属されたのは経理部であった。当初、経理部には短期間だけの約束で配属されたのだが、3 年経ってひと通りのことが理解できるようになった入社 20 年目、41 歳のときに国際財務部門の課長に任命される。このとき 3 名の部

下を束ねる管理職となった。

昇進の内示を受けたとき、G氏はその話を断ったという。G氏は、チームで何かを進めていくというよりも、個人プレーで自分に与えられた課題をこなしていくのを好むという傾向があった。また、わざわざ能力的に劣る部下を抱えて仕事をするよりも、G氏ひとりでやったほうが効率的だし、部下を育成する余計な手間がかかることを嫌っていた。しかし、上司からの強い要望を受けて、渋々ではあるが、管理職を引き受けることにした。

私の場合は個人でいろいろ処理するのが好きな、どっちか言うたら課題遂行型の人間やと自分では思ってるんですけど、そのなかで所属員を抱えてやるっていうのは足手まといになるというので断ったのが実情だったんですけど、会社の意図もありましたんで…

案の定、部下の仕事振りを見てストレスが溜まる。なぜこんな簡単な仕事ができないのか。もっと早く結果を出せないのか。いつまで経っても報告がない。G氏の心中には、部下の能力面や仕事の進め方に対して不満が募り、そのことが部下とのコミュニケーションに重大な齟齬を生じさせていた。

しかし、自分自身がどのように育てられてきたかを考えると、成長する機会を与えられてきたし、自分に仕事を任せてくれる上司がいたし、任せられることによって自分で一生懸命考え、ときには失敗を犯しながらも多くのことを学んできたということに気づく。もちろん、部下の仕事振りに不満を感じることはある。そのときは、部下と本音で議論するようにした。すると、自分の中で部下に対する不満や不安が減り、部下も徐々に変わり始めてきた。G氏は、そのような経験を通じて、任せながら仕事を進めていくことに意義を見出していった。

やはりいろんな案件を通じてなんですけど、やっぱり人を育てるのは任せんことにはダメだっということに気づきまして、自分も考えりやそうだったなと思うんですけど、任せないと自分で考えなくなりますし、失敗も犯さないですわね。まず任せると。で、自分なりの不満も出てくるわけですけど、そのときは必ず言うようにしてます。みんなの前では絶対やらないんですけど、別室で「これでは不満やし、もっと早よできへんのか」とか。その繰り返しの中でみんなの思いとかも分かるし、やり方の違いとかも見えてきますし、そうすると安心するんですね。たとえばAさんという人が仕事やってますと、僕にとっては非常に不満なんだけど、そういったやり方のなかでは正しいし、それがええことでもあるわけで、僕自身は納得できると。そうすると次からは不満とか不安とかが起こらなくなりますね。お互いを知るといって、個人でいろいろとやり方が違うといつか、それを知ることですわね。

現在、G氏は財務経理部の部長として、全社的な財務全般を預かる立場にある。かつては人を育てることに関心が持てなかったG氏も、今では管理職の使命は次世代人材の育成に尽きると断言し、サクセッション・プランを導入するなど、会社を連綿と存続させるための人材育成に心血を注いでいる。

「管理職とは何ぞや」ですか。それはやっぱり、ひとつは会社の永続性をきっちり見極めるゆうことですよ。見極めるというのは、絶えず先を考え続けるということ、これは絶対外せないと思う

んですよね。だって、だからある意味余裕があるわけですよ。実務は部下の人がやってくれる。じゃあ僕たちは先のことを一生懸命考える。さっきのサクセッションプランもその一例なんですけども、それをするのが管理職。ひとつは次の世代の育成ですね。企業の継承であり、また新しいことを若い人たちが作る機会を与える。それだけじゃないですかねえ。

2. ティーチング・ノート

2-1. この教材の目的

スポーツの世界には、「名選手、必ずしも名監督にあらず」という格言が残されている。現役時代にどれだけ好成績を残した選手であっても、監督やコーチとして選手の育成やチーム・マネジメントに携わるときには、プレイヤーからマネジャーへの節目をくぐる必要がある。このことは、私たちの仕事の世界においても同様である。腕に覚えのある営業の達人も、ひと筋に打ち込んできた孤高の研究者も、やがて管理職として部門を統括するようになるとき、そこで新たな世界に移行する節目をくぐることになる。

とはいえ、誰もが管理職という新たな役割にすんなりと馴染んでいくわけではない。管理職になるということは、一般的には嬉しさや誇らしさをもって受け止められる一方で、就職や結婚といった他の節目をくぐるときと同様に心理的な抵抗をとまなう。しかし、この現象に関する体系的研究は少なかった²。本教材では、担当者から管理職への節目をくぐった7人のケースを取り上げ、彼らが管理職になることのポジティブな側面とネガティブな側面に折り合いをつけていく様相を理解し、さらに、いくつかのエクササイズを通じて、マネジメントに携わることの意味を深く内省することを目的としている。

なお、この教材は、神戸大学大学院経営学研究科 MBA コースにおける『組織行動応用研究』の講義で使用されることを想定して作成されているが、他の教育場面で使用することを妨げるものではない。具体的には、リーダーシップ開発論やキャリア発達論のトピックとの関連で利用可能である。

2-2. この教材の構成

この教材は、以下の4つのコンポーネントから構成されている。

- ① ケース本編
- ② ティーチング・ノート
- ③ エクササイズ(1)：新任管理職の生の声
- ④ エクササイズ(2)：先輩管理職に学ぶ

クラス進行のガイドライン

① エクササイズ(1)を配布。各2～3名ずつのチームで新任管理職の生の声の内容を吟味し、それに相応しいラベルとそう名づけた理由を考えてもらう。その後、クラス全体でディス

² Hill (1992)

カッションしながら、発想を広げていく。

②エクササイズ(2)を実施。クラスの中から管理職経験が比較的長い受講生を何名か募り、彼らに公開の場でインタビューを受けてもらう。インタビュアー役はこれから管理職になる若手の受講生が望ましい。インタビュアー役には、インタビュー・プロトコルを渡し、それに沿いながら対話を深めていってもらう。

③ケース本編を配布し、関連する理論的トピックと各ケースを概観しながら総括する。

2-3. 学習のポイント

本教材で取り上げた7つのケースは、いずれも管理職になることのポジティブな側面とネガティブな側面を学ぶためのポイントを含んでいる。以下では、金井による「管理職になりたくない症候群」の整理に依拠しながら、いくつかの学習のポイントを提示する。

表1 管理職になることの明と暗³

管理職になりたくない症候群	ダークサイド	ブライトサイド
一皮むける痛み	変わること（脱皮）への抵抗	脱皮による成長・発達
時間的・金銭的にブアになる	条件的に見合わない	よりスケールの大きな仕事
現場を離れる寂しさ	前がよかったと思ってしまう	視野の拡大
管理という仕事の憂鬱感	人を鋳型にはめる仕事みたい	仕組みをうまく活用できます
他者に依存する不安	自分だけで完結しない不気味さ	世代継承性につなげる。育成

2-3-1. 一皮むける痛み

多くの論者が指摘しているように、人生の様々な局面において“節目”は存在し、その節目をくぐる際には、それがたとえ祝うべき出来事であっても、多かれ少なかれ心理的抵抗を感じる。はじめて管理職に昇進するときも然りだ。昇進であるから、まわりの家族や知人は「おめでとう」と祝福の言葉をかけてくれるし、当の本人としても、これまでの実績が評価されたことへの喜びや達成感を感じるだろう。しかし一方で、管理職になると、これまで以上の責任を負わされるし、ひとを動かす、組織を動かすといった一筋縄ではいかない問題に対処しなければならなくなる。これまで出会った上司のことを思い起こすと、自分になろうとしている管理職の苦勞が想像できる。こう考えると、マネジメントは面倒だし、担当者時代のほうが気楽だったと思うかもしれない。

このような節目にまつわる心理的抵抗を示したのが **Bridges** のトランジション・モデル（図1）である。**Bridges** は、自らが主催するトランジション経験についてのセミナーへの参加者の経験談を分析した結果、移行期の経験は「終焉」、「中立圏」、「始まり」の3段階で議論できると指摘し、しっかりと新たな世界に馴染んでいくためには、古い世界の終わりを認識し、新たな世界にも馴染みきれていないニュートラルな時期の戸惑いの時期に自己を見つめなおすことが重要であると主張する。何らかの節目をくぐる際、私たちは新たな世界の「始まり」にばかり意識が向きがちだが、節目の戸惑いの多くは「終焉」と「中立圏」をしっかりとくぐっていないことに起因していると **Bridges** は言う。

³ 金井（2005）より引用。

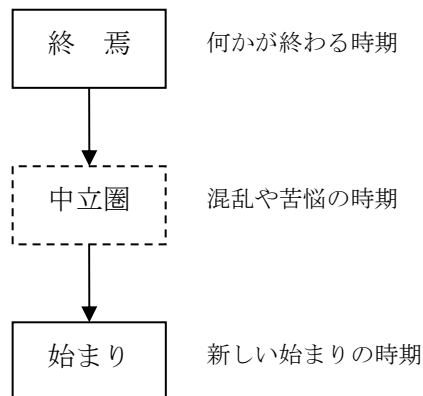


図1 Bridges のトランジション・モデル⁴

また、一皮むけることそのものも苦痛をとまなう。たとえば、米国 CCL や金井（関経連，ワークス研究所）の「一皮むける経験」に関する調査⁵では、多くの一皮むける経験の物語が収集されたが、そのほとんどがストレッチを要する苦労話として語られる。また、元山の新任管理職の調査でも同様に、普段は落ち込むことなどなさそうなエネルギー的な人でも、新任管理職のときは体も壊すほど悩み苦しんだという話があった⁶。

このような節目をくぐる、あるいは一皮むける際の苦労は、管理職になってはじめて感じるのではなく、実際は管理職になる前から薄々は気づいているものだ。たとえば、ケース(4)の D 氏は、「大変や、大変やとっていて、やっぱり大変やった」と述べているように、担当者時代からすでに管理職の大変さを想像しており、管理職に対してネガティブなイメージを持っていた。しかし、節目をくぐり抜けた後では、実際に管理職として大変な環境で頑張ったことが自分の成長につながり、現在の自分があることを喜んでいる。D 氏のケースは、一皮むける痛みというネガティブな要素について、節目をくぐることによる自己の成長・発達というポジティブな側面を見ることで折り合いをつけている一例として理解できる。

2-3-2. リラクタント・マネジャー

金井が管理職になりたくない症候群の 2 つ目として挙げるのは、「時間的・金銭的にブアになる」というものだ。管理職になると、部下や他部門からいろいろな面倒事が持ち込まれ、自分の仕事をそっちのけでその対処に追われる。出たくない会議や取引先の接待にも顔を出さなければならない。このような状況では、部門計画の立案など沈思黙考しなければならないような仕事が日中にできないので、やむを得ず夜遅くまで残業することになる。しかし、どんなに夜遅くまで頑張っても、担当者時代は支給されていた残業手当が管理職には支給されない。休日は疲れ果てて寝ているか、仕事が残っていればそれを片付けなければならないので、好きな趣味に使える時間や家族と過ごす時間も減ってしまう。こ

⁴ Bridges (1980) を参考に作成。

⁵ たとえば McCall et al. (1988) や金井 (2002) など。

⁶ 元山 (2005)

のような状況を考えると、管理職になることに嫌気が差すのも無理はない。

Scase & Goffee は、こうした管理職を「リラクタント・マネジャー」(reluctant manager; 嫌々ながらの管理職)と名づけた⁷。忙しさで私生活を犠牲にしたくないという理由で管理職になりたがらない、あるいは嫌々ながら管理職をやっている人たちがそれだ。

このリラクタント・マネジャーに当てはまる内容は、本教材のケース中にもいくつか散見できる。ケース(1)の A 氏は、管理職になると接待で帰宅は遅くなるし、休日は溜まった仕事を片付けるのに忙しく、趣味のサーフィンに出かけられなくなることを嘆いている。また、ケース(5)の E 氏は、組織のために身を粉にして働き、期待された結果を出すために夜遅くまで頑張っている割には、金銭的な見返りがそれほどでもないということに不満を漏らす。こうした例は、管理職になって時間面、金銭面でプアになることが管理職になる障害となりうることを示している。

2-3-3. 他者に依存する不安

マネジメントの定義が「人びとを通じて事を成し遂げること」(getting things done through others)であるとすれば、マネジメントの仕事は、決して自己完結的なものではなく、様々な人に多くのことを依存しながら成り立っているといえる。リーダーシップ論の大家である Kotter は、管理職にとってパワーの獲得や行使、あるいはネットワーク構築が重要であるという主張の論拠を、管理者職務に内在する他者依存性への対処という点に求めている⁸。

管理職が依存する対象は上司、部下、他部門、経営トップ、スタッフ部門、顧客、外部サプライヤー、公的機関など実に多様なものが考えられるが、なかでも日常的に依存の度合いが高いのは自分自身の部下であろう。営業マンであれば、担当者ときは自分が努力すれば予算を達成することができたが、営業課長になると、部下に売ってもらってナンボということになる。研究開発の分野でも同じく、自分でコツコツと研究を進めていればよかったのが、管理職になると部下の研究員に成果をあげてもらわなければならなくなる。ケース(7)の G 氏はスタッフ部門の管理職であるが、彼の目には部下の仕事振りが何とも頼りなく映り、新任管理職時代は不安と不満に苛まれる日々を送っている。G 氏のように実務面で優れた能力と実績を備えた人にとっては、部下に仕事を任せるということは想像以上に心理的抵抗をとまなうのである。

Jackall によると、管理職の日常業務のなかには不安の元が遍在しており、そのひとつが管理者職務に内在する他者依存性であるという⁹。自分の働き以外のところで自分が評価されることへの不安。部下のミスで自分が責任を負わされるかもしれないことへの不安。これらはすべて管理者職務の他者依存性に起因するものである。こうした不安を知覚すると、誰かにやってもらおうよりも、自分でやるほうがはるかに楽だと思ってしまうことだろう。

⁷ Scase & Goffee (1989)

⁸ Kotter (1979)

⁹ Jackall (1988)

2-3-4. 現場を離れる寂しさとキャリア・アンカー、キャリア・サバイバル

他者に依存する不安と同様、人びとを通じて事を成し遂げるという意味でのマネジメントに従事する際の心理的抵抗として、現場を離れる寂しさを挙げるができる。人びとを束ねることが好きな（得意な）人や組織で出世することを目標に掲げる人ばかりで組織は成り立っているわけではない。出世よりも好きな仕事をやり続けたい、スペシャリティを磨きたいというキャリア観をもつ人びとは多い。たとえば、「お客様の喜ぶ顔が見たい」、「ヒット商品を開発したい」など、その実務そのものが好きでその仕事に就いたという人も多いだろう。また、新卒で入社して管理職になるまでに10年、あるいはそれ以上かかるとすると、それまで相当長い期間を現場で過ごしてきたことになる。管理職に登用されるような人は現場で優れた実績を残してきた人が多いので、現場の仕事に対する自信やプライドもあるだろう。そのような人にとっては、管理職になることは、昇進とはいえ好きな仕事や得意な仕事に従事する機会を奪われるということになる。

ここで重要なことは、個人のキャリアに関する“こだわり”がどこにあるのかということだ。Scheinは、こうした個人のキャリアに関する考え方を「キャリア・アンカー」(career anchor)として概念化している¹⁰。アンカーとは「錨」を意味し、キャリア・アンカーとは、「自分がどうしても犠牲にしたくない、また自分の本当の自己を象徴するコンピタンスや動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったもの」とされている。Scheinは、主要なキャリア・アンカーとして8種類を提示しているが、そのなかでも管理職になる節目の議論で問題となりそうなのは「専門・職能志向」と「全般管理志向」の2つであろう。専門・職能志向の人は、自分が得意としている専門分野に関連づけてアイデンティティを形成し、その専門性をさらに向上させようとする。一方、全般管理志向の人は、自分が組織の方針を決定し、自分の力で組織としての成果を生み出したいと願う人、あるいは昇進の梯子を上り、より大きな責任を引き受けて、その結果高い収入を得たいと願う人である。後者の場合は、管理職になることは障害ではなく、むしろ喜ばしいこととして受け止められるだろう。より深刻なのは前者の場合だ。ケース(6)のF氏は、まさにそんな1人だ。管理職になることが嬉しくなかったわけではない。しかし、それは営業マンとしての過去の実績が評価されたことに対するものであって、管理業務そのものにはあまり魅力を感じていない。それどころか、現場を離れたくないという気持ちのほうがむしろ強かった。

そのようなF氏が管理職になることに前向きに取り組むようになった理由は、彼なりの「サバイバル」の意識であった。F氏は、自分が組織で生き残っていくためには、営業一本では限界があることに気づき、ミドルになった自分が求められているのは、これまで培った経験を活かして経営的な視点から大きな絵を描き、それを実現させていくことだと悟った。Scheinは、キャリアがうまくいくためには、個人の欲求と組織の要望が互いに釣り合っていることが必要だと指摘し、自分の職務や役割を分析するための「キャリア・サバイバル」というツールを開発した¹¹。キャリア・アンカーのような自分のこだわりやアイデンティティを見つめることは重要だ。しかし同時に、自分の身の回りを見渡して、彼らの外から

¹⁰ Schein (1990)

¹¹ Schein (1995)

の要望に適応するということも大切にしたい。

2-3-5. ポジティブ組織行動論と世代継承的夢

以上、管理職になりたくない症候群という切り口から管理職になることのダークサイドについてみてきたが、一方で、管理職になることで手に入れることができるブライトサイドが存在する。前述の表 1 には、5 つの管理職になりたくない症候群に対応して、それぞれのブライトサイドが示されている。

これまで心理学では、不安や恐怖、抑鬱といったネガティブなテーマの研究が主流となっていたが、近年 Seligman を中心に希望や夢、幸福といったポジティブなテーマを研究するポジティブ心理学が広まりつつある。この動きは組織行動論の分野にも影響を与え、ビジョンや仕事の楽しみといった前向きなテーマを研究するポジティブ組織行動論というべき分野が起りつつある。他者に依存する不安や管理職になることで味わう喪失感など、管理職になりたくない症候群のいくつかは、従来の心理学や組織行動論が扱ってきたテーマである。もちろん、それらの研究が重要な意義を持つということは言うまでもない。しかし、ネガティブな側面ばかりを気にすると、それだけで気が滅入る。私たちがポジティブ心理学やポジティブ組織行動論から学ぶべきことは、ネガティブな側面ばかりに囚われずに、ポジティブな側面を見直すことの意味だ。たとえば、ケース(2)の B 氏は、管理職になるときの不安やその後直面した危機に際して、それらをポジティブに捉え直すことで発達を遂げている好例であるといえるだろう。

では、ポジティブ組織行動論的な考え方に立つと、管理職になることはどのように捉え直すことができるだろうか。金井は、そのキーワードとして「夢」を挙げ、Erikson¹²や McAdams¹³の「世代継承性」(generativity)についての議論に基づいて、「世代継承的夢」(generative dreams)という新たな概念を提示している¹⁴。中年になって干上がってしまうのではなく、より大きな絵の実現のために人びとを巻き込み、若い人たちを育て、これから生まれ来る世代にいいものを遺せるような素晴らしい夢を育み、実現するチャンスがあるのが管理職だ。この「世代継承的夢」という概念は、管理職になるということが単なる出世だけではなく、個人の発達と社会の発展にもつながるということを考えさせてくれる。ケース(3)の C 氏は、管理職になることの喜びとして、よりよい会社にするために、より大きなことに挑戦できるということを挙げる。また、ケース(7)の G 氏は、最初は部下の育成を面倒なものと思避していたが、次第に部下が変わっていくことにやりがいを見出し、会社に対してサクセッション・プランの導入を提唱するなど、人材育成に精力的に取り組んでいる。これらの例は、次世代にいいものを遺そう、若い人たちを育もうという世代継承的夢が管理職としての喜びややりがいにつながっているものと理解できる。

3. エクセサイズ

¹² Erikson (1982)

¹³ McAdams (1988)

¹⁴ 金井 (2005)

3-1. エクササイズ(1) 新任管理職の生の声

設問 1

下の記述は、管理職になることの嬉しさや誇らしさ、あるいは戸惑いや憂鬱な気持ちについて語られた新任管理職の生の声です。もし、これらの生の声に見出しをつけるとしたら、どのようなものが相応しいと思いますか？語りの内容にフィットするラベルとそのラベルをつけた理由について考えてみてください。

(1) _____
アフターファイブに飲みに行くときに、僕がいないほうが盛り上がるんじゃないかなとか思ってますね。僕が一番苦手なことはね、部下を誘って飲みに行くっていうのをしないんですよ。僕は苦手なんです。話は脱線しますが、部下も嫌なんじゃないかなあとか思ってしまうんですよ。今日早よ帰りたいんじゃないかなあ。でも、僕に誘われたら行かないやあないでしょ。そういうね、昔みたいなね、昔だったら日常茶飯事でしょうけど、今はそういうことがしにくくなってきているのがありますね。僕から勝手にそういう一線を引いてしまっているところがありますね。

(2) _____
ここの研究カンパニーほど管理職になりたがらないところないと思うんですよ。やっぱり、前面に体を張って、いろんなことやらないといけないですからね。まあ、部下がやってくることだからしゃあないやんというのではないんですよ。自分がやらしてるわけですから。だから、大変や、大変やっていうイメージで、やっぱり大変やと。大変を解決するのは、やっぱり自分でほんまに分かって、自信を持って判断できるレベルに達することやと思いますね。本当に困るのは、ちょっとした今日何するかではなくて、ほんまにこれで半年頑張るんやと決め込まなあかん瞬間があるわけですよ。そのときは、もう大変ですよ。でも、そういったことをくぐるっていうことは、いいことやと思うんですよ。やっぱり、そのときは覚悟みたいなもんもやってるし、ほんまにそれでええんかっていうことをグルグル考えてるし、「よっしゃ」と言ったからには、やるんやと決めなあかんし。他人が関係してくると、これは大変やと。そういう意味での責任やと思うんですけどね。やっぱりね、そういった経験を通じて、自分なりにもいろんなことが分かるようになってきていると思うんですよ。若い人がいろんなことで悩んでる。ちょっと話聞くと、「こうしたらどうや？」と言える自分っていうのは嬉しいですね。

(3) _____
課長になったときに、最初の4月とか接待とかあってね。僕、飲むの好きじゃないんですよ。基本的に健康な人間なんです。遊び人っぽく見られますけども。もう嫌でね、接待が嫌で、仕事も忙しいし、サーファーの親友に電話して、「偉なっもうたんや。もう接待はしんどいし、もうサーフィンできへんわ」って…

(4) _____
いやもう、パッと思ったのは、やっぱり嬉しかったです。やっぱりねえ、何て言うかな、実

際にラインの長として自分が組織を預かってね、そしたら自分はこの所属をね、こんな所属にしたいとあって夢あるじゃないですか。もっと大きなこと言えばね、この会社をね、人事面からこんな会社にしたっていう夢あるじゃないですか。それをできるのが、やっぱりラインの長なんですよね。一担当者っていうのは、やっぱり限界があって、一担当者ときは、最後決めるのは部長なんですよ。だから、私がいくら言ったとしても、部長がやっぱり「アカン」と言ったら通らないですよ。でも、責任者になったら、自分はこうするんやと。だからやっぱりね、本当に組織を預かれば、今までよりもナンボでも大きな仕事ができるっていうのがあって、やっぱりすごく嬉しかったですね。

(5)

年貢の納め時だと思いました。(中略)正直に言うと、副参事(管理職)には上がりたくなかった。したい仕事は、別に係長でもかなり自由にできるわけ。がんばって自分でとっていけば、どんどん上のレベルの仕事ができるし。だから、できる仕事の権限という意味では大して魅力がない。その一方で雇われる側から雇う側に移るのは、より会社の視点に立っている判断をしなきゃいけない。だから個人の欲を捨てなアカンと、組織側の判断に立たないといけないと思って、自由が減るかなと。で、昇進していく管理職を見ると、会社のために一生懸命やっているわけよね。私生活を犠牲にすることもあるし、必要があれば毎晩でも遅くまで仕事をしている。それが管理職の普通の姿であり、副参事のあり方だという認識があるから、自分がそういう立場になって、今までみたいに「今日はここでやめ」って適当にやるわけにはいかない。ものすごく責任があるなと思いました。もうひとつ、金銭的なインセンティブもそれほどあるわけではない。上がるんだけど、そんなに急に上がらない。それで嫌だなと思いました。

(6)

こんなに楽しい仕事やと思ってませんでした。(中略)自分で体張れるっていうことですよ。僕が判断する。部下が「こんなんしていいですか?」「あんなんしていいですか?」と聞いてくる。やっぱりみんなビビってるわけですよ。ギリギリの中で判断する。たとえば価格問題にしても、イエス、ノーの判断してる。ビビって僕に言うてくるわけですよ。そのときに、僕がやっぱり勝負賭けるわけですよ。「いいよ」って。「全然 OK」って。ほんまは心の中では、「うおお、どうしよお」って思ってるんですけど、「ええよ、大丈夫、気にすんな」って。それで部下の顔色が変わって、成功に導いたときに…そういうのが 6 人分あるわけ。そういうのが重なり合って目標が達成されるっちゃうのが嬉しいんですね。

設問 2

管理職になることは、自分の人生やキャリアにどんな“いいこと”をもたらすそうですか?すでに管理職としてご活躍の方は、ご自身の経験を振り返ってみてください。これから管理職になる方は、なったときのことを想像して考えてみてください。

設問 3

管理職になることで失ってしまうものやデメリットになりそうなことは何でしょうか?すでに管理職としてご活躍の方は、ご自身の経験を振り返ってみてください。これから管理職になる方は、なったときのことを想像して考えてみてください。

エクササイズ(2) 先輩管理職に学ぶ

管理職になることについて内省をより深めるために、これから管理職になる方々は、まわりの先輩管理職から経験談を聞いてみてください。インタビューを効果的に進めるために、以下にいくつかの質問項目を用意してありますので、ご自身がお聞きになりたい質問項目とあわせて、以下の問いも参考にしてください。

インタビュー・プロトコル

- ・はじめて管理職になったときの状況（年齢、勤務年数、肩書き、仕事内容など）についてお教えてください。
- ・担当者時代、管理職の仕事に対してどのようなイメージを持っていましたか？また、管理職になって楽しみにしていたことや嫌だなと思っていたことがあれば教えてください。
- ・昇進の内示を受けたとき、率直にどのようなお気持ち（嬉しさ、戸惑い、不安、もどかしさ）がありましたか？
- ・管理職になられた当初、事前に抱えておられたイメージや期待とのギャップはお感じになりましたか？もしお感じになられたとしたら、それはどのような点ですか？
- ・管理職になられた当初、ひとを動かす、組織を動かすといったマネジメントやリーダーシップについて、どのようなイメージや考えを持っておられましたか？
- ・その後、そのイメージや考えはどのように変わりましたか？もし変わったのであれば、どのようなきっかけで変わりましたか？
- ・管理職経験を振り返って、「ああ、自分は管理職になったんだ…」という実感が湧いてきたのはどんなときでしたか？
- ・管理職になって得たものややり遂げたことで嬉しかったことは何ですか？逆に、嫌だったことや失ったものは何ですか？
- ・今後のキャリアの中の位置づけとして、はじめて部下を持つ管理職になることは、ご自身の成長や発達にとってどのような意味があるとお考えですか？
- ・ご自身の経験をふまえて、これから管理職になる人たちにアドバイスはありますか？新任管理職が陥りやすい落とし穴やマネジメントのコツなどあればお聞かせください。

参考文献

Bridges, W. (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：人生の転機』創元社, 1994)

- 年)。
- Erikson, E.H. (1982) *The Life Cycle Completed: A Review*, New York: Norton. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989年)。
- Hill, L.A. (1992) *Becoming a Manager: Mastery of New Identity*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jackall, R. (1988) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, New York: Oxford University Press.
- 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。
- 金井壽宏 (2005) 「ライン・マネジャーになる節目の障害と透明: 『なりたくない症候群』と『世代継承的夢』」『国民経済雑誌』第191巻第3号, 43-68頁。
- Kotter, J.P. (1979) *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It*, Amacom. (谷光太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981年)。
- McAdams, D.P. (1988) *Power, Intimacy and the Life Story: Personological Inquiry into Identity*, New York: The Guilford Press.
- McCall Jr., M.W., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M. (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, New York: Free Press.
- 元山年弘 (2005) 「管理者への移行期における意識転換: 転機の語りに焦点をあてて」神戸大学大学院経営学研究科第2論文。
- Scase, R. & Goffee, R. (1989) *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyle*, London, UK: Routledge.
- Schein, E.H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values(Revised Edition)*, John Wiley & Sons. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー: 自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003年)。
- Schein, E.H. (1995) *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*, Pfeiffer & Company. (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル: 職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房, 2003年)

第4章 変化の時代の自律的キャリア—フリーランスのキャリアの様相—

1. イントロダクション

おそらく働く誰もが、可能な限り自分らしい自律的なキャリアを歩むことを望むだろう。だが、キャリアの主体的な舵取りあるいはデザインを実践することは、そう容易ではない。とりわけ、われわれは、変化が激しく、先行きが不透明な時代を生きている。わが国でさえ、ある企業内での長期にわたる安定的なキャリア形成が支配的でなくなりつつあり、働く個人は、多かれ少なかれ企業の境界外に広がる市場という存在を意識せざるを得なくなっている。このような中、企業に雇われないかたちで、自律的なキャリア形成を実践しようとする個人が世界的に増大しつつある。なかでもフリーランスは、その中核的な存在として位置づけられている。

フリーランス (freelance) は、自由な (free) 槍 (lance) という意味からも想起できるように、その起源は中世の槍騎兵や傭兵にさかのぼる。彼らは、忠誠心や主従関係に囚われない自由な騎士であり、報酬や戦いの意義を受け入れることができれば、どの君主の下でも戦った。時代が下ると、フリーランスのなかでも特にクリエイターは、現代の職人とプロフェッショナルを融合したような存在として捉えられるようになった。管理の息苦しさとも縁遠く、仕事における自律性を有しているフリーランスは、歴史を通じて、理想的な働き方として位置づけられてきた。

本ケースでは、フリーランスとして活動している3人のケースを取り上げ、彼らが、企業という境界内よりも自由と自己責任の原則が浸透している世界でキャリアを重ねている様相を記述していくことにする¹⁵。

2. 3つのケース

2-1. アートディレクターA氏のケース

現在53歳であるA氏は、大阪市内にグラフィックデザイン事務所を構え、アートディレクターとして主にエディトリアル・デザイン業務に携わっている。アートディレクターとは、ある制作物を作成する際に、クライアントと意思疎通を図る一方で、デザイナーや、コピーライター、カメラマン、イラストレーター、モデル、スタイリスト、といった他のクリエイター（ほとんどの場合、フリーランス）を監督的な立場から束ねる人物を指す。より具体的に、たとえば、アウトプットが何らかの印刷物であれば、アートディレクターは、クライアントが提示する予算に基づいてボリュームを設定し、自ら最初のプランニングを行い、全体的な編集・デザイン作業やロケ地等の現場作業において他のクリエイターを監督しながら、最終的にクライアントの意向に沿うPR誌やパンフレットといったかた

¹⁵本ケースは、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程に在籍する宇田忠司によって作成された。なお、本ケースの執筆にあたっては、神戸大学大学院経営学研究科金井壽宏教授の指導と文部科学省21世紀CEOプログラムからの助成を受けている。また、本ケースの基盤となっているフィールドワークは2002年8月より実施されており、年齢等の属性は調査時点におけるものである。

ちに仕上げる役割を担う。したがって、アートディレクターは、様々なクリエイターをまとめるうえで、写真やデザイン、文章などのアーティスティックな側面に精通しているだけでなく、クライアントの要望を満たすかたちである制作物を完成させるために、現実社会の広範な知識、コスト管理、他のメンバーとの密なコミュニケーションといった、マネジャーあるいはプロデューサー的な能力も同時に求められる。彼は、このような、あるプロジェクトの束ね役であるアートディレクターとして、大学卒業以降、実に約 30 年間にわたってキャリアを積み重ねている。以下では、彼がクリエイターを志した時期から、現在にいたるまでのキャリア形成のプロセスについて記述していく。

入り口を探る—学生時代のアクション—

A 氏が、そもそもデザインに興味を持つようになったきっかけは、中学 3 年のころに、姉が読んでいたハイファッションなどのファッション雑誌を目にしたことであった。雑誌のビジュアル・デザインに心を動かされ、デザインの世界への関心が深まったものの、当時デザインという仕事はまだそれほど一般的ではなく、デザイナーというといわゆるファッションデザイナーのことを指していた。

ファッションデザイナーのような感性やインスピレーションにより依存する仕事以外にも、たとえば、雑誌の制作のような一般的なデザインの道もあるだろうと考えた A 氏は、高校からデザインを学ぶことができる工芸高校という進路を視野にいれた。しかし、最終的に大学進学を希望していたため、受験のベースを築くことができる府立高校に進むことを選択した。高校生活を通じて、グラフィックデザインへの志向が徐々に固まったことから、関西の芸術大学を受験した。ところが、不合格だったため 1 年浪人し、翌年、国立大学の特修美術科に進学することとなった。特修美術科は、専門的な職業人の養成機関として位置づけられていた。

大学時代は、一回生でイラスト、二回生でデザイン、三回生のときは写真というように、さまざまなジャンルの制作を経験したが、A 氏は自身のキャリアの方向性を規定できずに探索し続けていた。そのような状況を経て、三回生の終わり頃に、イラストや編集、デザインといったある特定のジャンルではなく、制作物の作成の全工程に関わりたいという思いを抱いていることに気づくことになる。ちょうどその頃、多様なクリエイターを束ねる現場監督的な人物に対して「アートディレクター」という表現が用いられ始めていた。

その頃からポツポツアート・ディレクターという言葉が出始めたんです。デザイナーやカメラマン、イラストレーターといったスペシャリストのうえにアート・ディレクターがいてその人が全体をコントロールするというのが少しずつ出始めてました。<筆者:当時、アート・ディレクターの先駆けというとどなたあたりだったんですか。山城さんですか。>いいえ、山城さんや早川さんはまだグラフィックデザインでそのちょっと下にアート・ディレクターとしては村越裏さんや細谷巖さん、浅葉克己といった若手で頑張っているディレクター的な人がバーっとでてきたんですね。

希望進路を絞り込んだ A 氏は、アートディレクターとしてのキャリアの実現に向けて学生時代から具体的なアクションを起こした。まず、アートディレクションを実践できる職

場として、百貨店の宣伝部に目をつけた A 氏は、大学の先輩を通じて、高島屋の宣伝部でアルバイトとして働く機会を得た。百貨店であれば、女性下着から食料品、家具、男性ファッションなど様々なアイテムのアート・ディレクションに携わることができ、シャープだったらシャープ、トヨタだったらトヨタといったように基本的に自社製品しか扱えないメーカーの宣伝部よりも刺激に満ちていると彼は考えた。A 氏は、アルバイトという立場から卒業後にそのまま高島屋へ入社するという青写真を描いていたものの、残念ながら就職活動時期に高島屋の新卒採用見送りが判明した。急遽、他の在阪百貨店への就職も試みたが、いずれの企業もほとんど新卒募集を行わなかったため、方針転換を余儀なくされた。

そこで、百貨店と同様に多様なクライアントの仕事に携われる可能性がある印刷会社に注目し、大手印刷会社に就職していた先輩に相談に赴いた。四回生のときに、既に写真やデザイン、イラストを統合するかたちで印刷物の制作を経験していた A 氏は、カレンダーやポスター、編集ものにチラシといった様々な成果物のアートディレクションを行えることを確認したことで、印刷会社への就職を決意し、コンテンツを創造する世界に足を踏み入れることとなった。当時、印刷業界では、コンピュータはまだ姿を現しておらず、鉛の活版活字から写植という印画紙への移行が進みつつある状況だった。今から 30 年ほど遡る 1974 年のことである。

足場を固める—企業、嘱託、そしてフリーランスへ—

印刷会社には、大きく、企画、営業、印刷現場という 3 つの部門が存在する。アイデアを出す企画屋、それをハンドリングする営業マンあるいは仕事を取ってくる営業マン、企画を実際のかたちにする現場・工場というように、いわば、頭と口と手が三位一体となって業務を遂行しているのである。

大手印刷会社 N 社に入社した A 氏は、アートディレクター集団が在籍する事業部に配属された。彼は、大学時代に写植を行いながら文字を組むという作業を通じて印刷に関わる基礎的な知識やスキルを身につけていた。そのため、当初から編集企画チームのメンバーとして、エディトリアル・デザインを担当することとなった。配属先の上司は、有能なアートディレクターであり、彼もカレンダーやカタログ、企業 PR 誌の企画制作といった自らの仕事に楽しみを覚えていた。しかし、もとより、キャリアのある段階で独立するつもりだったため、当時米国に在住していた姉から飲食店事業の手伝いを頼まれたことを契機に、N 社を退職し渡米した。入社してから 2 年後の 1976 年のことである。

当時アメリカに渡っていた姉から、うちの家系は料理なんですけど、レストランを出すので「手伝いにこい」といわれたんですよ。ぼくもデザイン的にアメリカのものを見たいというのがあって、とり合えず行こうかなと思い N 社を辞めました。休職という手もあったんですが、N 社に一生いる気はもともとなかったんです。いずれ独立するつもりだったんで辞めてアメリカに行きました。

アメリカに渡ったものの、姉の経営するレストランが軌道にのらなかったため、A 氏は、アルバイトをしながら生活することとなった。別荘番のアシスタントとして、芝刈りやペンキ塗りなどの仕事を行う一方で、テレビ・コマーシャル、雑誌、新聞、広告、カレンダー

一、街頭ポスターなどを通じて、できるだけアメリカのデザインを吸収しようとした。結局、約1年間そのような生活を送った後、ヨーロッパ、ロシア（当時のソ連）を經由して帰国したが、日本に戻ってから、改めてデザインの世界における日米の差を実感することとなった。そもそも、当時は、たとえば若者文化でも、アメリカ西海岸で流行しているものが数ヶ月、半年遅れて日本に伝えられていた。そのような時代に、彼が渡米中に得た情報を、その頃全盛期を迎えていたポパイという雑誌でチェックしていったところ、これは知っている、これは見ていたという具合に、実に3年にわたってフォローできたのである。

A氏は、アメリカ滞在中に最先端のデザインに触れ、その経験を携えて帰国した。しかし、コンテンツ業界における仕事経験という点で不十分さは否めず、業界内で再びキャリアを歩みだすことは容易ではないだろうと彼自身も予想していた。ただ、幸いなことに、N社時代の上司に帰国の挨拶に出向いたところ、渡米経験を買われてH社の海外向けPR誌の編集デザインの仕事を用意してもらうことができた。N社の嘱託社員というかたちで現場に復帰することとなったA氏は、H社の仕事を皮切りに、N社からM社やK社などの仕事を請け負いながら、キャリアを積み重ねた。しかし、徐々にN社から委嘱された業務に縛られるようになり、自らの判断で仕事を選び、キャリアを形成していくことが困難になった。

どんどんN社の仕事に縛られちゃって自分が直で持っているというかフリーですということができなかったんですよ。2年半の間はN社に縛られているというかそれはそれでいいんですけど、切られたら切られたで終わっちゃうから自分の足もとを固めるためには他の仕事もしていけないと思ったんです。それで2年半たった時点でN社に契約社员的にははずして下さい、よりフリーな立場にならせてくださいとってフリーになったんです。

嘱託という立場である限り、安定的に業務を請け負うことはできるが、同時にN社から切られてしまうと途端に仕事なくなるリスクも存在する。自身の置かれている状況を認識したA氏は、直接契約を結ぶことができるクライアントを開拓する必要性を感じていた。そこで、2年半嘱託として働いた後、31歳のときに自らの意思で本格的にフリーランスとしてキャリアを展開していくことを選択した。

異質な他者と結びつく一結節点としてのアートディレクター

A氏は、より自律的にキャリアを積み重ねていくことを希望して、1980年からフリーランスとして本格的な活動を開始したが、企業人、嘱託の時代と比較しても、主要な仕事内容という点では、大きな変化は経験しなかった。大手印刷会社N社の社員、N社の嘱託、フリーランスというように、彼の肩書きはその都度変化した。アートディレクターとして彼が果たすべき役割は変わらなかったからである。アートディレクターという職種は、コピーライターやカメラマン、イラストレーターといったクリエイターを束ねながら、クライアントの価値を向上させるアウトプットを提供することが求められる。したがって、多様なクリエイターと業種や属性の異なるクライアントや代理店の双方と、いかに結びつくかということが継続的にキャリアを積み重ねていく上で、最も重要な課題の一つに数えられる。

アートディレクターっていうのは、さっき言ったみたいに、トップ・ポジションっぽいんでカメラマン、イラストレーター、コピーライターといったスペシャリストとの関係と、上のクライアントなり代理店と、要は、人脈が宝なんですよね。だから両方との付き合いがある。

実際に、A氏は、大手印刷会社N社に入社以降、一貫してアートディレクターを務め、さまざまな他者との関係性を通じてこれまでキャリアを積み重ねてきたため、ネットワークの重要性は十分に理解していた。しかし、更なる自由を求めて本格的に独立した際に、改めて、自身のキャリアが他者とのネットワークのうえに成り立っていることを実感することになる。

そうですね、やっぱり囑託を離れて一人でとりあえず事務所というか…。そのときが一番フリーになった感じがあるかな。そのときは(経理などの事務的作業)やってみましたね。まるっきりひとりで結婚もしてなかったから一年か二年ぐらいかな。そのときは変な話なんだけど、トイレは外にあったんですよ。トイレに行ってる間に受注の電話がかかったらどうしようかと思ったときに、やっぱりフリーランスになったというか。これはいい面も悪い面もなんですけどね。だからフリーになったら自由に時間を使えて映画見に行こうが図書館行って資料調べようが自由なんだろうけど。その当時は携帯ないから逆に電話番号なあかんっていうのがフリーになった感触ですね。いつ仕事が入ってくるか分からないでしょ。たとえば、12時か13時ぐらいにいなかったら「あ、屋飯食べにいったんねんな」ってむこうは思ってくれるかもしれないけど。14時、15時にいないと。実際一人だから仕事の打ち合わせに行ったらいないんですよ。留守番電話もそのときまだなかったんちゃうかなあ。そんな時代だったから逆に自由になったのに縛られてるなっていう気がしたのが、フリーランスになったのかなという気ですね、今そうやって質問されるとそう思いますね。だから自由業というもののこれはかなり不自由業だなと。

A氏は、囑託という半ばフリーランスに近い立場から、完全に独立した状態へキャリアの舵を切った。その結果、確かに、より自律的にキャリアを形作ることができる環境に身を置けるようになった。しかし、それは、裏返せば、仕事の一連の過程はもちろん、日常生活に至るまで自らの責任でマネジメントしなければならないことを意味する。当然、アートディレクションという中核的業務に加えて、経理をはじめとする周辺的な作業も避けては通れなくなり、独立以前よりも、かえって不自由さを感じる部分もあった。彼は、独立を契機に、キャリア形成上の自由度は獲得したものの、その一方で、自身のキャリアがどれほど他者からの支援に依存したものであるのか、自己の行動が部分的ではあれ、いかに他者に規定されているのか、ということに改めて気づいたのである。一見矛盾しているように聞こえるが、このような自由のパラドクスに直面したことで、彼は、自分がフリーになったという現実感を抱くこととなった。

自己を取り巻く他者への依存という現実を改めて実感することを通じて、A氏は、独立というキャリアの大きな節目をくぐった。ただ、前述のように、立場や肩書きが変化しても、仕事の進め方や協働のスタイル、業界参入時から築いてきた人間関係は変わらなかった。クライアントが満足する制作物を創るために、ネットワークを通じて条件に合致するクリエイターを選抜し、彼らに能力やスキルを発揮してもらう場をつくることに努めた。

仕事のジャンルも従来と同様に、エディトリアル・デザインが中心であった。彼は、様々な企業の製品カタログやパンフレットなどの制作プロジェクトを束ねることに精力を傾ける日々を過ごした。その結果、編集モノという業務の性質上、取材対象を通じて様々なジャンルの人物と出会い、右肩上がりネットワークが拡大していった。もちろん、アートディレクターがネットワークの結節点に位置しているという事実も見逃せない。コピーライターやカメラマン、スタイリストといったスペシャリストと比較した場合、より多くの人々と出会える立場にある。ひとつひとつの仕事が、彼のネットワークの質量双方の充実に結びついていった。

アートディレクターは、フリーのクリエイターの中でも、とりわけ自己完結性が低く、自分ひとりでは仕事を遂行できない。そのため、あるプロジェクトの目的を達成するためには、自身とは能力や特性、果たすべき役割の異なるクリエイターと時限的にチームを形成し、協働していくことになる。

ピッチャーが 9 人集まっても野球はできへんわけやし。だからピッチャー、キャッチャーってそれぞれ自分の役割と個性とクリエイティブ能力というか、そういったものをわかりつつチーム的な動き方をしている。(中略)こないだの長嶋ジャパンみたいだね。だから巨人がキャッチャーが良いかというそうではなくて、ダイエーからの良いキャッチャーとかヤクルトからの良いピッチャーというかたちだし。

独立以降も年々人的ネットワークが充実してきたことで、A氏はより質の高い仕事をコンスタントに提供できるようになった。築き上げてきたネットワークを構成するメンバーが増大し、個々人のバラエティが富めば富むほど、彼は現場監督として、クライアントの価値向上に結びつくようなチームをその都度編成することができるからである。プロジェクトの成否は、アートディレクターである自分のネットワークの広がりや深さに加えて、メンバーを選択する際の自身の判断に依存する部分が大きいと、A氏は認識している。

常にルートは持っていていかに自分のチャンネルを変えられるか。その幅の広さっていうのも人脈が必要だし。(中略)合わせ方ですね。パチって合うときもあれば、ガタガタっていきるときもあればいろいろだし。で、それは向こうの調子というか、伸びてる人なのか下がっている人なのかっていうのもあるし、こっちの気分的なことっていうのもあるし。必ずしもベストのチャンネル選びが成功するかっていうとそうじゃなくて出会い頭のいい部分もあるし、常にやってもマンネリっていうのもあるし。

彼は、クライアントから依頼を受けると、発注側の条件やプロジェクトの目的を踏まえて、まさにチャンネルを合わせるように、協働するクリエイターを選ぶことを心がけている。もちろん、自身の人選がいつも成功するわけではなく、上手くいかないケースもあった。しかし、アートディレクターの重要な役割の一つは、このようなチャンネルの変え役であると考えていたA氏は、より適切なチャンネルを選択できるように、目の前の仕事を丁寧かつ確実にやり遂げ、さらに幅広いネットワークを構築することに取り組んでいった。

バランスをとる—アンビバレントな要素—

80年代の右肩上がりの経済成長と並んで、A氏は概ね順調にキャリアを重ねていった。もちろん、様々な面で苦労も経験した。筆頭に挙げられるのは、収入であり、それ以外にも社会的信用や保障という点でフリーランスが置かれている現実に直面した。企業に所属していた当時と比較すると、仕事1本あたりで見れば確かにギャラは高いが、安定した収入を得るのは容易ではない。また、大手印刷会社であるN社の社員だったときは、「N社のAです」というように金看板を背負って仕事ができただけ。しかし、「フリーランスのAです」となると、「どこの誰やねん、どこの馬の骨や」といった態度をとられることもあった。とりわけ名の通った大企業のアートディレクターとフリーランスのアートディレクターとでは、先方に与える安心感という点での違いは大きい。さらに、フリーランスの場合、たとえ体調を崩しても仕事に穴をあけることは厳禁であり、仮に病気になって働けなくなっても保障はない。A氏は、自身が企業人よりも不確実性の高い環境下でキャリアを積み重ねていかなければならないことを改めて感じていた。ただ、彼が経験した苦労の大半は、いずれもフリーランスというキャリアを選択したことで手に入れた自由や自律性と引き換えに失ったものと関係していた。

アート・ディレクターっていうのは現場に行つてその現場でアート・ディレクションするとなると、その場に熱があろうとおなかが痛かろうとやってやらなあかんっていう部分と、プランニングっていうか編集企画を立てるときでもさっき助けてもらう人どうのこうのありましたけどそれなりには効くけれども自分でやらないとどうにもならない。それはA・M個人に仕事が入ってくるからそれに応えないとダメっていう部分です。責任感と裏腹というか必ず自分がいないと仕事にならないっていう。自分が携わつていい仕事ができたとっていう部分と、自分がいないと始まらないっていう部分との裏腹関係でしょうね。それはほぼカメラマン、スタイリスト、ヘアメイク、モデル、全てそうだと思うんですけど。

確かに、独立しリスクの高い世界に身を投じたことで、安定や保障は手放さなければならなくなった。しかし、一方で、誰かから割り当てられるのではなく、自らの意思で選んだ仕事をやり遂げ、自分も納得でき、かつクライアントからも直接評価されることで得られる満足感や達成感は、独立したからこそ手にすることができた。企業人の時代は、金看板の恩恵をこうむっていたが、あくまで「N社の」のAであった。必ずしも、AM個人が求められていたわけではなかった。しかし、フリーランスとして、評価を徐々に確立することで、AMというクレジットが新たな看板となりつつあり、自分だからという理由でオファーを受けるケースも増えた。フリーランスの世界は、企業という境界内と比べて不確実性が高い一方で、より高い自由度が確保されている。そのため、自由と拘束、独立と依存、自律と他律、能動と受動、孤独と連帯といったアンビバレントな要素について、どのようなかたちでバランスをとるかは、A氏自身の主体的な選択にゆだねられている。ただ、このような選択は、キャリアのあり方ひいては生き方の選択にも結びつくため、非常に難しいことを彼は十分理解している。また、当然のことながら、フリーランスといえどもひとりひとり異なる決定を下している。

自分の気に入ったばかりを選んでるフリーランスの人もいるし、でもそれは自分で納得しているわけだからギャラはそんなに。売上げは上がらないけれども自分のいい仕事ばっか

りしてるからっていう。要は、花をとっている人と、いやそんなん言うてないで絶対稼ぐんやと団子をとる人と、2 タイプあります。そのバランスをどうとるかってのがけっこう難しい。それは自分の生き方と収入のバランスでもあるわけですし。やりがいのある仕事をやってギャラが少ないっていう、でもそればかりやっていると妻子を養えない。

A 氏の周囲には、たとえば、形式上は独立というかたちをとりながら、ある代理店や印刷会社の専属フリーランスとして、拘束や依存、他律といった側に傾き、安定的な収入を優先した行動をとる個人も存在する。あるいは、自由や独立、孤独といった側面を重要視し、誰かに縛られない一匹狼的な行動をとる個人も存在する。このようなグラデーショナルな差異は、キャリア観や価値観の相違に基づくものである限り、どちらが正しくてどちらが間違っているという類のものではない。問題は、それぞれの個人が、自分が納得できる選択を行っているかということである。ひとは、自由度が低く、選択肢が少なければ、得てして不平や不満を口にする。他方、いざ自由を手に入れ、多くの選択肢が用意されると、かえって意思決定をひるんでしまうことがある。選び取るという作業は、緊張やストレスを伴うからである。A 氏は、自己完結性の高い自営業者と違って、様々な職能を持つ個人が時限的にチームに組み、各々の能力を発揮しながら仕事を進めていくというフリーランスの働き方に喜びを見出している。彼は、自由や自律、連帯といった要素を大切にするかたちでバランスをとることを意識しながら、さらに仕事経験を重ねていく。

リスクを管理する一仕事のポートフォリオ

わが国がバブルの絶頂に向かう中、A 氏は、フリーのアートディレクターとしての地位を確固たるものとしていった。とりわけ、1985 年に創刊した企業 PR 誌「S」の制作プロジェクトとの出会いは、彼のキャリアに大きな影響を及ぼした。この大手メーカーの PR 誌は、創刊以降現在に至るまで継続しており、彼は一貫して企画制作という立場で発行に携わっている。これまで、彼は、企業の製品カタログやパンフレットといった対象のエディトリアルデザインを依頼されることが多かった。カタログやパンフレットといった印刷物と比べて企業 PR 誌の場合、ギャラの単価はかなり高い。また、PR 誌といっても、企業の PR はほとんど行わず、情報誌やタウン誌のような体裁になることが多いため、デザインや企画という面でも面白味や刺激に満ちている。S のアートディレクションで高い評価を得たことで、それ以降、数多くの企業 PR 誌の制作依頼が彼の下に舞い込むようになった。

その後も、着実にキャリアを積み重ね、バブルが頂点に差し掛かった 1989 年には、有限会社 O を設立するにいたった。事務所を法人化したことで、新たに代表取締役という肩書きが加わったものの、彼はこれまでと同様、アートディレクターとしての自らの役割を果たすことに専念した。経済的な規模の更なる拡大を志向するような思惑はなかった。

わが国がバブルの最盛期を迎えていた 90 年に、大阪では国際花と緑の博覧会が開催された。彼も博覧会のプロジェクトに携わったが、今振り返ってみてもやはりあの当 때가最も景気が良かった。しかし、翌年頃にバブルがはじけ、業界全体の仕事量はもちろん、単価も相当下がった。そのため契約件数を増やして収入の落ち込みをカバーしようとしたが、多忙にはなってもその割には実入りが少ないという状況に陥った。確かに、フリーランス

を取り巻く経済情勢はかつてないほど厳しさを増していったが、A氏は、アートディレクターとして脂の乗り切っていた時期であった。企業PR誌の企画制作を中心に、大規模な記念行事のプログラム制作、団体やフォーラムの会報、タウン誌や協会誌の制作など多岐にわたる仕事を精力的にこなした。ただ同時に、彼は、未曾有の不況のなかで継続的キャリアを重ねていくために、不確実性がもたらすリスクへの備えを怠ることはなかった。意図的に、定期ものと呼ばれるコンスタントな発刊物の仕事を選び取り、収入の安定化を図った。

三分の二から四分の三ぐらいでうちは定期ものが多かったです。(中略)フリーの弱点と長所というところで、ぼくの場合、弱点である「来月わからない」という部分をできるだけ長所に変えるために、編集ものをつかんでおくと、それが休刊になるまでコンスタントに収入を確保できるという部分があるんで、編集ものを中心にやりました。というのがひとつのメリットであるというのと、あと、もともと編集ものが好きだったんでふつうのポスターやカレンダーをやっているよりはこういった編集がらみのデザインが好きだったんでそういった長所の部分で短所の部分をカバーするために定期ものが多かったです。

もちろん、この業界に参入する以前からエディトリアル・デザインが好きだったということもあるが、定期ものを請け負うことで、フリーランスの弱みである不確実な部分を大幅に緩和することができる。ただ、定期ものあるいは編集ものという仕事は時間のかかる地道な作業であり、効率という点では、決して良いとはいえない。たとえば、隔月ものの企業PR誌の場合、1号あたり3、4ヶ月は費やさなければならぬし、月刊ものでも2ヶ月はかかってしまう。とりわけ、アートディレクターは、最初のプランニングから印刷が上がるまでの全工程に携わっているため、カメラマンやモデルのようなよりスペシャリスト系のクリエイターと比較すると、ギャラ的には最も効率が悪い。極端に言えば、プランニングだけ請け負えば、企画書を書き上げるとそれで仕事が離れるため、非常に効率が良い。しかし、彼は、仕事を受ける際は、常に、効率は良いが不定期なプランニングのような仕事と効率は悪いが計算の立つ定期もののような仕事のバランスをとることを心がけている。彼に言わせれば、定期ものはお米であり、プランニングはおかずである。確かに、おかずは美味しいが、いつもいつも良いおかずが食べられるわけではない。お米を確保しておかなければ、おかずがなくなってしまうと、ご飯そのものが食べられない。

ぼくの仕事としてはそういう効率のいい仕事と効率の悪い仕事、こつこつ積み上げて時間経過しないと成り立たないという部分とぱっとこうアイデアが浮かんで企画書に仕上げた時点で終わるっていう効率のいい部分と悪い部分のバランスを取っているというか。実際うちの人によく言うんですけども、要は、米の飯の部分とおかずの部分があると、ときたまビフテキも食べられる、でもお米の飯っていうのは常に確保しとかないとダメですよ。(中略)で、暇になると、今なんかそうですけれども、ずっとご飯だけというかご飯だけ食べてる状態がかつかついていう部分もある。(中略)だからそのへんのバランスのおもしろさがフリーランスのおもしろさかもしれないです。

ただ、彼はフリーランスに付きまとうこのような不確実性を悲観視していない。不確

実性は、自由や自律性の裏返しとしてポジティブに捉えている。彼は、自らの手でバランスを意識しながら仕事を選択できることに面白さを見出している。また、主体的に選んだ仕事をやり遂げれば、やり遂げた分だけ経済的報酬を手にすることができる点でもやりがいを感じている。

組織の中に入っている人はベースとしての米の飯は基本給で確保できている。ただ、ピフテキがこようが、お刺身がこようが、それは企業に吸い上げられるから自分としては実質そんなに関係ないんだけど、ある程度名誉職的に「今日は、ピフテキ仕事やったぞ」みたいな部分でしかない。フリーランスになると、それが具体的にギャラにはねかえってくるということです。

企業人であれば、多くの場合一定の給与は保障されているが、必ずしもある個人が遂行した仕事量や生み出した価値に見合った額が得られるわけではない。たとえば、年収 700 万に値するぐらい働いていても、500 万しか支給されていないケースがある一方で、その逆もある。彼は、一般的な企業人と異なり、ひとつひとつの仕事に対してははっきりとしたギャラを受け取ることができるフリーランスの良さを強調する。

来し方を内省する—フリーランスにとっての自由と自律—

A 氏は、定期ものの確保という戦略的な行動をとることで、90 年代の不況を乗り切り、新たな世紀を迎えた。独立してから実に 20 年以上キャリアを積み重ねてきたことで、フリーランスという言葉や働き方について、彼は自分なりの持論を抱くようになった。われわれは、フリーランス (freelance) という言葉のフリー (free) という部分から、つい無制限な自由をイメージしがちである。しかし、彼は、そのような状態はフリーランスにとって決して望ましいものではないと捉えている。仮に、クライアントから無条件で PR 誌の制作を依頼されても途方にくれてしまうという。しかし、スポーツでルールが設定されることと同様に、クライアントからの要請あるいは条件が生まれることで、かえってその状況における自律性あるいは自主性を発揮できると彼は考えている。

フリーという言葉って英語的になんていうかな。言葉的にみたら条件が何にもないフリーというか、むやみやたらな自由っていうのはイメージできるんですけど、それってフリーランスにとって非常にづらいんですよね。たとえば、仕事きたときに「Aさんの好きなPR誌作ってくれたらいいから、何の条件もいらんわ」っていわれたら作れないんですよ。「そんな僕、特にやりたいもんじゃないです」って。ところがスポーツとっしょで、サッカーは手を使ったらダメでラグビーは前に放ったらダメとかっていうルールがあって、オフenseとディフェンスとかフォワードとバックとかいろいろ条件が整うとそのなかの自由ってものすごく自由度が高まると思うんですね。そこの面白さとのんべんだらりの自由さと全然質が違うし、次元も違うと思うから。

そもそも、現実的には、真空状態の自由はありえない。自律性や主体性についても同様である。自由とは、通常、ある状態は別のある状態よりも自己を取り巻く作用から自由であるということであるため、文脈を限定しないと意味をなさない。

A 氏をはじめフリーランスは、あくまでも受注産業の一員である。クライアントからの

オーダーがあって、予算や目的、使用媒体などの条件が提示されることで、初めて作業にとりかかることができる。すなわち、コンテキストが限定されることで、彼はその状況下での自分なりの自由を追求することが出来る。しかし、文脈が定まらないことには、自律的な行動をとることができない。

ぼくらのやってる仕事っていうかフリーランスっていうのは条件がかなり。クライアントが決まって、予算が決まって、目的というか PR 誌なのかホームページなのか決まって、どんどん条件が限られて、じゃあ僕なりの自由っていうのが追い求められますよね。ところが、たとえばポーンと100万か1000万のなかからなんでも好きなもん作っていわれても「それやったらお金だけ下さい」って(笑)。だからほとんどのフリーランスの人がそういう形だと思うんで与えられた条件のなかでどれだけその人の自由をかつこよく言うと羽ばたかせるかと言う部分が面白いと思うんですよ。

彼は、あるコンテキストにおいて、いかに自分らしい自律的な行動をとるか、という点にフリーランスの醍醐味を見出している。すなわち、ある状況における自律性や主体性の発揮である。企業人、嘱託、フリーランスというように30年以上にわたるキャリアの積み重ねを通じて、彼は自律的な働き方やキャリアのあり方に関する自分なりの考えを形作っていった。

眼力を養う一見巧者へ

50代の半ばに差し掛かったA氏は、上述のように自身の来し方を内省しながら、今後のキャリアの展開を模索している。

彼は、今後もフリーランスとして継続的にキャリアを重ねていくことを望んでいる。その思いのエンジンあるいは源となっているのが、自分らしいアートディレクションや編集に対する情熱である。ただ、最近、体力的な衰えを実感している。若い頃は、平均12時間ぐらいいは働くことができたが、10時間平均、8時間平均というように徐々に体力が落ちてきている。体力以外に記憶力や気力もピークを過ぎていることを自覚している。手作業の時代には、デザイナー40定年説が唱えられていた。40近くになると、企業人であれば管理職業務につき、独立していれば、社長や取締役のような立場になることで現場の実作業から離れた。しかし、マックをはじめテクノロジーの進歩により実作業が容易になったことで、クリエイターの寿命は伸び続けている。ただ、彼は、体力や気力が日に日に衰えていくなか、いつまで第一線で活躍し続けられるのか、どのように収束に向かえばよいのか、自分自身に問いかけている。

ローリング・ストーンズってあるじゃないですか。ミック・ジャガーにしろ誰にしろ、僕よりまだ上なわけですから。まだ50後半か。ある記事でオリンピックの金メダル選手が彼らは30年やってるっていったんですよ。すごいなあと思うわけですよ。で3回ぐらい(オリンピックに)出ている人いますよね、金メダリストで。12年はもつけれども30年、40年やってるやつはおれへんっていう話ですね。アート・ディレクターとしても3割バッターを何年続けられるかっていうのもあると思うし。それに一番響くのが体力であるし、体力からくる気力であるし。気力が衰えるとアンテナを張ってる部分がどんどん縮まるから逆にそれをぐっと伸ばすためのマイナスからブ

ラスに転じる力ってまたいるわけですよ。そういう面ではうまくクールダウンというかソフトランディングというかピーク過ぎてるんだからどうソフトランディングするのかっていうのは歳とともに考えますね。

また、彼を取り巻く環境という面でも、その変化は著しい。コンテンツ業界全体を見渡しても、印刷物のような紙媒体からホームページのような電子媒体への移行が顕著に進んでいる。ただ、紙媒体であれ電子媒体であれ、コンテンツをどのように企画編集していくかということでは同じであるため、彼は今後も変わらず仕事を続けていける自信を持っている。

より不安を要素は不況の深刻化である。彼は、日経デザインで、2002年から2003年にかけて、デザイン会社3割減少したという記事を目にした。実際、関西圏の落ち込みは特にひどく、そのあおりで、定期ものの仕事自体がどんどん割愛されていっている。独立以降、定期もの中心のポートフォリオを組むことで、不確実性のリスクの緩和を図ってきた。しかし、業界全体の仕事量が大幅に減少したことで、ポートフォリオそのものを構成することが困難になっている。

今までは印刷やデザインというのは不況に強かった。というのは、家電業界が伸びてたらそっちにひっつけばいいし、ファッション業界が伸びてたらそっちにつけばいいし。でこぼこがある業種の中で忙しいところにお仕事をもらいにいったら成り立っていた職業なんですよ。それが関西圏として全体が下がっちゃったから、どこに行ってもみんなちょっとずつつかないよと。

ここにきて、経済情勢はこれまで経験したことがないほど厳しいものとなっているが、彼は、アートディレクションや編集に対する思いを燃やし続けている。ただ、同時に、自身の役割に変化が求められていることも十分自覚している。長年トップギアで駆け抜けてきたが、年齢を考えれば、いつまでも5速のまま走り続けることはできない。だからこそ、どのようにしてギアを落としていくか、あるいは、自然と落ちていく部分を次世代の若手クリエイターにいかにして譲り渡していくか、それらの問いと向き合う時期にさしかかっている。ただ、自らの収束と次世代への継承という課題は、非常に難しい。彼は、このキャリアひいては人生の課題を乗り越えるためには、見巧者になる必要があると考えている。見巧者とは能の観客のことで、物事の適切な判断ができるひとを指す。

見巧者ってあるんですけどね。見るっていうのと、巧いっていうのと、者っていうのと、それは能の観客のことなんですけども、要は観客が目が肥えてないとそれを判断できないっていう部分があるんです。それはアート・ディレクターとしては特にそうで俯瞰してる目が良くないと媒体を決められないし判断できないしキャリア的にはどんどん高まるんです。ただ、感性とか体力とか気力的には落ちていくからそこでどう巧く枯れるかみたいなものがあるんです。

アートディレクターとして今後も良いキャリアを歩むためには、クリエイターの人選や使用媒体の選択など目の前の様々な問題を解決するうえでの判断力を一層磨いていかなければならない。数々の仕事経験を通じて培ってきた見る目あるいは判断する頭脳

に基づいて、他者とりわけ若い世代を動かしていくことがこれからの自分の役割だと認識している。ただ、それは、職種や業界のジャンルを問わず、長期にわたってキャリアを積み重ねてきた個人の誰もが求められるものであると彼は考えている。

A氏は、キャリアや人生の節目での内省と日々の実践を繰り返しながら、キャリアを重ねてきた。今日も目の前の仕事に向き合い、クライアントからの要請とAMという自分らしさのバランスがとれたアートディレクションを彼は模索し続けている。

2-2. スタイリストM氏のケース

M氏は、今年で40歳を迎えるフリーのスタイリストである。現在、彼女は大阪市内に拠点を置き、自身のアシスタントを経て独立した3名のフリーランスと集団を形成しながら活動している。便宜上、彼女がフリーランス集団Pの代表を務めているが、Pは法人化しておらず、あくまでフリーランスの集団であり、各メンバーは自律的に行動している。

彼女のフリーランスとしてのキャリアは長く、まもなく20年に及ぶが、その間、主に映像や広告、編集モノのスタイリングを手がけてきた。ただ、年々、仕事内容はバラエティに富んだものとなり、今ではスタイリストという枠でとらえられない広がりを見せつつある。以下では、彼女がこの世界に身を投じたきっかけから現在にいたるまでのキャリアの展開について記述していくことにする。

内なる声に従う—恩師の言葉—

M氏は、学生の頃から、スタイリストを目指していたわけではなかった。美術短期大学のインテリア学科を卒業後、就職をせずに興味があった版画の工房に出入りしていたところ、大手写真スタジオのアルバイトの話が偶然舞い込んできた。彼女は、写真も好きで、学生時代は写真部に所属していたため、現場を見ることができると喜んでアルバイトを引き受けた。そのことがきっかけで、同写真スタジオにアシスタント・スタイリストとして就職し、この世界での第一歩を踏み出すこととなった。入社後は、アシスタント業務と並行して、アイロン掛けをはじめ様々な雑用をこなす忙しい日々が続いた。今振り返れば、興味の向かない仕事も数多くあったが、卒業したばかりの彼女にとってはどの仕事ももの珍しかった。また、就職先のスタジオは、百貨店や通信販売など多様な対象に向けた業務を展開していたため、スタイリストに求められる基本的なスキルを学ぶ機会にも恵まれていた。彼女は、下積みの毎日を楽しんでいたが、約1年が経ち仕事のサイクルを一通り経験した頃、転職が訪れた。たまたま、デザイン事務所を開設していた友人から独立を勧められたのである。当時の彼女は、写真スタジオを辞めて独立する計画は立てていなかったが、流れに身を任せるかたちでフリーランスとして働く道を選んだ。1984年のことである。

で、あのそれも辞めたきっかけもたまたまなんですけど私の美大の出身でいろいろデザイン事務所とか行っているお友達がいるじゃあそういう仕事をしているのならフリーになったらということで、もうあまり考えずにじゃあなろうかなって。

突然の独立ではあったが、彼女は、フリーランスとしてキャリアを積み重ねていくに

際して、一定の見通しと大きな期待を抱いていた。まず、当時のアシスタントの月給は、フリーランスの仕事1本分のギャラと同程度であり、独立しても月に1、2本仕事をあげることができれば、生活していけるという判断を下すことができた。また、写真スタジオという企業に所属していれば、基本的に組織から割り当てられた仕事に従事することになるが、フリーになれば自らの意思で仕事を選ぶことができるだけでなく、その遂行に際しても裁量をふることができる。

仕事に関してはまあ会社に所属していると、与えられた仕事をするんで本当にやりたいこともあればやりたくないこともあるし、そのときに仕事にかけられる時間も限られた中でやらなくちゃいけないんですけども、まあ今でしたらこの仕事はお金がなくてもやりたい。儲からないけどこの仕事をやりたいって、時間をかけてやりたいっていうと一カ月かけて収入0でもそれができるわけですね。で、時間も忙しくなったら忙しくなつて大変なんですけれどもまあこの仕事はちょっと収入のことも考えてやろうとか、でも内容がそれを考えてもこれはやっぱり私のやりたくないことやと思つたらやめて…選べるのが一番ですね。

彼女は、入社後わずか1年で写真スタジオを退社し、フリーランスの世界に飛び込んだ。この世界では、キャリアのある段階で独立あるいは起業することが常態化しているものの、21歳という年齢は異例の若さである。周囲を見渡してみても、20代半ば以降から30歳前後での独立・起業というケースが多い。このような大胆な意思決定や行動の大元には、20代の間に自分がやりたいことを全てしなさいという短大時代の恩師の言葉があった。

短大の時の恩師で女の先生なんですけれどもその方がわりと20代にやりたいことを全部しなさいっていうことを卒業してからいってくださって、それをもう、当時わたしは何も考えない人だったんで、そうじゃあそうしようと思つて、やりたいことを全部しようと思つて。そしたら結局ね、この仕事しかしていなかったんですよ。本当にやりたかったことなんだなあって。

この教えを実践するべく、彼女は自分の内なる声に忠実に行動した。ただ後に詳しく触れるが、同時に彼女は目の前の課題に常に精一杯取り組むことを怠らなかつた。恩師の言葉を胸に、興味を抱く対象に打ち込む日々を重ねることで、現在の仕事が徐々に形作られることになる。

目の前の仕事に没頭する一日常の積み重ねとしてのキャリア

21歳にして内なる声に従い独立したものの、そう事は順調に運ばなかつた。大阪市内に事務所を構えてみたが、当初は、彼女に独立を勧めた友人から依頼される仕事しかなかった。そのため事務所の家賃や経費を払うのもままならい日々が続いた。また、21歳という年齢を理由にクライアントから実力を不安視する声もよく耳に入ってきた。しかしながら、仕事が少なかった分、時間は十分あったため、コマーシャル・フォトや雑誌での宣伝、ダイレクトメールの配布といった地道な活動を続ける一方で、ひとつひとつの仕事に対して全力で向き合った。その結果、1年ほど経った頃から徐々に依頼が増えだし、仕事が回り始めるようになった。その理由として、彼女は自分には運があったと謙遜気味に振り返っている。確かに運や偶然も味方したかもしれないが、それ以上に、彼女は目の前の仕事に

一生懸命取り組み続け、より良いものを提供する努力を惜しまなかった

たぶんあまり何も考えなかったです。もう目の前にあること、今もほとんどそうなんですけど目の前にあることをやるのが精一杯なんです、それを一生懸命。とにかくそれをいいものにしていいものを作ってって思って、それでもう今までできてしまったみたいな感じなんで。20代ときはもっとそうだったんでね。でやっぱり今ほど仕事の実力もないですし、自分に余裕がホントになかったと思いますよ。すごい一生懸命しないとそれができなかったと思いますね。(中略)わたしの世界では、あまりよく考えられないんでとにかく目の前にある仕事を一生懸命頑張るっていう…手を抜かない、200%いつもいつも常に頑張る。だからもう気が付いたらこうなっていたっていう…よく言われるんですけど、計画とかないのって、計画を立てる余裕がないみたいな感じなんですけど。

フリーランスの世界では、基本的に「次の仕事」は約束されていない。そのような不確実性の高い世界では、目の前のひとつの仕事に対する妥協のない姿勢が次の新たな仕事に結びつく。この世界で、仕事が切れ目なく続くということは、その個人のひとつのひとつのアウトプットが身近な人物をはじめとする他者に評価され、認められ、信頼された結果だといえる。A氏は、フリーランスとして継続的にキャリアを重ねていくためには、日常の仕事に没頭する姿勢を失ってはならないと考えている。

ほかの方はわからないですけど、自分はこのままの状況が続けていけたらそれが続けていけることかなって感じがしますけどね。気持ちをずっとこのまま持っていければ。ただでも頑張れないとか、仕事に対してそういう気持ちが出たらやっぱりダメかなあと。妥協したりとかね、惰性で仕事をするようになってしまったら難しいかな。

独立当初は、なかなか仕事を得られない時期を過ごしたM氏ではあるが、軌道に乗ってからは現在に至るまで、24時間可能な限り活動し、お正月もお盆休みもない非常に多忙な毎日を送っている。

「仕事」で他者と結びつくー 一期一会の世界ー

M氏は、ひとつひとつの仕事に精力を傾けることを通じて、20代前半という若さでフリーランスとしての地位を徐々に固めつつあった。しかしながら、フリーランスの仕事の多くは、単独の個人では成し遂げられず、他者との協同を必要とする。彼女たちフリーランスは、あるプロジェクトを単位に異質な能力を持った個人と有期限で協同しながらタスクを遂行する。したがって、数名から、場合によっては、十名以上の個人が時限的なチームを形成し、共通の目標を達成するためにまい進することになる。ただ、彼女は、自分たちの仕事が、他者との直接的な協同だけでなく、自らを取り巻く多くの人々の有形無形の支援のうえに成り立っていることを強調している。

とにかくね、半分以上は人脈みたいな感じですね、お仕事のなかでは。とにかく私たちの仕事って時間がなかったりとか無いものを作っていたりとかそういう仕事なので無理をいうことだらけなんです。まあクライアントからまず無理を言われたことをまた私が頼む人とかお願

いする相手とかお店の人とか、とにかく関わっている人みんなに無理を聞いてもらってそれが成り立っているみたいなのところなので

また、実際にプロジェクトを進めていく際だけでなく、仕事の依頼も、基本的に人的ネットワークを介したものになると指摘している。ひととの結びつきが重要であることが業界の共通認識となっているため、レセプションのような出会いの場としての会合が頻繁に開催され、彼女もよく足を運んでいる。

それとかももとは紹介から始まることが多いですね。たとえばカメラマンとかそこがきっかけで紹介してもらった仕事につながっていくとか、「こういう人がいるよ」みたいなので。そうですね、あとけっこうレセプションとか多いんですよ、業界の。そこで知り合ったかたがまたお仕事に結びついたりということは多いですね。そこで紹介していただいた方とか。

このように、人的ネットワークの構築は、フリーランスとしてキャリアを積み重ねていく上で、最も重要な課題の一つであると彼女は認識している。ただ、彼女たちの世界における関係性は、強固で長期的なものというよりは、プロジェクトをベースとした弱く短期的なものである。もちろん、何らかの機会にネットワークを辿っていった結果、身近な友人や過去と一緒に仕事をした知人に行き着くこともないことはない。しかしながら、彼女は自らの舞台となっている業界を一期一会の世界だと表現している。

人間関係は全ての人ですね。これにつながるかどうかはわからないんですけども、たとえば今日宇田さんに会ったこともたぶん何か縁があってお会いできたと思うんですね。それが今は直接関係がないかもしれないけど2年後、3年後に何かでまたつながることがあったりとか、だから私はお会いした人はみんな財産じゃないですけども、けっこう一期一会の世界なんでその場限りで楽しい話をして現場だけごいっしょさせていただいておわりっていうことがほとんどなんですけども

M氏は、独立以降、プロジェクトを渡り歩きながらキャリアを重ねてきた。そのプロセスは、ひとつひとつのプロジェクトにおいて新たな出会いと別れを経験することの繰り返しであった。ただ、いつ誰と再び結びつくことになるか予測できないため、過去に出会った全てのひととの縁を大切にしよう心がけている。

仕事と生活を結び付ける—人生のデザイン—

これまでは、M氏のスタイリストとしての側面に注目して記述を進めてきた。ただ、彼女は、スタイリストMであると同時に、一人の女性であり、一人娘の母親でもある。彼女は、独立して間もない時期に結婚後、まもなくして母親となった。しかし、20代半ばに離婚を経験し、それ以降は、母と娘とともに3人で暮らしている。自分自身が両親にきちんと育ててもらったようにわが子を育てたいという希望だけでなく、自らにその責任があることを十分自覚している。ただ、あまりに子供のためという部分を持ちすぎてしまうと、息切れしてしまうので、自分のことと、娘や家族のこととのバランスを上手くとりよう努めている。

彼女は、仕事だけでなく家族や自らの生活全体に対する思いが、日々の活動の原動力になっていることを実感している。周囲には、同年代で独身生活を送っている女性が少なくないが、仕事という対象以外で精神的な充足感や安定感をうまく得られていない様子を見かけることがある。彼女自身は、子供や家族の存在と母親としての自覚が、日常での良い緊張感に結びついていると感じている。

娘がいるかいないかではすごく違っているだろうとは思いますがね。もし、仮にずっとひとりだったらどうなんでしょうね。同じ年代の方でそういった方がけっこういらっしゃって、ずっと独身でいる方を見ると精神的にちょっとつらそうだったりとかそういうのを仕事の内容というよりも感じることもあるんで、でもわたしはそういうことが全くないんで。(中略)そうですね、娘がいてちゃんとしないといけないというのがあるんで、やっぱりあまり考えている暇がないというか、そのこのこととも一生懸命考えないといけない、仕事のこととも一生懸命しないといけないし。

独立、結婚、出産、離婚といった人生の節目をくぐりながら、M氏は、自分なりに仕事と生活を結びつけることを実践してきた。ただ、仕事だけにとらわれず、生活や人生全体を自らの意思で築いていくことは、そう容易ではない。彼女は、仕事と生活を自律的にかたちづくっていきけるフリーランスの自由度を高く評価している。

ホントに好き勝手できるんで。たとえば、じゃあ今月2週間休んで旅行に行こうかなというのも自分で決めれるし、それも自分としては仕事につながる事なんですけど。じゃあずっとやって今日は、アパレル会社なんか残業もさせてもらえなかったりする会社もあったりするんですよ、今こんな世の中ですし。仕事に没頭したいとしたら没頭できるし、仕事自体もとりたいものを取れるし、いらぬものはいらぬといえるし…ホント自由ですね。だから子供もいるんで、今大きいからあれなんですけど細かいことをいえば学校の用事もあったり、そういうのも全部自分でなにかも生活も仕事も含めてちゃんと決めれるんで。

フリーランスの場合、基本的に、仕事の締め切りに基づいてスケジュールを組むことになるものの、個人の裁量で生活全体を設計することが可能になる。彼女は、プライベートの時間も自由にとれる一方で、好きなだけ仕事に没頭することもでき、また、仕事以外の生活における役割にも柔軟に対応できることのありがたさを強く実感している。

夢を描く—より自分らしくなるために—

彼女のフリーランスとしてのキャリアは、間もなく20年に及ぼうとしている。実に、人生のほぼ半分を企業にフルタイムで所属しないかたちで過ごしてきたことになる。その間、彼女は、目の前のジョブに精一杯取り組み、周囲のひとびとの支援を受けながらひとつひとつのプロジェクトにおいて他者と協同し、同時に仕事を家族や生活と結びつけようとしてきた。

現在の彼女は、映像や広告などのスタイリングにとどまらず、衣装制作やインテリア・デザイン、空間デザインといったスタイリストの枠を超えた仕事を手がけるようになっていく。どれも、彼女がかねてから希望していた仕事ばかりである。誰もが、自分がやりた

い仕事に携わることを望むが、それを叶えられる人は決して多くはない。しかし、彼女は、日々の仕事に向き合いながら、自らの希望や夢を胸に抱き続けた。

なかなか満足はいかないですけど、だからVなんかも映像はずっと好きで、ずっとやりたかったんですよ。やりたいなやりたいなと思いつつ日々の忙しさにかまけて心の中に思ってるだけで、でたまたまそれもカメラマンの紹介で…きっかけがあって、それがまたすごく好きな世界で自分の、そのスタッフの中に知ってる人がいて「あ、なんやー」みたいな感じで…いや、すごいまた「神様ありがとうございました」という感じで。

その結果、思わぬ出会いや偶然に恵まれ、キャリアを重ねていくうちに少しずつ自らが思い描く姿に近づいてきた。彼女は、現在の自分は、過去に夢見ていた自分だと、はっきり語っている。決して、キャリアひいては人生について綿密な計画をたて、日々その実践に取り組んできたわけではなかった。彼女は、大きな方向づけとなる願いを長年強く持ち続けただけである。だからこそ、彼女は、夢を描くことができなくなれば、自らの歩みも止まってしまうのではないかと考えている。

今の自分がね、ちょっと前に夢見ていた自分なんです、常に。そうならいいよなって、すごい計画を持って何歳でこうしてこうしてというのはないんですけど、独立する前は一人でできたら良いかなとか、事務所もあつたらいいよとか、なんかもうちょっとこんな仕事ができたらいいよとか、事務所も何回も点々としているんですけど、便利のいいところにあつたらいいよとか、映画のお仕事もしたいとか、いろいろふっと思っていることがいつもかなっていきいんです。だからそれがもし思わなくなったらダメになるのかなって、いつもだから叶うとか叶わないとか計画じゃないんですけど全然。ひとから見たら、たぶんそんなあほみたいな事いってみたいなことかもわからないけど心のなかにいつもそういうのがあって、不思議とステップとしたらほんとにちょっとずつちょっとずつかもしれないですけど自分の中では、今の自分というのは過去にこうなりたかった自分なんです、常に。

彼女は、現在40歳であるが、これまでの人生で今が一番楽しいと感じている。今後、自分がより自分らしくなっていくために夢を抱き続け、10年後、20年後も今が一番楽しいと思えるようにキャリアを重ねていこうと決意している。

2-3. イラストレーターK氏のケース

K氏は、50歳のイラストレーターである。彼は、現在、京都府内の事務所で雑誌や広告のイラストなどに取り組む毎日を送っている。フリーランスになってから今年で14年目になるが、彼のキャリアは、大学や専門学校等を卒業後にクリエイターとなり、一定の年数を経てから独立あるいは起業をするといった一般的なパターンと少し異なっている。以下では、彼がフリーランスとして働き続けていく上で念頭においていることに注目しながら、これまでのキャリアの様相を描くことにする。

自ら働きかける—請け負いからの脱却—

K氏は、1976年に四年制大学の美術科を卒業後、大阪市内のデザイン・スタジオでアル

バイトとして働くことになった。そこでは、広告のデザインやレイアウトに従事していたが、徐々にデザインという商業美術よりも純正アートに近い版画に興味を持つようになった。しかしながら、版画だけで生計を立てるのは困難だと判断し、教職試験を受験し合格する。その後 10 年にわたって高校の美術教師を務めたが、進学校に異動したことで、まとまった時間を必要とする版画制作を続けるのが難しくなった。このことをきっかけに、版画の制作から塊としての時間を必要としない 1 コマ漫画やイラストへ活動をシフトした。1 コマ漫画やイラストは、大学の卒業制作でも取り組んでいたため、教師の傍ら活動を続けていくうちに、それらを突き詰めていきたいという希望が膨らんでいった。版画と違って漫画やイラストであれば、生活していけるという見通しのもと、1988 年に教師を退職し、再びクリエイターの業界に飛び込んだ。

K 氏がフリーランスとしての活動を開始したときは、全くコネもツテも持っていなかった。そのため、彼は、独立を選択した時点で、より大きな市場を求めて大阪を後にし、上京した。それからは、作品を売り込むために東京の出版社をめぐる日々が続いた。

徐々に、仕事の依頼が増えるようになり、東京で事務所を構えるにいったが、当初は、1 枚のイラストをかくときでも、こういう顔かたちのこういう人間を描いてくれと逐一注文され、いざ書き上げて何度もチェックが入るという状態だった。はじめは、当然食べるために忸怩たる思いで取り組んでいたが、仕事が増えるにつれて、単なる請負型の依頼は断る一方で、自らアイデアや企画をクライアントに提示するように心がけた。

僕の周りにはデザイナーよりイラストレーターとか漫画を描いてる人が多いけど、相手から与えられた仕事ってあるでしょ、こうやってくれと。ただそれをこなしてるだけ人もいますよね。でも自分から何か結果を持って行って企画してそれで仕事をやってる人いるでしょ。そういう人がやっぱりフリーランスだと思いますね。結局、与えられた仕事でここにこれを描いてくれここにこういうものを描いてくれとかそれですと請け負ってたらフリーじゃないですね。

彼は、仕事をただ請け負っているのでは、フリーランスとは呼べないと思っている。肩書き上は、同じフリーランスでも、自らの考えを提案し仕事を生み出していける人と仕事を請け負っているだけの人とは大きな開きがあると彼は強調する。フリーランスとして継続的にキャリアを積み重ねていくためには、受身のままではなく、自ら働きかけ、周囲を動かすような姿勢が求められると考えている。

挑戦する—まだ見ぬ自分と出会うために—

K 氏は、周囲に対して積極的に働きかけることに加えて、自らの幅を広げるために、畑違いのことも突っ込んでやってみることを実践してきた。きっかけは、いつも突然訪れた。たとえば、ある釣りの雑誌でイラストを執筆していたときに、突然編集者から文章も書いてみるといわれた。最初は、躊躇していたものの、いざ引き受けてみると、周囲から高い評価を受け、結局毎週 2 年間続けることになった。

このルポもこういうタッチはだいぶ昔に訓練としてはデッサンもやってたんですけど今回久しぶりにちょっとリアルにデジタルを使わずに水彩絵の具で描いたんです。それもだからちょっと

とやってみようということでやったんです。で、やりはじめたら「あ、これも面白いな」と、次こうすることもできるかなって。(中略)さっき嫌な仕事は断るといいましたよね。でも逆にそういうことをやってみるのは新たな挑戦ですよ。えーできるかなって、それはやる、なるべくやる。それで、絵本も最初は絵だけだったんですけど、話まで作れって言われて、エーって思ってもそれもやって…仕事が広がってくれる。

このように、彼は、突然めぐってきた新たなチャンスにひるむことなくチャレンジすることで、自らも気づいていなかった一面が引き出された。K氏は、まだ見ぬ自分と出会うために挑戦的な仕事は可能な限り引き受けるようにしている。新たな仕事が自分を大きくしてくれると彼は考えている。

物事を突き詰める—キャリアの駆動力—

彼は、フリーランスの世界を見渡したときに、自分を含め他の人も趣味が趣味で終わっておらず、物事をとことん突き詰める人が多いと感じている。彼の趣味はフライフィッシングだが、かなりの腕前を自負しており、仮にイラストレータを辞めたとしてもフィッシングライターで食べていけるのではないか思っている。彼にとっての釣りのように、多くのフリーランスが、趣味の範囲を超えて自分が興味のある世界を探求していると指摘している。

たとえば、僕が今不況でイラストを辞めたとするでしょ。そしたらフィッシングライターでも食えないことないと思うですよ。それとちょっと音楽もやってたから、ギターとか弾くからちょっとした日銭やったらどこかが雇ってくれたらそこで食えないことはない。だからそういう面で自分のこれやったらできますよっていうのが趣味の範囲じゃないわけですね。けっこうフリーの人ってそういう人が多いと思いますよ。趣味じゃなくてマニアックに何かを知ってるとかそういう人がけっこういるんですよ。サラリーマンでもそういう人はいますけど、サラリーマンに比べて僕はそういった人が絶対多いと思いますよ。なにかマニアックなところを持っている人が。(中略)だから性格的な部分もあるかもわからない、探求していくね。フリーの人の特性にあてはまるのかもしれないけど、それは絶対にあると思いますね。

このような物事を突き詰めていく姿勢は、フリーランスの特徴のひとつだと彼は考えている。先で触れた釣り雑誌のイラストの仕事を引き受けることになったきっかけも、彼が釣りに精通していることから始まったものだった。興味のある世界を掘り下げていく探究心が、キャリアの駆動力になっているだけでなく、結果としてキャリア上のチャンスを広げることに結びついていると彼は語っている。

他者との違いを打ち出す—ユダヤ人の格言—

K氏は、フリーランスとしてキャリアを重ねていくうえで最も大切なことは、他者との違いを明確に打ち出すことだという持論を抱いている。たとえば、どんなカットを描いてもそれがこの人だと一目で分かったり、クライアントから名指しで依頼がくるようであれば、長期的に働き続けることは困難だという。彼は、幼少時に母から「同じテーブルでは競争するな」という格言を教わって以来、他者にはない自分の良さを探索し、それを伸

ばすことを意識してきた。

うちのおふくろが、小さい時から言っていたのは、ユダヤ人の格言で「同じテーブルでは絶対に競争するな」というのがあるんです。セールス・ポイントじゃないですけど、一番大事なのは他とは違う…そこなんですよね。それが全てなんです。上手いとか下手とかそういう問題じゃなくて他とは違う。そこだけなんです。その違いを明確に打ち出さないとなかなか仕事ってこっちにこないですね。

彼はイラストレーターとしての自分の最大の持ち味は、作品におけるユーモアだと認識している。50歳になった今も、他にはない、ひとひねりのある作品を生み出すことに取り組む日々を送っている。

偶然を取り込むー成長し続けるためにー

K氏は、1988年に独立したが、この十数年間で世の中は大きく変わった。彼の仕事と直接関連するところでいえば、マックの台頭である。10年前には、まさか自分がパソコンで絵を描いているとは想像もしなかった。しかし、世の中は、不断の変化を遂げ、これまでの常識が簡単に塗りかえられてしまうことを身をもって体験してきた。だからこそ、自身の考えや意識を硬直させることなく、常に更新していく必要性を強く感じている。彼は、目先の安定を求めて自らの可能性を狭めてしまわず、偶然の出会いや出来事に遭遇できるような状況に自分自身を置こうと努めている。

特にフリーでいつも思うのは、たとえばサラリーマンだったら今そいいきれんかは分からないけれども来年はこうだろうという予測がある程度つくでしょ。フリーの場合、その来年の予測がつかないし、つけてはいけないと思うんですね。まああんまり短いスパンでは見てないけど来年はこうだろうと思うとそれはもう自分で制約をつけているんですよ。だから常に変わっていった新しいことを考えていった何かやっていかないといけないでしょ。いい意味での希望は良いんですよ、来年はこうしたいとか。＜先が見えてしまうこととは違う意味で＞そうそう、違う。絶対先が見えない。見えないように自分を持っていかないと、先が見えた段階でふっと落ちてくでしょ。そうなるとダメですね。常に先が見えない、見えないから何かをやらなといけない。しんどいといったらしんどいですけど、それがフリーで、ひとりでやっていく人の一番のエネルギーになると思いますね。(中略)たとえば3ヵ月後にどんな仕事をしているか分からない。全く分からない。描いているかもわからないし文章を書いているかも分からないし。今までもそうだったから。だから自分で枠というものをつけない。(中略)やっぱり刺激があったり常に変わったことが目の前に出てこない面白くない。だから常にどうなるんだろうと自分で面白がるかたちに持っていかないとエネルギーにはなれない。

このような先の見えない毎日を送ることは、確かにひどく疲れる。しかしながら、その反面、何が起こるか予測がつかないという面白さが、今後も成長し続けていく上でのエネルギーになると彼は信じている。

3. 設問

①フリーランスの生の語りを交えた本ケースを通じて、彼らのキャリアや生き方をどのように理解しますか。フリーランスの特徴を4, 5個のキーワードを用いて整理してください。そのうえで、フリーランスのキャリアに対するあなたの見解を述べてください。

②フリーランスのキャリアについて、次の複眼的な視点で思考実験を試みてください。まず、あなたが今からフリーランスとして独立するなら、どのようにキャリアを積み重ねていこうとしますか。また、あなたがクライアントの立場であれば、どのようにして適切なフリーランスに仕事を依頼し、かれらとどのようなかたちで協働しながらタスクを遂行しますか。

③あなた自身あるいは、あなたが所属する企業内でのキャリア形成とフリーランスのそれとを比較し、似ている部分と異なる部分を整理してみてください。なお、その際に、個人を取り巻く他者との関係や、他者との協働のスタイルという点での比較も行ってください。

参考文献

本ケースにかんする理論的な考察は、以下の2つの文献が詳細であるため、そちらを参考にして頂きたい。

宇田忠司 (2005a), 「企業の境界を超えて形成されるキャリアに関する理論的・実証的研究：自己雇用というキャリアの可能性」『六甲台論集：経営学編』第51巻第4号, 29-45頁。

宇田忠司 (2005b), 「キャリア研究の理論的新展開：企業と個人の統合的視点から」神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程モノグラフシリーズ#0504。

第5章 京都花街の芸舞妓のキャリア形成

1. はじめに

このケースでは、京都の花街で舞妓としてデビューした新人が伝統的な花街の社会の中で育成されていく様子を題材に、組織内で求められる専門的スキルを身につけていくことと、キャリア形成について考えていきます。スキルを修得し自己のキャリア形成を自覚するとともに、組織内で役割が変化し、より大きな視点で組織に貢献することが求められることは、どのような組織でも見受けられる身近な問題です。自分自身の経験とも照らし合わせた上で、課題について自分なりの考えをまとめてください。

2. 3つのケース

2-1. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (A) —新人舞妓 豆千代—

お見世だし

「豆千代¹⁶ちゃん、おめでとうさんどす。」

200×年10月、京都の花街に一人の新しい舞妓が誕生した。黒紋付にだらりの帯、地毛で結い上げた日本髪には籠甲のかんざし、鬢の両側にはビラと呼ばれる銀の挿し物が揺れる。歩きなれないおこぼ¹⁷を履き、左足から屋形¹⁸の外へ歩き出すと、屋形の周りに集まった花街の人たちが口々に、新しい舞妓「豆千代」にお祝いの言葉をかけてくれる。

「ねえさん、おおきに。」と舞妓になった初仕事として、豆千代はまずお礼を言う。そして、「よろしゅう、おたのもうします。」と、これから自分が正式な一員となるこの花街の人たちに、どうぞよろしくお願ひいたしますという意味をこめて、挨拶をする。

今日は、彼女の「お見世だし」の日。舞妓になるデビューのこの日は、営業活動が始める日でもある。彼女の晴れ姿を取るために、素人カメラマンやビデオをまわす人も多く、置屋の回りは人だかりができています。そんな人たちの中には、実家の両親や中学時代の友人の顔も見える。シャッターの音に驚きながら、豆千代は笑顔を作り、周知の人たちにお辞儀をして、おぼつかない足取りで、花街にある数多くのお茶屋へ挨拶に出向き始める。横には自分と姉妹の縁組¹⁹をしてくれた芸妓の豆菊がつきそっている。

お見世だしの期間は3日間、自分が住み込む置屋が所属する花街のお茶屋すべて数十件と、近隣の料理屋さん、仕出屋さんなど関連業界のお店を、姉妹の杯を交わした豆菊に連れられて、「よろしゅう、おたのもうします。」と名前の染め抜かれた日本手拭をもって、一

16 本ケースでの芸舞妓や置屋・お茶屋などは、京都花街の複数の関係者へのインタビュー、公表資料などを基づいて記述しており、固有名称は架空のものであり特定の個人や店舗を指すものではない。また花街のしきたりは京都にある5つの花街によって微妙にことなるが、本ケースではある特定の花街のしきたりに準拠せず、より一般的な記述をこころがけている。

17 舞妓がはく、底の厚い独特の履物のこと。

18 芸舞妓が住み込む置屋のこと、京都の花街では屋形という呼称が使われることも多い。

19 芸舞妓は面倒を見て入れる特定のお姉さんと擬似姉妹関係を、置屋のお母さんとは擬似親子関係を結ぶ。この関係については別添付参考資料2を参照。

軒、一軒回っていく。芸舞妓の公休日は月に2日。日に3, 4回お座敷がかかることもよくあるから、これから豆千代は、毎日、何十回、何百回も、「おたのもうします」・「おおきに」・「すんまへん」を口して頭を下げて、花街に馴染み受け入れられていくように努めることとなる。

京都の文化や伝統にひかれこの街を訪れる観光客は多いが、石畳に格子戸の町屋が続く京情緒あふれる花街はまさに京都観光の目玉であり、その京情緒あふれる街角で芸舞妓さんを見るために、夕方ちょうど彼女たちがお座敷に出かける頃合をはかって、ここを訪れる観光客も見受けられる。このように芸舞妓²⁰は、京都の、そして日本文化の象徴の一つでもあり、かつ、非常に世界的な知名度がある²¹。芸舞妓は女性の専門職として、約300年の歴史²²がある。京都にある5つの花街²³には、芸舞妓が通う専門学校（女紅場＝にょこうばと読む）がそれぞれ明治初頭から設置されており、芸舞妓が専門職として養成されるための学校制度は、仕組みとして約100年の歴史を持っている。

仕込みさん

豆千代は、九州出身。舞妓になることにあこがれていたが、実際にどのような仕事をするか生活ぶりはどうかなど、全く知らなかった。中学3年生の夏休み、進路を決める段階になり、どうしても舞妓になりたいという夢があきらめきれず、以前新聞記事で呼んだことがあるお茶屋兼置屋を経営する元芸舞妓のふく乃に会うため京都やってきた。

ふく乃から、きれいな衣装をつけて華やかに見える舞妓だが、なるためにはとても努力がいること、また、仕込みと呼ばれる舞妓になる前の修行期間は家に帰れないこと、そして、芸舞妓になった当初6年間は年季期間のため途中で辞めることはできないことなど説明をうけた。想像以上に厳しい世界であることを事前にわかったうえで、それでも舞妓になりたい強い気持ちがあるなら、両親の賛成をもらい中学をきちん卒業してから、「うちにきやはって、きばらはりよし」と、京都に出てくるようにとふく乃から言われた。

芸舞妓になりたいという10代半ばから20代前半までの女性は、このように自分で芸舞妓になることを決めて、置屋²⁴に住み込み、花街で生活をしながら芸舞妓になるための修行期間を過ごす。修行期間が終わると、10代なら舞妓として、20代なら芸妓として花街でデビューすることができる。

この置屋さんの経営者はお母さんと呼ばれ、住み込む芸舞妓の見習いさんは、「仕込みさん」と呼ばれる。仕込みさんとして置屋に住み込むことは、置屋の経営者を「お母さん」と呼び、お母さんから「うちの子」と他者に紹介されるような、擬似親子関係²⁵を結ぶことである。そして、仕込みさんになると、芸舞妓として必要な芸事の技能を磨くために、

²⁰ 芸者と一般的に言われるが、京都の花街では芸妓（げいこ）と呼ばれており、花街の関係者や京都に古くから住む人は、芸者という呼称は用いない。こうした地域で受け継がれた職業の呼称に準拠して、本ケースでは、京都の芸妓と舞妓とあわせた呼称として芸舞妓を用いている。

²¹ 海外でも京都の芸舞妓についての解説書（相原（2000））や小説（Authur（2000））や自伝（Iwasaki（2000））などが出版されている。このAuthur（2000）の小説をもとに、現在ハリウッドで映画化が進められている。

²² 明田（1994）によると、江戸時代から京都の芸舞妓は職業として確立されていた。

²³ 祇園、祇園甲部、先斗町、宮川町、上七軒の5つ。舞妓はこの5つの花街にしかいない。芸舞妓の人数、お茶屋の件数については、添付参考資料1を参照。

²⁴ 京都の花街では、置屋に「屋形」という呼称が用いられることも多い。

²⁵ 添付参考資料2を参照。

花街の学校「女紅場」に通学したり、お師匠さんについてお稽古する。仕込みさんになって最初の半年間ほどは自宅への帰宅が禁止されるなど、まず花街で暮らすことになれば伝統的な生活を身につけていくこと、芸舞妓の修行の厳しさに耐えることが求められる。

また、いったんある置屋さんの仕込みさんになりお母さんと擬似親子関係を結ぶと、その関係性は芸舞妓としてデビュー後もずっと継続する。例えば、お母さんが亡くなる、廃業するといった置屋さんが業を継続できなくなったという理由で、仕込みさんが他の置屋さんになるといったことはありうるが、置屋さんがどうも自分には合わないといった仕込み側の理由で置屋を変えることはできない。ある置屋の仕込みさんを途中でやめることは、芸舞妓になるキャリア・パスをあきらめる、この業界から退出することである。

豆千代は、小学生のときから日本舞踊を習っていたので、踊りの基本はできていたが、三味線は弾いたこともなく、長唄や小唄もお稽古したことはなかった。まして、京言葉も花街の習慣などは全く想像できない世界だった。花街での挨拶をする、お茶屋にお使いに行く、先輩の芸舞妓さんの支度を手伝うなど仕込みの日常生活の中で、言葉を覚え、着物を着たときの所作を見に付け、花街の人たちに顔を覚えてもらっていくのである。

芸舞妓のキャリア

芸舞妓は花街という枠の中で、キャリア・パスが明確に決められている。舞妓としてデビューする場合のキャリア・パスを、時系列にしたがって節目ごとにまとめると以下のようなになる。

- ① 仕込み 舞妓としてデビューするまでの約 1 年間の住込み修行期間。この期間お化粧はしない。
- ② 見習い 芸舞としてデビューする日がきまると、特定のお茶屋に毎日いき、お座敷の様子を見せてもらう実地研修の期間で、約 1 ヶ月間。この期間は、地毛で日本髪を結び、舞妓と同じ振袖の着物を着ているが、帯結びは半だらりとよばれるもので、舞妓のだらりの帯とは帯のたれの長さがことなり、ひとめで見習いとわかるようになっている
- ③ 舞妓になる日は「見世だし」と呼ばれ、デビューのイベントあり
 - ・ お姉さんと杯を交わす
 - ・ 衣装・髪型・お化粧など舞妓のいでたちに
- ④ 舞妓になって約 1 年後
 - ・ 上唇に紅がさせるようになる
 - ・ 顔に長くかかるビラかんざしをやめる
 - ・ 半衿や帯揚げの赤色の部分が少なくなる
- ⑤ 舞妓になって 2,3 年ごろ、
 - ・ 髪型が割れしのぶからおふくにかわる
 - ・ 半衿や帯揚げの赤色の部分がより少なくなる ほぼ白色に見える程度に刺繍
- ⑥ 舞妓になって 4,5 年目に「衿替え」²⁶して、芸妓になる

²⁶ 舞妓になって 4, 5 年目、20 歳をすぎたころに芸妓になることが多いが、明確に何年目とは決まっていない。置屋の事情（舞妓がいなくなると困る場合、仕込みがデビューするまで続けることがある）や舞妓の容姿（幼く見える人は長めに舞妓をする）によって衿替えの時期は異なる。

- ・ 地毛で日本髪を結うのではなく、かつらを使う
 - ・ 着物は舞妓より地味な色合いで袂は短くなり、帯はお太鼓に結ぶなど衣装が大きく変化
- ⑦ 年季（通算約6年）があけると、このまま芸舞妓をつづけるか、引退するか決定
- ・ 続けるときは、置屋の住込みから1人暮らしへ
 - ・ 擬似親子関係から半独立するが、擬似姉妹関係はずっと継続
 - ・ 舞以外にどの芸事を深めるか専門技能の選択
- ⑧ その後、芸妓からの複数のキャリア・パス
- ・ ずっと芸妓として専門職の道を歩む
 - ・ 芸妓と自分の店（バー・スナック等）を兼業して、専門職兼独立経営者となる
 - ・ 芸妓とお茶屋や置屋を兼業して、専門職兼花街の後継者を育成する経営者となる
 - ・ 廃業してお茶屋や置屋に専業し、花街の後継者を育成する経営者となる
 - ・ 廃業して花街を離れる。辞めるときに戻る意思があるかどうか意思表示する

例えば舞妓は15,6歳でデビューすることが多いが、その4~5年後、20歳すぎには舞妓から芸妓になり、そして、年季があける（住込み時代から通算して約6年後）時に、花街で仕事を続けるかどうかの選択をする。さらにその後いつでも、ずっと芸妓という専門職の道を進むのか、それとも現役を辞めるのかという選択ができる。現役を辞めるときには、「退き祝い」²⁷を花街でお世話になっているお茶屋や置屋、現役の芸舞妓に渡して、自分の今後の花街との関わりを明確にして辞める。花街で現役を辞めたあと、花街でお茶屋や置屋を開業して経営者になる、バーやスナック、飲食業を開業するなど、専門職から経営者になるという選択をする人もいれば、芸舞妓の経歴を活かしてサービス業で働くという道や、結婚する人もいる。

このように芸舞妓のキャリア・パスは節目がはっきりしており、しかも、その節目のときに装束や髪型の変化、花街の関係者への告知の方法など儀式（initiation）的な特徴を持ち、その芸舞妓に関わる人（お母さんやお姉さん等）も一緒に儀式に参加する仕組みになっている。

お見世だしお祝い会—初めての宴席—

お茶屋のお座敷に並んでいる一人用の座卓（塗りの上品な机）の上には、仕出屋さんから届けられた京料理のお弁当が置かれている。

「こんばんは、おこしやす」と、宴席についてお客様のお相手をしているのは、豆千代と同じ置屋に所属する芸舞妓二人。年齢が若いけれども花街では先輩である舞妓のふく美、芸妓は年長だが花街では後輩の豆ふみ、それぞれ、お茶屋「こま井」に住み込み仕事を始めてから、5年間と2年間の実績がある。この2人にとっては、今日の豆千代のお見世だしは、自分達のデビューを思い出す日でもあり、朝から豆千代の世話を何くれとなく焼いてきた。

ふく美と豆ふみはお座敷にいるお客、一人一人に、今日デビューした豆千代と彼女を引

²⁷ この退き祝いとして赤飯を渡すと、花街に戻ってくる意思があることの表示、白蒸し（もち米のみ）を渡すともう二度と花街には戻ってこない表示となる。

いているお姉さん芸妓豆菊の名前の入った記念のてんてん（日本手拭）を渡していく。てんてんの熨斗にはお客様一人一人の名前が〇〇様と書かれており、芸舞妓たちは、お盆の上に載せてお座敷に持ってきたてんてんをお客様の名前を確かめつつ、両手を添えて一つずつ手渡していく。このようにお座敷では、ものは手づかみで運ばれることはなく、必ずお盆などに載せる、あるいはハンカチなどに包まれるなどして、運ぶようにされている。

豆千代の初めての宴席の場となる座敷があるお茶屋「こま井」は、彼女が住み込んでいる屋形でもある。このお茶屋兼置屋の経営者である元芸舞妓のふく乃は、ご贔屓のお客様たちに頼んで、今回デビューさせる豆千代のお見世だしのお祝い会を開いたのである。つまり、このお祝い会は、豆千代にとっての初仕事であり、これからお座敷に声をかけてもらえるように、お茶屋のご贔屓客に挨拶をし、顔を覚えてもらう重要な場である。

お座敷にはコの字型に宴席が設定され、コの字の奥の上座のお客様のあたりにはふく美が、下座の方には豆ふみが座り（長細い宴席の真ん中あたりに斜めに座り、自分の左右両側のお客が見えるようにしている）、お酌をしている。二人以上の芸舞妓が居る場合は、上座には先輩、下座には後輩というようにだいたいおもてなしのお相手をするルールが決まっている。こうした誰がどの場に座ってお客様の相手をするのかということは、その場にいる芸舞妓たちで素早く判断されて、お客様が特別意識することなくスムーズに芸舞妓たちの持ち場の位置が変わる。お客様がトイレに立つときは、一番後輩の芸舞妓がつきそうことも必ず宴席では見られる光景²⁸である。また、灰皿に吸殻がたまったものを取り替える、お酒やおビールが少なくなって来たのを察知して（お銚子やビール瓶の傾き具合で判断する）新しいものを運びこむなども、お座敷で一緒になった芸舞妓の中で最も後輩がする仕事と決まっている。

宴席はお酒が飲める人ばかりではない、お酒が飲めないお客様には、乾杯が済み宴席の緊張がゆるみ話しに花が咲くようになった頃合いをみて、飲んでいるお客様やお酒を飲めないお客様、双方に気にならないように配慮しながら、それとなくソフトドリンクの注文を聞き運んでくる²⁹。このようにお座敷でお客様との会話にお酌、食事の世話とすべきことを、お引きずりの着物³⁰の裾をさばき、優雅な立ち振る舞いである。また、舞妓が立ち歩くときには、長いだらりの帯がばたつかないように片手を帯の下の方に軽く添えるなど、ちょっとしたしぐさにも、周囲への気配りはかかせない。

宴会の進行とサービス提供の内容について、芸舞妓たちは、特別のことがないかぎりはお茶屋さんのお母さんの指示を受けず、お座敷にいっしょにいる芸舞妓たちだけの判断で進めていく。芸舞妓たちは、お座敷の開催の目的、参加者の様子、宴会場の

²⁸ お客様がトイレに行くと、宴席の非日常から日常に戻りそろそろ家に帰ろうかと思うので、トイレの外で待っていて、また宴席に戻ってもらおうという工夫だということである。

²⁹ お客様がビールのコップを口へ運ぶ回数や量の減り方を見て、あまりお酒が飲めそうにないお客様が他の人と話をしていないタイミングをみて、「おぶ（＝お茶）でもどうですか？」などさりげなく聞くようにしている。

³⁰ 芸舞妓たちはお座敷での着物は、裾をひきずるように長く着付けするようにできており、「お引きずり」と呼ばれる。着物の裾には少し綿が入っており重みがあるので絡まりにくくなっているが、裾をひきずって歩くのには慣れがいる。普段着は「からげ」と呼ばれ、身丈を身長にあわせて短く着付けする通常の着方である。

広さや人数、料理の内容に合わせて、お客様との会話やお酌、そして配膳といった具体的なサービスを提供している。ここで、彼女たちは、お座敷全体の場の雰囲気、お客様が何を求めているか、それをいかに相手が喜ぶように上手く提供するかということを考えて、一人一人が所作をするだけでなく、この場の「もてなし」そのものを作っていく。このようにお座敷では、その場その場にあわせてサービスをすることが求められるが、その差配をするのは、そのお座敷で同席した芸舞妓の中でもっとも先輩の芸舞妓の役割と決まっている。お座敷の空気をよみ、タイミングを見計らい踊る曲やお座敷遊びにどんなゲームをするかを定めるなどして座を盛り上げ、お客様を楽しませるようにするのである。

宴会が始まって40分ほどがたち、お客様がお刺身を食べお弁当の中のお料理も半分以上手をつけた、ちょうど食事の山がこえたところに、豆千代が、お母さんの案内のもと、豆菊に連れられて、2階の座敷にあがってきた。今日は豆千代のお見世だしのお祝い会だから、この2人が座敷に上がってきたときに、ふく美と豆ふみはそっとお座敷の場からひき、豆千代がお客様からよく見えるように邪魔にならない板の間や階段などに控えるようにして座り、豆千代の様子を見守っている。

豆菊は、50歳を越えたぐらいだろうか、ベテランの芸妓さんらしく、柔和な笑みを浮かべ、すべるような柔らかな物腰でお座敷のお客様の前に登場した。小柄で洋髪³¹、ベージュ地に松の刺繍の色留袖を身につけ、帯は格調の高い金糸銀糸が織り込まれた袋帯、帯揚げも帯締めも白色で、着物をパッと見るなりひと目で慶事の装い³²であることがわかる。地紋の入った着物は座っている上半身だけを一見すると無地の着物のように見えるが、着物の裾にはお目出度い松の絵柄の手の込んだ日本刺繍がされており、直接的な華美をあまりこころよくは思わない京都人らしさのこだわり³³が反映されたような、はんなりした品格の高い着物姿である。しかも落ち着いたベージュの着物の色は、となりにいる豆千代の舞妓の黒紋付を引き立て、まさにすべて計算された豆菊の装いであった。一方お茶屋のお母さん、ふく乃もグレーの地に竹の模様の上りりした色目の訪問着に、西陣織の袋帯、帯揚げと帯締めはやはり白で、お目出度い装いである。特に着物の絵柄になっている竹は、勢いよく伸びていく縁起のよい植物で、まさに屋形とお茶屋のお母さんとして目をかけて世話をした豆千代の将来を祝福し、成長への期待を込めたようなお祝いの着物である。

豆菊と豆千代の二人は前に扇子をおき、正面にきちんと顔を向けてから、丁寧なお辞儀をし、二人そろって「よろしゅう、おたのもうします」と、お客様にむかって挨拶をする。挨拶が済むと、豆菊姉さんが一番上座のお客様の前に行き、次に豆千代が座り一人ずつお客様に挨拶をする。お客様からのお祝いを頂戴したあとで、今度は豆千代が一番上座につき、お客様に挨拶していく。そのときに、お客様から「花名刺³⁴は？」

³¹ 日本髪ではなく、髪はアップに結び上げてあった。舞妓は地毛で日本髪を結び、若い芸妓さんは日本髪の鬘をつけ、両者ともに着物の裾を引きずっているが、ある程度年齢のいった芸妓さんは、洋髪でごく普通の着方で着物を着ている。

³² 着物に詳しい人（京都には呉服関連のことを仕事にしている人が多い）が見れば、こういったことはひと目でわかる。あまり着物を見慣れていない人でも、上等で品のよい着物というのはわかるだろう。

³³ 装うことに力が入った着物姿、派手派手しい格好は、仰々しいと敬遠される。

³⁴ 芸舞妓がもっている横2センチ×縦3センチ程度の小さな名刺。いろいろな模様やきれいな色の上に

という声がかかる。豆千代は配るのをすっかり忘れていたようで、さっそく名刺入れを出して一番上座のお客様から、順番に名刺を名前と顔を覚えてもらうように配っていく。

豆千代が花名刺を配っている間、豆菊はずっと彼女の下手に座り、お客様のお相手をしている。例えば、「豆千代の名前はうちの名前の上の文字、「豆」をとったんです。そやから姉妹やとすぐにわかるんです。」と名前の説明をしたり、背中のだらりの帯の結び目の脇に扇子をさしている（胸元にもさしているの、舞妓は二本扇子を身につけることになる）のは、黒紋付の時だけですと、背中ばかりが見えている下座の方のお客様に説明したりしている。お客様全員に名刺を配って豆千代が挨拶を終えると、豆菊は豆千代を立てて、今日の見世だしの特別な衣装について説明する。お見世だしの3日間は、豆千代は黒紋付³⁵を着て、髪には鼈甲のかんざしを挿している。襟足は三本足³⁶におしろいが塗られているが、これは黒紋付を着たときはだけのお化粧の方法で、普通の舞妓の襟足は二本足に描くとのこと。この豆菊の説明があると、豆千代の襟足の写真をアップで撮る人がたくさんいた。

ここで、「みんなで記念撮影を」とお客様から提案があり、下座のお客様から順番に板の間で豆千代の隣にすわって写真を撮ることになる。このとき、豆菊は、豆千代の襟元や帯を直し始める。豆菊はお座敷に控えていた芸舞妓たちにも声をかけ、芸舞妓たちも一緒になって、豆千代の後ろ側の襟や着物の合わせ方などをお座敷にいる先輩の芸舞妓も一緒になって、皆で気にして手直しする。そして、豆菊が豆千代の裾を整え、身頃の裏の柄の出方も整えたいうえで、もうこれで大丈夫と判断すると、「どうぞここへ着とくれやす」とお客様に声をかけて、お客様と豆千代舞妓との記念写真撮影が始まる。豆千代は数時間前よりはシャッターの音にも慣れたのか、正面をまっすぐ向いて微笑み少しぎこちないところもあるががおどおどすることはなくお客様と順番に写真に納まっていく。豆千代は、ポーズも決まり視線も泳がず写真撮影もさまになってきたようである。

豆千代の立ち姿を写真に撮っているときに、後ろ姿ではっきり見えただらりの帯の端の部分には紋が織り込まれている³⁷ことに気がついたお客様からその紋について質問が出た。この紋の名前について豆千代が「五七の乱れ桐」と説明すると、豆菊が、「乱れたらあかん、踊れ桐どす」さっと答えた。すると、宴席から「そりゃ、ええわ」と声がかかり、この豆菊の受け答えにお客様は感心（舞妓は舞が専門であることひっかけて、踊れと言ったことと、さらに純真なイメージの舞妓に不似合いの乱れるという言葉 avoided こと）し、面白くもあって笑いもおきた。こうした場の雰囲気や和ま

名前（住所はない）のみが書いてあって、裏面はシールになっている。お財布にはこの花名刺をはっておくと、舞妓にひっかけてお金が「まいこむ」という。芸妓さんは、元舞妓だから、「もっとまいこむ」とか。お財布というよく目にするところに名前入りシールをはってもらうのは、花街らしいしゃれた営業方法である。

³⁵ 肩にも裾にも模様が入った豪華な黒紋付。同じ黒紋付でも舞妓の年齢が上がると、肩にはあまり模様が入らない地味なものを着るようになる。

³⁶ 型を置いておしろいを塗って足を描く。お化粧はお見世出しの日は、専門家にしてもらうが、それ以降は芸舞妓自身が一人ですることになる。

³⁷ 帯の端には置屋の紋が、織物なら織りこまれ、染物なら染め抜かれている。舞妓のシンボルのようなだらりの帯は置屋の注文に応じて生産される特注品である。

せる当意即妙の豆菊の受け答えこそ、ベテランの芸妓らしさの発揮、豆菊だからこそという座持ちのよさである。

お稽古

「おまく（京言葉で枕のこと）が、あらへん！」

舞妓は日本髪で寝るため結い上げた髪を乱さないように箱枕を使っているが、豆千代はまだ慣れていないので、目が覚めると枕が見当たらないときがある。お座敷が終わるのは、たいてい午後 11 時ごろ、遅いときは午前 0 時を過ぎることもある。それからお化粧を落してお風呂に入ると、寢床に入るのは午前 2 時か 3 時になる。

新人の舞妓は、お稽古をする女紅場に一番先に行かねばならないから、朝はゆっくり寝ているわけにはいかない。午前 8 時には起きて朝 10 時には始まる女紅場に向かう。女紅場での学ぶ科目には、必須の日本舞踊に茶道、邦楽の長唄と常磐津と小唄などがあり、また華道や絵画などの教養科目もあって、ほぼ毎日お稽古に通うことになる。新人の舞妓は、お師匠がこられる前に、お座布団やお茶の用意などがあり、午前 9 時半ごろ一番にお稽古にいて、お昼ごろに終わることもあるが、3 時ごろまでかかるときもある。そんなときは、お昼ご飯はお稽古が終わるまで食べられないから、お茶は飲めるのでそれで我慢して、先輩のお姉さん方のお稽古風景をじっと見ながら、自分の順番がくるのを待つこともある。

邦楽や舞のお稽古は、一斉に講義をうける形式ではなく、お師匠さんと 1 対 1 で習うことが多い。舞のお稽古なら、最初においど（お尻）の落とし方などを教えてもらい、いきなり曲の練習にはいる。ある曲をいくつかに分けてお師匠さんが見本を舞い、それを真似するというのが、基本のお稽古の風景である。お稽古場の座敷では芸舞妓達が順番を待ち、お師匠さんが、「ほな、次いこか」言われたら、「おおきに」と言って周囲の人に会釈してお稽古をつけてもらう。自分よりあとから来たお姉さんが、「おさきい、堪忍」と言ったら、「ほな、どうぞ」と順番を譲るといように、お稽古は必ずしも来た順序ではない。ただ、新人は、お座敷に早く行かなければならない場合を除いては、基本的に最後になる。他の人のお稽古を見ているのも稽古のうちであり、見ておぼえることが暗黙のうちに義務づけられている。

芸舞妓の学校は、芸舞妓である限りはずっと在学することになっており、卒業はない。つまり芸の道に終わりはないということで、芸舞妓達は学校で習う以外にも、個人的にお師匠さんについたり、置屋のお姉さんに習ったり、また自分でおさらいのお稽古をしたり、日常的に芸を学ぶことを続けている。学校は、まず初歩的なことと、基本的な事を教える場であるが、より専門的なレベルアップや実際のお座敷の場での芸能の披露は個人的な努力が必要となる。例えば舞いを踊るとき、お座敷によって広さがちがうので習ったとおりにできないときがある。そういう場合を想定して、舞妓になる前 1 ヶ月間の見習いの間に、お座敷での実際の足の運び等を、覚えるのである。そのときの様子を、ある元舞妓は次のように話している。

「初めは、お座敷に行った初めは舞わしてもらえんかもしれへんけど、陰からお姉さんの見てたりとか、階段の下からのぞいてたりとかして、どういう足の運びするとか、裾さばきをどうするのかとか、そこで覚えて、見いやっていわれどす。それは、見せても

うてよろしおすかって、見習いさせてもろてる茶屋のお母さんに言うてから、じゃまにならへんように下から（お座敷が2階のときは階段から）見せてもらいます。そして、見たら、家でもお稽古。一人でと、お姉さんに見てもうて。なんでもお姉さんに見てもうて、ちゃんとできるかおさらいしてもらおうどす。「お姉さん、すんまへんけども、お稽古おたのもうします」って。そして、お稽古したあとで、見習い茶屋のお座敷でいっぺん実際に舞をまわせてもらいます。そのときには、お座敷に一緒になるお姉さんに、「初めてどすけど、お姉さん悪いところあった、言うておくりやす」とお願いして、地方さんのお姉さんにも「姉さん初めてなんですけど、よろしおたのもうします」とゆうて、させてもろうて、教えてもろうたことを聞いて、また屋形に帰ってお稽古して、お姉さんにみてもらう、その繰り返しどす。実際に舞妓さんになって出たあとでも、こうしてお姉さん方に教えてもろうたことは、自分でお稽古するんどす。」

春のをどり

お見世だしから1年半、豆千代は白塗りのお化粧も上手になり上唇に紅もさせるようになった。舞妓姿での立ち振る舞いにもすっかり慣れあどけない少女から女らしい雰囲気になってきた。そして、半年ほど前に同じ屋形から後輩の舞妓の豆祐がデビューしたので、先輩として簪のさし方や着物の着方、お座敷でのお酌の仕方からお客様とのやりとりなど何くれとなく、豆祐の面倒をみていた。

京都の春観光シーズン、桜の開花にあわすように、花街の名物「春のをどり」の公演も開演される。お正月が終わってからすぐに始まるこの春のをどりのお稽古も大変だったが、1日3度の公演が始まると、目が回るような忙しさである。午後6時前に最後の公演がはねるが、その後すぐにお座敷があり午前2時か3時にならないと寝られない。しかもこの時期はをどりと花見を兼ねてお客様がどっと見えるので、お座敷がいくつもかかる。豆千代が初めて舞台にたった去年は、緊張と睡眠不足で舞台の袖で居眠りをして先輩お姉さんから苦笑を誘うこともあった。今年は二度目のをどりとなり、舞台上で踊ることにも多少なれ、舞台上で踊りながら客席にいるお馴染みのお客様の顔もわかるようになってきた。花道から出たときに、お客様の顔を見ておいて、目があつた方に向けて、をどりの最後の演目のときに名前が入った手拭を見つけておいたご最良のお客様の方になげて、後のお座敷でお客様から喜ばれる、そんな余裕も出てきた。

一方、妹の豆祐は、舞妓になって初めてのをどりの公演とお座敷、それにお稽古で一生懸命である。朝から寝るまで「お姉さん、おおきに。おたのもうします。すんまへん。」をいい続けている。そんな妹を見ると豆千代はつい1年半前の自分のことが思い出され、何でも聞いてくる素直な豆祐のことを可愛く思い、舞台上での足の運びや手の動きなど、気になることは何でも早めに声をかけていた。慣れない中で、一生懸命の豆祐の様子は、つい少し前の自分を見るようでもあった。

「豆祐ちゃん、可愛いなあ。まだ慣れへんから春のをどり、大変やろ。京都でてきて舞妓になって、あんまりどっこも行ってへんにやろ？ 伏見にはいったことあるか？ あらへんにゃったら、をどりが終わったら、今度ごはん食べでもかねて、行こか？」

「おにいさん、おおきに。うち、伏見はいったことおへん」

と、ある日のをどりの後のお座敷で、お馴染みさんのお客様から話しかけられた豆祐が答えると、ふく乃お母さんが

「おおきに、お兄さん。豆祐はん、よかったなあ。きばってるさかいになあ。お兄さん、おたのもうします、おおきに。」と答えている。

そんなお客様やお母さんの様子をみていると、豆千代は、胸のうちで、

「うちも、きばってるし…。豆祐には、お化粧も教えたげたし、簪のきれいな挿し方もいうたげてるし、いろいろ何でも教えてるさかいに、このごろ可愛らしうみえるようになってきたんやし…。豆祐ばかりきばっているわけやあらえん。そや、この間のをどりのときに、お師匠さんに、「もうちょっと気入れて、舞よしや」とうち言われたわ。去年より上手になっていると思うのに、何でそんなこといわれんにやろ。をどりのときに、ちゃんと舞台から見ててん投げてあげたお客さんは、あとのお座敷でものすごう喜んでくれはったのに…。」と思い、ふっとお座敷でお客様が目の前にいることを忘れて、考えごとをする顔になっていた。

そんな豆千代の様子を、ふく乃は気にしながらそっと見つめていた。

2-2. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (B) —育成責任者 ふく乃—

座持ち

ふく乃は、北陸出身。芸事が好きで、中学卒業後、伝手をたよって京都の花街に来て「こま井」で仕込みとなった。舞妓を5年半つとめたあと、18年間、芸妓としてお座敷にたっていた。そんなふく乃の転機が訪れたのは、5年前。跡取りの娘がいなかった先代の「こま井」のお母さんに、養女になってこのお茶屋をつがないとかと言われたときは、ふく乃は正直いって芸事にずっと精進したいという迷いもあったが、この街で骨をうずめる覚悟はできていたので、思い切ってその申し出を受け入れることにしたのである。それからは、置屋兼お茶屋のお母さん業と芸妓を兼業し始めたが、3年前に芸妓を廃業、「こま井」のお母さん、経営者に専念している。

5年前から今日まで、ふく乃は10名近くの仕込みさんを受け入れて、芸舞妓の育成に力をいれてきた。「こま井」には今、舞妓が3名、芸妓が1名いる。仕込みさんの厳しさが想像以上だったようで、覚悟したといっても途中でやめる子もいたが、順調に抱える芸舞妓を増やしてきている。この芸舞妓4人のほかに、仕込みが1人、それに食事や事務を手伝ってくれる女性1名を加えると、ふく乃を含めて7名がうなぎの寝床のような町屋でくらししており、そのやりくりは経営者であるふく乃の肩にかかっている。

バブルがはじけたあと花街の経営はずいぶん苦しくなり、お茶屋をたたむお母さんもでてきた。今でも景気が回復したとはいえないが、ふく乃は芸舞妓たちに礼儀正しくすること、芸事をきちんとできることを丁寧にわかりやすく説明し教育してきたおかげで、こま井の芸舞妓たちはお行儀がよいと評判になり、店は繁盛していた。毎日毎日、ふく乃は、口をすっぱくして注意したり、なんべんもなんべんも、荷物をまとめて家に帰り怒ったりしてきた。こんなしんどいなら、自分が芸事に精進する方が楽やないかと思うこともあり、本当に芸舞妓を育てるのはしんどい仕事やと思う反面、手塩にかけて育てたふく美た

ちがお座敷で評判がよく、他のお茶屋のお母さんからもほめてもらえることがあると、自分のことのようにうれしく思う。

「しんどいことであっても、お客さんがよろんでくれはるから、うれしおすなあ。うちの屋形だけやのうで、うちで見習いした舞妓はんにもちゃんと教えてあげると他の屋形の舞妓はんの評判もよくなるし、そうしたらこの町の評判もよくなる。すると、お客様もきてくれますし、やりがいのある仕事かもしれへん。」

とふく乃は、自分がお茶屋兼置屋のお母さんになったことを、面白い仕事、やりがいのあることやないかと思えるようになってきた。芸妓を廃業するときは、芸事で身をたてられなくなることに心残りもあったが、自分が育てた芸舞妓達の芸事の手があがり、お座敷で一生懸命お客様にほめてもらっている様子を見ると、育てる楽しさを感じるようになり、お母さんとして手ごたえもつかめるようになってきた。

数年前兼業していた当時、春のをどりのときは、お茶屋のお座敷の差配と自分のをどりの出番とで、気が気ではないことがあった。をどりが終わって、すぐにお茶屋戻るともう午後6時前。お客様がお座敷にくる時刻がすぐそこまでやってくる。ふく乃は着替えがあるので、すぐにお座敷にはでられてないから、仲居を頼んでいたが、いくらベテランの人でも、配膳とお客様との簡単な受け応えしかできない。お客様はお座敷でくつろぎ楽しむことを目的にこられているから、この10数分間のふく乃がお座敷にでるまでの間が持たない。馴染みのお客様に事情を話して、「おビールでも飲んで、ちょっとゆっくりしておくりやす」といっても、やはりせかされることがよくあった。

「なんぼなれた仲居さんでも、やっぱりあかんのやなあ。お座敷でお客様に気分ようしてもらい、場を読める、座持ちのよい芸舞妓をうちが育てなあかん。」

そんなことをふく乃は感じて、廃業する踏ん切りがついたのだった。

辞めた舞妓

春のをどりの始まる前、ふく乃の経営するお茶屋「こま井」で見習いをした舞妓富美花が、年季があける前に廃業すると聞いたときは、ふく乃は少しショックだった。芸事も一生懸命していたし、お座敷での評判も悪くなったり、もう4年も舞妓をして、あと少しで年季が明けるといふときだっただけに、そのしらせを聞いてふく乃は驚くとともにとても残念だった。

富美花は、住み込んでいた置屋のお母さん、引いてくれたお姉さんとどうも上手くいかなかったらしい。他人同士が暮らす毎日、日常生活の箸の上げ下ろしまで躰られる生活だから、現代的な若い女性にとって、苦しいことは間違いない。しかし、舞妓になれる夢を実現するために、自分の意思で入った世界だからと辛抱して努力して、さなぎから蝶になるように、今のどきの若い少女も見事に花街の芸舞妓になっていく。富美花は、ふく乃が知っている中でも、辛抱もできてようやっているなあと思える子だったから、見習いとして面倒を見、その後も何くれとなく声をかけてきたつもりだった。

ふく乃は、辛抱することに納得して芸舞妓になった若い女性たちに、何か行き詰ったり、伸び悩むことがあったりしたときには、早めに具体的なアドバイスをするようにしている。そして、何のために芸舞妓になろうと思ったのか、自分の初心をとりもどしてもらい、この花街に馴染むことの重要性を伝えるようにしている。それでも、花街でのくらしが受け

入れられない、舞妓であることは好きやけど、続けられないという富美花のような舞妓たちがいる。

富美花がいた置屋で何があったか詳しいことはわからないが、「ただただ辛抱、黒いカラスもお姉さんが白というたら、白どす。」という昔風の言い方だけでは、芸舞妓を育成する者の責任としては、不十分かもしれないとふく乃は感じている。せつかく、手塩に育てたのに、花街全体で舞妓が一人前になることを期待しているのと思う。

だからといって、甘やかしては、花街の一員、皆からみとめられる芸舞妓にはなれない。自分で一生懸命精進する、先輩のことはよく聞く、そして後輩の面倒を見ることで、さらに自分を磨いていくようにと、ふく美やまめ文、豆千代、豆祐には、いつもおりにふれては話しているようにしている。

それでも、とふく乃は思う。最近豆千代は、どうもお座敷でも、お稽古にも心根が入っていないように見えることがある。このままやと、あの子、えらい勘違いしたまま過ごしてしまうかも知れない、ふく乃は、富美花が辞めたという知らせを聞いて、最近気になっていたことが、はっきり分かったような気持ちになった。

2-3. 京都花街の芸舞妓のキャリア形成 (C) —天狗—

ふく乃は、豆千代に話をすることに決めた。

先日のお座敷のように、このまま豆千代が何となく気持ちがうわずったままで舞妓を続けることは、彼女のためにもならないし、こま井のほか芸舞妓にとってもよくない。お客様はよく芸舞妓の様子を見ているし、もちろん花街の人は当然である。豆千代が一生懸命お座敷もお稽古も努めてないことは、こま井を経営するふく乃の評判にも、引いてくれた豆菊姉さんにも迷惑をかけることにもなる。もっと大きく考えたら、この子をちゃんと育てることが、花街全体のためになって、うちのお商売の先々にもきつとつながってくるやろうと、ふく乃は思う。第一、私も一生懸命誇りを持って芸舞妓していたことを伝えて、育ててこの花街をより繁盛させないと。ふく乃は、お座敷がおわったあとお化粧をおとしてお風呂の順番を待っていた豆千代を部屋に呼んだ。

「舞妓さんになって、もう1年生やないから、帯揚げも赤から大人っぽくなったし、ほかのお姉さんの舞妓さんとだんだん格好だけはかわらへんようになってきたけど、なあ豆千代はん、うちはもう1年たって、もう舞妓さんらしいなれたとおもてしまへんか？ お座敷で上の空になったり、豆祐ちゃんが聞いているのに、ちゃんと教えてげへんことがあらへんか？ 自分でも気いついてへんかもしれへんけど、ちょっと驕っていることあらへんか？ 舞妓はんやのうて、天狗にあんたなつてへんか？ をどりのときも、少しなれてきて、こなれてきたさかいに、お腰が浮いてしもたり、手を抜いてへんかったか？ 去年は一生懸命やったけど、今年は、精一杯踊ろうという気持ちがあらへんかったことないか？ それはあるとのとないのとでは、見てる人はわかるんえ。おねえさんがたもお師匠さんも、ちゃんと豆千代さんのこと見てはるえ。第一、だれのためでもない自分のために舞妓になったんやろ。好きで舞妓さんになると決めたんやから、一生懸命せんとなあ。お姉さんになってきたら、下の人のことみてあげる、自分がしてもうたように返すんえ。」

「すんまへん、お母さん。うち知らへん間に天狗になってたんどすやろか？」
と豆千代は、はっとした様子でふく乃の言葉にうなだれた。

「なあ、豆千代はん、本物の芸を身につけていかなあかんえ。好きで自分で決めて選んだんやから、毎日の生活の中で手を抜かんとせなあかんえ。見た目だけやのうで、心底厳しさをしって、がんばってこそ、本物になれるのえ。」

3. 課題

- (1): 舞妓になった豆千代を評価してください。彼女はどのような技能を身につけたでしょうか？ 舞妓らしさについて、豆千代が考えることとふく乃が求めることに、違いはあるのでしょうか？ あるとしたら、その違いはどうして生じたと考えられますか？

- (2): ふく乃は富美花が舞妓を辞めたと聞いたときに、どのように感じたでしょうか？ また、ふく乃がなぜそのように反応したのか、彼女の立場にたって、考えてみてください。

- (3): あなたがふく乃の立場だとしたら、豆千代に対してどのような行動をとりますか？ 具体的に述べてください。

参考資料

参考資料1

芸舞妓の人数とお茶屋の件数 平成17年3月31日現在

	芸妓	舞妓	お茶屋
祇園甲部	85	28	74
宮川町	40	29	38
先斗町	43	4	32
上七軒	16	9	11
祇園東	11	5	11
合計	195	75	166

* おおきに財団調査結果より作成

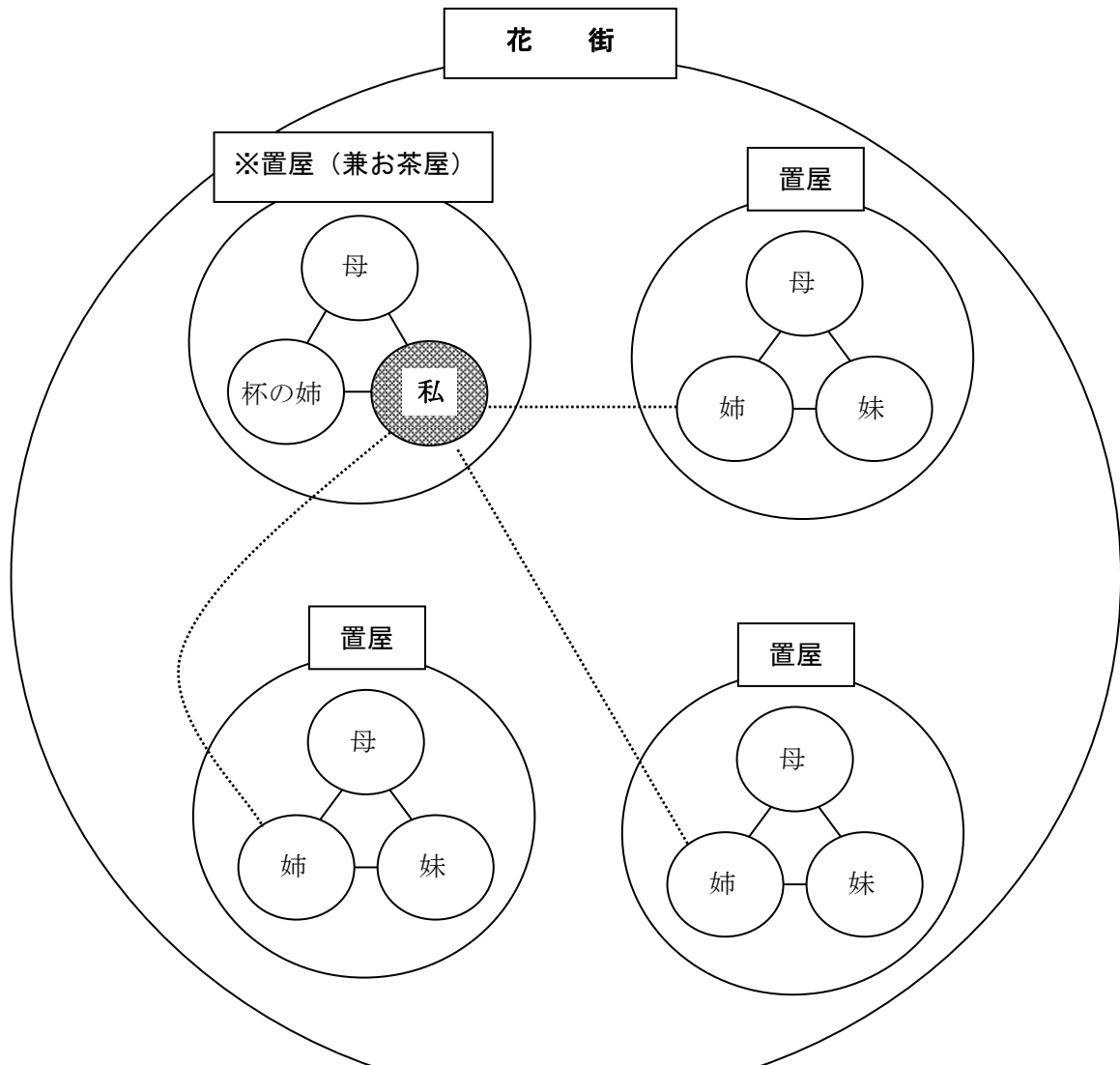
参考資料2 お茶屋遊び(お座敷の宴席の様子)

- 和藤内(わとうない) じゃんけん遊びの一種

お座敷の様子の一例。なお、ケース本文の内容とは直接関係ありません。



参考資料3 花街の姉妹関係の図



※ 置屋（屋形）がお茶屋を兼ねている場合もある。

「私」にとって、自分より 1 日でも早く芸舞妓になった人は、全てお姉さん。芸舞妓としてデビューする時に杯（さかずき）を酌み交わして姉妹関係を結ぶお姉さん（杯の姉）は、もっとも影響力が強い。この杯の姉は同じ置屋所属とは限らない。置屋にお姉さんになれる人がいない場合は、他の置屋の先輩芸舞妓と姉妹関係を結ぶ。また、所属する置屋のお母さん（経営者）とは、住み込んだときから、擬似親子関係となる。

第6章 人材マネジメント改革時の矛盾とその克服過程³⁸

1. はじめに

企業経営における人材マネジメントのあり方は大きく変わってきた、ということが近年よく言われる。そうした中、人事スタッフ・人事部に対する好ましくない見方がされることも多い。それは特に現場の従業員にとってそうかもしれない。あるいは経営者側も、人材マネジメント改革の進展にフラストレーションを感じたりする。

とはいえ、「きしみがした改革を中断し、その前の姿に逆戻りする」ということまでは、実際的なレベルでは論じられにくい。ライン長を中心とする現場のメンバーは、人事部に裁量が集中しすぎること嫌悪感を示す反面、全てを自らが処理することにも抵抗を示す。また、経営者も実際のヒューマン・マターをいちいちこなすことが出来ないから、人事部にそれをさせる。つまり、別個の集団としての人事スタッフ・人事部の存在を何らかの形で認めつつ、変化そのものの意義もそれなりに認めつつ、それらのあり方を「必要悪」的に捉えることが多い。

そうした中、企業の人材マネジメントが置かれている状況が良し悪しの価値判断を超えた現象であることを示してゆきたい。実際にその企業に適した人材マネジメントのあり方を模索している人事スタッフ・人事部が置かれた複雑な状況や、それに対する彼らの意識や行動を示すことによって、それを達成したい。そこでは特に、人材マネジメント改革が達成され、新たな人事施策が定着する際の組織過程を示してゆく。

提言めいたことを結論前倒的に述べるなら、「どのような人事施策であれ、それを良いものと受け取るか悪いものと受け取るかは、受け手の考え方・アクション次第である」ということが言えよう。人事側が抱く目標や実現した施策は、ラインの仕事を邪魔するつもりで出されたものではないし、会社全体の方向性を全く考えていないわけではない。とはいえ、戦略策定者・現業遂行者ならぬ彼らが出したアイデア故の限界があるのは当然であろう。その時、経営者や現場のメンバーが人事スタッフ・人事部の状況を理解した上で彼らに対してももの申すのであれば、より実りのあるやり取りが期待されるだろう。

それは確かに人事に関するやり取りに過ぎないかもしれないが、企業全体の活気にもリンクする。人材マネジメント改革は誰にとっても対岸の火事とか所与の事柄ではなく、自

³⁸ 本教材では二つのケースに基づいた検討を行うが、それに際して、ケース内容の扱い方に関する方針を示しておきたい。

本教材で示されたやり取りや実際の人事施策に関しては、その技術論的な妥当性・一般性は追求しない。各企業の置かれた固有の状況の中で、その人材マネジメントも独特の意味づけや価値づけを与えられるからであり、やり取りや人事施策をそのまま転用・応用したからといって、同様の効果が見込めないからである。

反面、本教材では、そうした個別・具体の事象の根底にある、それらを突き動かしている、経営プロセスや人々の意識や行動の変遷のメカニズムを解明したい。それはやや抽象的な議論になる反面、より一般性をもって妥当する「考えるヒント（答えならぬ）」を読み手に対して提供できるだろう。特に、人事部以外に所属する人々が、(他者としての)人事スタッフのあり方や、彼らと自らの関係を改めて考える際の、何らかの示唆を提供したい。

らが積極的に関与するべき現象であり得るのである。「良し悪しの議論を回避する」としたが、あえて言えば、「人事の問題を我がことと考えてその改革の流れに積極的に身を投ずることが良、他人事的に出来上がってから不平を言うだけの態度が悪」と言えるのかもしれない。

2. ディスカッションに備えた問い

以下では、この教材の使用者ひとりひとりの人材マネジメント改革にまつわる経験について振り返るための幾つかの問いを設定した。これらの問いにあらかじめ答えておくこと似よって、実際のクラス討議やケースの読解が円滑に進められるだろう。

以下に示す四つのクエスチョンに関して、可能ならば人事サイドからの見解も尋ねておき、自身のそれと照らし合わせてゆきたい。それらを踏まえて2×4のマトリクスで、ディスカッションの相手にも見せることが出来るような体裁にまとめておく。必ずしもかつちりと文章にまとめておく必要はなく、メモ程度の記述でよい。

なお、入社歴が浅くて人材マネジメント改革の経験に乏しく、問いに答えようがない場合はパスしてもよいが、もし可能ならば周りの経験者や人事スタッフに聞いておいて、2×4の半分(1×4)を作っておいてもらいたい。

- (1) 過去10年間でご自身が経験された人材マネジメント改革の中で、最も印象深い二つの事例(実現した人事施策の中での最良のケースと最悪のケース)を思い浮かべてください。「良い経験が一度もなかった」という場合、最悪のケースのみで結構ですし、その逆でも構いません
- (2) 彼らが目指そうとしていた方向性は、現場や経営の意図と合致させようとしたものだったのでしょくか。言い換えると、「独断専行(人事サイドが勝手に…)ー協調進展(相互巻き込み)」のうちのどの辺りで、人材マネジメント改革の方向性が形成されたのでしょくか。「人材マネジメント改革の流れに自分たちも関わってきた」という実感はお持ちになられていますか
- (3) 人材マネジメント改革の達成を促進したり、失敗を助長したりする要因にはどのようなものがあると考えられるのでしょくか。それは誰・何(さらには、それらの間の関係、関係と関係の間の関係)に起因する要因でしょくか
- (4) あなたご自身の「人事とはこうあるべきだ」あるいは「こうであってはならない」ということについて、それぞれいくつかリストアップしてみてください

こうした問いに加えて、人事スタッフ(人事部)が関わり合いを持つであろう多種多様な組織内外の個人・集団について、若干でよいからイメージしておいてほしい。善かれと思って導入した改革がうまく行かない原因を、「お前のせいだ」と決めつけることが出来ないケースもある。「あちら立てればこちら立たず」ということが往々にしてあるが、人事スタッフ(人事部)が置かれた状況を時には共感的(同情はいらぬが)に眺めてみる時、人材マネジメントと自分の関係について、新たな展望が得られるかもしれない。

3. ディスカッションへのアジェンダ

3-1. グループニング

- (1) クラスのメンバーを、「人材マネジメント改革を経験した現場のメンバー」と「人材マネジメント改革を経験しない現場のメンバー」に分ける
- (2) メンバーの組み合わせを、なるべく小集団になるように作る
- (3) もし受講生の中に人材マネジメント改革に実際に没頭している人事スタッフがいた場合、アドバイザーメンバー的にどこかのグループに合流する

3-2. 討議の内容

- (1) 先の節で示したクエスチョンを踏まえて議論を行なう
- (2) はじめに、人材マネジメントをくぐってきた経験があるものが、「なぜ人材マネジメント改革がうまく行かないのか。うまく行くためにはどうしたらよいのか。あるいは、そもそもどこまでの改革が必要なのか」ということについて、自説を展開する。それに関して、経験のないものが質問をする。その質問のバックボーンとして、事前に自分で考えたり人に聞いたりして準備したメモが役に立つ
- (3) 「もし自分が人事部に所属するスタッフだったら…」という設定をしてもよい。もしディスカッショングループの中に、実際に人材マネジメント改革を行なう立場のものがいるとしたら、その観点から意見交換を行なう。やはり未経験者はそれを受けて質問・意見を述べる

4. ケース提示

4-1. 以下のケースについて

このケースでは、人材マネジメント改革を遂行する際の人事スタッフ（人事部）の置かれた状況やそれへの対応を示すために、その実践に関する当事者の語りをベースにした叙述を行なっている。彼らが現場や経営とどのような関わりを持ちながら改革を遂行してきたかを記述することを通じて、このケースの読み手がそれぞれの会社での人材マネジメント改革に心理的・実的にコミットしやすくなることを目指している。

なお、以下の記述は実際に企業で行なわれた人材マネジメント改革をベースに行なっているが、プライバシーへの配慮もあって、会社の概要や実際に取り組んだ施策の名称・内容・時期等の細目の記述に関しては調整を行なっている。もちろんそれは、「一般的に人事スタッフ（人事部）が置かれた状況やそれへの対応を把握する」という、本教材の本来の目的に支障のない範囲での調整である。

4-2. 人材マネジメント改革のフローチャート

次節以下の実際の事例を読み解くための補助材料として、人事マネジャー（人事部）と周囲の関わりの中で新たな人材マネジメントが定立される過程を示した図を提示する。こ

ここでは周囲のメンバーを象徴するものとして、「経営層」と「現場のメンバー」という表示をした。もちろん、ケースにもあるように「現場のメンバー」といってもその内実は多様だし、企業外の要因がその企業の人材マネジメント改革に影響を与えないわけではない。

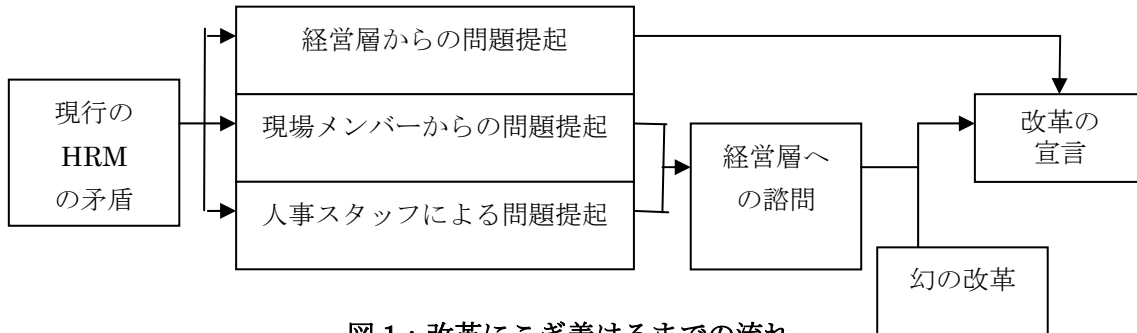


図 1：改革にこぎ着けるまでの流れ

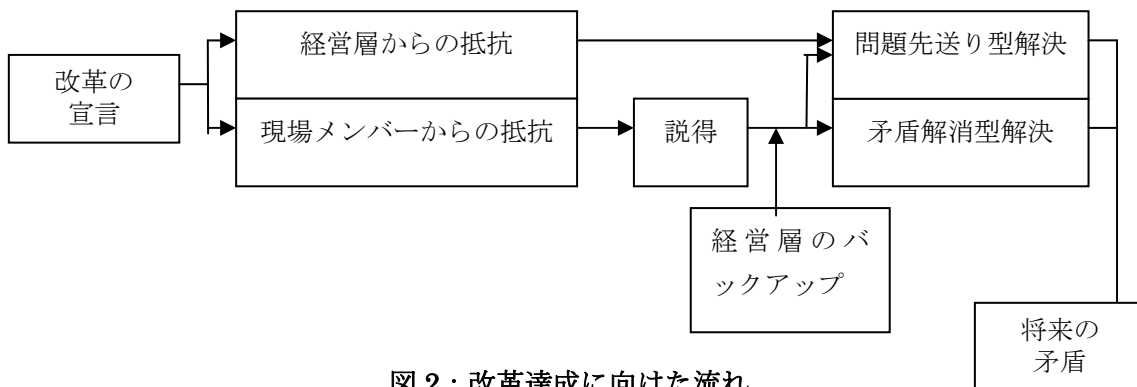


図 2：改革達成に向けた流れ

4-3. A社の事例

4-3-1. プロフィール

A社で現在進行している人材マネジメント改革は、同社の従業員にとっても、社史上においても初めての経験である。というのも、現在主軸となっている事業は先代社長の事業転換の決断によって養成され、発展したものであったが、当時は同社の規模（人員数）もそれほど大きなものではなく（とはいえ、現在でも1000人ほど）、あえて人材マネジメントの仕組み上の調整を行なうまでもなく、成長してゆく市場の流れに乗って仕事の量、ひいては組織活性度や収益率を高めることが出来ていたからである。

しかし、同社の意思決定層のここ数年間の判断によると、市場が成熟してゆくに従って、改めて組織構造やそこで働く従業員の同期・能力のあり方を改めて見直してゆかなければならなくなった。こうした中で社長の交代が行なわれ、創業者一族以外では初となる、本社での勤務経験が短い、しかも一般的な判断基準からすると大いに若い人員の抜擢が行なわれた。とはいえ、企業全体を取り巻く問題に対する意識は退任する側、新たに就任する側の双方で了解されていた。

人事スタッフ（人事部）には、実際に改革を全社的に宣言・開始する一年以上前から、人材マネジメント改革の将来の実行の予定が新社長から指示されており、最初の一年弱で

既存の人材マネジメントの強みや弱みの分析が、彼らによって行なわれていた。その後の半年をかけて、実際に人材マネジメント改革を進めてゆくためのスキームを作成する「人事制度改革プロジェクト」が組織されたが、そのメンバーの内には社長も加わっており、後に見るように、それが同社の改革の特異さを示している。そこでは社長を含んだプロジェクトのメンバーの間でのディスカッションや、実際に新たな人材マネジメントの運用者となるライン長への聞き取りが幅広く行なわれた。

今回取り扱う現時点での導入済みの新施策は、「評価」や「定年退職」に関わってくるものである。同社では、人材マネジメント改革の宣言後、さらには新たな人材マネジメントの導入後も、現場のメンバーとの様々なやり取りが行なわれている。そこには、人材マネジメントを導入の面だけではなく、定着の面からも捉えようとする、同社の人事スタッフ（人事部）や経営層の問題意識が見て取れる。

4-3-2. 改革実行に向けた準備の段階

先に若干触れたように、A社の人材マネジメント改革を最も特徴づけるのは、経営層、特に社長の深い関与であった。一般的な分業の論理に従うと、A社ほどにヒューマン・マターに経営層がコミットすることは珍しい、と言えるのかもしれない。

新社長が就任して最初に言ったのが、「A社にとって最も大切な経営資源は人材にこそあります。人材を活用するための施策を行なうことが最も重要な経営課題の一つです。すなわち、人材育成と能力開発を行なえるような組織作りをしてゆきます。自らがその責任者です」という点。公言するのみならず、自らも実際に今も強く関与しています。その時はもう「千載一遇のチャンス」という思いでしたね。我々にとっては、「これは何とか食らいついてゆかない」と思いました。社長自らが改革の責任者で自らが関与している、というのがあって、最大の要因かもしれません。

「人事制度改革プロジェクト」のあらまきは、以下のようなものである。

プロジェクトのリーダーは社長なんですね。あとのメンバーは、人事担当役員・人事部長・人事部のスタッフが三名で、それ以外にも必要に応じて人事部のスタッフが応援する、と。10人はいないですね。そのメンバーで毎回打ち合わせをしています。小さなチームですから、意思疎通はかなりうまくいったと思います。

注意しておきたいことだが、経営層と人事サイドで発想が共有できたからといって、改革実行が何の障害もなく進むとは限らない。将来の新たな人材マネジメントの定立の過程における困難の芽は、すでに企業内に存在している。特に現場のメンバーの中での反応は多様で、人材マネジメントを変えることを非現実的・不要と見なす風潮も、部分的にはあるが、明らかに存在していた。こうした現状がベースになって、後に実際に人材マネジメント改革を成立させるためのやり取りの方法が設定される。

従業員によっては「それ(改革)はいいことだ」と思う人もいれば、「何を言ってるんだ。人事部は違うだろう。あいつらには効率化しか出来ないだろう」という目もあったと思います。

「一度不信感を植え付けるとそれをとるのに七倍の努力がいる」とかですね。我々は誠実に継続してやり続けることで、本当に人事部が変わることを伝えるしかない。

こうした中で、実際の改革をより円滑に進めるための、事前の現場へのアプローチが進められていた。特に A 社の場合には、人材マネジメント改革のアイデアを実際・直接的に作るのがごく限られたメンバーの中でのみ行なわれていたため、現場のキーとなる従業員の考え方を積極的に取り入れ、彼らに改革に対するポジティブな態度を持ってもらえるための試みを行なった。

部署横断のプロジェクトを作りはしなかったのですが、「人事制度改革を行なう上で部門長がキーマンですね」ということを社長が宣言いたしましたので、彼らに我々がヒヤリングを行なう、ということをしました。「こういうことをやろうとしているのですが、組織に合いますかね」という風なことを積極的に聞きました。これまでというのは、ヒヤリングに行くということがなかったものですから、部長としては割と好意的に受け入れていただきましたし、「こういうことをされると困る」ということもその時に伝わりました。

4-3-3. 定着の試み

どこの会社でも起こることだろうが、A 社の人材マネジメント改革においても、現場のメンバー、特に評価「される」側のメンバーは改革へのポジティブな意味づけを行ないにくい。改革自体の意義をはっきりさせることが出来ない結果、その方向に反対したりする。特にその頃の同社の業績が最高益を更新していたこともあり、「なんで今でも十分順調なのに、改めて改革をしなきゃいけないの」という声も上がったりした。

そうした中、改革にまつわる不満感や不安感を軽減し、改革の本来の目的に共感してもらうためのやり取りが行なわれた。「財務的な危機に直面してから改革を行なうようでは、コスト面での足かせの中で思い切った踏み込みが行なえなくなる」という人事スタッフ（人事部）や経営層（社長）の判断が根底にはある。

「能力開発が基本だ」とか「人件費削減が目的ではない」といったところが今回のプランの骨子ですので、その辺りでの反対者はいないわけですよ。当然始める時には相当の抵抗はありましたけれど、ただ、「能力開発のために改革が不可欠なのだ」ということを説得してゆく、という流れがありました。つらいことかもしれませんが、今は時間をかけて説得するということをしています。だから理屈でやっていく、ということですね。あとは感情面で「一肌脱いでください」と。「そうすることが部下の育成になって、A 社が長期的に発展するために必要不可欠なんです」と。現時点ではみんな戸惑いを持っていると思います。それは「将来どう変わっていくかが分からない」という不安。まあこれは当たり前なんですけれどもね。不安が不満につながって行く面が実際にあるんでしようが、そうならないような言い方をしました。その第一が「これは能力開発のための改革であって総人件費を下げるのが目的ではない」ということです。結果として総人件費は上がっています。ただ、移行の際には当然こうしたことは起こります。下げる人を下げずに、上げる人を上げていますから。

現場のメンバーの意識や行動を、人材マネジメント改革の実現に向けてより積極的に結

びつけてゆくための相互作用・説得・コミュニケーションは、多様な結果や実りを生み出しうる。「現場のメンバーを改革に引き寄せる」ということのみならず、「もともと現場のメンバーの中にある、改革の目標と一致する思いを引き出す」ということも、A社の人事スタッフ（人事部）が経験したことである。結局改革というものはその当事者（実際にそのインパクトをこうむる人々）に内在するエネルギーと調和して初めて、「画に描いた餅」から脱却できるのである。

報酬とかの社員に直接関わるコアな説明をしまして、意見箱をイントラネットに設置して意見を募ったんです。そしたら何十という意見が寄せられました。その方一人ひとりにヒヤリング・面談をさせていただきました。文面にしちゃうときついんですよ。「話にならない」とか。でも実際に合ってみると、投稿したくらいだから自分のことだけじゃなくて会社に対する意識も高い人だからなんでしょうけど、日頃から考えている人がほとんどで、最後には「頑張ってください。応援してます」ということを言ってくれるんですね。そうした意味ではやってよかったな、ということがありますし、そういうタイプの人に集中的にコミュニケーションしていると思います。実際話してみても、方向とかゴールが違う人ってあんまりいないですね。本人は「反対や」と思っている、実は描いている理想は僕らと一緒に、という人がほとんどなんです。その辺りの誤解を解くのが重要になってきて、「実は僕らと考えてることは一緒なんですよ」という風に持っていこうとしています。ともかく、コミュニケーションをとってお互いの事情に関して共感を得ることがあったり、「協力していこう」という風に向けることができます。何か不満があったりしても、言うなればベクトルが出てる状態なので、「その向きを変えると協力者にできるんじゃないか」という風に思い込んでやりました。矢印が出てない人に対しては、そもそも方向を変えるということができないんですけども、「そういうことをしてくれる人は会社に対して期待感を持ってくれる人なんだからよくコミュニケーションをとりなさい」と社長からも言われました。

また、先に見たように、A社の社長は人材マネジメント改革のプラン作りに積極的に関わっているが、彼のコミットはそれに留まるものではない。つまり、計画段階に加えて定着・実施段階に無深く関わっているのだが、社長による（どちらかと言えばよりビジョナリーな）メッセージと人事スタッフ（人事部）による（どちらかと言えばより具体的な）メッセージが、補完的に現場のメンバーに届いてゆく姿が描ける。

大会社にありがちな職能感での意見の違い、ということに関しては、当社では非常にうまくいっていると思います。トップが何度も自分の言葉で語っている、ということが大きいです。また、社員が仕事をしている中で「改革、改革」ということは非常に負担が思いんですけども、それを説得するために、またトップが出てきて何度もガイダンスを開きました。社長が人事のことに割いている時間の比率は、平均よりはずっと多いと思います。ジャック・ウェルチほどではないですけどもね。こうした流れの中で、「とにかく実際にやってみる」というのが一番の証拠になりますんで、とにかく「実施する」と。それで人事に対して疑いの目を持っている人にはなるだけコミュニケーションをとって、我々の事情を知ってもらおうと共感につながっていきますし。

4-3-4. 新たな課題・展望

こうした、主に「人事スタッフ（人事部）」、「経営層（社長）」、「現場メンバー（ライン長〜一般従業員）」という、多様なメンバーの間でのやり取りを経て、A社の人材マネジメント改革は進みつつある。そうした中、新たな人材マネジメントが定着に向いつつある中で、更なる問題点、新たにに取り組むべき改革の姿が立ち現れつつある。これはまだ現実の改革となったものではなく、当事者の間でも構想の段階を出ないものであるから、若干の付記に留めておこう。

はじめは「人事制度改革」とっていたのが、やがて「社員さんが能力発揮しやすい環境にするために」という題目で、「部内組織改革」と呼ぶ、「働く環境そのものを見直そうじゃないか」というコンセプトにかわり、今やり始めた、というところですかね。これは当初の改革のプランの段階ではなかったアイデアです。

4-4. B社の事例

4-4-1. プロフィール

過度に濫用されている感もある「グローバリゼーション」という言葉であるが、もしそれを「同一市場への参入企業の国籍の多様化」とか「外資系企業の日本市場への参入」という風に捉えたならば、B社はその特徴を最も色濃く示す業界の中で活動を行っている企業である。こうした意味でのグローバリゼーションは、自由競争を進める上での障壁・規制の縮小・撤廃と共に進んでゆく。そうした自由化傾向は企業単位に留まらず、個人単位での自由度の向上にも貢献する。すなわち、労働市場の柔軟化の結果、雇用の流動化や同一企業内の雇用形態の多様化が進み、コア人材を中途採用の人材からまかなうことも何ら珍しいことではなくなってくる。

競争の激化は新商品や新事業の持続的な開発能力と、それを可能にする人材の雇用・育成を必要とするが、そうした観点から同社の人材マネジメント改革は進められている。「成果主義」という言葉が用いられたのは1990年代中盤頃からだが、同社はそれに比較的早期に反応し、年功序列的な職能資格制度を脱却するための試みを現在に至るまで進めてきている。同社に特徴的なのが、それを一気にこなすのではなく、極めて漸進的に行なっていることであり、10年ほどたった現在でも社員格付け制度の改革は一定の決着を見ていない。「ラディカルな改革とインクリメンタルな改革のどちらがより良いか」という議論は、当該企業が置かれた条件に依存するため、安易な結論を出すことは出来ない。とは言え、同社のそれぞれの小刻みな変更の背景にある、従業員や経営層と人事スタッフ（人事部）の関わり合いの中から、人材マネジメント改革における同社特有の進展の理由を見出すことが出来る。

インタビューである人事スタッフの語りによると、同社の人材の全体的な傾向について言えば、比較的保守的な発想に特徴づけられる。過度な社内外での競争を好まず、安定的な作業環境で日々の作業・開発を行なうことをより好んでいる。同社の人事スタッフ（人事部）や経営層の判断によると、そうした従業員の意識・行動の現状は、同社の競争力に

とって必ずしもプラスではない。そうした中、いかに彼らの意識や行動、ひいては企業全体の風土を現在の競争環境にマッチした方向に仕向けてゆくか、ということが、先に示した格付け制度の変更の背景の思想・問題意識としてある。

4-4-2. 改革の準備段階における一連の状況

A社と同様に、B社においても人材マネジメント改革のきっかけは、経営層からのメッセージ・指示であったが、その内実、つまり、人材マネジメント改革への経営層の直接的な関わり方は、大いに異なってくる。

あそこはこんなことをやってる」というようなことをいろいろつかんでくるわけですね。そしてそれにパクッと食いついちゃったりするわけですよ。理屈・理論を超えて、「これをやれ」という話になるんですよ。「まず制度ありき。あそこでうまくやってるからやれ」というのが絶対命令に近い形で降りてきます。結局一番我々として困るのは、抽象的な指示の場合なんですね。「そろそろ賃金制度を見直してゆかないといけないだろう」というような指示が一番困るんですよ。やっぱり「職能資格制度は限界に来てるんで、社員格付け制度を根本から見直せ」とかね。そういう指示だと分かりやすいんですけども。ですからね、「なぜ賃金制度を変えるのか」という論理から我々が考えなければならないんですね。我々はどちらかと言うと、日々起こる問題を我々なりに見ていって、それを改善するためにはどのような方法があるか、その中で他社の事例を見て、我々なりにアレンジしてトップに持っていきます。トップはトップでいろんな問題点を把握していますけれども、ある時に「これだ！」と、ポイント来るんですよ。

そして、人材マネジメント改革のあおりを最も直接的に受けるであろう、現場のメンバーの態度・発想も、実際に改革を宣言・実行する前に調べられた。経営・現場・人事の間での現状認識や方向性に関する見通しの相違があまりに大きい場合、実際の改革の進展にマイナスの影響を与えるであろう、という認識を当事者（人事スタッフたち）が描いていたのである。

あまり邪魔してくれなかったらそれでいい」というのがあるのかもしれませんが。やっぱりねえ、予算の編成とか昇格試験の時期になると、いろんな依頼をしないとデータが取れなかったり仕事にならなかつたりするんですけど、そういうことをすると「仕事の邪魔」と受け取られてしまうんでしょうね。人事の制度をいじって成功体験がないので、そういうことに対してアレルギーがあるのかもしれませんがね。何が結局魅力かと言うと、自分の賃金が上がるか上がらないか、ということなんですよ。上がるんであればどんな仕組みでもいいし、下がるんだったらどんな仕組みでも嫌だ、というところは結構あります。

現場と人事の危機意識のギャップを伝えるじゃないですか。「これこれのギャップが大変だ。ヤバい。考えろ」とね。そこを分かってもらえない大変さは感じますよ。「俺たちが数字をあげてるんだ」という自負ですよ。それとの比較論になると、「何きれいごとや理想論を言ってるんだ。俺たちの方が現場の大変さを分かっている」という風に、それぞれの違う規準で危機感をぶつけあうんですよ。

もつとも、現場のメンバー、特に評価を受けることになる従業員の不満・不安の矛先は、人材マネジメントの仕組みにのみ向けられたものではない。人材マネジメントの仕組みは、ライン長などの評価者の手を通じて実際に適用されるのであり、適用者の手腕が問われるのである。これに関して言えば、記載することはなかったが、A社においても少なからず見られた反応であり、かなり一般的に共有された問題であろう。

これまで進めてきた成果主義的な改革の基本は、「目標管理をベースとして成果で配分しよう」という考えに依拠しているのです。これまで以上に「評価が大事だよ」ということになって、従業員側からは「上司のことが信頼できない」とか「自分のことをちゃんと見てくれない」とかいう、評価に対する不満や現実に評価制度を運用する上での課題をつぶしていかなければならないという話がベースにありますよね。

さらには、人材マネジメント改革の方向性自体には反対はしないが、会社経営全体の方向性への疑問を出す声が現場のメンバーの中から提出され、それが人材マネジメント改革の問題と一緒に論じられることとなった。B社の経営層や人事スタッフ（人事部）のもくろみでは、一般職層の職群体系や評価・処遇のあり方を1998年のうちに全て変えてしまいたかったのだが、労働組合からの反対の中で、段階的に改革を進めてゆくしかなかった。1998年の時点では「審議未了・議論不十分」ということになり、残りの部分が翌年になって改革されたのである。

組合が抵抗したところというのは、「我々一般職層の職群体系なり処遇・評価のあり方について、会社側の説明が十分ではなく、組合側が意思決定できるだけの議論が十分でない」ということを理由に組合としては導入しかねる、という風に組合の総意として反対されましたね。反対された理由は既得権の部分ですよね。このあたりを組合としてどう確保してゆくかがせめぎ合いの一つと、「まずはトップダウンでやることだろう」と。「まずは経営層の改革をきちっとやって、その成果を見せた上で一般職の改革を進めてゆくの筋だろう」ということは相当強く言われましたね。労働組合から見たとき、「人事改革によって経営陣は何の痛みも受けない」という印象があったと思います。やはり上に相当甘い会社なので、実際そうでしたね。

4-4-3. 新しい人材マネジメントの定着に向けて

人材マネジメントに関わってくる人々は、それこそ会社中に遍在するものであるから、経営層・現場を問わず、出来るだけ多くのメンバーを巻き込めることが理想である。こうした中、B社における理想と現実の対比に関する語りの内容が興味深い。

テクニックとしては、「最初の段階でなるべく多くの人を巻き込んでおく」ということはよくある、というかそうすべきだと思うんです。そういう意味で、「人事制度の根幹に関わる評価制度・賃金制度に関する社員の意識がどうなっているか」ということに関して、社員全体に対して意識調査をやりたかったんですよ。それも結局トップに否定されましたけど。今から考えると、そういう「意識がどうなっているか」ということが表に立って出てくると、怖いんですよ。制度を導入するにあたっては、反対者の態度の翻意、ということまではやれませ

んね。正直言って、「とにかくもう説明の義務は尽くした」ということの方がありますね。その人に変わってほしい、という制度ではないわけですよ。とにかく会社の事情を説明した、そういうことで精一杯でしたね。圧力、といった方がいいかもしれないですね。「こう決まったから従ってくれ」という。

もっとも、B社の人事スタッフ（人事部）の判断によると、同社の現場のメンバーもかたくなに変革を拒んでいる、というわけではない。改革の流れに身を投ずることへの心理的障壁があるのだが、一つ前の引用に見ることが出来るように、そこを解消するには至らなかったのである。

頭の中で「このままじゃダメだ。変わらなきゃいけない」とは多くの方が思っている筈なんだけど、「それで自分から動き出していいのか」ってことになった時に、「自分にとってプラスかマイナスか」っていうのが一つ、「動いた時に損にならないように」っていうのがありますね。「新しい人事の流れに乗っていいものかどうか」っていうのがあるでしょうね。

また、現場のメンバーからすると、本心から賛成しているわけではないが、表向き・結果的に賛成の態度を示す、ということがよくある。こうした状態では、いくら改革の真意や信念を伝えたところで、「のれんに腕押し」程度の効果しか見込めない。大きな軋轢や抵抗もなく、新しい人材マネジメントが「施策レベル」では、何となく実現してしまうのである。しかしそうした施策の変化では、受け手たる現場のメンバーの変化を伴っていないものである。

人事を怖がっているっていう面も多少はあるでしょうね。やっぱり工場とか他の事業所に出かけると、みんな少しは身構えますからね。やっぱり評価の元締めであって、昇格の実務や人事情報を握ってますからね。ただ、人事の方針の転換に際しては本人の同意書をとっているんです。同意しない人もいますからね。「同意しない人はハンコ押さないでください」ということまで言ってるんです。ただ、事業所によっては、それに同意しないといけないような雰囲気があるのかもしれませんが。面と向かっては言いませんけどね、「何となく同意しないと居づらい」ということなんでしょうね。そういうことが一事が万事で、「何か人事制度をいじろう」ということになると、人事はそういう思いで見られるんでしょうね。ですから「影響力」ということ言えば、昇格試験の場になると全く逆のことを言わせてしまうような…。言い方悪いですけど「嘘つき」にさせてしまっている。現場のある事業所の技術者なんかは裁量労働制の話の聞いたりすると、「いやあ、あれはいい制度ですよ」とか「時間管理の煩わしさから開放されるんで、ぜひ続けてください」ということを言われるんですね。しかし、組合を通じて吸い上げた情報とか、私が個人で出かけて同期生から聞いてきた話とかは、全く逆なんですね。

経営層の人材マネジメント改革へのコミットメントの形式・程度や、彼らとの関係の持ち方は、人事スタッフ（人事部）が人材マネジメント改革を進めてゆく上で、大きな影響力を持つ。B社において実際に改革を開始し、新たな仕組みを定着させてゆく中で、両者はどのような関わりを持っているのだろうか。

一般職の制度設計を今、人事の方でやってるんですね。人事の方で「職種別」ということで職種の柱を何本か立てて、経営層に役員会で諮りながら説明して。会議で何も反応がないときもありますが、そこでの感触やフィードバックをもらいながら作っていったんですよ。ただそこで、反応っていうか、意見がないんですよ。何が問題なのかはつきりしない、っていうのがあるんでしょうけど。情報量の差がありますし、意思決定を仰ぐ、ということ自体がそもそもおかしいかもしれないですよ。作らすことは任す。ただ、「下から上げてこい。上げて来たことに関してはデシジョンする」という世界なんですよ。ただ、彼らが本当にデシジョンできる状態でそれをしてるか、っていうことになると、そこはすごく怪しい。

より具体的に言うと、職能資格制度から職務等級制度への「明らかな」移行を目指そうとして、それを経営層（社長）によって否定された、という経緯がB社には存在した。

ずいぶんと、「そのフレームでやりたいんですけど」ということを提案したんですけども、いずれも廃案になりましたね。結局「なんだかんだ言って、そんな複雑なものにしてもらわなくていいんだ」と。社長が「とにかく年功的な要素をなくしてほしいんだから、年齢給さえなくしたらそれでいいんだ」と言って、結局そうなったんですよ。

さらに、経営層と人事スタッフ（人事部）との関係やそこでの軋轢は、そこだけで完結するわけではない。つまり、経営層の思惑を現場のメンバーが読み取って、「それに追従するもの」として人材マネジメント改革を捉えるのである。例え人事スタッフ（人事部）が経営層のあり方に不満を抱いていたとしても、である。

トップとベクトルが合っていないね。人事はトップの考えがもっとも反映しますし、人の異動一つとっても、従業員へのメッセージになりますからね。「誰をあげて（昇格・昇進させて）、誰をどこにやって、配置するか」ということは、むちゃくちゃはつきりしたメッセージですからね。提案された人材マネジメントの試案に対して受け手が引かかることは、「会社が決めました」といえども、そこに対する一貫性は多分見てるんだと思うんですよ。それを受け入れるのか受け入れないかの判断基準として、そこの一貫性、会社として言ってることがぶれてるかぶれてないか、ということが多分、気にはなってると思うんですよ。

トップの頭の中にはね、当時は「とにかく総額人件費を下げたい。なかなか賃金が上がらない仕組みにしたい」という思惑があったわけですよ。おそらく八割くらいはそういう意識だったと思いますよ。当然やってく上で、人件費のコントロール、「総額人件費を下げていく」というのは正しいんですね。経営者としては正しいんですよ。ただ、それを「組織の活性化」ということで説明していくと違うんですね。目的と。で、「組織の活性化のために年齢給をなくします」と言うと違和感があるね。みんな白けるわけなんですよ。

こうした現場・経営・人事の間でのギャップが、B社の人材マネジメント改革の道のりを回りくどいものにしてしまう。

上から指示が来る、ボトムアップで積み上げていく、当然労組などもありますが、結構「総論賛成各論反対」的なところがどうしてもあって、「考え方はいい、だけど詳細に落ちていく

と、どうしてもしっくりこない、納得いかない」。そういうところで蒸し返されちゃって、全体像がグニャグニャになる、ということは往々にしてあります。

4-4-4. 一連の改革の顛末

このように、B社の人材マネジメント改革は、現場・経営・人事の間でそれぞれに対立する見解を持ちながら、それを本質的に解消させることなく行なわれた。B社のプロフィールのところでも示したが、漸進的な改革になった背景にはそうした要因があったのである。

この95年の部分は新しく成果主義という形で制度を入れた、というところでした。しかし組合・従業員の方から拙速感の声が出て、経過措置を沢山入れた、と。だから多分、制度を通す時に、労組などからの抵抗として、圧力としてかかっちゃった。「制度は入れるけども、まあこういうところは移行措置で」という入れ方をしちやっただと思います。妥協の産物、というのが1998年に制度を変えなきゃいけなかった、というところにもつながっているんですよ。AからBに移る時に、いきなり全てがBに移るんじゃなくて、Aのものを段階的に崩しながらBに、っていう話なんですけども、その移行措置を非常に多く入れすぎちゃってるんですよ。

そして、人材マネジメント改革が実際の施策として姿を現した後に必要となる、それを定着させるためのコミュニケーションに関しても、示唆深い語りがある。

一番つらいのがね、「制度を変えたらみんなが元気になるだろう」という発想を持つ人がいっぱいいるんですよ。トップも含めて。すごくそれは間違ってると思うんですね。制度を変えて会社が元気になるんやったら、どこでもやりますよね。それと違う何かがあるものがすごく影響してるように思うんですけどね。

5. ケースに関するクエスチョン

- (1) 本文の要約・把握を兼ねて、A社とB社の人材マネジメント改革の流れやそこでの人々のやり取りの対比を、いくつかの軸をオリジナルに設定した上で行なってください
- (2) それと関連して、以上のケースから何を学びましたか。自らの実践に照らし合わせて、人事・経営・現場がどのようなスタンスで人材マネジメント改革に臨めばいいかについて、まとめてください
- (3) 「そんなにうまくいくわけじゃないでしょ」という記述があるならば、なぜそう思うのかについて記してください
- (4) 「うちならもっとうまくやれるよ」というものがあれば、どのようにしてそうしてゆくのかについて記してください

6. 更なる学習のために

6-1. はじめに

ここでは、人材マネジメント改革のコンテンツ（「成果主義」という言葉をめぐる具体的なトピック）やコンテキスト（それをめぐる人々のやり取りの推移のメカニズム）に関する、議論・理論的背景・参考文献を提示したい。読み進めてゆけばゆくほど抽象度が上昇するような叙述の形式になっている。

6-2. 「成果主義」をめぐる多様な見解

本節では、「成果主義」という言葉に込められた様々な議論・主張をいくつか示すことにより、つつい偏りがちになってしまう視点の相対化を目指してゆきたい。

「成果主義的な人材マネジメントシステムへの転換が急速に進み、実際にかかなりの度合いでの導入・定着が達成されている」と見なされる昨今ではあるが、こうした現状に対する評価は大きくわけて、以下の二つの方法でなされる。

- (1) 頭ごなしに否定する立場（例えば高橋,2004）
- (2) 「今更回避不可能で、やりようによってはうまく行くだらう」と考える立場

もっとも、後者の立場に立つ議論にもいろいろあり、「成果主義的な人材マネジメントへの転換を進めた成果のどこに着目するのか」というところで、成功ケースを示して楽観的な議論を展開するサイド（例えば柳下,2005。武田薬品のケース）と、失敗ケースを示して悲観的な議論を展開するサイド（例えば城,2004。富士通のケース³⁹）がある。

ここでは、それぞれの議論の間での優越（どちらが正しいか）を問うことはしないが、成果主義の理念にまでさかのぼって考えた場合、それ自体は価値中立的（言い換えると、どのようにも解釈することができる）なもので、むしろ問題は運用の方法や仕組みの形式にある、と見ておいた方がよい。失敗事例をやり玉に成果主義批判を行う議論があったとしても、それが単なる運用上の失敗（つまり、その企業がよく考えずに導入をした）か、それ以外のものであるかを考える必要がある。「その企業の成果主義的な人材マネジメントを批判する」ということと、「成果主義的な人材マネジメント自体を批判する」ということを混同しない方がよい。終身雇用を維持しつつ成果主義的に社内での競争を醸成しようとするキヤノンの姿を見た時には、既存の対立軸の妥当性が危うくなる。

だから、人材マネジメント改革を推進する人々がいる反面で、それに抵抗する人々が実際にいて、その抵抗自体を全否定することは不可能ではあるが、むしろそれを「そもそも成果主義とは、企業でなされる人材マネジメントとは何か」という原理的な側面について、内省し、意見交換し合う機会にすべきであろう。「成果主義」が急速に普及している最中になされた、高橋俊介の以下の主張が興味深い。

³⁹ もっぱら「富士通の実情を糾弾する書」としてとられがちな彼の著作であるが、彼自身は「富士通の成果主義」を糾弾しているのであって、「成果主義」自体を糾弾しているわけではない。その辺りの消息、「いかに日本の企業社会で成果主義的な人材マネジメントを達成してゆけばよいか」ということに関する論考が、最終章（pp.185-216）で行われている。

成果主義を含め人事制度は、個別の事業などとは異なり、結果的に成功・失敗が明確に現れるものではない。ましてや、最初から完璧な成功などありえない。(中略) 成果主義導入の成否の分かれ目は、大きな一步を踏み出したあと、継続的な改善によって、当初の目的を果たしていけるかどうかにある。つまり、徐々にソフトランディングさせていくことができるか。それとも、いったん軌道が狂ったまま修正が効かず、迷走(ダッチロール)を続けるか。(高橋,1999,pp.19-20)

同書で彼が示した成果主義導入の際の教訓についても示しておこう (pp.37-39)。

- (1) 制度に恋してはいけない、変革に恋する
- (2) ルールでなくリソースをつくる、制度でなく場をつくる
- (3) このままの方向で行けるのか行けないのかの判断を早めに行う

こうした見方は設計者・企業側・人事側に立ってなされる議論ではあるが、そうした見方が陥りがちな「社内競争原理としての成果主義」という見方の加熱を注意しつつ、それとは違う、個人のキャリア目線から、改めて成果主義の意義を見出そうとする「スローキャリア」という議論がある。それを主張する高橋(2004)によると、現在の、特に若年層を中心とした労働力の中では、組織内序列での上昇志向が薄れつつあり、働き方の多様性(ダイバーシティ)が高まってきている。そうした人々に企業として報いてゆくための発想・方法として、(1) 長期的目標設定や短期的目標修正に基づいて取った行動成果を自己責任の下で会社に説明する「成果申告型マネジメント」、(2) 行動指針や心理的価値(質的な顧客提供価値)を見る「プロセス評価」、という二点に基づいた「価値合理的な成果主義」(p.147)が望まれる。いくら評価システムを数値目標をベースに明確化・システム化したとしても、先の読めない、ソフト(非機能)的な価値を提供してゆかなくてはならない時代の中では、すぐに立ち行かなくなる、という読みである。

余談ではあるが、新聞等のメディアで人事労務関係のトピックについて論じられる際には、近年では「成果主義」という言葉に代わって、同様の内容を「能力主義」と称するようになってきている。興味深いことではあるが、現在では「成果主義に取って代わられた」という扱いを受ける職能資格制度も、「それ以前の年功序列の体系に比べて能力主義的な人員管理を達成する」というように、当初は見なされ続けてきた。我々は、ともすれば成果に基づく従業員管理と職能資格に基づく従業員管理を対置させて物事を考えがちであるが、こうした「能力主義」という言説の位置づけの変遷は、より深い考察に値する。

6-3. 人材マネジメントに求められる多様な役割

このような目下の現象をより包括的に捉えるため、企業の人材マネジメント(あるいは人事部)を取り巻く多様な役割・局面について、若干の議論を参照したい。いかに例示した中でも特に第一の、ウルリックの議論は非常に影響力のあるもので、多くの韓国企業の中ではその枠組をそのまま導入するのが流行になっていたりもする。「CHO」というのは「Chief Human-resource Officer」の略で、人事管理職の新たな役割を象徴的に表そうと

して考えられた言葉である。

とはいえ、それらをそのまま鵜呑みにするのではなく、こうしたものを参考にしつつ、自社のオリジナルを作成するためのディスカッションを行なうと良い。それによって、自らの意思で導入した仕組みにも関わらず着せ替え・お仕着せのものになってしまう、というジレンマを回避することができる。ウルリックの四つの枠組のマトリクスの中心に、「文化伝道師」という、全ての要因をぶち抜く中心を設定した P&G の例が興味深いし、先のケースで示した A 社においても、(1) 人材を育成する（戦略に関して）、(2) 能力発揮をしやすい場を作る（変革に関して）、(3) 人事業務をまとめて集中化と専門化を測る（効率に関して）、(4) 社員との信頼関係を築き現場のリアリティを経営に伝える（社員の声に関して）、というような翻案がなされている。

将来・戦略の重視

プロセス	戦略的人材経営 のマネジメント	トランスフォーメーショ ンと変革のマネジメント	人材
	企業のインフラストラク チャーのマネジメント	従業員からの貢献 のマネジメント	

日常業務・運営の重視

図 3：人材マネジメントの役割 (1) (Urlich,1997,邦訳 p.35)

役割	メタファー	活動(doable)	成果(deliverable)
戦略的人材のマネジ メント	戦略パートナー	人材経営とビジネス 戦略を統合する「組 織診断」	戦略を実現する
企業インフラストラ クチャーのマネジメ ント	管理エキスパート	組織プロセスをリエ ンジニアリングする 「サービスの共有」	生産性の高いインフ ラストラクチャーを 築く
従業員からの貢献の マネジメント	従業員チャンピオン	従業員の声に耳を傾 け対応して「従業員 にリソースを提供」	従業員のコミットメ ントと能力を向上さ せる
トランスフォーメー ションと変革のマネ ジメント	変革された組織を生 みだす	トランスフォーメー ションを推進する 「変革推進能力の構 築」	変革された組織を生 みだす

表 1：人材マネジメントの役割の定義 (1) (Urlich,1997,邦訳 p.35)

長期的目標

経営視点	キャリアと経験を通じた選抜型育成	キャリア支援開発	人材視点
	パフォーマンス・マネジメント	フィードバックと従業員支援	

短期的目標

図4：人材マネジメントの役割（2）（守島編,2002より筆者作成）

中核システム（役割）	メタファー	活動(doable)	成果(deliverable)
キャリアと経験を通じた選抜型育成	経験のプロデューサー	キャリアと経験を通じた選抜型育成	戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上させる
パフォーマンス・マネジメント	戦略的パートナー	戦略目標と、一人ひとりの貢献を適合する仕組みを作る	成果による戦略達成への貢献を高める
フィードバックと従業員支援	審判	フィードバックと従業員支援	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する
キャリア支援開発	コーチ	キャリア開発支援	キャリアを通じた人材としての成長を支援する

表2：人材マネジメントの役割の定義（2）（守島,2004,p.23を翻案）

<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的に、あるいは、事業分野レベルで、大きな絵を持って戦略に焦点を合わせることができる人事の指揮官としての CHO ・ 事業に対して、したがって、社内外の顧客により密着した人事の指揮官としての CHO ・ サーバント・リーダーシップの精神で企業変革へのイニシアティブが取れる人事の指揮官としての CHO

表3：人材マネジメントの三つのテーマ（金井・守島編,2004,p.38）

役割	ドゥアブル	デリバラブル
全社的に、あるいは、事業分野レベルで、大きな絵を持って戦略に焦点を合わせることができる人事の指揮官	戦略マップの中に、あるいは、BSCの分析の中にHRの問題を組み込むための業務	戦略と連なった人材マネジメントの仕組み；戦略発想のできる人事スタッフ
事業に対して、したがって、社内外の顧客により密着し	パートナーまたお客さんとしてトップや現場の声を絶	人事部があるおかげで people matter がやりやすく

た人事の指揮官	えず聞くこと; 人事からのサービスについてのサーベイ	なるとライン・マネジャーに感じてもらうこと
サーバント・リーダーシップの精神で企業変革へのイニシアティブが取れる人事の指揮官	上に同じく、トップや現場の声を絶えず聞くこと; 現場廻り; 組織の定期的なサーベイ	人事部があるおかげで、実際に組織の変革がはかどること; ラインが本来のビジネスの仕事に専心できること

表 4 : 人材マネジメントの役割の定義 (3) (金井・守島編,2004,pp.68-69 を翻案)

6-4. 組織変革の流れの中での振る舞い方 (人材マネジメント変革に限らず…)

人材マネジメント改革は、その企業に属する人々の考え方や働き方の変化を誘引してくるものだから、「組織変革」という遠大なテーマとの関わりは極めて大きく、ほとんどそのものですらある。だから、企業の構造・文化といった、全社的な変容について行われた議論も、人材マネジメント改革について考える上でも参考になる。そこにはどのような展開(序・破・急)があり、そのそれぞれの段階にどのような要因・困難さが待ち受けているのか、ということについて考えてみたい。さらには、そうした局面の前面に立ち、周囲をリードしてゆく人の行動特性についても考えてみたい。

臨床心理学者のウィリアム・ブリッジズは、個人が人生の転機・節目をいかに乗り切ったか(トランジション)について研究を行った(Bridges,1980)。そこで示された三段階の中で特筆すべきは、第二段階(「中立圏」)である。人の心理は新たな段階へと突然(デジタルに)移行するのは不可能で、不安で宙ぶらりんな状況の中から新たなステージへのきっかけを形成するのである。

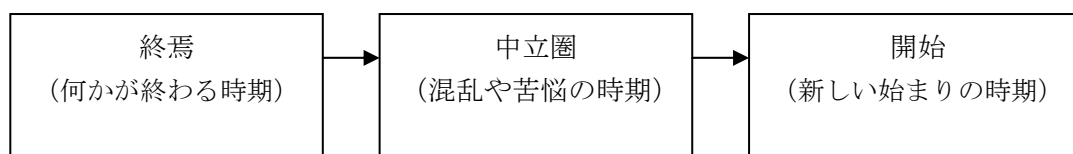
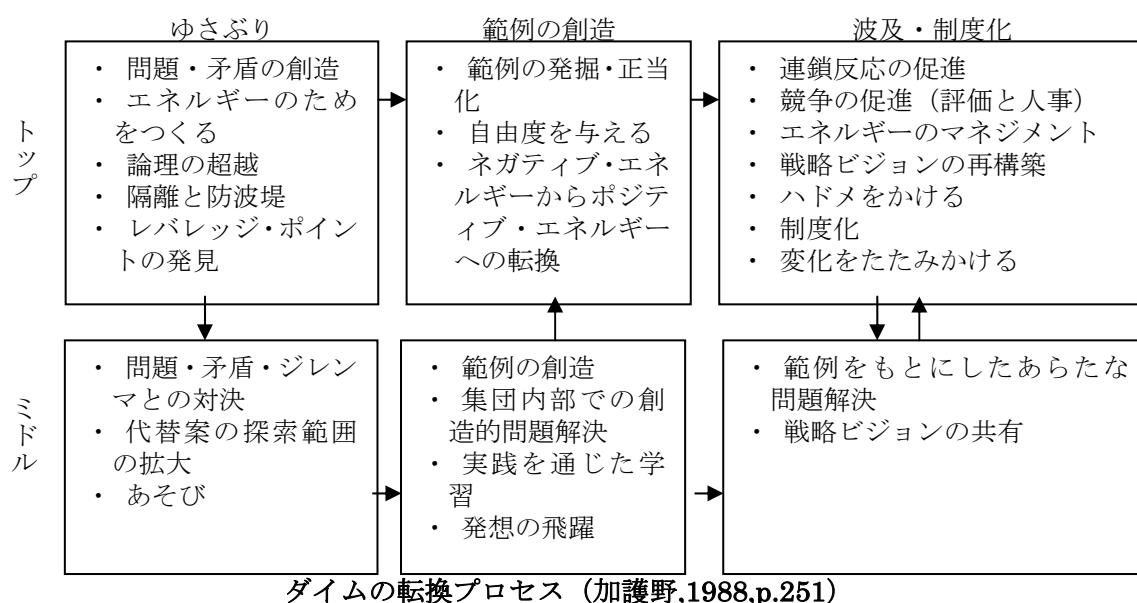


図 5 : ブリッジズ・モデル

企業・組織はあくまで人間が集まったものだから、こうした枠組を企業全体の変革に応用することが可能である、としたのが、ノール・ティシーである。彼は組織変革とそれをリードするリーダーの行動を、「ある手順で循環するドラマ」というような捉え方をした(22 ページ参照)。三幕仕立てからなるその第二幕は、未だ確たる方向性・決着が見られない、しかし次の達成へのエネルギーが蓄積される「中立圏」的な状況である。

ブリッジズ・モデルやそれに基づいたティシーの議論とは若干色合いが異なるが、加護野(1988)によって示された企業変革のモデルも参考になる。彼は企業の変革を、「そこに身を置く人々のパラダイムの転換」と捉えている。それは、そこに所属する人々のみに理解可能(協約不可能性)な「日常の理論(独自の因果帰属の方法)」であり、(1) 世界観、(2) 文化、(3) 手本・判例、という、抽象的なものから具体的なものまでを包括する。それは強い慣性を持つからなかなか変えられないものであり、トップとミドルの連携(相

互への刺激) による組織的な大きな揺さぶりの運動が求められるのである。



ジョン・コッターは1995年のハーバード・ビジネス・レビューの論文(1999年の著作に転載)で、組織変革の8段階と、それぞれに潜む落とし穴について議論している。それは下の表のような手順であるが、金井(2004)においては、それらの「つまずきの石」が順番に起こるとは考え過ぎずに、チェックリストとして用いることが推奨されている。

	改革の段階	落とし穴
1	緊急課題であるという認識の徹底	緊急課題であるという認識の不徹底
2	強力な推進チームの結成	推進チームの指導力不足
3	ビジョンの策定	ビジョンの欠落
4	ビジョンの伝達	社内コミュニケーションが絶対的に不足
5	社員のビジョン実現へのサポート	ビジョン実現の障害を放置
6	短期的成果を挙げるための計画策定・実行	計画的な短期的成果の欠如
7	改善成果の定着と更なる改革の実現	早すぎる勝利宣言
8	新しいアプローチを根付かせる(再び1へ)	変革の成果が浸透不足

表5：変革プロセスにおける落とし穴

こうした組織変革を誘因・主導するリーダーの行動特性について概略を示したものに金井(2005)があるので、その議論を参照したい。そこでは、変革型リーダーシップ研究の主立ったものとして、(1) Kotter(1982)におけるゼネラル・マネジャーの行動分析、(2) Kanter(1983)のミドル・マネジャーの行動分析、(3) 金井(1991)におけるミドル・マネジャーの行動分析、が示されている。そこから抽出された行動特性の諸次元は以下のようにまとめられるが、それらがそれ以前の伝統的なリーダーシップ研究において指示され続けてきた二次元の中に依然として位置づけ可能であることが示されている。

	課題（仕事）関連行動	人間（対人関係）関連行動
Kotter(1982)	・アジェンダ設定	・ネットワーク構築 ・実行
Kanter(1983)	・問題設定	・連合体形成 ・動員
金井（1991）	・戦略的課題の提示 ・方針伝達 ・緊張醸成 ・伝達圧力	・配慮 ・信頼蓄積 ・連動性創出 ・連動生活用
日常語で変革型リーダーシップを表す二軸	・大きな絵（ビジョン）を描く	・大勢の人々を巻き込む

表 6：変革型リーダーシップ論におけるロバストな二軸（金井,2005,p.276 を翻案）

その時、「変革型リーダー」という概念に対する若干の注意・差し水として、「果たしてそのようなヒロイックな要因だけで、リーダーの行動や周囲の巻き込みが成り立つのか」ということについて考えてみるのがよい。実際には、目立たない草の根の一つ一つが、連鎖反応的に、自己触媒的に、全体での大きな動きを誘発しているのかもしれない。

そうした表に出にくい側面に注目したものに、ジョゼフ・バダラッコの「静かなリーダーシップ」論がある（Badaracco,2002）。彼によると、「創造性」に加えて「倫理性」を組織に提供することが優れたリーダーシップのあり方である。そのために求められる行動は、

(1) 現実主義的であること（自分や周りの現状に対して過大評価や過小評価をしない臨機応変に行動範囲を定める）、(2) 様々な動機を同時に持っていること（極端な利己主義や利他主義を回避する）、(3) 時間を稼ぐ（流動的で複雑な現実の中で即断をしないが、そうした「策略ゲーム」を濫用し過ぎない）、(4) 自らの影響力をリスク・報酬ベースで判断する（評判や人間関係を壊さない）、(5) 具体的に考える（熱意や善意にほだされ過ぎない）、(6) 規則を曲げる（想像性・創造性のために規則に解釈の余地を与えておき、「規則違反だ」と言われぬようにしておく）、(7) 健全な妥協策を取る（妥協のための妥協ではなく、重要な価値観を達成するための協力を最終的に周りから引き出すための暫定的な橋頭堡を設定する）、の七つにまとめることができる。これらの背後に潜む静かなリーダーの特徴が、「自省」、「謙虚」、「粘り強さ」である。

さらに言えば、「リーダーとフォロワー」という関係を固定的に捉えすぎない方がよいのかもしれない。企業・組織で明確に定められた階層関係のイメージに囚われすぎるとそうなりがちではあるが、実際の仕事上のやり取りの中では、それは柔軟に動きうる。下の立場から奉仕を与える人こそが上層部を導いていたことを主張する「サーバント・リーダーシップ（グリーンリーフ⁴⁰）」や、一人ひとりの自分自身のマネジメントの連鎖が全体を一つの方向性に統合しうることを主張する「セルフ・リーダーシップ（マンツ⁴¹）」、などが参考になる。その時ごとで集団・組織の運動力の源泉となる人は、職分・階層を超えて移り変わってゆく。組織というものは、誰か・どこかに明確なプログラムがあって、それを

⁴⁰ 例えば Greenleaf(1991)に邦訳がある。

⁴¹ 例えば Manz and Neck(1998)に邦訳がある。

全体に浸透させてゆく中で動くものではなく、全体に波及・移植させることが到底不可能な個別のプログラムや思いが、その個別性を維持しつつ、相互に刺激を与え合って、「あたかも全体的に」動いているものなのかもしれない。

6-5. 組織における「制度」の力

「変わることの必要性を認識できない」という、文化的・パラダイム的な原因に起因する慣性の問題は、「なぜ人々はある特定のものの見方を当然視し、それを共有するのだろうか」という問いに直結する。このような、ある枠組にはめられた人々の行為・相互作用のパターンの背景に働く力のことを「制度」と呼ぶ組織理論の一派がある。一般的に「制度」という時には、例えば実務家が人事制度というように、文書化・明文化された規則のことを指し示すことが多い。しかし、ここで検討したい「制度」はより暗黙的な、それでも何となくそれに規定されてしまうルールのようなものである⁴²。

人間が認知的にある枠組を描き出し、同調してゆくメカニズムを追求したのが新制度派組織論⁴³である。この論者が集合的な人間行動を説明する時、「ある合理的・客観的な基準があり、皆がそれを発見するから追従し、組織が形作られてゆく」という一般的に通用する論法は採用しない。逆に、「相互作用を通じた擦り合わせによって世界・社会に対する同じものの見方が広く共有される中で組織が形作られ、正当化されたものの見方が合理性を事後的に保障し、逆にそういうものの見方から抜け出られなくなる」というロジックを採用する。外部の人間から見たら「なんでそんなやり方がまかり通ってるの」という協約不可能性が存在するが、それは組織内の人間が認知的制度化を果たしてしまった結果なのである。もとよりある発想・行動の合理性・正当性の基準は時と場所によって変わるものだが、組織的な協働は、そのような相対的なものを相対的と思わせないことによって達成されるのである。複眼思考の人々ばかりが集まったのでは、集合離散が激しくなって、なかなか組織として持続的に一体感を保つことができない。このように、人には制度化へのバイアスが強固に働いているために、そこからの脱却はなかなか行えない。

このように、新制度派組織論のロジックには、本ケースでも重要になってくる「ものの見方の変更（制度変動）」に関する説明力に不備があるために、その論理には片手落ちの感がある。制度化が進むにつれて、外部環境とのギャップがだんだん激しくなり、結局そのものの見方では立ち行かなくなることを説明し切れない。さらには、「変わることの必要性は認識しているのだが、実際に変えることはできない」という現象への説明力も持たない。こうした隘路に陥らないものとして、先に示した加護野のパラダイム変革の議論があるが、

⁴² それは文化や規範とも似ているが、若干の色合いが異なる。文化や規範への同調は価値的なコミットメントを通じて達成されるが、制度への同調はどちらかと言えばより本能的・認知的な、刺激への反応として達成される。

⁴³ 新制度派組織論は、社会学的な色彩を色濃く含み、現在の組織理論の中で中心的な位置を占めている（日本の学会では必ずしもメジャーではない）。広まるきっかけとなった記念碑的な論文として、Meyer and Rowan(1977)とZucker(1977)がある。その後に出されたDiMaggio and Powell(1983)も重要かつ影響力のある論考である。レビュー文献としては、Scott(1987,1995)やZucker(1987)が有効である。

ここでは制度派組織論の立場からなされた有力な二つの議論を参照したい⁴⁴。

第一に検討したいのが、**Oliver(1991)**である。彼女が既存の決定論的（個人・組織単位での主体性が黙殺された）な制度派組織論のトレンドに異を唱える議論を行ったが、そこで重視されたのが「制度的プロセスへの戦略的反応」であった。その反応類型は、(1) 順応(acquiesce)、(2) 妥協(compromise)、(3) 排除(avoid)、(4) 反抗(defy)、(5) 操作(manipulate)であった。後になるほど、自らが保有する資源・能力に基づいて積極的な環境に働きかけ、それを都合のいいように創造する色合いが強くなる。人事スタッフ（人事部）がある特定の行動をとる背景には、彼らがおかれた制度的環境の影響力の高低が関係しているのである。

とはいえそれでは、先のケースで見てきたような、「あちら立てればこちら立たず」とか、「あちらには強い立場に立てるが、こちらに対しては従属せざるを得ない」といった、多様な利害関係者との錯綜した関係を描きにくい。「順応ー操作」という個別戦略の複合として人事スタッフ（人事部）の意識・行動は理解されなければならない、そこでは「どのように個別の対応を融合可能なように設定させてゆくか」ということに関するロジックが必要となる。そこで第二に、**Friedland and Alford(1991)**について検討したい。

ある状況下における行為主体（例えば、競争環境の中での企業や、企業の中での人事スタッフ・人事部）は多様な要求に直面しており、それらを彼らは「制度固有のロジック（institutional logic）」と呼ぶ。彼らが着目したのがそれらの間での「矛盾」の存在である。人材マネジメントの文脈で言うと、「経営者の要求を満たすために現場のメンバーに泥水を飲んでもらう」というよくあるパターンである。とはいえ、矛盾が存在してこそ初めて変革へのトリガーが引かれる準備が整う、という言い方もできる。よくある理論や一般的な考え方の中では、矛盾は排除すべきもので、それを排除することにより組織的な均衡を達成することが望まれる。しかし、実際に組織の中で矛盾が消えることはない。社会学者であるピーター・ブラウの発想を借りるならば、ある矛盾解消のための作用こそが他の箇所での矛盾を生み出してしまうのであり、矛盾自体が完全に消えることはない（Blau,1964）。

フリードランドとアルフォードの発想は、以下のようなものである。もとより消せない矛盾なのだったら、あるいは組織が一つの状態に留まることが不可能なのだったら、矛盾を継続的変化のためのポジティブな力として活用してしまえばよい。さらには、ある制度固有ロジックとの間の矛盾解消の力を、他の制度固有のロジックを書き換えてしまう力に応用してしまってもよい。現場のメンバーと人材マネジメントの新たな関係を創発してゆく中で、その強固な新結合のあり方を武器に、経営層に発想の転換を迫ることも（少なくとも理屈の上では）不可能ではないのである。経営層の発想の転換を実現することによって現場のメンバーとの関係がまた危うくなってきたら、もう一度変革のトリガーを引けばよいのである。

それにそもそも、矛盾が生まれないところでは、何か新しいことをしようとする動機は発生しえない。矛盾やプレッシャーを「自分のキャリアや会社の行く末のためにある程度

⁴⁴ これら二つの先行研究に関するディスカッションは、佐藤・山田（2004）においてもなされており、参考になる。

必要な張り合い」と捉えることが出来る気持ちの余裕を、ある一つの考え方・枠組・作られつつある施策に囚われ過ぎずにいつでも代替案に乗り換えることが出来るフットワークを、そして人材マネジメントを含めた会社の仕組みの組み替えに自分の問題として参加してゆく積極性を、経営層も現場メンバーも人事スタッフも持つ必要がある。

7. 参考文献

- Badaracco, J.L. (2002) *Leading Quietly*. Harvard Business School Press. (高木晴夫 (監修) 渡邊有貴 (解説) 夏里尚子 (訳) 『静かなリーダーシップ』 翔泳社, 2002)
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉 (訳) 『交換と権力-社会過程の弁証法社会学-』 新曜社, 1974)
- Bridges, W. (1980) *Transitions : Making Sense of Life's Change*. Addison-Wesley. (倉光修・小林哲郎 (訳) 『トランジション：人生の転機』 創元社, 1994)
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48 : pp.147-160.
- Friedland, R. and R.R. Alford (1991) "Bringing Society Back in : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions." in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press. : pp.232-263.
- Greenleaf R.K. (1991) *The Servant as Leader*. The Robert K. Greenleaf Center. (『サーバントリーダー』 グリーンリーフ・センター・ジャパン, 2004)
- 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』 光文社.
- Kanter, R.M. (1983) *The Change Master : Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon and Schuster. (長谷川慶太郎 (訳) 『ザ・チェンジ・マスターズ-21世紀への企業変革者たち-』 二見書房, 1984)
- 加護野忠男 (1998) 『企業のパラダイム変革』 講談社現代新書.
- 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.
- 金井壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン』 光文社新書.
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日経文庫.
- 金井壽宏・守島基博 (編著) (2004) 『CHO-最高人事責任者が会社を変える-』 東洋経済新報社.
- Kotter, J.P. (1982) *The General Managers*. Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋 (訳) 『ザ・ゼネラル・マネジャー-実力経営者の発想と行動-』 ダイヤモンド社, 1984年)
- Kotter, J.P. (1999) *On What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press. (黒田由貴子監訳 『リーダーシップ論-いま何をすべきか-』 ダイヤモンド社, 1999)
- Manz, C. and C.P. Neck (1998) *Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself for Excellence*. Prentice Hall. (宍戸由希子 (訳) 『なりたい自分になる技術-あなたを成功に導くセルフリーダーシップ-』 生産性出版, 1999)

- Meyer, J.W. and B. Rowan (1977) "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83 : pp.340-363.
- 守島基博 (編著) (2002) 『21 世紀の“戦略型” 人事部』 日本労働研究機構.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日経文庫.
- Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Process." *Academy of Management Review* 16 : pp.145-179.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化-組織を動かす見えない力-』 日本経済新聞社, 2004 年.
- Scott, W.R. (1987) "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly* 32 : pp.493-511.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*. Sage. (河野昭三・板橋慶明 (訳) 『制度と組織』 税務経理協会, 1998)
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義-日本型年功制復活のススメ-』 日経 BP 社.
- 高橋俊介 (1999) 『成果主義-どうすればそれが経営改革につながるのか?-』 東洋経済新報社.
- 高橋俊介 (2004) 『スローキャリア-上昇志向が強い人のための生き方論-』 PHP 研究所.
- Tichy, N.M. and M.A. Devanna (1986) *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons. (小林薫 (訳) 『現状変革型リーダー-変化・イノベーション・企業家精神への挑戦-』 ダイヤモンド社, 1988)
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press. (梅津祐良 (訳) 『MBA の人材戦略』 日本能率協会マネジメントセンター, 1997)
- 柳下公一 (2005) 『武田「成果主義」成功の法則』 日経ビジネス人文庫.
- Zucker, L.G. (1977) "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence." *American Sociological Review* 42 : pp.726-743.
- Zucker, L.G. (1987) "Institutional Theories of Organizations." *Annual Review of Sociology* 13 : pp.443-464.

あとがき

モチベーションやリーダーシップ、さらにキャリアなどを中心トピックとする組織行動論 (Organizational Behavior, OB) の分野では、あまり通常のビジネス・ケースはなじまないという実感をわれわれはもっている。もちろん、古典的ケースとなるが、たとえば、ハーバード・ビジネス・スクールの教材では、『コーニング・グラス社電子部品事業部』のケース、また、教材として書かれているわけではないが、『小倉昌男 経営学』(日経 BP、1999年) というような書籍は、OB の主要トピックを、経営戦略や組織変革などの全体としての組織の環境への適応という問題とからませながら議論するのにいい素材を提供する。

にもかかわらず、働くひとりひとりの行動に原点をおく OB を最も実りある形で学ぶには、学部を学生を対象とするときにはやや困難だが、神戸大学の MBA 院生のように仕事の経験が豊かなひとの場合には、ケースで (遠い世界の) 代理学習をするよりは、自分自身の経験をしたり、自分の身近なひと観察から (もっと近い世界で) 代理学習したりするほうが、有意義であると思われる。また、経験と接合がされる限り意味あると思われるたくさんさんの理論にふれるのはいいが、最終的には、働くひとりひとりの個人が、とりわけ、やがて経営人材や高度プロとして活躍を望むならば、モチベーションやリーダーシップについては、自分なりの持論 (持(自)論としばしば表記してきた) をもつことがより大切である。

理論を鑑賞するのではなく、自分に役立つし自分で現実に使用するような持論を書いてみる。そして、そのこれまでの持(自)論があてはまらないような新たな経験、これまではみえなかったものが見え始めるような一皮むけた経験、をくぐるたびに、最初の持(自)論を何度か、改訂し続けることが大事だ。このことは、また、一方で、働きながら (つまり、会社をやめずに) MBA で学ぶという方法によくフィットするし、他方で、研修等の OffJTno 場面においてできえ、研修の終わったあとこそが始まりだという気持ちを醸成するのに適している。なにしろ、MBA や研修で学ぶ OB のアウトカムが持(自)論バージョン 1.0 なのだから、それを意識して行動し、現実とずれが大きくなる度に、持(自)論を改訂してほしいというのが、この教育アプローチの趣旨だからだ。われわれは、この点から、本論文の姉妹編として、「リーダーシップの持(自)論アプローチ——その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解読の試み——」(神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・シリーズ#803) を著した。

しかし、われわれは、持(自)論アプローチと別個だが、両立する他のアプローチで、これまでの通常のケースとは異なるタイプの教材開発をあきらめたわけではけっしてない。経験と持論と、それを支える理論を重視しながらも、そして、持(自)論アプローチと同様に、「働きながら学ぶことの真の意味とパワー」を生かすような教材開発を、キャリア、人事面でおこなってきた。それをまとめたのが本報告書である。冒頭でもふれた B JL (By-the-Job-Learning) を、深めるのに有益な教材開発をめざす方々に、われわれもまだ発展途上ではあるが、この報告書を神戸大学大学院経営学研究科のディスカッション・ペーパーに登録して、不完全な面もあるが、公開して広くご意見、ご批判、アイデアを賜り、今後のさらなる発展を期したい。また、B JL そのものが内包している考えだが、役に立つ

のがよい（実践的）理論だという K.レビンの教えに忠実であろうとすれば、教材開発と、役立つ理論の開発のためのアカデミックな研究は両立可能であるともわれわれは考えている。

本報告書の執筆者は、いずれも博士論文につながる研究をいかしながら、これらの教材を作成した。もしも、背後にあるアカデミックな論文にも興味がある場合には、各章の著者に直接コンタクトをおとりいただきたい。

第1章執筆者 尾形 真実哉 ogamami-pg32@mwc.biglobe.ne.jp

第2章執筆者 小川 憲彦 nogawa@hosei.ac.jp

第3章執筆者 元山 年弘 motoyama@kcc.zaq.ne.jp

第4章執筆者 宇田 忠司 uda@econ.hokudai.ac.jp

第5章執筆者 西尾 久美子 kumi2403@yahoo.co.jp

第6章執筆者 江夏 幾多郎 cherie1969mp@ybb.ne.jp

[2007.2.23 804]