



ミドル・マネジャーのエンパワメント : 日本型 HRMシステムの文脈の中でのミドルの生涯発達課題

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 42(下):39-116

(Issue Date)

1996

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81000778>



ミドル・マネジャーのエンパワーメント

—日本型HRMシステムの文脈のなかでのミドルの生涯発達課題—*

金 井 壽 宏

はじめに

ミドル・マネジャーというのは、一方で、組織内の階層上のミドル、つまり中間管理職の立場にあるひとをさすばかりでなく、他方で、人生の途上で壮年期（もしくは中年期）、またキャリアの歩む軌跡の上でもキャリア中期を過ぎつつあるひとである。日本の産業社会におけるミドルの問題を議論する際に、これまで欠けていたのは、後者の視点である。たとえば、（一部の例外的研究¹を除くと）ミドルのときにキャリアのプラトー（高原、行き止まり）に達するという議論にしても、この人びとが、長い人生の半ばにさしかかっている

* 本稿でのエンパワーメントをめぐる文献の一部については、神戸大学大学院経営学部研究科の三木瑞実氏、エンパワーメントとメンタリングをめぐる実証研究では、富士ゼロックス総合教育研究所の藤井 博氏、神戸商科大学の開本浩矢氏との議論に多くを負っている。この分野に対する関心を、慶應義塾大学の南 隆男氏はさらに深化させてくださった。また、ひとりひとりのお名前をあげるのは不可能だが、ミドル・マネジャーの問題を考えるための多種多様な会合や研究会の場で、多数の実務家の皆さまから有益なコメントを得た。記して謝意としたい。本稿での問題点の一部は、つぎの論文での議論をさらに進展させたものである。金井壽宏（1995）「ミドル・マネジャーの生涯発達課題と日本型HRMシステム——ミドルのエンパワーメントの方向を探る」『ビジネス・インサイト』第12号、30-47頁。

1) たとえば、野田正彰（1994）の『中年なじみ』（ダイヤモンド社）と同じく野田正彰（1995）の『ミドルの転機——続・中年なじみ』（ダイヤモンド社）は、精神科医の立場から、ミドルの履歴書をいかに中年という人生の段階になじむかという観点から論じている。

という認識にもとづく真剣な議論が少なかったように思われる。また、中間管理職という観点からミドルを捉える場合にも、ミドルのおかれた窮状を、必ずしも日本型の人事の仕組みの全体像のなかに位置付けて議論されることも少なかった。これらの2点をしっかりと見据えながら²、ミドル・マネジャーのエンパワーメント（ここでは、とりあえず「真の元気づけ、活性化」と理解しておこう）の問題を描写すること、簡単に答えはでなくても、今後もっと議論されるべき重要な論点を洗い出すことが、この論文の目的である。

I. ミドルの現状を考えるキーワード

この論文は完結した論考というよりもむしろ、日本のミドルについて、今後さらに研究や議論がおこなわれるためのインプットとなる問題提起をめざしている。そこで、いきなりではあるが、最初に、ミドルの真の活性化としてのエンパワーメントにかかわる問題提起のための論点を頭出しすることにした。そのために、いくつかのキーワードをあらかじめリストして、それらの言葉の含みを素描しておくことにしよう。網羅的リストは不可能だし、議論に対して生産的でもない。上記のふたつの視点から、(1)リアリズム（現状直視）、(2)ポータブル・スキルの蓄積、(3)ホステージ（とらわれの身）、(4)学習性無力感、(5)ミッドライフの生涯発達課題、(6)コホート効果、(7)長期的キャリア・デザインという発想、の7点に多様な問題の根がありそうである。

2) 言うまでもなく、もうひとつ重要な要因として、労働市場や、マクロの環境のなかに根付いた日本の慣行という要因がある。本稿では焦点をあてていないが、今後、労働経済学者や社会政策の研究者と共同研究が望まれる分野である。他にも要因があるが、われわれは、これを含めて、図に示すように、マクロ環境、HRMシステム、ミドルの発達段階が、今日のミドル問題を考える3大要因だと仮定している。

(1) リアリズム（現状直視）

長いキャリアを歩むうえで、夢はキーワードであり、生涯発達の心理学でも、20代は、夢を探し、30代は、夢の実現に向けて邁進し、40歳から45歳までの中年の過渡期には、人生の半ばにおいて、ほんとうに自分が目指していたのはなにだったのか自問し、夢のなにが実現され、なにが未実現か、未実現なものにこれからどのように折り合いをつければいいのか、深く問い直すべきである³⁾。

夢が大事であればあるほど、この時期に現実を直視して、リアリズムの目をもって、ミドルの自分がおかれた状況をじっくり捉え直さなければならない（バブルの時期は、確かに浮かれていた——さらに以前の高度成長時代は、ポストもチャンスもどんどん生まれた）。後でも詳しくふれるように、RJP（Realistic Job Preview；これから就こうとする職務の実際についてできる限りリアルにその内容を事前に伝えるという考え方）は、新人に対してよりもミドルに対して必要だとも、実務界の人事担当者は指摘する。

-
- 3) 中年期における夢というテーマについては、つぎに詳しい。D.J. Levinson (1978). *The Seasons of Man's Life*. New York: Knopf. (南 博訳『人生の四季——中年をいかに生きるか』講談社, 1980, 後に『ライフサイクルの心理学 (上) (下)』講談社学術文庫に収録)。夢の形成と修正という標題でレビンソンは、つぎのように主張する。「成人前期には、人は＜夢＞を形成し、その＜夢＞をはぐくむ最初の生活構造をつくり上げ、その＜夢＞をある程度実現できる目標を達成しなければならない。中年期には、その＜夢＞を修正あるいは断念することが発達課題となる。自分は＜夢＞をその一部すら実現できそうにないと悟るかもしれない。そのときは、＜夢＞にあまりとらわれすぎのをやめて、自己のほかのどの面を生かしていくつもりかを決めなければならない。＜夢＞を充分に実現でき、（それに期待していたほどの魔力がなかったとしても）一応は価値を見出せたならば、その定める道を歩み続けるかもしれない。だが前ほど野心に支配されることがなく、努力のもつ本来の価値に関心をもち、生活のさまざまな面を楽しめるようになる。＜夢＞は死産に終わるかもしれないし、何年間も花開くかもしれない。たとえ＜夢＞がなんらかの役割を果たし続けたとしても、生活におけるその意味と位置は発達段階が進むとともに必然的に変わっていく。それぞれの人が自分なりの安定と変化のバランスを見つかるのである。」(pp.331-332, 訳書 (下) 巻253-254頁)

ミドル・マネジャーになるころこそ、入社時を思い起こしてほしい。どのような想いで、その会社に入ったのか。あるいは、組織への入り口のときから、夢もリアリズムもともになかったのか。また、ミドル・マネジャーになるころこそ、もうイメージではなくリアリズムで、自分、自社、および日本の産業社会についてしっかりと見据えようとする自覚的努力がなければならない。

(2) ポータブル・スキル II⁴

個の尊重というアイデアが、便利に取り違えられて、人件費の重いミドル以上の管理職に、突然これからのキャリアは、場合によってはセカンド・キャリアは、個人個人で考えるべきだと、突き放すために強調されることがある。また、もうこの会社にはずっといてもらわなくてもよいという含みで、ポータブル・スキルという言葉が便利に使用されることまである。これだと、第二人事部のような発想だ。ここで、問題になるのは、社外とかかわるポータブル・スキル（他の会社に移っても通用するスキル）と、社内にとらわれるホステージ感のふたつである。

ポータブル・スキルとは、ちょうどポータブル・テレビがどの部屋にも持ち運びできるように、自分に根付いているから他の会社にも携帯できるスキルや経験の蓄積である。ポータブル・スキルは、確かに重要である。新人や人材派遣業からデータ入力とワープロを処理してくれるヤングは他社で十分に勤まるのに、ある会社に10数年、あるいは20年も勤めて、ミドル・マネジャーになるころには、ポータブル・スキルがどんどんなくなってしまっているというのでは具合がわるい。しかし、それは他社に通用しないから具合がわるいというより、年数をかけて自分にしっかり根付いたと誇れるものがないからこそ具合が

4) 資格の束にとどまるポータブル・スキルⅠと区別されるポータブル・スキルⅡの概念とその具体的説明は、つぎを参照。金井壽宏（1994）「あなたのポータブルスキルはナニ」『日経ウーマン』（1994年6月号），pp.28-29。

わるいのである。

課長・部長クラスのひとに、ポータブル・スキルをリストしてもらおうと、デュッセルドルフに5年いたのでドイツ語ができるとか、算盤が2段とか、経理のときに表計算によく使ったのでエクセルができるとか、3, 4個しか並ばない。しかし、それがポータブル・スキルなら、これは資格（あるいは資格もどき）の束にほかならない。コンセプトを生み出せる、ネットワークをうまく活用できる、新規事業を起こせるといったスキルや経験の蓄積、さらには、このひとはスケールが大きいとか、実にナイスだというのも他社に通用するはずだ。資格の束にすぎないレベルを、ポータブル・スキルⅠ、後者のような経験の深さゆえの普遍的スキル（あるいは経験の蓄積、トラックスレコード⁵）をポータブル・スキルⅡと呼んで区別することにしよう。ポータブル・スキルⅡについては他社に通用するから大事なのでなく、もっと大切なのは、他流試合でやっていけるぐらいでないと、一流の仕事をしていることにならないし、自分にしっかり根付いたスキルを蓄積していることにもならないということである。

この点、日本の企業は、OJTという通りのよい（しかし、実態が必ずしもはっきりしない）言葉のもとに、「任せるとひとは育つ」という図式に安住していなかっただろうか。OJTの真の意味を探ったり⁶、放任にすぎない権限委譲を超えるエンパワーメントがミドルや若手に必要である。

-
- 5) 一皮むけるような大きな経験、なにかを（たとえば新規事業や新たな管理システムなどを）創造したような経験が、トラックスレコードのなかでは、最も重要である。
 - 6) 真のOJTの意味や、その実際について、経験から教訓を得る場面（つまり、一皮むける具体的場面）を調査研究した、CCL（センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ）による、つぎの文献は貴重である。Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.

(3) ホステージ（とらわれの身）

ポータブル・スキルと観点の異なる視点として、そもそも日本に管理職レベルの労働市場も、ミドルのユニオン（組合）もこれまであまり活発ではなかった（少なくとも希薄だった）という、労働市場や制度面でのインフラについての議論がある。さらに、これまでの日本的雇用慣行における終身雇用制と年功賃金制（ともに変貌しつつあるが）の組み合わせについて、日本の会社では、キャリアの全体（生涯の大半というに近い）に渡って帳尻を合わせる仕組みであったことが、注目される。

簡単に図式化すると、この点についての加護野・小林モデル⁷は、つぎのようになる。入社直後からある段階までは、会社はそのひとの貢献以上の支払い（やさらには教育・育成に投資）をしている。その段階から長らくの間（通常ミドルと言われるところを中心とする時期）に、個人は会社が支払う以上に会社に貢献している期間が続く。そして、ある時期以降、そのころの未払い分を回収するという図式である⁸。

会社に10年ほど勤めたら、「ウチの会社」というひとが出てくる。それが情緒的にすぎるのでいやだというひとも多くいるだろうが（また、文化人類学者の中根千枝の指摘にもとづいて、日本では紹介のときに、「生産技術のエンジニアです」というより、「松下の社員です」、とフレーム＝所属の組織に言及することが多いともよく言われる⁹が）、この図式を念頭におくと、それは経済合理的なことでもある。なにしろミドルの時期に、給与以上に働くという形で、

7) 加護野忠男・小林孝雄（1989）『資源抛却と退出障壁』今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、pp.73-92。

8) 労働経済学でも、生涯で帳尻を合わせる仕組みに注目し、この交点がどこにあるのか、なんとか計測しようとする試みはあるが、それはなかなか困難なようである。清家篤（1993）『貢献と報酬に関する長期収支勘定の現状とその変化の可能性』『21世紀HRMビジョン研究会報告書』労働省。

9) 金井壽宏（1994）『『タテ社会の人間関係』“ヨコの連携”こそ受難のミドルを救う』『プレジデント』第32巻第3号、pp.104-109。

見えざる出資をしているのだ。株券にあたるものは持たなくとも、見えざる資産がある限り、「ウチの会社」と感じたりそう言ったりしてもしかたがない。株主と違う点は、そのままこの会社で生涯の帳尻が合うまで居続けない限り、見えざる出資のリターンは回収できないことである。

これが、（もし、そのひとに他の会社でも通用するポータブル・スキルがあっても、よほど高給でヘッドハンティングを受けるという例外的なケースを除くと）会社にとらわれの身についついになってしまう、もうひとつのメカニズムである。ミドル以降は、それまでの出資ゆえ、会社のホステージ（人質）になってしまうのである。

そのミドルに対して、人件費の圧迫の強さゆえに、「以後出社に及ばず」という類いの、考えの浅い人事施策を実施してしまう企業がある。これでは、一部の労働経済学者が言うように、これまで生涯で帳尻を合わせる仕組みのなかで自らはぬくぬくと生きてきたトップの、ミドルに対する背任行為だと言われても仕方がない。しかし、(1)のリアリズムで述べたように、ミドルは現実も直視しなければならない。

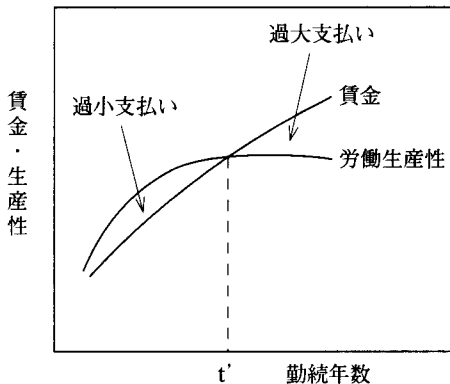


図1 ホステージ理論

出所 加護野・小林(1989), p. 77。

(4) 学習性無力感

エンパワーメントの基礎理論に、マーティン・セリグマンの「学習性無力感」(learned helplessness)の理論をあげるひとは少ない。が、わたしは、これがミドルのエンパワーメントという問題を考えるのに有益であると考えている¹⁰。エンパワーメントとの関連ではあまりよく知られていないので、少し詳しく見ることにしよう。

この理論は、ひとの無力感に臨床的に応用されるが、セリグマンが最初に学習性無力感を発見したのは、動物(イヌ)実験であった。セリグマンは、無力感、やるせなさ、無気力が生まれつきのものでなく、学習された結果であることを、動物実験と、抑鬱状態にある人間の臨床的研究の両面から明らかにした。彼は、プリンストン大学の大学院生のころ、実験に使用するはずのイヌのなかに、電気ショックがあっても逃げないイヌがいて驚いた。ほかの研究者は、それだと実験に差し障りがあると考えただけだが、若きセリグマンだけは、なぜイヌですら無気力になってしまうのか、まともに疑問に思った。

電気ショックからイヌが速やかに回避行動ができるように学習させたつもりなのに、皮肉なことに、イヌはショックが来ても逃げないという結果になったのはなぜだろうか。この実験でイヌは、真ん中に(イヌの肩の高さぐらいの)仕切がある隣どうしの部屋(往復式の回避箱、あるいはシャトルボックスと呼ばれる)に置かれる。シャトルボックスとは、学習実験のために使われる箱で、イヌはそのなかの真ん中の衝立を超えて負の刺激(=電気ショック)を避けたら、正の刺激(=餌など)に接近したりする。

仕切を超えないと電気ショックを回避できない(電気を流す10秒前に信号がある)という状況にイヌはまずおかれる。しかし、超えた先の隣の部屋でも

10) セリグマンの主著や最近の著作は、邦訳で目をとおすことができる。M.E.P. セリグマン(1975; 訳1986)『うつ病の行動学——学習性絶望感とはなにか』平井 久・木村駿一監訳、誠信書房。M.E.P. セリグマン8 (1990; 1991訳)『オブティミストはなぜ成功するか』齊藤茂太監訳、山村宜子訳、講談社。

電気ショックがまた来る。その意味では、イヌにとって安息の場は仕切のいずれの側にもなく、この二つの部屋のある箱は「回避箱」と呼ばれるものの、電気ショックは、実験が続く限り「回避不可能」なのであった。この電気ショックを10試行おこなうが、信号の始まりから60秒経過しても仕切を超えないときには、試行をそこで打ち切る。

セリグマンたちが1965年から69年にかけて150匹のイヌの行動を調べたところ、なんと3分の2が無力感を示した——つまり、信号が鳴っても回避箱の部屋に横たわるだけで、動かずに電気ショックを受け続けるだけであった。このような経験を繰り返すとイヌでも無気力になるのである。もちろん回避不可能なショックなどというものを経験したことのないイヌは、信号があればショックが来るのだときちんと学習（連合学習という）し、信号があると勢いよく仕切を飛び越えるようになる。回避不可能なショックを経験していないのに、もともと無力感に苛まれたかのごとくジャンプせず動かなかったイヌは、わずか5パーセントにすぎなかった。そのイヌの生育歴を調べると、ナイーブな性格上無気力になっていたようだった。つまり、ほんの5パーセントだけが生まれつき無気力なイヌだったわけである。

実験に使われていた大半のイヌは、シャトルボックスという自分の置かれた世界のなかで、自分がどのようなアクションを起こしても、自分の世界は変わらないと学習してしまっていたのである。一方に電気ショックが流れ、他方に逃げるが、そこでもまたやがて電気ショックを受ける。また元のところに逃げるが、そこでもまた電気ショックが来る、ということを繰り返し経験すると、イヌでなくても、自分ではこの世界はどうにもならないという無力感に苛まされざるをえないであろう。このような心理的状态が、セリグマンの強調する獲得された無気力、もしくは学習性無力感なのである。後に、セリグマンは、鬱病に悩む人間、抑鬱状態にある人間も、同種のコメカニズムで元気を失い、学習性無力感に陥っていることを明らかにした。

この実験のポイントは明らかだろう。無力感は、生まれつきものであることはむしろ少ない。それよりも、自分の側からアクションをかけて働きかけても状況が好転しないということを繰り返し経験すると、無力感が学習されてしまうのである。ここから、セリグマンの理論は、獲得された無気力、もしくは学習された無力感と呼ばれることになった。動物実験からわかったことがそのまま人間にあてはまるわけがないという疑義はもっともだ。セリグマンに対しても、イヌに無力感を感じるほどの認知能力があるのか、などという疑問が最初は提示された。しかし、セリグマン自身による、ひとの抑鬱状態やうつ病に対する臨床的研究から、このアイデアが人間にもあてはまることが確認されている。

ひとは無気力に生まれるのではなく、状況しだいで無気力になるように学習するのである。思い当たるような経験がだれにもあるのではないだろうか。

ミドル・マネジャーから盛り上がるイノベーションを何度も起こそうとして、その都度それがうまくいかなければ、この大組織は、ミドル個人の力では変わらないとひとは学習してしまう。また、ある難局をやっと乗り越えたと思いきや、またトップに「今度こそ危機だ、ジャンプしろ」（＝電気ショック）と言われる。ジャンプしてやっと乗り越えたと思うと、また危機感という名の電気ショックがくる。ちまたにあふれる経営書は、こここのところ、リストラ、リエンジニアリング、オーケストラ型組織など、ミドルの役割が風前の灯火であるかのごとくの議論が多い。そして、またしても、「今度こそ、ミドル・レベルの雇用調整を伴う大きな、君たち自身の大きな危機だ」と言われる。もうジャンプする気力が失せているかもしれない。

しかし、セリグマンのメッセージの最も重要な点は、これが「学習された」無力感である点だ。トップが不用意に危機などと何度も叫び続けることをやめ、ミドルの側からうまく、（数々の危機と叫ばれる擬危機のなかで）ほんとうの危機をうまく乗り切った実例、あるいは成功経験をすれば、ミドルからなにも

変わらないという無力感は緩和されるであろう。

(5) ミッドライフの発達課題（人生の正午）

ミドル・マネジャーは、階層状の組織のなかで、ミドル・レベルに位置するという理由で、今のミドルの置かれた現状のいくつかが解明される。でも、それでは欠けてしまうのが、キャリア、人生における彼らの年齢や世代の位置づけである。それらは、いくつになっても成長のための課題があるという生涯発達のテーマと、同時期に生まれ同時期に入社した、出生コホート（もしくは入社コホート）の世代に特有のテーマにかかわる。生まれた年がいつであれ、40歳には40歳の発達課題があるとしたら、それがなになのかを解明してきたのが、生涯発達の心理学である。これに対して、たとえば20歳年長のひとたちとわたしたちの世代とを比べると、同じ40歳のときを比べても、それまで何歳のときにどのような経験をどのような世界でくぐってきたかがコホートによって違う。社会や経済環境が変化しているからそうなる。それに焦点を合わせた研究は、ライフコース（人生行路）の社会学と呼ばれる。各コホートの社会的背景をしっかり見据えるのがこの研究分野の特徴である。

ユングは、40歳まぎわを、人生の変曲点とも、人生の正午（the meridian of his arc of life）と呼んだ。40歳から45歳の中年への過渡期における重要なテーマを探ることなしに、今日のミドル・マネジャー問題の根っこにある心理を捉えることはできないであろう。これは、本稿の第3.3節での重要なテーマである。

(6) コホート（出生・世代）効果

40歳ころからの中年の発達課題というときには、実は、二つの要因がからんでいる。ひとつは、年齢に代表されるような生物学的、社会的発達段階にちなんだ諸課題である。もうひとつは、今日その年齢層をたまたま過ごしているひと

の、時代背景、世代経験、世代感覚に起因する課題である。今40歳のひとと、7、8年前に40歳であったひとの違いは、7、8年の年齢差だけでは説明できない。この両方の世代の間では、生きてきた時代が異なる。従って、どの年齢層のときにどのような大きな経験をしたかが系統的に異なる¹¹。大学紛争のときに高校生でそれをテレビで見ただけという世代と、その紛争の渦中をリアルタイムにくぐった世代とでは経験のタイプが異なる。会社に入ってから、何年次ぐらいのときに、どのような経済環境の変化を経験したかも違う。自分が40歳になったときの社内の年齢別構成も入社コホート（コホート＝同世代集団）ごとに異なる。いつどのような経験をくぐってきたかは、そのひとがなにに元気を感じ、なにに疲れ、なにに大きな夢を感じるのかにも少なからず影響を与えるであろう。団塊の世代とウルトラマン世代とでは、同じミドル・エイジに（違う時点でだが）達したときに、そこに至るまでの経験の束が違うのである。団塊の世代には、その世代独自の時代経験と心理がある。それを、理解することなしに、彼らのミドル・マネジャー問題をマネジャーとしてでなく、一個の人間の問題として素朴に理解することは難しい。時代や世代というめぐりあわせが、今ミドル・マネジャーをしている中年のひとたちに現前と存在するのである。

(7) 長期的キャリア・デザインという発想

日本人にはキャリアを自己決定する発想がやや乏しいのかもしれない¹²。日

11) 生涯発達課題の研究が主として心理学者によってなされているのに、出生コホート（同時期出生集団）の効果を探る、いわゆるライフ・コースの研究は主として社会学者によってなされてきた。その代表的研究には、G.Hエルダー（1974；新訳1991）『新版 大恐慌の子どもたち——社会変動と人間発達』（明石書店）がある。わが国でのライフコース研究としては、森岡清美・青井和夫編（1991）『現代日本人のライフコース』日本学術振興会、青井和夫編（1988）『高学歴女性のライフコース——津田塾大学出身者の世代間比較』勁草書房、が参考になる。

12) 島本一彦ほか（1996）『日本企業と外資系企業の比較にみるキャリア形式プロセスの心理的ダイナミズムの研究』神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー#9620S。

本の産業社会では、成功して頂点を登りつめた、あくの強そうなひとでさえ、キャリアの節目、節目の重要な決定は、「〇〇さんのおかげだった」と述べる。このことから日本人のキャリアの社会学的研究で、浜口恵俊は、日本人のキャリアは社会的脈絡（ソーシャル・ネクスス）に根づいていると結論した¹³。

この研究の結論をどのように思われるのかについて、ミドルの人びとと話し込むと、ふたとおりの（互いに対照的な）感覚が入り交じった感想を聞く。一方で、個人で歩んでいるはずの、たった一回限りのキャリアなのに、周りからの声に大きく左右されているのなら、なんとなく息苦しい、他律的にすぎるかもしれないという声がある。他方で、たった一回のこんなに大切なキャリアを歩むうえで、要所要所で師と仰ぐような人物（メンター）から助言、支援が得られるなら、それは幸いなことだ、寂しく孤高にすべて「オレが、オレが」（あるいは、アメリカ人なら I stand alone）と言って肩ひじ張って歩むよりもいいという声もある。たぶん、その両面があるとわたしも思う。

しかし、往々にして自分で選ぶよりも流される（ドリフトしてしまう）ことがあまりによくあるとしたら、あえてキャリアを長期的にデザインするという発想を、日本の産業社会を歩むひと、できれば早目から理解してもらうようにする必要がある¹⁴。ミドルの年代がとくに過ぎるころに、「マイキャリアワークショップ」などという名称の研修で、突然これからどうするのかとあわてるのでは困る。キャリア・デザインの研修は、早すぎるとあまり有益ではないかもしれないが、遅きに失するのは、もっと問題だ。

人生の午前間に、破竹の勢いで登り調子だったひとは、そのときどきの瞬間の連鎖で乗り切っただけかもしれない。短期的なモチベーションの

13) 浜口恵俊編（1979）『日本人にとってキャリアとは』日本経済新聞社。

14) 入社後10年目ぐらいの若いときからキャリア・デザインするという発想を促進するための数少ないツールのうちのひとつに、つぎのものがある。E.H. シャイン（1990；訳1995）『キャリア・アンカー——あなたの真価を探る』（金井壽宏監修，リクルート刊）。

世界のキーワードは、(勇ましい、やや派手な)「瞬発力」でもいいが、長期的なキャリアの世界のキーワードは、瞬発力よりも、はるかに(一見地味で、静かな)「持続力」である。その持続力を支えるのは、働くことの意味や、自分の求めるものを自分で追求するための自己決定¹⁵である。

W.ブリッジズによれば、欧米でも管理職を中心にジョブ(職)がなくなりつつあるばかりでなく、そもそもジョブ(職務)という概念そのものが変遷しつつあるという二重の意味でジョブ・シフトが生じている¹⁶。もともと欧米のようなジョブ概念のない日本の産業社会のなかで、ミドル・マネジャー問題を含み、(言葉だけがひとり歩きしている感のある)「失業なき移動」はどのように実現されていくのであろうか。

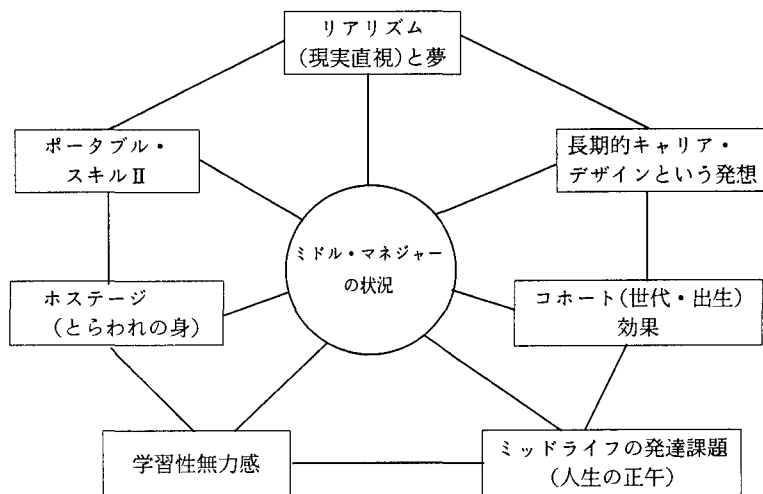


図2 ミドルのエンパワメントのキーワード

- 15) 自己決定の心理学的な意味を深めて、それをキャリア開発に生かしたいと考えている個人、あるいは人事の責任者には、つぎの書物が感動的な洞察に富む。E.L.デシ(1980; 訳1985)『自己決定の心理学——内発的動機づけの概念をめぐる』誠信書房。
- 16) Bridges, William (1994). *Job Shift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (岡本 豊訳『ジョブ・シフト——正社員はもういない』徳間書店, 1995)

社会レベル、会社レベルでの環境や制度の整備は確かに必要だが、個人の側に自分のキャリアは自分で意味ある形にデザインし自己決定するというスタンスがない限り、制度だけの問題として解決がつかうわけではないであろう。

II. 日本型HRMシステムのなかのミドル

以上のキーワードをふまえて、まず、最初に日本型HRM（人的資源管理）システムの文脈のなかにミドル・マネジャーを位置づけて、日本の産業社会で今、中間管理職の段階を過ぎつつある人びとの問題を考察することにしよう。

II. 1. いくつかのデータ

多様な調査がすでにおこなわれているために、ここでそれらを網羅的に検討することはできないが、ミドル・マネジャーのエンパワーメントという問題を、日本型HRMシステムの全体像と関連づけるのに有益と思われるいくつかの研究や調査を選択的にレビューしておくことにしよう。

(1) 組織への入り口間際

労働省HRMビジョン研究会の調査¹⁷で、組織に入る前の個人に対して、これから入っていく仕事の世界がどのようなものであるのか、リアルに物語る方がイメージだけで会社に入るよりも、会社に入ってからへの適応に役立つことがわかった。しかし、多くの場合、会社と学生の間での双方の選択過程は、往々にして、大学名というブランドと会社のイメージの交換に終わっている。（日

17) 金井壽宏 (1993)「エントリー・マネジメントにおけるリアリズム——日本企業のHRMビジョン構築のためのRJP哲学の再検討」21世紀HRMビジョン研究会報告書、労働省、および金井壽宏 (1994)「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性——先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, pp. 1-66 を参照。

本格的雇用慣行が変化しつつあるが、少なくともこれまでは) いったん入った組織に長くい続けることを前提に入るわりには、また、学生は就職活動には彼らなりに真剣に取り組んでいるわりには、大半がイメージだけに頼って会社に入っているのではないだろうか。

採用時のリアリズムは、RJP (realistic job preview) と呼ばれる¹⁸⁾。それが日本で欠如していたにもかかわらず、RJP 指向性は日本企業でもポジティブな効果があることが判明した。これから就くことになる職種の内容を事前にできる限りリアルに、応募者に知らせることが RJP の特徴である。RJP には、(1) スクリーニング効果 (個人の側の自己選択の余地の増大)、(2) ワクチン効果 (過大で非現実的な期待の抑制)、(3) コミットメント効果があることが判明している。わが国の調査でもこれらを含めいくつかの効果がありそうなのが質問票調査で判明している。

しかし、日本企業の人事担当者と RJP の実施可能性について議論すると、日本型 HRM システムにおけるエントリー段階 (入社時) にリアリズムを導入するのは難しいという意見が多い。日本では、新卒一括採用の慣行 (これも今徐々に変化の兆しがあるが) の下で、新人は、就職でなく就社として会社に入って仕事に就くことになるから、米国流の RJP の導入はなじまないというのである。

にもかかわらず、同じく日本の人事担当者から見解によれば、仕事のなかみを事前に知らせることにリアリズムが今後もっと要請されるし、RJP が有効に使えるような領域として、社内公募、中途採用 (即戦力採用)、人材派遣とならんで、管理職への登用の場面があげられた。ミドルになるころには、仕事の実態についてリアリズムに徹して伝えることが重要だが、会社に入るときはよくわからないまま入っても仕方がないという諦念があるように見受けられる。

18) 金井壽宏 (1995) 「組織への入り口と個人」『やさしい経済学 (1) ～ (6)』日本経済新聞 (1995年9月28日～10月4日に連載)。

(2) 組織に入った後

それでは、入社後には、しっかりしたフォローがあるのだろうか。様々な企業の人事担当者や人事担当の役員との議論を通じて、われわれは新人のフォローは、入ったあと当該組織に長くいることを前提としていたこれまでの慣行でも、あまりしっかりしたものではないという感触を得ている。たとえば、ある会社の人事担当役員は、「確かに新人のフォローはなかなかしっかりできないので、今年は思い切って新人自身から成るチームにフォローの研修のあり方を工夫して提案するようにしました。その結果、自前で廃品等で作った筏を湖に浮かべ競争させるということを実施しました。けっこう盛り上がりました」と感想を述べられた。地図を手に森を歩むというようなことを除くとアウトワードバウンド（野外学習）が乏しいOff-JTの研修の作りのなかで、これはそれなりに斬新な試みであろう。しかし、長くいる組織への初期適応のためのフォローとしてこれだけでいいのだろうかという疑問も残る。

それではOJTの方はどうなっているのだろうか。この点を探るために、われわれは、教育産業のある成長企業での、入社後の新人の適応行動・情報探索行動の研究¹⁹をおこなった。目的は、OJTの現場で新人にとって重要な情報源を確定し、それらの有用性とアクセス可能性を測定して、さらにそれらを新人の従事する仕事の特性（たとえば、創意工夫の余地があり自律的に仕事をやれる程度）や職場の組織構造（たとえば分権化の度合）との関係を体系的に分析した。その結果わかったことは、入社1年目の新人でさえ、若手にも大きく任せると分権化された職場で、自律的に仕事ができる場面では、より多様な情報フィードバックの源泉に対するアンテナの感度を高めることである。しか

19) つぎの二つの論文を参照されたい。金井壽宏（1994）「新人にとっての情報源と上司のリーダーシップ行動——浪花節的行動はただ浪花節的なのか」『国民経済雑誌』第169巻第6号，pp.71-92。金井壽宏（1995）『「任せる」ことの機微——自律的状況における新人の情報アプローチ』『組織科学』第28巻第3号，pp.69-84。

し、有用で役立つ情報源が必ずしもアクセス可能になっているとは限らない。また、上司と新人との間で、どの情報源が大切かの認知について大きなギャップがあることが判明した。

果してフォローは十分なのだろうか。（少なくとも、これまでは）その組織にずっと長く勤め続けることを前提に入っているわりには、また採用前に投入されるエネルギーの大きさのわりには、入った後のフォローは、ひとづくりに定評のある会社でも、意外にもかなりずさんなことが多いというのが、エントリー後の問題についてのわれわれの観察である。

任せたといってもその実ただほったらかしだけのことであったり、さらには、新人のときより「ヒラメ症候群」を植え付けることさえある。ここでヒラメ症候群とは、任せたというかえって余計に上司を見る（つまりヒラメの目のように上ばかり見てしまう）という病気である。人材育成に積極的な会社でさえ新人のときから大きく任せるのだという名のもとに、意外と「任せる＝ほったらかし」、つまり泳げるひとは池にほりこんでも泳げる、沈むやつは仕方がないというような新人のフォロー（sink-or-swim method）に陥っていないか。けっこう工夫している（つもりの）会社での新人のフォローが、湖に筏を浮かべることだというのは、この点、誠に象徴的でさえある。

多くの実務家も人事や組織理論の研究者もOJTというのは不思議とアルファベットで表記するとひとを納得させるものがあるが、そのくせ取り立てて明示的な情報フィードバックのない方法、たとえば、「ほっておいてもひとは育つ」、「特に指導なくてもオレの背中を見て育て」と放置しているのに近い側面がある。にもかかわらず、実務の現実には、経験を通じてでないと学べないことがあまりに多いので、いくらOff-JTですぐれた研修をおこなっていたとしても、OJTこそ教育の本流だと認識されてはいる。たぶん、それは正しい認識だろう。しかし、OJTという名称のもとに、組織に入った後、ミドルに至るまで、いろいろがんばれと任され、ときに少ないフィードバックでほったらかしにさ

れているだけのことであれば、やるせない。OJTという言葉も、それでは空しく響く。やがて、いくつかのジョブ・ローテーションを経て、中年の中間管理職になってしまう。ミドル・マネジャーとは、なんでも屋にすぎないというケースが多々あることは、否めないだろう。

かつてある研究会の後の実務家とのインフォーマルな会話で、OJTのまともな研究が少なすぎるという議論をしていたときに、「要するにOJTとは、『オレの（O）自由になる（J）タイプ（T）』の育成みたいなものだ」という卓見をお聞かせいただいた。まったく困ったものだが、そういうのが現状なのだろうか。

ところで、こんな風にして体系的なフォローアップもないまま入社後の数年を過ごすだけなのに、その期間に、日本の場合は、仕事中心性指標（work centrality；そのひとの生活全般のなかに占める仕事の世界のウェイト）のスコアがいきなり上昇するのである²⁰。このようにして、ひとは会社生活に邁進することになるのだろうか。

(3) ミドルになる頃

・ダイヤモンド調査

ミドルの窮状について様々な調査があるが、ここでは『週刊ダイヤモンド』（1993年7月31日号）で報告された約1,480名の日本のミドルを対象とした調査の一端をみておこう。ここで注目したいのは、つぎの4つの問いである。(1)家に帰って何もする気が起らないを100点としてどれくらい疲れていますか、(2)仕事にピッタリ給料が見合っているを100点として、実際にもらっている給料額は何点ですか、(3)(給料以外にも処遇があるので、それらを全部含めて)会社は100パーセント報いているというのを100点とすればどうですか、(4)最

20) 三隅二不二（1993）「働くことの意味——国際比較」『リーディングズ3 日本の企業システム——人的資源』有斐閣，pp.212-247。

も充実しているを100点として充実度は何点ですか。ミドルの回答の平均は、それぞれ74.7, 76.9, 61.3, 74.9であった。これらはトリッキーな問いの立て方に基づいているので、解釈は難しいし恣意的になってしまう。この数字を見てそんなにわるくないと言われるひともいる。しかし、たとえば、問いの(1)の100点とは、会社にすべて吸い取られて家に持ち帰る余力がないという状態だから、極端に言うとな隷と比べているようなものである。74.7は、かなり疲れている、一日分のエネルギーのうち4分の3は会社で使用済みであるということの意味している。問い(2)に対する76.9点という回答も、100点には遠いが(たとえば大学時代の試験なら)「良」をもらえるぐらいでまずまずの点だと言うひともいるが、1000万円の働きがあると思っているひとが、769万円しかもらっていないと感じているというのが素直な解釈であろう。つまり、231万円分よけいに働いていると認識しているのである。既述の議論を援用すると、これまでの日本型の報酬システムが生涯を通じて帳尻を合わせる仕組みであるため、ちょうどミドルの時期には、毎年231万円も会社に「見えざる出資」²¹をしている。少なくとも主観的にはそう思っているということである。会社には給与以外に、交際費などの役得、その会社で課長や部長をしていることの威信など、他にも有形・無形の広義の報酬があるが、それらを考慮に入れると、問い(3)への回答の数字が示すように、状況はよりわるいと認知されている。にもかかわらず、あたかも自分に言い聞かせるように、ミドルは、それなりに充実した仕事生活を送っていると考えている(あるいは、そう言い聞かせざるをえないのだろうか)。

この調査は、かなり疲れ切っていて、過小給料感をもち、全般に十分に報いられていないと感じ、しかし、それなりにまずまず充実していると自分に言い聞かせている今日の日本のミドルの疲弊感を表わしているようである。

21)「見えざる出資」という概念の理論的意味合いについては、小林・加護野(1989)上掲論文を参照。

表1に示すように²²⁾、思えば90年代はじめよりここ数年の間、「以後出社に及ばず」の言葉とともに有名（悪名）となったTDKの管理職50人への自宅待機通知、パイオニアでの部長・課長級の人びと35名に対する指名退職勧奨をはじめ、ミドルに対して深い考えのない人事施策がいくつかの会社でとられてきた。さきほどの『週刊ダイヤモンド』に限らず、日本経済新聞、『週刊東洋経済』、さらには『週刊現代』を問わず、ミドルものの記事というところ、その苦境、いかに

表1 「ミドル・リストラ」最近のケース(順不同)

○ 日立製作所	昇給凍結	管理職 9,000人対象
○ 日本電信電話	〃	管理職 2万6,000人対象
○ 第一家庭電器	〃	管理職150人対象
○ 富士通	昇給凍結	管理職手当アップ見送り
	年俸制導入	管理職6,000人対象(93年度)
○ 本田技研工業	年俸制導入	課長級以上 4,500人対象
○ 長谷工コーポレーション	〃	関連会社も含めた部長職 260人対象
○ 三菱レイヨン	研修強化	課長代理対象
○ 日新製鋼	〃	38～42歳、50～52歳、60歳の3段階
○ 三越	ポスト消滅	管理職約3,700から約1,100へ
○ 日本航空	〃	部課長ポスト50を減らす
○ TDK	自宅待機	50歳以上の管理職50人を対象
○ 日本電気	ボーナス現物支給	管理職6,500人にボーナスで自社製品支給
○ パイオニア	管理職名指し退職勧奨	50歳以上の部長級・課長級35人を指名し退職迫る一応じねば解雇
○ クラリオン	〃	40歳以上の従業員への希望退職も募集
○ 三洋電機	余剰管理職を使い新事業	管理職の年俸制と事業効率化で生まれる余剰管理職をプールして新規事業開発に当たらせる
○ 日本NCR	希望退職募集	45歳以上の社員に希望退職(転職支援)を募り、約150人が応募
○ 日本IBM	〃	管理職を含む50歳以上1,200人を募集
○ 伊藤忠商事	管理部門の部長半減	構造改革計画で管理部門のスリム化を図る
○ 日新製鋼	管理職手当全額カット	'93 4月より係長から部長までが対象

(1992 9/6 日本経済新聞に小松氏が追記)

出所 小松 勝(1993)「試練に立つ管理者 ミドル再生の道 第1回 人事もバブル後遺症——ミドルのバーゲンセールに異常あり!!」『企業と人材』4月5日号、p.53より。

22) データとしては少し古いですが、この時期にミドル・マネジメント問題がよりいっそう目立った形で姿を現し始めた時点のドキュメントであるといえよう。

みじめでたいへんかという記事か、給与比較の記事が中心になりがちである²³。

・一橋シンポジウムでのエピソード

一橋大学商学部主催、日本経済新聞社・日本アイビーエム共催で、ミドルから盛り上がる企業革新についてシンポジウムが、定期的にもたれてきたが、変革型リーダーシップ論の大御所のノエル・ティッシー教授（ミシガン大学）、ずっと日本のミドルにエールを送ってきた野中郁次郎教授（一橋大学）の発表の後、フロアの一般聴衆のミドルのなかから、つぎのような発言があった。

先生たちは、なぜ、ぼくたちミドルを励ますのですか!? 危機だ、危機だといわれる度に何度も（それが熱湯だと思って）飛び上がり続けるよりも、この際、ゆであがって安楽死したい。

この発言の背景には、ティッシー教授のいわゆるゆでガエル問題がある²⁴。カエルを1匹は熱湯に放りこむ。もう1匹は、水に入れてとろ火で徐々に暖める。どちらが生き延びるか。熱湯だと環境の変化が激変なので、すぐに飛び上がることになり、結果助かる。ところが、とろ火だと、ぬるい、熱い、とても熱い、そろそろ飛び上がろうか、まだ大丈夫かと言っている間に、タイミングを逸してそのままゆであがって死んでしまう。変革型のリーダーシップの文脈でこのたとえ話の意味は明白である。きちんと変革をめざすなら、飛び上がる方のカエルになろうというのが、そのメッセージである。しかし、上述のミドルの発言は、真剣に受け止める必要がある。つつい、いつもトップに危機だ、危機だと言われて、その度に何度となく飛び上がり続けたミドルのなかには、「もういいよ」という気持ちがあっても不思議ではない。既述のセリグマンの

23) われわれは、このような現状のなかでも、実は生き生きと活躍しているミドルがおられるし、それらのドキュメントが少ないので、『創造するミドル』という書物を出版した（金井・米倉・沼上編著、1994、有斐閣）が、ある別の出版社の編集者から、ミドルものは今時、みじめな話でないと、広くは読まれませんよという貴重な忠告をいただいた。

24) ゆでガエル問題については、つぎを参照のこと。N.M.ティッシー＝M.A.ディバナ（1986；訳1988）『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』小林薫訳、ダイヤモンド社。

学習性無力感がこのことを説明するひとつの鍵となるであろう。

・IBM ワークライフ研究会の調査²⁵

生まれ変わっても同種の仕事をしたいか、あるいは息子に同じような仕事をしてほしいと思うか、という問いにイエスと答えるひとは、男性フルタイム（サラリーマン）では3割に満たない（男性フルタイム・サラリーマンを例にとると、26パーセント、27パーセント）。逆に、会社にとらわれの身になっていると感じている男性フルタイム（サラリーマン）が3割以上（33パーセント）いる。前者のふたつの問いは、それぞれ「全般的キャリア満足」と「キャリア・ヘリテージ（次の世代に同じようなキャリアを引き継いでほしいと思うこと）」を指している。後者の問いは、勤めている組織でのホステージ（人質）感である（これは、既述の加護野＝小林モデルともかかわっている）。

もう一度生まれ変わっても同種の仕事をしたいかどうかという問いは、究極のキャリア満足をしているかどうかを尋ねていることになる。4人にひとりしか、全般的にキャリアに満足していないことになる（通常理解では一流と言われる会社の部長や課長クラスの会合で、この問いをぶつけてみても、積極的にイエスと言えるひとは意外に少ない）。他方で、3人にひとりには、「勤め先の会社や組織に『とらわれの身』、『がんじがらめ』になっているとお感じになることがありますか」という、かなり強い表現の問いに、そのとおりだと答えているのである。

・その他の気になる事実

一部の企業でのミドルへのきびしい（しかも、あまり深く考えられたものとは思えない）人事施策が新聞、雑誌をにぎわせた。少し思い出してもらうだけの目的で、一部のものを抜き出したリストを先に表1に提示した。ミド

25) 金井壽宏(1994)「会社人間と仕事人間－ワーク・ライフ調査の分析結果」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ#9408。IBMワークライフ研究会『ワークライフの転換』日本アイ・ビー・エム、1994年11月。

ル・レベルにある人びとは、自分たちの会社はそれらほどはひどくないと祈りつつも、自分がこの会社にもたらした貢献はなんだったのか、自分はずっとこの会社にいるとは限らないのだろうか、自分が蓄積してきたスキルはなになのか、それは他の会社でも通用するのだろうか、などと自問したことだろう。

このようなジャーナリスティックな記事が指摘する点以外にも、これまでの研究調査からも、他に気になる点がある。たとえば、職務満足の国際比較調査によれば、たいていの場合日本のスコアが低い。ある産心理学者は、(1)日本人の望む水準が高いために相対的に不満になるのか、(2)日本人は、たとえば7点尺度でも極端なスコアはあまりつけず、回答が中庸に集中するため、つまり反応バイアスのせい、あるいは(3)日本の産業社会に働くひとの満足度は、本当に低いのかの、いずれかだという三とおりの解釈を示した²⁶。三番目の可能性ももちろんある。

II. 2. 日本型HRMシステムの最悪のシナリオ、楽観的なシナリオ²⁷

以上、組織の入り口間際で生じること、組織に入ってからフォロー、ミドルになるころという三つの段階だけにしぼって、簡単に日本型のHRM（人的資源管理）システムを概観した。

これがいいシステムなのか、まずいシステムなのかは、なにを基準に考えるかによって大きく変わってくる。あるいは、同じ基準でもだれにとってそれを議論しているのかに応じて評価は変わってくるだろう。働く個人にとってはよ

26) 英国の産業・組織心理学者、ピーター・スミス氏とのインフォーマルな会話にもとづく（1990 circa）。

27) このセクションの詳細は、つぎの論文に詳しい。Toshihiro Kanai (1995).

Good and Bad Scenarios for the Japanese HRM Systems: Short- and Long-Term Adaptability of Individuals in the Organization--With Special Reference to Entry Management and Plight of Middle Managers in Japan. School of Business Administration, Kobe University. Discussion Paper Series #9538.

いシステムだけど、全体としてはダメということもあるし、その逆もある。たとえば、ドーアは、基本的には、日本のシステムは、自分は働きたくないし、息づまるようなところがあるが、それでも全体としてよいシステムだと評価した²⁸。

ここでは、経営する側の立場でなく、働くひとりひとりの個人のミドルの側の立場から、日本的HRMシステムのシナリオを素描する。ミドルになるまでのキャリアから得られる満足・納得感、スキルの蓄積感、個の尊重という観点から、この日本型HRMシステムのシナリオを点描した。議論の多い領域であるので、あえて、今のシステムではもうまずいとする悲観的（バッド）シナリオと併せて、それと対比する形で、これまでそれなりにうまくいってきたシステムにはまだまだよさがあるし、基本はこのままでよいとする楽観的＝保守的（グッド）シナリオもあえて表2に並べて記述した。

最悪のシナリオによれば、まず、日本の産業社会で、学生は、会社や仕事の事情がよくわからないまま会社に入り、（終身雇用制は今日変化しつつあるとはいえ）よほどの事情がない限り、その会社に長くいることを前提に入っているわりには、また、採用にかけている熱意のわりには、いったん入ると体系的なフォローはあまりなく、任せる、OJTという美名のもとにかなりほったらかしである。入社後は、ジョブ・ローテーションを重視していると言われる。たとえば、10年に3通りの異なる仕事を経験させるということを方針にしているような会社も多い。しかし、ローテーションがほんとうに長期的キャリアや育成・生涯発達ということを念頭に計画的・体系的になされているかと言うとあやしいところもある。いろいろな仕事をローテーションでくぐっていった、管理職になるころには、その会社の組織的な枠組みがうまく使えるようになっ

28) Dore, Ronald P. (1973). *Japanese Factory, British Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, CA.: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987)。

ているかもしれないが、20年近くかけて確固たる知的スキル、他社でも通用するスキルが身についたかというそれはふがいない。そんなときに、時代は変わり、管理職こそ自律・自立を、報酬に見合った貢献をするようにと叫ばれるようになった。年俸制は、まず管理職から導入されるのが通常である。

これに対して、楽観的シナリオとは、今までの日本型はそう悪くないという、いわば保守的な見方である。しかし、このシステムのなかにいい要素を見つけることは可能である。それを表2では、右の欄にリストした。保守的アイデアのようだが、その右欄もそれなりに説得的である。

表2 日本型HRMシステムのふたつのシナリオ

キャリア・ステージ	最悪のシナリオ 日本型HRMのまずい点、 変えるべき点	楽観的（保守的？）なシナリオ 日本型HRMに内在するいい点、残す べき点
組織への入口	- よくわからないままイメージで入るリアリズムの欠如 - 入社するときから個の尊重がない ★リアリズム（RJ P）の導入 - やけにきびしいイニシエーション - でもたくさんの浪花節的機會——多すぎる？	- フルタイムで会社の経験がない学生には、仕事についての経験、情報処理力が欠けるので、イメージ依存の就社でいい。 - 就職より就社なので、職務レベルのリアリズムは困難。 - 尊重すべき個は、むしろ会社での経験を通じて育成される。 - 浪花節的機會は、微妙かつリッチな情報フィードバック機会 - 情報行動としてのリーダーシップの配慮
組織へ入ってから	- 新人のときから大きく任されることがあっても、ヒラメ症候群に陥るか、フォローが少なく、放任 ★新人のフォローを見直す ・OJT中心でひとは育つと錯覚 ・体系的、計画的とは名ばかりのジョブ・ローテーション ★CDPを意識したローテーション	- 入ってからはがまんと曖昧さに耐えるのが重要。それが長期的にスキルのポートフォリオが豊かな個人を育てる。 - 部下は、上司、メンターの背中を見て育つのがいい。暗黙知はすべて言葉にできない。 - 一見体系に欠けるローテーションから本人にも当初思いもよらなかった才能、あるいはやりたいこと（後から気づく欲求、動機づけ）がそのプロセスでみつかる。

ミドルになるころには

- ・十分に仕事にも人生にも疲れ、過少にしか報われていないと感じる。
- ・突然、自立・自律と言われても、困惑。知的スキルの蓄積が乏しく他社でも通用するポータブル・スキルに欠ける。
- ★より若いころ（30歳ごろ）に、アウトプレイスメントではないキャリア・ワークショップをおこなう。
(eg., キャリア・アンカー)
- ・会社に捕らわれの身になっていると感じる
- ・生まれ変わったら自分もまた同じ仕事をした、息子にも同じようなことをさせたいと思うひとが少数。
(全般的キャリア満足が低い)
- ・瞬発力ではがんばれるが、長期的なキャリア課題をあまり考えたことがない。
- ★企業特殊スキルだけでなく、ポータブル・スキルを要請する。
- ・ミドルにきびしい仕打ちのような人事施策の横行
- ・疲れぎみではあっても、会社を支えているのは、ミドルだという気概をもっている。
- ・（労働経済学者の最近の説によると）スキル全体に占める企業特殊スキル（その会社でしか通用しないスキル）のウェイトはそんなに高くない。
- ・企業特殊スキルについても、ミドルになるころには会社の理念、戦略にみあった構想をする能力や、長年にわたって会社でつくった人的ネットワークが備わる（もちろん、うまくいっているひとの場合）。
- ・構想力や、ネットワーク構築力それ自体は、他の会社でも通用する。（逆にいうと、ある会社でそれができないひとは、ほかでもできない可能性が高い。）
- ・キャリアへの満足度が高いのは、求めるレベル（要求水準）が高いことの反映とも考えられる。
- ・概して、一見短期的には適応しにくい環境が長期的な適応力のある個人を生み出すという側面がある。リアリズムで職種別に採用され、大胆なローテもなく、ある領域内でスキルを磨くと短期的には適応しやすく、長期的にはスペシャリストとしてのスキルが形成されそうだが、実は、ある枠内のひとをつくるだけに終わる。
- ・ミドルにきびしい施策をおこなっているのではなく、ミドルの覚醒を促している

注 ★印は、考えられる改革案。

Ⅲ. ミドルのエンパワメント

この節では、まず、エンパワメントという言葉の多様な使われ方を探り、それに果たして、単なる流行語以上の意味合いが、理論的・実践的にあるのかを論じる。つぎに、そのなかでも、ミドルの変革的リーダーシップ論、生涯発達論におけるミドルの課題という観点から、エンパワメントの理論的・実践的な意味をさらに深めて議論する。最後に、エンパワメントは、まだ萌芽的なアイデアなので、どの点を今後もっと明らかにする必要があるのか、について一連の疑問を提示して、今後のさらなる議論を喚起したい。

Ⅲ. 1. エンパワメント——多様な使われ方

新しい言葉は、単なる意味のない流行にすぎないことがある。エンパワメントという概念は、ほんとうに意味のあるアイデアを含んでいるのであろうか。また、ミドル・マネジャーの現状と今後を考えるとこの言葉がHRMとのかかわりでとりあげられることが多いが、エンパワメントは、ミドルのみを対象にした言葉でもない。多様な使われ方のために、誤解を招くこともある。この言葉は多様な使われ方をしている。おおまかには、少なくともつぎの4とおりの使われ方をしている。それらは、(1)現場へのパワー付与、(2)高度化された従業員参加プログラム、(3)ミドルの活性化の鍵、(4)スキルがフル活用されていないひとの支援、の四つである。

(1) より現場に近いところにパワーをという意味でのエンパワメント

現場にもっと近いところ、たとえば営業の場面では、本社の営業業務部や営業計画・企画部ではなく、支店など第1線のところにパワーを授けることをいう。営業の議論でよく聞かれるが²⁹、単なる現場への権限委譲に近いような意

29) 営業を例にあげたのは、営業論の分野で、この意味のエンパワメントという用語

味で使われることもある。後述するようなエンパワーメントに特有な心理的支援や状況的支援に注目することなく、もし、委譲と同じ意味で使われているのにすぎないのなら、わざわざ違う言葉を使う必要がないであろう。

(2) 従業員参加プログラム (employee involvement program) の別名

従業員参加プログラム, TQM, ハイパフォーマンス組織など、様々な名称の元に、わが国でならたぶん「組織活性化」と呼ばれるものに相当する組織開発が実施されてきた。おそらく従来のプログラムをもっと高度化、精緻化したことを示唆するために、新しい名称としてエンパワーメントという語を使うようになってしまったのであろうが、どこがどう高度化されたのかは、定かではない。従業員参加プログラムなど、従来からとおりのよい言葉があるので、それがちょっと古くさく響くようになったというだけでなく、わざわざエンパワーメントという別のラベルが必要だとは思えない³⁰。

(3) 経営の文脈を離れた一般的な使われ方

経営組織体という文脈を離れて、より一般的には、社会的に脆弱な立場に置かれているひとや落ち込んだひと、あるいは潜在的にポテンシャルティがあるのに社会に充分その才覚が活用されていないひとをサポートしたり、元気づけるときに、セルフ・エンパワーメントという用語が使われる。さらに、ふつう

が使われるからである。たとえば、つぎを参照。石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995)『営業の本質』有斐閣、第10章。

- 30) ミドル・マネジャーの問題について徹底的なレビューをした、ニコルソン=オグリービーは、つぎの報告書を作成した後、従業員参加プログラムの方には、エンパワーメントという語を使うのは好ましくないという (マーク・フェントン・オグリービーとのパーソナル・コミュニケーション、1994年に基づく)。cf., Mark Fenton-O'Creevy and Nigel Nicholson (1994). *Middle Managers: Their Contribution to Employee Involvement*. Scheffield, UK: Employment Department. また、最近のアメリカ経営学会の『アカデミー・オブ・マネジメント・エグゼクティブ』のエンパワーメント論文にコメントした実務家が、このような用語の一人歩きの問題点を明瞭に指摘している。

のひとが、もっとできるひとになるための自己啓発プログラムでも、この言葉が使われる。

たとえば、『女性のエンパワーメント』という書名の本があったり、高齢化社会をめぐる議論でも、セルフ・エンパワーメントという語が使われる³¹。最近の『日経ビジネス』で大きくとりあげられた、S. コービーがおこなうセミナーでは、個人がもっと十全的な生き方を送るために、エンパワーメントという用語が用いられている³²。

(4) ミドルの活性化の新しい方向を探る意味でのエンパワーメント

営業の場面での現場への権限委譲なら対象がしばられすぎている。従来の委譲や分権化の議論と変わらない。また、逆に社会的に脆弱な立場にあるひとの元気づけ一般を捉えるとすれば、エンパワーメントという語の照射する範囲は広すぎて焦点がぼやける。しかし、本稿がめざすのは、この第4の意味でのエンパワーメントである。ミドルの真の元気づけにどのようにかわるのかという観点から、エンパワーメントの問題をさらに考察していきたい。

しかし、この場合にも、わざわざ新しくこのような言葉、アイデアを出す必要がほんとうにあるのか、いくつかの研究をふまえて議論する必要がある。ここでは、わたし自身のミドル・マネジャーの研究と、米国でのG. スプリッツァーの研究をとりあげてみることにしよう。

31) たとえば、つぎを参照。Linda L. Viney (1993). *Life Stories: Personal Construct Therapy with the Elderly*. New York: Wiley.

32) コービーの書物はたくさん出版されているが、とりあえずは、つぎのものが「よくできるひとの癖」を学ぶことを通じてのエンパワーメント・セミナーの基礎を提供している。Stephen R. Covey (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon & Schuster.

Ⅲ. 2. 実践的・理論的意味あい

第2節で述べたように、日本の産業社会におけるミドル・マネジャーには様々な課題が山積みで、確かにこの層に元気づけは大事だが、たんなる元気づけなら、わざわざこんなおおげさな言葉はいらない。エンパワーメント（empowerment）という言葉は、パワーという名詞にemという接頭語をつけて動詞、つまり「パワーをつける」にして、さらにそれにmentという接尾語をつけて、抽象名詞化している。おおげさな言葉ではある。これが、戦略発想し、ミドルから盛り上がるイノベーションの担い手にどうして必要なのか、ふたつの研究をレビューしておこう。

(1) 変革型ミドルのパワーギャップを埋めるエンパワーメント

戦略・革新指向のミドルにかかわる、わたし自身の大規模な調査では、そのようなミドルには、(1)情報ギャップに対処する、(2)パワー・ギャップに対処する、というふたつの課題が存在することに注目した。

情報ギャップは、タスク（課題）不確実性と言い換えてもよい。ミドル・マネジャーが課題を遂行するうえで必要とされる情報の量が、彼もしくは彼女に既に手持ちの情報の量を上回る度合いが、情報ギャップである。これが大きいほど、そのミドルは、ルーチンでなく不確実な課題に従事している（あるいは自らそのような課題を創出している）ことになる。情報ギャップに対処するために、ミドルは、あたかも情報将校のように、情報ネットワークを張り巡らせて、そこから必要な情報を収集しなければならない。

同様に、パワー・ギャップは、タスク（課題）遂行の上での外部（上司や他部門）への依存性のことを指す。課題が真にイノベティブなものであるほど、課長というポジションに付随するパワーだけでは、パワー不足である。パワー・ギャップは、タスクをうまく遂行するのに必要なパワーの量と、既に手持ちのパワーの量とのギャップにほかならない。このギャップが大きいほど、タスク

依存性が高いことになる。外部依存性に対処するために、ミドルは、上司や他部門に影響力を行使して、課題を実施するのに必要な資源や支援を、人的影響力のネットワークを通して動員しなければならない。

戦略発想をし、組織に変革をもたらすミドルには、タスク不確実性（情報ギャップ）とタスク依存性（パワーギャップ）の二重の挑戦課題があるが、われわれのデータでは、いかなる分析においても、後者の方がより重要であることが判明した³³。

エンパワーメントは、このようにパワーギャップに落ち込むミドルに必要な意味のある施策になりうるとわたしは考える。管理者層を中心にエンパワーメントの問題を論じた研究としては、ピーター・ブロックの『21世紀のリーダーシップ』（原著のタイトルは、*Empowered Managers* エンパワーされた管理者）³⁴がよく知られているが、そこでも、一見ポリティカルな行動が、革新的なミドルのパワー・ギャップに起因する対処行動であり、人事やトップがミドルの置かれた状況をエンパワーする必要性が説かれている。ここで、もっとも注意したい点は、与えられた権限内で、とくに自分なりのビジョンやロマンを持たずに、決められた課題をこなしているだけのミドルには、パワー・ギャップが生じることが少ないことである。戦略発想で革新指向のミドルこそ、より

33) 情報将校のようなインテリジェントでスマートなミドル像より、ポリティカルに立ち回るミドル像をどのように理解すればいいのか、については、金井壽宏「企業に変化を起こしたいと思っているあなたに——変革型ミドルのすすめ」金井ほかの上掲書『創造するミドル』, pp.261-282を参照。

34) Peter Block (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass (安藤嘉昭訳『21世紀のリーダーシップ——人を奮い立たせ、組織を動かす』産能大学出版部、1991)。なお、興味深いことに、ポリティカルな行動がどうもダーティに響くせいか、この邦訳では、原著の political が「組織運営的」と、politicsが「組織運営」と訳されている。原著のサブタイトルからして、著者が一見ダーティなポリティカル・スキルを積極的に捉えていることは明らかである。われわれがパワーギャップへの対処を支援するという意味で、変革型ミドルにエンパワーメントが必要だとすると、きわめて近い立場をブロックはとっている。

大きなパワーギャップを経験する。そのようなひとこそ、エンパワーマントを渴望しているはずなのである。

変革型ミドルとの関連で、まずわれわれは、ミドルから盛り上がるイノベーションを支えるための、なんらかのエンパワーマントが必要であると考ええる。

(2) 仕事生活そのものの充実にかかわるエンパワード状態

エンパワーマントなる言葉にいったいどのような深い意味が潜んでいるのか。それがなければ、新しい革袋はいらない。G. スプリッツァー³⁵は、それを探るために、ミドル・マネジャーにインタビューして、どのような状況で、エンパワーされたと感じた (felt empowered) のか、その具体的場面にまつわる詳細な記述をおこなった。それを内容分析して、エンパワード状態を記述する具体のエピソードは、(1)意味、(2)有能、(3)自己決定、(4)インパクトという四つの大きなテーマに分類されることを明らかにした。

つまり、彼女のインタビュー調査対象となったミドル・マネジャーは、(1)自分が意味あることだと感じられる課題に邁進していたときに、(2)こんな難しいことまでうまくできるようになった自分が素直に有能だと思えたときに、(3)他のひとから他律的に割り当てられた課題ではなく、自分で起案し自分でやろうと自律的に決めた課題に携わっていたときに、また (4)自分が着手し実施して

35) この研究は、彼女がミシガン大学に提出した学位論文に基づく。学位論文そのものは入手していないが、つぎのような文献を参照。また、ここの記述は、神戸大学経営学部と南カリフォルニア大学との国際交流コンファレンスの場でのスプリッツァーとの意見のやりとりにも、多くを負っている。Gretchen M. Spreitzer (1993). *Psychological Empowerment in the Workplace: Construct Definition, Measurement, and Validation*. The University of Southern California (mimeo). Gretchen M. Spreitzer (1993). Restoring Meaning to the Concept of Empowerment. Paper presented at the IBEA Conference in Kobe organized by the University of Southern California and Kobe University. Spreitzer, Gretchen M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment." *Academy of Management Journal* 39: 483-504.

いることで、社内にあるいは世の中になんらかのインパクトがあったと実感できるような仕事をしていたときに、最もエンパワーされていたと、具体のエピソードでもって語ったのである。

ミドルにとってこれらがエンパワーされた状態そのものであり、ミドルのエンパワーメントを目指すプログラムは、この四つの領域に働きかける必要がある。意味、有能、自己決定、インパクトは、会社での仕事生活での充実した状態の調査から見つかったテーマではあるが、これらは、ひとが生涯にわたって停滞することなく成長し続けるうえで、大切な鍵を握っているように思える。これらがキーワードであるなら、エンパワーメントは、単なる言葉だけの流行とは異なり、また単なる従業員参加プログラムとも異なる意味深いプログラムが可能になるかもしれない。

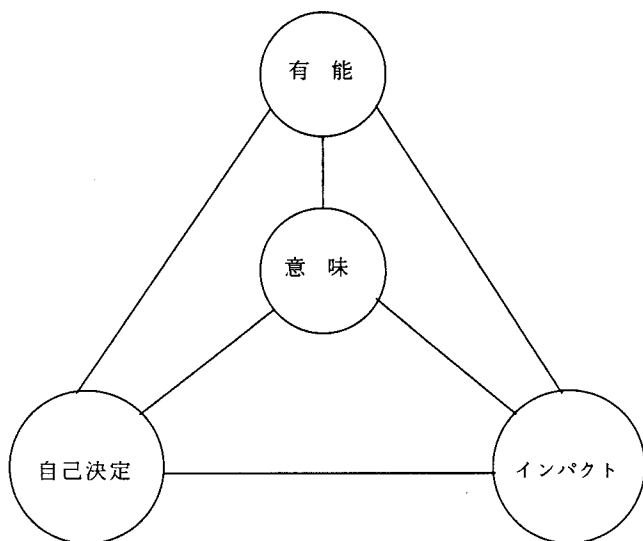


図3 ミドルのエンパワーメントのテーマ

注 G. スプリッター(1993 a, 1993 b) の研究にもとづく。

Ⅲ. 3. 人生の正午における2段ロケット噴射にかかわる

変革型のミドルには、パワー・ギャップに対処するためのエンパワーメントが必要だ。仕事生活の充実にかかわるような鍵が、エンパワード状態のなかに潜んでいそうなこともわかった。

しかし、なぜミドルなのだろうか。変革型ミドルの議論やスプリッツァーの議論では、この点について、ライフ・ステージにかかわる視点が欠けている³⁶。

ミドル・マネジャーのチャレンジを考えると、彼らが、組織のなかで中間管理職として位置づけられるということだけでなく、人生のなかで（あるいはキャリアの動態のなかで）も中間ステージにさしかかっていることに注意しなければならない。経営学の枠内では後者の視点を無視しがちであるが、ミドルのエンパワーメントを深いレベルで考察するうえで、この生涯発達におけるミドル（中年）という視点が不可欠である³⁷。

(1) 中年期の岐路

ますます力みなぎり創造的になるひとと、停滞し始めるひととがより顕著に分化してしまう時期が、ミドルの時期である。なぜ、かつてばりばりがんばったひとの多くが、40歳にして干上がってしまうのか。キャリア・プラトー（キャリア中期で踊り場ならまだしも、高原地帯に達してしまってそこを越えれないこと）という言葉聞いたことのないひとでも、プラトー感覚を自らときに実感したり、かつてその充実した仕事ぶりにより大切に思っていた先輩や同僚が、

36) このような問題に注目したわれわれの研究室での成果としては、つぎのものを参照されたい。柏木伸裕・水野敏弘・稲田政美・余 隆史・永瀬 収 (1996)「生き方・働き方に関するライフステージ別の分析」神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ#9617S。

37) 第1節で示唆したように、ここでの議論を完結させるためには、年齢的な発達課題ばかりではなく、その個人が属するコホート（世代）集団に特有の心理を分析する必要がある。本稿では、この側面は十分に扱われていない。

それぐらいの歳で干上がってしまうのを目にするかもしれない。

しかし、他方で、この時期は、つぎに述べる意味で黄金の時期にもなるはずなのである。かつてわたしは、あまり適切なたとえではないが、2段ロケットの噴射というメタファーを使ったことがある³⁸。人間というのは、社会人として新たな世界に旅立つのに、乳幼児から20年近くもかけた後に、やっと飛び立つという贅沢をしている。ロケットの噴射にたとえると、社会人になるまでの第1段ロケットの準備には、それだけの時間をかけているのである。ミドルになるころには、その準備期間と同じ期間を会社のなかですでに（へたするとあまりインプットする間もなくアウトプットばかりしながら）過ごしているのである。もうそろそろ2段ロケットに火をつけないと、最初に貯め込んだインプットだけでは足りなくなると感じ始める時期であるはずだ。その点火を助けるというところに、ミドルに対するエンパワーメントの問題を位置づけることもできるのではなかろうか。

かつて、カール・グスタフ・ユングは、38,9歳を人生の正午（the meridian of his arc of life）という限りなく美しくも寂しくもある言葉で形容した。これを、40歳から45歳への中年期への過渡期へのプレリュードを物語る言葉として共有したいものだ。長い仕事生活（キャリア）や生涯を太陽の動きになぞらえて簡単な図に示してみよう。

このような図を描いて、ミドルの方々に、今あなたはどこにいますか、人生の正午近くに位置すると言われる方には、それはどのような意味で正午なのでしょう、という問いかけを何度もおこなってきた（それは、わたしも自問していることでもある）。また、ミドル・マネジャーを交えた会合で、会社の位置づけ、産業の位置づけも同種の図でおこなってきたが、議論を深める糸口として活用できる。議論のためのフォーマットは、付録1を参照されたい。

38) 金井壽宏 (1994) 「戦略的ミドルはいまなすべきことを自問するー 戦闘と逃避を繰り返せ！」『実業の日本』(No.2199, 1990年10月1日号), pp.46-49

人生の正午とはいったいなになのだろうか。

多くのひとは、そこを境に、人生は下り坂になるというように答える。しかし、ユングは、午前登る太陽の勢いはすさまじいが、その勢いゆえに背景に追いやったもの、影（シャドー）になってしまっていたものを、しっかり統合していくのが、人生の正午以降の課題だという。深い意味で、真の個性化は、40歳以降に始まるのである。それが統合というテーマの起点であるからである。

そう考えると、ミッドエイジに中年という言葉をあてるのは、はばかられる。その語が、もう疲れ切った（そのくせときにいやらしい）まさに「中年」を思い起こさせるからである。わたしは、人生の正午を超えたあたりの発達課題の積極性に鑑みて、あえて、「壮年」、「壮年期」という言葉を頻繁に使った時期もある³⁹。

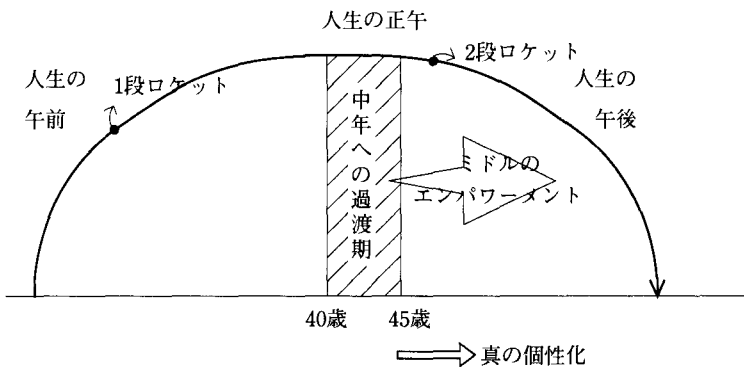


図 4

39) たとえば、つぎの論考を参照されたい。金井壽宏（1994）「ミドルのエンパワーメント——壮年期、キャリア中期の中間管理職の課題」『CREO』（神鋼ヒューマン・クリエイト刊、1994年第1号）、pp.14-20。金井壽宏（1994）「四十にして惑わず。ほら、それが危機なんです」『New Paradigm——特集 危機の危機』（NTTデータ通信社刊、第15号、1994年春号）、pp.33-46。

この歳のあたりを境に、壮年としてますます充実した「ゴールデン・ミドル(壮年)」を送るひとと、ここを超えて干上がる文字どおり「疲れた中年」とに分かれていくとしたら、この問題の根っこをわれわれは、どのように理解すればよいのだろうか。この問いを考える材料は、生涯発達心理学(life span developmental psychology)の多数の文献のなかに潜んでいる⁴⁰。ここでは、膨大な研究蓄積のあるこの領域を限られた紙面で全貌を紹介するわけにはいけないので、よく知られた代表的研究を、しかもミドルの段階とその前後の発達段階に焦点を合わせて紹介する。その影響力の大きさと、日本語で容易に文献が入手できることから、ここでは、アイデンティティの心理学と生涯発達の漸成説で有名なエリック・エリクソンの研究と、中年期にはっきりと焦点を定めた名著『男性の人生の四季』(邦訳名は、『ライフサイクルの心理学』)を描いたダニエル・レビンソンの研究を部分的に素描してみることにしよう。

(3) 成熟期(35歳～65歳)における発達課題：エリクソンの場合

生涯発達の心理学になじみのないひとは、発達課題(developmental task)という基本的アイデアにも疎遠かもしれない。でも、そのようなひとでも、子どもの成長を見るときに、そのときどきに発達課題があることに素朴に気づいているはずである。生涯発達心理学が、これまでの発達心理学、児童心理学や青年心理学と著しく異なる点は、ひとは、いくつになっても発達するし、30代、40代、さらには60代にまで至る発達課題があるというミドルにとって力強いメッセージを伴っていることである。ひとの成長は、生まれて言語を獲得し、道徳価値を内面化し、悩みが絶頂に達する思春期ぐらいで終わるのではなく、

40) この研究領域の包括的サーベイをおこなうために、現時点でのわたしの作成した(まだ不完全だが)文献リストのコピーを希望される方は、その使用目的の記述とあわせて、著者まで請求されたい(ファックス番号、078 882 7148 神戸大学経営学部第2研究助成室)。

ひとはいくつになっても発達課題があるという前提により、生涯発達の心理学は、ライフコースの社会学とならび、経営学におけるキャリア論に理論的基礎を与える。

アイデンティティの概念の提唱者としてのみ知られがちの、エリクソンは、8段階の発達段階から成る独自の漸成説 (epigenetic theory) と呼ばれる人間発達のライフサイクル論を展開した。それぞれの発達段階に、発達課題が乗り越えるべき対立項（一方をクリアするか、それがかなわずまづい状態に陥るかを示す）とともに、そこをクリアしたひとに根づく勢い、強み（エリクソンは、これに美德を表す virtue という言葉で言及している）を体系的に提示した。

8段階のすべてを詳述する余裕はないので、ここではミドルの段階を前後する4段階だけを表3にしたがって概観してみよう⁴¹。

表3 エリクソンの漸成説の一部

発達段階（およその年齢ゾーン）	発達課題 (vs うまくいかなかった状態)	美德（強み）
第5段階 思春期（14～20歳）	アイデンティティ (vs 役割混乱)	忠誠 (fidelity)
第6段階 成人初期（20～35歳）	親密 (vs 孤独)	愛 (love)
第7段階 成熟期（35～65歳）	生殖性、世代性 (vs 停滞、自己耽溺)	世話 (care)
第8段階 老年期（65歳～）	自我の統合 (vs 絶望と嫌悪)	知恵 (wisdom)

会社に入る間際には、個人は、わたしはいったい誰なのかという重い問いに

41) エリクソンの漸成説については、いくつかのバージョンがあるが、コンパクトでいへるにしても網羅的なのは、つぎの文献である。Erikson, Erik H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*. NY.: 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)。

それなりの折り合いをつける。それができなければ、そのひとのアイデンティティや役割意識は混乱してしまう。アイデンティティの確立という発達課題をクリアすると、なにに打ち込むべきかがわかってくるので、めざすものごとに打ち込むことができるという意味での忠誠が美德として備わるようになる。

会社に入ってから管理職になるまでの時期というのは、発達課題のうえでは、自分にもアイデンティティがあり、相手にもアイデンティティがあるということを前提としたうえで、それでも自分以外の大切なひとと深く接触し親密になれるのかという問いが待ち受けている。アイデンティティが確立しても自分の殻に閉じこもって孤独という罠に陥ってしまうと、深いレベルで他のひとを愛するという美德がなかなか生じてこない。この段階での親密というのは、もはやお互いにとろけあうような10代の恋愛とは大きく異なる。相手の個を尊重し、そのひとのアイデンティティの存在を大切にしながらもいっしょにということ、ずっと親しくいることができるようになれば、愛が美德として根づく。この成人初期の発達課題は、通常、愛するひととの結婚という形で通過していくことが多い。これは、仕事の世界と別個と思われるかもしれないが、多くの研究で、結婚生活や家庭のありようが仕事に対してキャリアオーバー（持ち越し）効果があることが判明している⁴²。

つぎの段階は、まさにミドルのエンパワーメントということで対象とする時期をカバーする長い期間にまたがっている。30代後半にして、個人が自問すべきことは、自分より若い世代に対して意味のあるものを、これからより高度な形で生み出し続けることができるかという課題である。わたしがよく使用す

42) この問題の最も顕著な例は、海外に勤務するミドルのケースである。海外派遣者の現地適応において、最も予測力の高い変数は、配偶者の状態である。配偶者がそこに慣れ親しまなければ、本人の新たな仕事環境への適応はおぼつかない。たとえば、Nancy J. Adler (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company. esp., Ch.9.

る仮設例は、会社の研究所に勤務するスター研究者である。そのひとが仮に32歳のときに、自分でも納得のいく研究で、学会でも高く評価されたばかりでなく、会社にとっても画期的な新製品開発につながり、そのおかげで、社長表彰をもらったとしよう。そのひとが、35歳になっても、38歳になっても、それを超える研究をできなくても、そのような僥倖に満ちた研究は5年か10年に一度だと自分に言い聞かせることだろう。

しかし、やがて39歳から40歳へという節目（ユングのいわゆる「人生の変曲点」や「人生の正午」と表現される時期）を超えるころには、きっと自問することだろう。あれが、自分のベスト、ピークだったのか。もうあのことのようにはできないのか、と。過去のベスト・ジョブを思い浮かべて、もうそれ以上のことはできないと言って、干上がっていくひとが出るのがこの発達段階である。そうではなく、これから、若手と共同研究しながら、彼らをきちんと育成したり、あるいは、この研究所で研究するひと皆により創造的な研究環境を提供するために、積極的に研究開発のマネジメントに携われるようになったら、そのひとは、生殖性、世代性という発達課題をクリアし、そのようなひとでなければできない深いレベルの「世話」、「面倒見」（care）という美德を身につけることになる。生殖性というのは、やや不自然な訳語であるが、原語は、generativityである。これは、生み出す（generate）という言葉を抽象名詞化した造語である。より若い世代に意味のあるものを生み出し続けることができるならば、それは生殖性、世代性を満たしていることになる。親密さを結婚によってクリアするのと同様に、多くのひとは、この生殖性、世代性という発達課題を、子どもの誕生と、子どもに対する世話見の経験という形で、象徴的に乗り越えていく。

生殖性が問われるのは30代なかばから60代なかばまでの長い期間である。あるビジネスマンが、漸成説を学んで、「生殖性とはまだセックスをうまくできることですか」と質問されたことがある。その回答は、イエスでありノーで

ある。この段階を多くのひとが家庭内での次世代の誕生という形態で超えることから、生殖とは確かにかかわっている。でも単なる生殖能力に限定せずに、つぎの世代に意味あるものを積極的に生み出せる限り、世話という美德が根を張っていく。生殖性について、エリクソンはつぎのように言っている。

（我々の考えでは第七番目の段階である）成人期には、生殖性対自己－耽溺と停滯（generativity vs. self-absorption and stagnation）という重大な対立命題が与えられている。この生殖性は、子孫を生み出すこと（procreativity）、生産性（productivity）、創造性（creativity）を包含するものであり、（自分自身の）更なる同一性の開発に関わる一種の自己－生殖（self-generation）も含めて、新しい存在や新しい制作物や新しい観念を生み出すこと（ジェネレーション）を表している。一方、停滯感、生殖的活動の活性を失ったひとたちの心全体を覆うものであるが、しかし極めて生産的かつ創造的な人たちにも決して無縁なものではない。生殖性対停滯という対立命題から現われる新たな「徳」、つまり「世話」は、これまで大切（care for）にしてきた人や物や観念の面倒を見る（take care of）ことへの、より広範な関与である。よく見れば、乳幼児から前成人期に至るこれまでの発達過程で順次生まれてきた強さ（希望と意志、目的と技術、忠誠と愛）は、次の世代の強さを育むという、この世代継承的課題に全て必要不可欠のものであることが明らかになる。なぜならこれらはまさに人間生活そのものの「蓄え」だからである。（1982, p. 67; 訳88－89頁）。

ユングの人生の正午以後の課題というのを思い起こそう。登る太陽の時期の間は、その軌跡をきちんと自分が登り切れるかどうかだけにやっきになるので、より若い世代の育成に真剣に取り組めない。「オレがオレが」の時期の忘れ物がある。それこそ育成のテーマだ。より若い世代の面倒をきちんと見ることが、実は自分の発達にも有意義だと心より感じる事ができたときに、そのひとは、この段階を真にクリアできたことになる。多くの会社で、たとえば入社後3年目から（自らも若手であるのに）若手の育成を課題としている慣行にはムリがある。生殖性（generativity）をこのように訳す精神分析の用語に

抵抗のあるひとは、創出性とでも読み換えてもらえばよい) という問題にはじめて深いレベルで真に直面するのが、ミドル・エイジのころなのである。生殖性 v s 停滞という発達課題の対比が示すとおり、この時期を境に、ますます創造的になるひとと、もう停滞してしまうひととにわかれるのである。停滞したひとなりに活動を継続する場合にも、それはともすれば、仕事の場面を離れたところで、釣りやスポーツに耽る(自己耽溺)することになりがちである。そういうターニング・ポイントだからこそ、ロケットの第2噴射を助けるエンパワーメントが必要なのである。

漸成説の最後の段階の発達課題は、統合である。60代も半ばを超えるころには、それまでの人生の歩みを振り返って、うまくいったことも、うまくいかなかったこと、その時点では失敗だと思ったことも含め、自分の成し遂げたことを総体として自己肯定できなければならない。それが統合ということである。それができないで、「こんな人生なら歩まなければよかった」などと思うなら、そのひとはもし仮にいくら世間的には成功したひとでも、絶望や自己嫌悪感に陥らざるをえない。統合がかなえば、その年代のひとならではの、知恵が新たな強みとしてそのひとに根づくようになる。ミドルを超えたつぎのステップには、このような発達課題が待っているのであるが、エリクソンの推定によれば、その段階にたどり着くまで、中年への過渡期にあるミドルの場合には、まだ20年ばかりある。この期間にいかに意味ある活動を持続できるかが、後年自分の歩みを自己肯定できるかどうかを、大きく左右するのである。

ミドル・マネジャーが、このミドルの発達課題を直視するひとつの方法は、自分のベスト・ジョブを振り返り、今後、それをムリして力づくで乗り越えるのではなく、いかなる形でかつてのベスト・ジョブをより深く自分のなかに統合し、より若い世代を育むなかで、継続して意味のある創造的なものを生み出すことができそうか、内省してみることである。これは、基本的には個人で深く考えるべきことだが、このような内省のスタートは、かつてのベスト・ジョ

ブについて同輩と議論する機会をもたせることによって促進できる。そのような目的のためにわたしが使用しているフォーマットを本稿の付録2に載せてある。

(4) 中年の過渡期（40歳～45歳）における発達課題：レビンソンの場合

人間の発達全体の発達段階を扱ったエリクソンに対して、35歳から45歳までの40名の男性の詳細な生活史を調べたレビンソンたちの研究は、もっと特定の男性ミドルの課題に焦点をあてている⁴³。レビンソンたちは、人生の移行期には、生活構造に大きな変容を迫られると考える。40歳から45歳が彼らによれば、中年への過渡期であるが、そのときの課題は、つぎの四つの項目にうまくバランスをとり折り合いをとることである（図5参照）。

- ・若さと老い (young/old)
- ・男らしさと女らしさ (masculine/feminine)
- ・破壊と創造 (destruction/creation)
- ・愛着と分離 (attachment/separatedness)

第1の要因が、企業に勤めるミドルに対してもつ意味は、理解が容易であろう。中年への過渡期には、ひとは、もう20代のように、若くない。十分に仕事経験も積んでいる。もう若造とは呼ばれない。それだけ、気がつかない間に老いが忍び込んでいることになる。しかし、まだ新しいことにチャレンジできるぐらいに若い。うまくこのバランスに折り合いをつけることができれば、経験を生かしながらいノベーションに挑戦するというポジティブなミドル像が思い浮かぶ。逆に、この時点で若年寄ようになってしまうひともある。若さと老いは、一方がよく他方がわるいという筋合いのものではなく、それぞれに利点と短所がある。ミドル・マネジャーは、まさに人生のミドルの時期を過ごし

43) わたし自身は未入手であるが、レビンソンは、この著作の後に、女性の人生の四季に焦点を合わせた別の研究（レビンソン、1988）を発表している。

ている（つまり、若さと老いがせめぎあっている時点に立っている）。そうであるがゆえに、まだ残っている若さのよいところと、迫り来る老いのよいところを結合できれば、もっとも実りある時期を過ごすことになる。半面、まだ青臭いところと変に老成したところが同居してしまえば、最悪の時期を「若年寄」のように過ごしてしまうことになる。この点について、レビンソンは、つぎのように記述している。

「若い」ことは、「年とっている」と同じように、有利な点と不利な点、強みと限界がある。どちらも肯定的な意味だけでなく否定的な意味ももつ。「若い」ということは、生き生きとしており、伸び盛りで、英雄的で、可能性に満ちているということであるが、脆く、発達が未熟で、衝動的であり、経験と堅実さに欠けるということでもある。同様に、「年とった」人は（年齢に関係なく）、賢明で、力強く、熟達して、「天の声を聞くことができる」（孔子）と見られる一方で、老衰し、暴君的で、不能、自分の周囲の生活とかかわりをもたないとも見られる。

「若さと老い」の対立——「若さ」と「老い」の断絶とそれを再統合しようとする努力——は、人間の発達につきものの対立である。（p. 210；訳（下）巻42頁）

第2の女性性の統合という課題がわかりにくいという中年男性のミドル・マネジャーが多い（わが国の産業社会では大半のミドル・マネジャーはまだ男性であること、また、レビンソンの研究が40名の男性のみを調査対象としていることから、ここでの説明は男性ミドルを中心におこなう）。オレは男なのに、なぜ中年への移行期に女らしさを自分のなかに取り込む必要があるのか。オレは男なのだという声が聞こえてきそうである。この男らしさに女らしさを統合していくという課題は、ユングの40歳からの真の個性化（individuation）というテーマに密着している。中年への過渡期まで、男らしさで象徴されるもの、つまり、競争に勝つ、一等賞をめざす、タフガイがいい、泣き言を言わない、走り続ける、ときにひとを蹴落とすことも辞さない、というのをモットーに生きてきたひとは、さすがに人生の正午を越すころには、ひとを慈しむ、育てる、

愛するといったことにも目がいかなければならない。後者は、男らしさということを中心に邁進してきた人生の午前の段階では、背景に影のように退いていた女らしさである。これを統合し始めるのが、ミドルのころの第2の課題となる。ミドルになっても創造的であるためには、この第2の課題の観点からはなにに留意すべきなのだろうか。レビンソンは、男らしさ、女らしさという統合課題について、それを創造することと結びつけてつぎのように論じている。

男らしさと女らしさとの究極的なちがいは、創造のしかたにあると思われる。ここで言う男性的な形の創造とは、自分の設計にしたがって作る——計画を立てる、鑄造する、建設する、原料を新しい製品に変える——という形で何かを産み出すことである。… 女性的な形の創造の代表は、子どもを産み、育てることである。ある意味では、女性は胎児、幼児、成人を創造するとも言えるが、子ども成長を“作り出す”のではない。と言うよりはむしろ、子どもが成長できるようにするのであって、子供が進化を支配する内なる成長の法則に逆らわないでしたがえばいちばんうまく行く。(p. 234; 訳(下) 巻85頁)

男性のミドル・マネジャーが自分のなかの女性性を統合するということは、オレがオレがと自分だけが走り、ひとにも同じことを強要するのではなく、相手を育むという姿勢を自然にもてるようになることでもある。このことは、さきのエリクソンの生殖性と密接にかかわっている。「タフでなければ生きていけない。やさしくなければ生きていく値打ちがない」とハンフリー・ボガートに言わせたのは、レイモンド・チャンドラーだ。ミドル以上の世代の人びとには、たぶんどこかで聞き覚えのある言葉だろう。かつていい言葉だと思ったかもしれない。でも、自分がいけいけドンドンの時期を過ぎて、ミドルの踊り場にさしかかるところに、気がつくと、もうタフでもなく（それは、人生の午前に使い果たしたのであろうか?）、やさしくもない、おまけに干上がったミドルになりかけていたら、問題だ。そう思えるひとは、一見わかりにくい課題だが、このレビンソンの第2の論点をわかりかけているはずだ。

第3の破壊と創造は、つぎのように考えるとわかりやすい。人生の前半を異議申し立て、つまりエスタブリッシュしたものにアンチのテーマをぶつけることを主眼に活躍してきたひとは、さすがにこの段階になれば、なにかを壊すことに躍起になるよりも、自ら積極的に創造したいことを、きちんと心に抱く必要がある。職場におられる団塊の世代のひとのなかにつぎのようなひとはおられないだろうか。つっぱった高校時代の後、大学時代は、全共闘で学生運動で大活躍し、しかし、卒業後、会社に入ることになる。でも、やはり、既存のできあがったものの欠陥を鋭くつくことにより、つまりアンチであることにより、自分の存在価値を証明してきたようなひと。だれだって、人生の前半の問いには、それをどの程度実施に移していったかは別にして、破壊性をもっているものだ。競争に明け暮れて、ひとを傷つけることも、もっと若いときには多かったかもしれない。しかし、自分の破壊力に対する責任は、ミドルになるまでは、なかなか自覚されない。このようなひとにとって、ミドルの時期の課題は、破壊と同等もしくはそれ以上のエネルギーを、創造に向け、両者の緊張関係に自分なりの折り合いをつけることである。あるいは、自分の破壊性を認め、それに責任をとれることが必要になる。知らずひとを傷つけることがないように自覚的にならなければならないのが、ミドルの時期なのである。

第4の愛着と分離というのは、分離という用語が特有でわかりにくい。この分離というのを、自分の内面を深く探索する機会であると読み換えてみてほしい。そのためには、いくら愛社精神の高いひとでも、また家族や親友とのつながりをとても大切にしているひとでも、これらの愛着のあるものを自分から抜き取ってそれらと分離されても、自分に残るものはいったいなか、改めて探求し始めなければならない。自分から仕事の仲間や会社を引き算していったいなかに残るのかという問いは重いけれども、キャリアの半ば、人生のなかばで、問うに値する問いである。分離は極端にいきすぎると問題だが、ひとの成長と創造的な適応にかかわっている。「愛着するということは、没入する、かかわる、必

要とする、はまり込む、求める、根づくということである（のに対して、）…分離しているというのは、主として内面的な世界——想像、夢想、遊びなどの世界——に没入している者を言う」（p. 239；訳（下）巻、94－95頁）とレビンソンが言うとおり、外界に合わせることに浸り切ってきたミドルは、ここで、外に合わせるのではなく、自分の内なる声にしたがって自分が創造していきたいものがなになのかを探索しなければならない。パラドキシカルなことだが、分離のないひとの愛着は実は深くなく、分離を高めること（自己を見つめること）がかえって愛着を高度化して深めていくとレビンソンは考えているようである。中年の時期にもう一度アイデンティティ（自分はいったい何者なのか）という問いが重く深く立ち現れてくることが、わが国の中年の臨床心理学的研究でも明らかにされている⁴⁴。

これら四つの緊張関係をうまく統合し、いいところを引き出す（十分に経験がありながら、まだ新しい発想をできるだけ十分に若いことを生かす）と、この時期はますます創造的になり、ユングの指摘するとおり、ここからなるほど真の個性化が始まるのかという気がする。ところが、両方のまずいところをつなげると、たとえば、なまいきなのに若年寄みたいになる。これだと、人生の午後は、下り坂にならざるをえない。

エリクソンの漸成説における生殖性の議論とレビンソンにおける中年への過渡期の発達課題は、なぜ、40歳ごろが、ある重要な岐路になるのかを、生涯発達の観点から説明する鍵を与えてくれる。

ここでは、レビンソンの創造と女性性という課題が、エリクソンの生殖性の課題とかかわっていることに注意を促しておきたい。また、生涯発達心理学の分野における両者の研究成果は、なぜミドルになるころに、一方でますます創

44) 岡本祐子（1994）『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究』風間書房。

造的になるひとが生まれ、他方で、それを機に停滞して干上がってしまうひとが出てくるのか、について理論的説明のひとつを与えていることにも注目しておきたい。

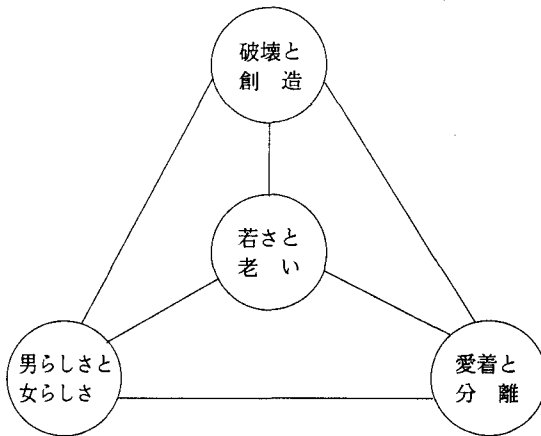


図5 中年への移行期の発達課題

注 レビンソン (1978) の記述より作成。

Ⅲ. 4. 創造するミドルとトップの連動——エンパワメントの連鎖

われわれは、主として30代後半から40代後半に、自分自身でもやりたかったことを（スプリッツァーの「意味」にかかわる）自分なりに企て提案し（「自己決定」にかかわる）、会社を舞台にそれをうまく実現し（「有能感」にかかわる）、社内的にも市場にもインパクトのあった（文字どおり「インパクト」にかかわる）ミドルの活躍について、20件のインタビュー調査をおこなった⁴⁵。

彼らは、スプリッツァーの定義によるエンパワードされた感覚をそれぞれのプロジェクトを通して実現していたことになるが、これらの創造的なミドルに

45) 20名中の11名とのインタビューは、上掲の『創造するミドル』に収録されている。

共通のいくつかの特徴が調査から浮かび上がってきた。

- (1) なぜ、その事業、そのプロジェクトをおこないたいか、おこなうべきと考えるかについての、自分なりのしっかりした哲学や価値観があることが強烈に感じられた。
 - (2) ミドルのときに大きなプロジェクトを成し遂げたひとであるから、ついっいやや派手な「行動のひと」を想起しそうだが、彼らは、同時に「思索・内省のひと」でもある。およそ半数のひとは、派手というよりも、むしろ訥々とかみしめるように話をするひとであった。
 - (3) 自分なりの哲学や価値観をもった事業（や夢）を実現するうえで、多くの人びとを巻き込んでいた。それは、未知のことに挑戦するのであるから、当然必要な情報を得るという側面ばかりでなく、夢を実現する資源や支援を提供してくれそうな人びとから成るネットワークを構築していたことになる。
 - (4) トップが当初からあたかもメンター（師）としてプロジェクトを見守ってくれているか、トップダウンでなく自分から起案した場合でも、ある段階でトップを巻き込んでいた（ベンチャー企業の起業者の場合にも自分の考えに賛同し応援団になってくれる既存の大企業からのファンづくりができていた）⁴⁶。
 - (5) 第5の点は、箇条書きに追加するには当たり前すぎるかもしれないが、重要に思われることに、それぞれがプロセスである種の障害に出会っているケースが多いが、それを乗り越えるしつこさ、執拗さを持っていた。その執拗さは、第1の事業哲学や、夢を感じられる事業観と関連しているようであった。
- 以上は、創造的なミドルの発想や行動の特徴である。これは、一般化するにはサンプルが限定されているが、ミドルの時期に干渉するのでなく、それ

46) この点は、『創造するミドル』に収録されたインタビューの記録にさほど明示的ではないが、原 丈人氏との何度かのインフォーマル・コミュニケーションに基づく。

を期に、ますます創造的に振る舞ったひとの発想のパターン、行動特性のいくつかを照射しているであろう。彼らがこれらの発想と行動でもって組織をゆさぶるような変革を実現していくプロセスは、つぎのように図示される。

自分の心のあり方 自分からとる行動 組織的反応 成果(アウトカム)

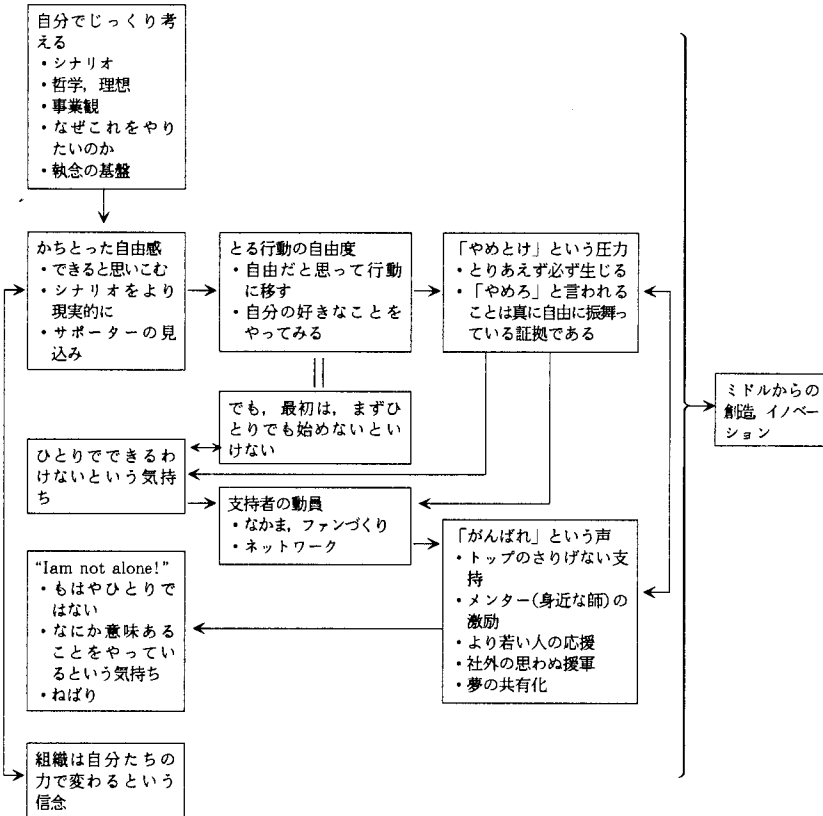


図6 インタビューにみる創造するミドルの活動パターン

出所 『Cruit』1991年4月号, p. 13より。

インタビューを実施したときにわれわれは、スプリッツァーの研究の存在を知らなかったし、われわれは、「どのような具体的プロジェクトで、最もエンパワーされた（力がみなぎっていた、充実していた）のでしょうか」というよう

なインタビュー法をとらなかったが、インタビュー結果が全体として語りかけているテーマは、彼女の調査の四つのテーマ（意味、有能、自己決定、インパクト）とかなりオーバーラップしている。インタビュー調査後、ミドルを対象とした研修の場や、新規事業を担当する社内起業家のような立場をめざす人びととの会合で、これらのインタビュー記録やこの図をもとに議論を重ねたが、ミドルから創造が生まれるときには、だいたいこのようなプロセスを踏むであろうことが確認された⁴⁷。

(2) トップのメンタリングやサポート

創造するミドルの行動パターンの第4の特徴として、彼らが自分の企画の推進に際して、インフォーマルにせよ経営トップからのサポートを得ているという点にも言及した。ミドルのエンパワメントを支援する主体としては、人事部以外にトップが存在する。トップから見た、ミドルのエンパワメントの問題は、どのように理解すればいいのであろうか。夢のあるビジョンでもって、自分も納得がいき、他部門やより若いひとをエンパワースするというのは、ミドルの課題ではあるが、そのミドルにもライン上の元気づけの源泉がいる。われわれのもうひとつの調査によれば、ミドルになってもメンター（師と仰ぐべきひと）や上司からの面倒見行動（メンタリング）が有用なことが判明している⁴⁸。その発見事実の概要はつぎのとおりである。

いくつになっても、自分にとって多様な深みのあるアドバイスをキャリアや

47) 興味あるコメントは、シャープの元副社長の佐々木 正氏からいただいた。シャープで電卓の開発、半導体の内製、液晶という基盤技術の蓄積を推進したときに、ミドルにこのようなメカニズムが働いていたが、つぎの2点を指摘された。ひとつは、副社長として当時おこなったことは、「場づくり」であったことと、もうひとつは、この図のようなプロセスは、コンピュータのフローチャートのように進行するのではなく、突然飛躍が起こるのだ、人間の脳にはそういうことができるということであった（佐々木氏主催の正道塾での議論に基づく）。

仕事、さらには人生についてくださる先輩格のひと、メンターといわれる「元気の源泉になるようなひと」がいてくれるのはありがたいものだ。われわれが、ある会社でミドル・マネジャーを主たる対象におこなった調査において、この点についてもたいへん興味深い発見事実があった⁴⁹。(1)一方で、(直属上司に限らず)自分にとってもメンターが社内にいるかどうか、また、上司が自分に対してメンターとしてどの程度ふるまってくれるかによって、「ミドルの元気の度合い」(有能感や自律性の高揚、イノベーション指向の増大、無力感の緩和)が左右され、その元気がひいては、このミドルがより若い世代にどのようなリーダーシップ行動をとるか(とりわけ、彼らをどのように育成するか)に影響を与えていた。(2)他方で、メンターの有無、上司からのメンタリング(メンターとしての行動)は、直接的にミドルのリーダーシップ行動に影響を与えていた。ここでいう「ミドルの元気の度合い」つまりそのミドルの「元気印」度が、エンパワーメントの一側面にほかない(これは、「元気の補充」にかかわる心的側面で、これ以外にエンパワーメントには、資源・情報へのアクセスルートを創ってあげるという状況的側面がある)。

48) 藤井 博・金井壽宏・開本浩矢 (1995)「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング——メンタリングがエンパワーメントとリーダーシップ行動に及ぼす効果——」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ#9555 (『ビジネス レビュー』(一橋大学)に近刊の予定)。

49) 上掲論文参照。

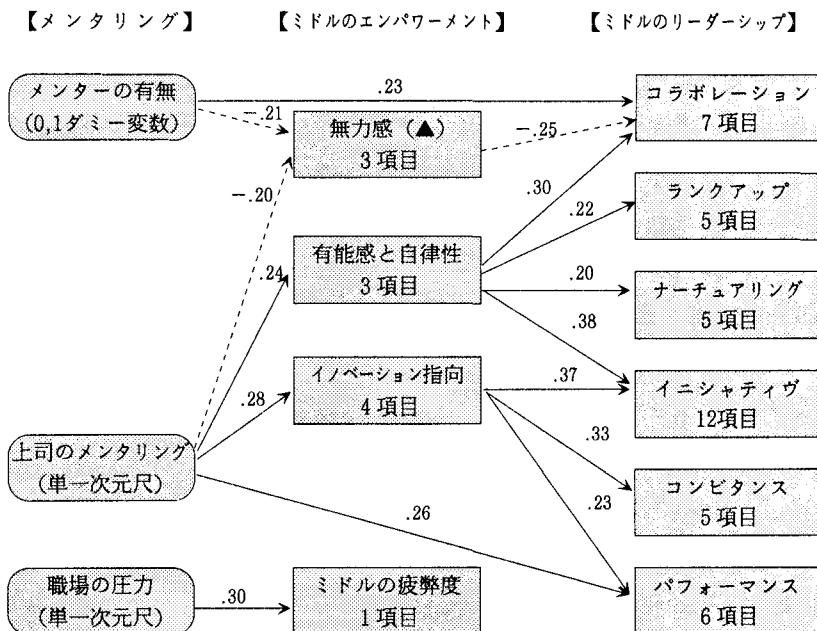


図7 メンタリングの影響経路のパス図

注 数値は偏回帰係数 (β 値) を示す

太線は直接経路、細線 (波線=負のパス) は間接経路を示す

さて、(1)を (エンパワメントを通じての) 間接効果、(2)を直接効果と呼ぶことにしよう。大学人のわたし自身の例で恐縮だが、このふたつの効果を具体的に述べてみたい。わたしは、41才で、(もし教授を管理職と読むなら) 中年の中間管理職である。学会でも学内でもやたら仕事、特に新しく始めたことにかかわるけっこう面倒な仕事が自分にふりかかってくる。これでは元気がなくなるというほど。わたしにとって、学会では、一橋大学の野中郁次郎、伊丹敬之の両先生というメンターがいて (相手がどう思っておられるかはともかく)、職場では (上司とはいわないが) 兄弟子で先輩の同僚である加護野忠男先生が

身近にメンタリング行動をとってくださる。彼らが自分にくれていること（手本、モデル）を、わたしなりにより若い世代（たとえば大学院生）に対しておこなう（これをモデリングという）のが、直接効果である。特に心の元気さに関係なく、ある意味で彼らをまねているのである。これに対して、野中先生から「新しい経営管理論のコンセプトを作れ、おまえならできる」と励まされたり、あるいは加護野先生から、そのために必要なアドバイス、情報、企業へのアクセスといった資源をもらったりして、このわたし自身の充実感や元気が高揚したおかげで、大学院生の育成・指導にも力が入るとしたら、これが間接効果である。

この調査の結果、直接効果よりも、心的エンパワーマントを介した間接効果の方が、より強くかつ広範なインパクトをもっていることが判明した。しかも、このような関係は、ずっとオレがオレがと思っているままのミドル（先の言葉でいうと生殖性の課題をクリアできていないミドル）よりも、相互依存している人びとと親密な関係や彼らの世話・育成を役割と感じ始めていえるミドルの間で、より顕著であったのである。つまり組織のなかで、生殖性という発達課題を統合し、世話が美德として備わってきたミドルを介して、トップからミドル、ミドルから若手へとエンパワーマントの連鎖が生じうる。エンパワーマントは組織につける薬というよりは、本来個人につける数少ない薬だ。しかし、このような連鎖が起これと、組織全体の活力につながっていく。

やや込み入った調査なので、もう一度ポイントを要約しておこう。(1)ミドルにメンターが存在するか、あるいは直属上司がどのようなメンタリング行動をとっているかが、そのミドルがより若い世代に対してとるリーダーシップ行動に影響を与える。(2)また、間接的な経路としては、メンターの存在、上司のメンタリング行動は、無力感の克服、自律性の喚起、イノベーション指向の促進といったミドルの心理的エンパワー状態に影響を与え、そのエンパワーがされた心の状態が、若手に対するミドルのリーダーシップ行動に積極的な影響を与

えることも確認された⁵⁰⁾。(3)しかも、このような関係は、エリクソンの生殖性という発達課題をクリアしているミドルの場合にのみ顕著に見られた。いけいけドンドンのままやっているひとは、エネルギーの源泉が自分のなかにあるだけで、上の世代のメンターからえるものも、より若い世代に与えるものも少なかった。この調査結果は、エリクソンの生殖性がもたらす世代（と創造）のつながり（generational link）を傍証するものでもある。

本稿では、エンパワメントを議論する際の現時点でも最も重要なターゲットとしてミドルに注目した。しかし、トップやメンターがミドルをエンパワーし、その結果ミドルがより若い世代をエンパワーするというように、組織のなかにエンパワメントの連鎖が生じることが、個人を生き生きさせ、組織にも活力を与えるうえで肝要である。その意味で、第3・1節で全従業員参加プログラムに対して、エンパワメントと呼ぶのは誤解を招くと指摘したが、実はミドルを扇の要にすることによって、上からエンパワーされ、現場に近いところを自らエンパワーするような連鎖反応で全社的な活性化への道が開けることは多いにありえることであろう。

Ⅲ. 5. エンパワメントに関して議論されるべきこと

ミドルのエンパワメントを概念的、実践的に明確なものにしていくためには、さらにつぎのような問いにしっかり答えることが課題として浮かび上がってくる。

(1) ただ任せるのとどうちがうのか。

日本型のHRMシステムでは、内容を問わないまま、任せる、OJTというの

50) 理論的には、前者は、心理的モデリング効果を通じての直接的影響経路、後者の間接的経路は、生殖性もしくは世代性効果を通じての間接的影響経路となっている。藤井ほか上掲論文参照。

がキーワードとして一人歩きしていた感がある。放任、ほったらかしとは異なる、より高度の委譲というのはどのようなべきだろうか。われわれは、心理的支援（たとえば自律性や責任を増すこと）ばかりでなく、しっかりとした状況的支援（たとえば、実際に必要な権限や資源とかを授ける）ことが重要であると考えている。この問いをめぐる、エンパワーメントを心理的、状況的の両面から捉える測定・診断モデルを開発することが望まれる⁵¹。

(2) 知的武装（エンライトメント）とどうちがうのか。

任せることが実り多くなるためには、パワーを授けるだけでなく、ミドルの知的水準を上げる必要がある。エンパワーしたひとに知恵がなければ大問題だ！そのために、エンパワーという言葉とペアで、エンライトン（enlighten、高度な啓蒙）の重要性が指摘される⁵²。この問題への鍵が、さきに述べた情報ギャップとパワーギャップとの対比である。

(3) 参加的経営、その他の従業員参加型プログラムとどうちがうのか。

さきに述べたとおり、用語法としては、これをエンパワーメントと言ってしまうので誤解が起こりやすい。しかも、TQMなどは、参加といいつつ、ともすれば全員参加という名の「強制」である場合がある。デミング賞をいただいたのはよかったが、それをめざすプロセスで、みな元気がなくなったという、よく聞く話は笑いごとではすまされない。それだと、半強制的従業員参加型プログラムは真のエンパワーメントにはなりがたい。ほんとうの元気づけをめざすのなら、会社として舞台は提供する、心理的にも状況的にもサポートするが、

51) このような試みのひとつに、わたしも開発に携わった富士ゼロックス総合教育研究所のELS（Empowered Leadership Survey）尺度があげられる。

52) 匿名のレビュアー（レフリー）として触れただけなので、文献を提示できないが、*Organization Science*誌への、ある投稿論文でもエンパワーメント以上にエンライトメントが重要だと議論が展開されていた。

そこでだれがどのように踊るかは、自発性、自律性に任せなければいけない。ミドルに焦点をしばってエンパワーメント・プログラムを導入しても、必ずいっしょに踊るひとの動員を彼ら自身が自発的におこなうはずである。それが、上述のエンパワーメントの連鎖にほかならない。

(4) 動機づけというのとどうちがうのか。

「エンパワーメントと言葉は変わったが、なんだただのモチベーション（動機づけ）施策ではないか」という疑問がある。がんばりとか元気づけとかが問題になっているので、このような疑問はもっともであるし、これにまともに答えるような議論が望まれる。エンパワーメントは、確かにモチベーションを内包するであろうが、それを超える。とりあえず強調すべき点が2点ある。ひとつには、それは、モチベータ（動機づけ要因）の整備だけでなく、きっかけとなる機会、チャンスの整備（トリガーの提供）や活動しやすくするための条件整備（エネイブラー＝想いを可能ならしめるもの）を含む⁵³。つまり、その場で働く個人（仕事を受ける側）の動機づけでなく、仕事環境の与え方（仕事のサプライサイド）にも配慮している。エンパワーメントの測定・診断尺度には、心理的エンパワーメントと並んで、状況的エンパワーメントを導入していかなければならない。さらに、モチベーションとエンパワーメントとの違いは、それらが促進するのが、短期的な瞬発力なのか、長期的な持続力なのかという違いがあるが、この点については、つぎの結びの節でより詳しくとりあげて論じることにした。

(5) 単なる「元気づけ」とどう異なるのか。

さきに述べたとおり、単なる元気づけとは異なる理論的、実践的理由は、大

53) モチベータ、トリガー、エネイブラーは、ピーター・スコットモーガンによって、組織の文化（不文律）の解読のために導入された構成概念である。Peter Scott-Morgan (1994). *The Unwritten Rules of the Game*. (三澤一文・浪江一公・黒澤磨紀訳『会社の不文律』ダイヤモンド社、1995)。

きくはつぎのふたつの点にある。第1に、イノベーションを指向するミドルほど、情報ギャップだけでなく、より大きなパワーギャップに対処しなければならない。その点に配慮するのは、ただいけいけいドンドンという姿勢で、組織に働く人びとを元気づけると異なる。

第2に、意味、有能、自己決定、インパクトで特徴づけられるようなエンパワーマントは、ただある時期に元気づけるという類いの話ではなくて、もっと長期的な仕事を通じての充実感とかかわっている。

IV. 真のキャリア・エンジンを求めて

——エンパワーマントのために人事部、トップはなにができるのか——

最後に、いくつかの提言の形で、ミドルのエンパワーマントに対する実践的な課題を述べたい。それに先だって、まずキャリア・エンジンという概念を導入しておきたい。

IV. 1. 動機づけのエンジンとキャリア・エンジン

【基本的提言】

究極的には、エンパワーマントは、短期的にミドルに瞬発力（また、熱湯から飛び上がるか）をつけるレベルを超えて、より長期的なミドルのさらなる発達を促すレベルにまで達する必要がある。ミドル・マネジャーの間に、あるいはミッド・エイジの期間に、さらにはミッド・キャリアを創造的に生き抜くために、第2のエンジン噴射として、エンパワーマントのあり方を探る必要がある。

この基本的提言の基底にあるのは、モチベーションを喚起するエンジンとしてでなく、長期的に展開されるキャリアを推進する（特にミッド・キャリアのミドルを対象とする）エンジンとして、エンパワーマント問題を捉える必要がある⁵⁴。

54) キャリア・エンジンのアイデアは、最初つぎの文献で提示された。金井壽宏「キャリア・アンカーとキャリア・エンジン」金井ほか編『創造するミドル』（上掲書），pp.330-345。

動機づけ（モチベーション）のエンジンとキャリア・エンジンとは、つぎの表4のように対比される。ミドルにキャリア半ばの長期的な生涯キャリア発達課題の意味を自覚してもらうのに、本稿で紹介した「人生の正午」あたりに自己を位置づけてもらう方法が有効である（付録2）。

表4 動機づけのエンジンとキャリア・エンジンの対比

考慮すべき点	動機づけのエンジン	キャリア・エンジン
・基礎理論	・モチベーション論 たとえば期待理論 (同一化, ロマン, 長期的キャリア・ア スビ ^o レーションは 扱えない)	・キャリア・ダイナミクス論 生涯発達心理学 (life-span developmental psychology) ライフ・コースの社会学
・キーワード	・褒美, 瞬発力	・意味, 持続力 ・自己決定
・タイム・ホライゾン (念頭におく時間幅)	・数時間, 数日から長 くても数年のレベル	・最低でも数年, 何十年のレベルに及 ぶ
・ミドルの自覚 度	・重要だと思われてい る	・うすうすその重要性に気づいている にすぎない
・関係するHRM の要素	・報酬システム, 評価 システム, 職務特性 はっぱをかけるリー ダーシップ, 危機感 に訴えがちなリーダ ーシップ	・左のもののプラスジョブ・ローテーションの工夫 (リアリズムと自己選択) プロジェクト・ベースの仕事 ほったらかしではない権限委譲 キャリア・インベントリー (精緻なCDPである必要はない) メンタリング, 育成を含むトップのリーダーシップ
・トップと人事部 すべきこと	・多数のインセンティブシステムの利用 既存のモチベーション施策	・エンパワーメント施策の探究 (エンパワーメントの先進的プログラムをもった会社のリサーチ, プログラムなどなくても, 論より証拠でミドルが生き生きしている会社のリサーチ) 着手すべきは, 一変革型ミドルのインベントリーづくり 一トップのサポートのドキュメンテーション 一人事部のサポートのドキュメンテーション 一ソーシャル・サポートを超えるもの

IV. 2. 意味のあるキャリア・プラン

【キャリア管理上の提言】

エンパワースメントがキャリア・エンジンにかかわるレベルまで深化させうるとするならば、まずなによりも、ミドルの真の元気づけという問題を、ミドル自身のキャリア設計にどのようにゆだねるのか、そのためにトップ、人事部はといったいなにができるかという観点から、施策を探る必要がある。

キャリアのセミナーが多くの企業で導入されつつある。しかし、アウトプレスメントの準備を婉曲表現でそう呼んでいるにすぎないセミナーと、自分のキャリアをデザインすることをしっかり自覚してもらうためのセミナーとでは大きな違いがある。後者のような取り組みがもっと増えると、しかも、ミドルになる以前のかかなり早期の段階から実施されると、突然ミドルになって困ったということにはなりにくいであろう。

きちんとした研究に裏づけられた具体的なプログラムは少ないが、中年への過渡期に入るまでには、たとえばキャリア・アンカー（自分のキャリアの拠り所）を知ることは有益であろう（またツールも開発されている）⁵⁵。

IV. 3. プロジェクト・タイプの仕事

【ラインでの仕事のタイプにかかわる提言】

管理職の方々に、「マイ・ベスト・ジョブ」というようなテーマで、ドキュメントを作成してもらう（付録2参照）と、ミドル・マネジャーとして充実し

55) 上掲のシャイン『キャリア・アンカー』および、Edgar H. Schein(1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス——キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房, 1991)。また、キャリア・アンカーの決定要因に関する数少ない研究のひとつとして、われわれの研究室のつぎの論文をあげておきたい。野口一成・荻野真吾・松山佐紀子・藪中朋之(1996)「ライフスタイルにおける価値観の諸次元とキャリア志向との関連に関する研究——キャリア・アンカーの決定因の性差の比較分析」神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ#9615S。

た仕事で、読むものの共感と議論を誘うものには、プロジェクト・タイプの仕事が多いことが容易に判明する。おそらくその種の仕事が、たち上げから完遂まで全貌にかかわるためであろう。また、公募であったり、自分から参加を申し出たり、さらには自ら起案したものであれば、自己決定というエンパワーメントのテーマにもかかわってくる。エンパワーメントのひとつの方法としてプロジェクト・タイプの仕事がしばしば有力と考えられるのももっともである⁵⁶。

このことは、エンパワーメントを特定のサーベイやそのフィードバックの問題、およびOff-JTの研修の場での課題として捉える以上に、ラインの日常のOJTや、普段のメンタリングとの関連で捉える必要があることを意味する。同時に、研究面では、OJTによって育成されるばかりでなく、真のエンパワーメントがどのような場合におこなわれることになるのかの、体系的な研究が必要である。

IV. 4. 個の尊重のほんとうの意味

【個の尊重にかかわる提言】

個の尊重という問題を、もっと真剣に議論する必要がある。日本型のシステムに様々な問題があるのは事実だが、いっきにこれを全部否定するのもいきすぎである。かといって、個の尊重だとか、個人の側からのキャリア・デザインをあまり強く意識してこなかった、今のままでの日本型のHRMシステムがずっと成り立つとも思えない。

個の尊重は、一方で、トップや人事部の方から、一見志し高く（あるいは、あたかもリップ・サービスのように）語られる。他方で、第2人事部がもういないひとに、アウトブレスメントに際して、今後自分で自分のことは責任

56) ただし、このようなテーマのレポートを作成してもらった、ある会社の人事部の責任者からは、「プロジェクト・タイプの仕事ばかりが、ベスト・ジョブになってしまう。なぜ、（プロジェクトではない）普段のミドルの仕事からベストが生まれないのか」という問題が指摘された。

もってくださいと言うのに便利な言葉として活用されるという、とんでもない使われ方まである。

個の尊重という問題を、ミドルのエンパワーメントという視点と併せて再考し、議論すべき時期に来ているように思われる。ミドルは、会社人である以上に、なによりも、ひとりの個であることを、認識してエンパワーメントの方策を探る必要がある。

IV. 5. より具体的な提言

以上のやや大きな問題に関する提言を踏まえて、人事部でその気になれば今日からでも着手できる具体的作業がある。それを最後に提言しておくことにしたい。

【人事部の方々への具体的作業の提言】

(1)『創造するミドル』の自社バージョンの作成

自社で、30代後半、40代始めに、充実したミドルとして活動したひとの、インベントリーを作成する（並行して、苦勞したミドルのストーリーを収集してもよいが、みじめなミドルのストーリーは、巷の記事にみちあふれているので、わざわざそれを実施する必要性は前者に比べると乏しい）。

数社と交流研修の形で、ミドル自身に、他社で生き生きしたミドルにインタビューさせるのも有効であろう。あるいは、「マイベスト・ジョブ・エクササイズ」（付録2）は、この目的についても有効である。

このようなベスト・ジョブのドキュメント化に対して、自慢話はよくないという反応がありそうだ。しかし、誇るべきアチーブメントが謙遜の美德という名のもとに語られることの少ない伝統を、そろそろ変えていってもよいのではないか⁵⁷。自らうまく成し遂げたことを物語ること、がんばったけれどもうまく

57) 上掲の『創造するミドル』のあとがきを参照。

いかなかったストーリーもまじえそれを物語るこの意味は、自分自身にとっても、同世代のひと、より若い世代のひとにとっても大きい。L.L.バイニーは、人生を生き抜くこと、ミドルどころか高齢に至るまで成長していくに際して、物語の意味を、

- (a) アイデンティティ感の発展と維持,
- (b) 人生を生きる指針の指示,
- (c) 人生のカオス、混乱期に対する秩序付与,
- (d) 物語の聞き手が生じることによるエンパワーメント

に、求めている⁵⁸。物語ることそれ自体に、（とくに真摯なオーディエンスがいる場合）エンパワーメント効果があるというのが、バイニーの議論の骨子である。

いろいろつじつまを合わせて、苦労してCDPの精緻化を制度としておこなうよりも、わが社の誇るミドル、好き勝手やって（自分の我を通して）結果会社にもプラスになることをおこなったミドル、この会社ではタブーとされていることを破って平気だったミドルのインベントリーを作成し、彼らの声をドキュメント化する方が、よっぽどミドルのエンパワーメントには有益ではなかろうか。

(2) ミドルに対する人事施策、研修などのインベントリーの作成

ミドルに対していったい現時点で、なにをできているのか、なにができていないのか。できていないことになにをすべきか。なには、やっぱり会社としてはすべきではないのか。

当然視しているもの、たとえば、新任課長研修、管理者の職務分掌、管理マニュアル、管理者の評価フォーマット（MBOのあり方）を洗いざらいにする

58) Viney, Linda L. (1993). *Life Stories: Personal Construct Therapy with the Elderly*. Chichester, UK.: Wiley.

ことを、作業の出発点とすることも考えられる。

たとえば、GEの企業変革がモデル（手本）になるかどうかについては賛否両論だが、その過程で強調された管理者の評価項目は単純明快で、迅速（speed）、自信（self-confidence）、単純さ（simplicity）の三つだけである。項目がたくさんあるばかりで、ミドルになにを望んでいるのかのシグナル機能を果たしていない評価フォーマットが多すぎる。これを再確認する場が必要である。これも、数社との交流研修の形でおこなった方がいいインベントリーができるかもしれない。

(3) このふたつに着手するまえにやっぱり勉強だというひとには

わたしは、上記の2領域のいずれかならすぐにでも着手できると思うが、それでもまず文献を研究したい、どうしてもこのテーマについて勉強したいと思われる方は、どうせ「勉強」（問題の深さを考えるとしらける言葉だが）するなら、経営学の枠内にとらわれないことが肝要である。最近、生涯発達の心理学を真剣に研究することを、人事部の方々に薦めている（たとえば、D. レビンソンの『ライフサイクルの心理学（上）（下）』なら、文庫本でわりと気軽に読める）。

V. エピローグ

なぜか日本ではあまり注目されていないが、『リラクタント・マネジャー』（R. スケース＝R. ゴーフィー）という好著がある。いやいやながらの管理者というのが文字どおりのテーマで、サブタイトルは「彼らの仕事ぶりとライフスタイル」である。著者にも確認したことだが、「リラクタント」というのは、ポジティブな意味で使われている。管理職になると、もっときびしく評価される、人件費が重いだけ実はかえって整理の対象になりやすい、かつてはより高

いポジションを求めて野心できたがそれが達成できるとは限らない、という英国の状況をうまく描いている。ミドルは、会社人間のキャリアでなく、もっと心あるキャリアを歩まなければならないと気づき始めている。管理職になっても以前のように大きく報酬が増加するわけでもないで、ムリしてそうならうとするよりは、もっと家族やコミュニティを大事にする、つまり「あえて喜んで管理者になっているわけではないひと」がリラクタント・マネジャーと呼ばれている。それを、著者たちは、けっしてネガティブには捉えず、むしろそれも人間的だとポジティブに捉えている。少なくとも、産業界に入った限り、だれもが馬車馬のように管理職をめざすという時代の終焉を、多用なサーベイの定量的データと、管理者およびその配偶者との定性的なインタビュー・データから描いている。

日本は、全然状況が違っても断言できない。いったいこのミドル問題をどのように理解すればよいのだろうか。これは、手持ちの答えのある問いではなく、継続し議論すべき問いである。

実は、1994年から95年にかけて日本企業のロンドンの現地法人に勤務する日本人マネジャーに50名以上インタビューする機会があった⁵⁹。このスペース＝ゴフイーの研究の話をすると、そのうちのひとは、わりとさらっと「ぼくもマネジャーやっていますけれど、リラクタント・マネジャーかもしれませんね」と言われた。答えがなんであれ、ミドルのエンパワーメント問題は、日本の産業社会のなかでの長期的キャリアを念頭に、もっと人間的に生きる・働く・生活するという視点からミドル論を展開するものでなければならないと思う。ちなみに、スペース＝ゴフイーは、キャリアを「もしそれがなければ、ほとんど出来事と諸活動のランダムな連続にすぎないものから、意味を創出するもの」⁶⁰と捉えている。(1996. 8. 16)

59) その調査の報告は、つぎになされている。金井壽宏(1996d)「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題——ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』第173巻第4号、pp.69-94。

60) Richard Scase and Robert Goffee(1989). *Reluctant Managers: Their Works and Lifestyles*. London: Routledge, p.78.

参考文献

- Adler, Nancy A. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company. esp., Ch. 9.
- 青井和夫編 (1988)『高学歴女性のライフコース——津田塾大学出身者の世代間比較』勁草書房。
- Aubrey, Robert and Paul m.Cohen(1995). *Working Wisdom*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (小林 薫訳『「考える組織」の経営戦略——次なる繁栄への企業創造』PHP研究所, 1996)。
- Block, Peter (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Fransisco, CA.: Jossey-Bass (安藤嘉昭訳『21世紀のリーダーシップ——人を奮い立たせ、組織を動かす』産能大学出版部, 1991)。
- Bridges, William (1994). *Job Shift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (岡本 豊訳『ジョブ・シフト——正社員はもういない』徳間書店, 1995)。
- Covey, Stephen R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon Schuster. デシ, E. L. (1980 ; 訳1985)『自己決定の心理学——内発的動機づけの概念をめぐって』誠信書房。
- Dore, Ronald P. (1973). *Japanese Factory, British Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, CA.: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987)。
- エルダー, G.H. (1974 ; 新訳1991)『新版 大恐慌の子どもたち——社会変動と人間発達』(明石書店)。
- Erikson, Erik H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*. NY.: Norton. (村瀬孝雄・近藤邦夫『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989)。
- 藤井 博 (1996)「現在の伯楽はいかにして名馬を育てるのか——メンタリング研究のレビューと人材開発型マネジメントへの視座——」『ビジネス・インサイト』第15号, pp.96-106.
- 藤井 博・金井壽宏・開本浩矢 (1995近刊)「ミドル・マネジャーにとつてのメンタリング——メンタリングがエンパワーメントとリーダーシップに及ぼす効果」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ#9555 (『ビジネス レビュー』

(一橋大学)に近刊の予定)。

Fenton - O'Creevy, Mark and Nigel Nicholson(1994). *Middle Managers: Their Contribution to Employee Involvement*. Scheffield, UK: Employment Department.

Feldman, Daniel C. (1988). *Managing Careers in Organizations*. Glenview, IL.: Scott, Foreman.

Frohman, Alan L., and Leonard W. Johnson(1993). *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*. New York: McGraw-Hill.

浜口恵俊編(1979)『日本人にとってキャリアとは』日本経済新聞社。

Heckscher, Charles (1995). *White-Collar Blues : Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York, Basic Books (飯田雅美訳『ホワイトカラー・ブルース——忠誠心は消え、プロフェッショナルの時代が来る』日経BP, 1995)

Hill, Linda A. (1992). *Becoming A Manager: Mastery of A New Identity*. Boston, MA.: Harvard Business University Press.

IBMワークライフ研究会(1994)『ワークライフの転換』日本アイ・ビー・エム。

今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。

石井淳蔵・嶋口充輝編(1995)『営業の本質』有斐閣。

加護野忠男・小林孝雄(1989)「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, pp. 73-92。

金井壽宏(1989)「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号, pp. 80-90。

金井壽宏(1992)「組織エクササイズを通じての定性的データの生成——カジュアルな意味探索のすすめ」『国民経済雑誌』第166号第2号, pp. 23-48。

金井壽宏(1993)「エントリー・マネジメントにおけるリアリズム——日本企業のHRMビジョン構築のためのRJP哲学の再検討」21世紀HRMビジョン研究会報告書, 労働省。

金井壽宏(1994s)「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性——先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, pp.1-66。

金井壽宏(1994b)「新人にとっての情報源と上司のリーダーシップ行動——浪花節的行動はただ浪花節的なのか」『国民経済雑誌』第169巻第6号, pp. 71-92。

- 金井壽宏 (1994c) 「会社人間と仕事人間——ワーク・ライフ調査の分析結果」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ #9408。
- 金井壽宏 (1994d) 「あなたのポータブルスキルはナニ」『日経ウーマン』(1994年6月号), pp. 28-29。
- 金井壽宏 (1994e) 「戦略的ミドルはいまなすべきことを自問する——戦闘と逃避を繰り返せ!」『実業の日本』(No. 2199, 1990年10月1日号), pp. 46-49。
- 金井壽宏 (1994f) 「ミドルのエンパワーメント——壮年期, キャリア中期の中間管理職の課題」『CREO』(神鋼ヒューマン・クリエイト刊, 1994年第1号), pp. 14-20。
- 金井壽宏 (1994g) 「40にして惑わず。ほら, それが危機なんです」『New Paradigm——特集 危機の危機』(NTTデータ通信社刊, 第15号, 1994年春号), pp. 33-46。
- 金井壽宏 (1994h) 「『タテ社会の人間関係』“ヨコの連携”こそ受難のミドルを救う」『ブレジデント』第32巻第3号, pp. 104-109。
- 金井壽宏 (1995a) 「『任せる』ことの機微——自律的状况における新人の情報アプローチ」『組織科学』第28巻第3号, pp. 69-84。
- 金井壽宏 (1995b) 「組織への入り口と個人」『やさしい経済学(1)~(6)』日本経済新聞(1995年9月28日~10月4日に連載)。
- 金井壽宏 (1995c) 「ミドル・マネジャーの生涯発達課題と日本型HRMシステム——ミドルのエンパワーメントの方向を探る」『ビジネス・インサイト』第12号, pp. 30-47。
- Kanai, Toshihiro (1995d). *Good and Bad Scenarios for the Japanese HRM Systems: Short-and Long-Term Adaptability of Individuals in the Organization—With Special Reference to Entry Management and Plight of Middle Managers in Japan*. School of Business Administration, Kobe University. Discussion Paper Series #9538.
- 金井壽宏 (1996a) 「長期的に意味のある生き方をするには」『Works』(リクルート刊), 1-2月号, pp. 34-36。
- 金井壽宏 (1996b) 「トランジション・サイクルとキャリア開発」『人材教育』第8巻第4号, pp. 32-37。
- 金井壽宏 (1996c) 「(書評) A. H. マスロー『モチベーションとパーソナリティ』」『日本労働研究雑誌』第432号, 80-82頁。
- 金井壽宏 (1996d) 「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題——ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』第173巻第4号, pp. 69-94。

- 金井壽宏 (1996e) 「統合概念にまつわるクロス・レベル・イシュー——個人, 集団, 組織の発達における『分化に応じた統合』」『組織科学』第29巻第4号, pp. 62-75。
- 金井壽宏 (1996f) 「生涯発達とライフワーク」『凌霄』第329号, pp. 6-7。
- 金井壽宏 (1996g) 「分化と統合をめぐるスパイラルに生きる——仕事のなかでの生涯発達の研究こそ大切」『SANNOクォーター』(特集 キャリア・ダイナミクス) 通巻4号, pp. 4-6。
- 金井壽宏 (1996h) 「応援団に応援団はほんとうにいらないのか——エンパワーメントのすすめ」『Xchange』(富士ゼロックス総合教育研究所) 秋号, 2-3頁。
- 金井壽宏 (1996i) 「人とは一味違う『ポータブルスキルⅡ』を持つとう」『日経アントロポス』№82 (秋号), pp. 126-129。
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上 幹編 (1994) 『創造するミドル』有斐閣。
- Kanai, Toshihiro, Hiroshi Fujii, and Hiroya Hirakimoto (1996). *Impacts of Mentorship Upon Middle Managers' Psychological Empowerment and Their Leadership Behavior: Empirical Analyses of Direct and Indirect Impacts*. Kobe University Discussion Paper Series #9641
- 柏木伸裕・水野敏弘・稲田政美・余 隆史・永瀬 収 (1996) 「生き方・働き方に関するライフステージ別の分析」神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ #9617S。
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー——日米どちらがより「実力主義」か』東洋経済新報社。
- 小池和男編 (1991) 『ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- Levinson, Daniel J. (1978). *The Seasons of Man's Life*. New York: Knopf. (南 博訳『人生の四季——中年をいかに生きるか』講談社, 1980 (後に『ライフサイクルの心理学』講談社学術文庫に収録))。
- Levinson, Daniel J. (1988). *The Season's of Woman's Life*. New York: Alfred Knopf.
- McCall, Morgan W., Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- 南 隆男 (1996) 「中年期男性の夢と現実——生涯キャリア発達論の視界からのいくつかの風景」『教育と医学』第44巻第10号, pp. 57-65 (929-937)。
- 三隅二不二 (1993) 「働くことの意味——国際比較」『リーディングズ3 日本の企業システム——人的資源』有斐閣, pp. 212-247。

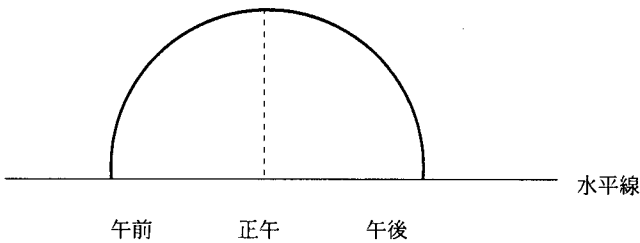
- 森岡清美・青井和夫編(1991)『現代日本人のライフコース』日本学術振興会。
- Nicholson, Nigel and Michael West(1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- 野田正彰(1994)『中年なじみ』ダイヤモンド社。
- 野田正彰(1995)『ミドルの転機——続・中年なじみ』(ダイヤモンド社)。
- Noer, David M.(1993). *Healing the Wounds : Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- 野口一成・荻野真吾・松山佐紀子・藪中朋之(1996)「ライフスタイルにおける価値観の諸次元とキャリア志向との関連に関する研究——キャリア・アンカーの決定因の性差の比較分析」神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ# 9615S。
- 岡本祐子(1994)『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究』風間書房。
- 労働省(1993)『21世紀HRMビジョン研究会報告書』。
- Scase, Richard and Robert Goffee(1989). *Reluctant Managers: Their Works and Lifestyles*. London: Routledge, p.78.
- Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス——キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房, 1991)。
- シャイン, E. H. (1990; 訳1995)『キャリア・アンカー——あなたの真価を探る』(金井壽宏監修, リクルート刊)。
- 清家 篤(1993)「貢献と報酬に関する長期収支勘定の現状とその変化の可能性」『21世紀HRMビジョン研究会報告書』労働省。
- 島本一彦・上杉徹也・森本 楓・味岡史郎(1996)『日本企業と外資系企業の比較にみるキャリア形成プロセスの心理的ダイナミズムの研究』神戸大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ# 9620S。
- Sofer, Cyril (1970). *Men In Mid-Career: A Study of British Managers and Technical Specialists*. Cambridge, UK.:Cambridge University Press.
- Peter Scott-Morgan (1994). *The Unwritten Rules of the Game*. (三澤一文・浪江一公・黒澤磨紀訳『会社の不文律』ダイヤモンド社, 1995)。

- セリグマン, M. E. P. (1975 ; 訳1986) 『うつ病の行動学—学習性絶望感とはなにか』 平井 久・木村駿一監訳, 誠信書房。
- セリグマン, M. E. P. (1990 ; 1991訳) 『オプティミストはなぜ成功するか』 齊藤茂太監訳, 山村宜子訳, 講談社。
- Spreitzer, Gretchen M. (1993a). *Psychological Empowerment in the Workplace: Construct Definition, Measurement, and Validation*. The University of Southern California (mimeo).
- Spreitzer, Gretchen M. (1993b). *Restoring Meaning to the Concept of Empowerment*. Paper presented at the IBEA Conference in Kobe organized by the University of Southern California and Kobe University.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment." *Academy of Management Journal* 39; 483-504.
- ティシー, N. M. = M. A. ディバナ (1986 ; 訳1988) 『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』 小林 薫訳, ダイヤモンド社。
- Viney, Linda L. (1993). *Life Stories: Personal Construct Therapy with the Elderly*. New York: Wiley.

付録1 内省と議論のためのフォーマット1

Positioning Yourself, Your Company, and Japan

I. 長い人生のなかでのポジショニング



人生を水平線から登り、軌跡を描く太陽の動きになぞらえることがあります。

- (1) 今、自分がどのあたりにいると思いますか。○印をつけてください。

今、あなたは、 歳 （さしつかえなければ、年齢も記入してください）

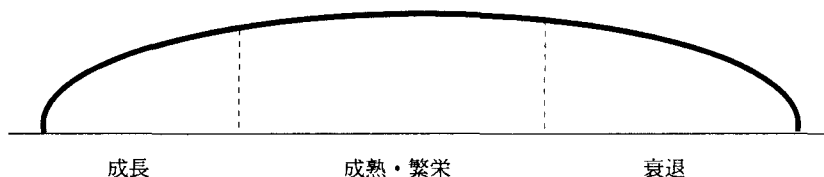
- (2) もし、この軌跡のうちのある時期に戻れるとしたら、どこらあたりに戻りたいですか。◎印をつけてください。（もし、戻りたい時期が特になければ、つぎの□をチェックしてください。☐）

そこに、戻りたい理由、もしくは、戻りたい時期がない理由は、

- (3) ○印以降の人生とキャリアを歩むうえでの抱負を一言で、述べてください。

- 以後の人生の抱負
- 以後のキャリア展開の抱負

II. この会社のポジショニング



Iと同様に、上の軌跡のなかでの会社の位置づけを考えてみてください。

- (1) 今、自分の会社がどのあたりをくぐり抜けていると思われますか。○印をつけてください。
- (2) 会社に働くひと（あなた自身を前提に）にとって、最もよい時期は、どこらあたりだと思いますか。◎印をつけてください。

そこが、最もよい時期だと思われる理由は、

- (3) ○印より後の、会社の歩みで（経営者の立場とは限らず、あなた自身の立場、考えから）注意すべきことを三つだけ、より重要と思われる順にあげてください。

第1位

第2位

第3位

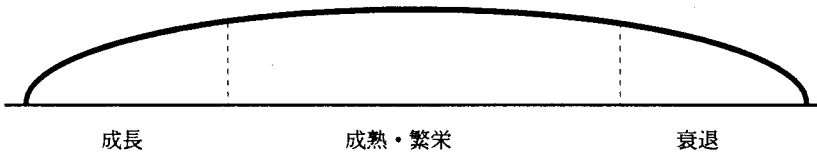
- (4) やがてはどのような組織体も衰退せざるをえないという考えもありますが、あなた自身のお考えをお聞かせください。

衰退は、避けることができるのでしょうか。

はい いいえ

その理由

Ⅲ. 日本経済の位置づけ



個人や会社より、天下国家レベルでの盛衰の歴史は、ずっと息が長いので、図は、先のふたつよりフラットに描いてあります。I, IIと同様に、日本経済のダイナミズムを位置づけてください。

- (1) 今、日本経済は、どのあたりに位置づけられますか。○印をつけてください。
- (2) ある国の経済が、(a)その国にふつうに暮らすひとにとって、(b)その国でビジネスを営むひとにとって、最もよい時期というのは、どこらあたりを指すのでしょうか。
(a), (b)それぞれに、◎印、☆印をつけてください。
- (3) ○印以降の日本の産業社会のテーマ（課題）を、働く個人にとって、経営者にとって、政治家にとって、一言ずつあげてみてください。

個人のテーマ _____

経営者のテーマ _____

政治家のテーマ _____

- (4) 一国の経済の衰退は避けることができるのでしょうか。

はい いいえ

その理由 _____

付録2 内省と議論のためのフォーマット2

<マイ・ベスト・ジョブ>

これまでXX社でなさって来られた仕事のなかで、自分がベストだと思うものを、I. 管理職になる前のご経験からひとつ、II. 管理職になってからのものひとつを選んで、つぎのフォーマットに従って記述してください。

ベストというのは、そんなものはないなどと考え込まずに、ひとがなんと言おうが、この自分にとって、それが最も創造的だったと思える仕事、課題、プロジェクトなどについて記述してください。

記述のフォーマット

I 管理職になる前のベスト・ジョブ

- (1) それは、いつのことですか。そのときの年齢、社歴、職種、部門など。
- (2) いったいなにをおこなったのですか。仕事の中身を具体的に。
 - (a) だれのイニシャティブ（発案）ですか。
 - (b) なにかそれ以外にきっかけがありましたか。
 - (c) だれといっしょにしましたか。
 - (d) そのときの上司や職場の仲間との共同はどのようなものでしたか。
 - (e) 仕事の概要を他の部門のひとにもわかるように具体的に書いてください
- (3) どのような理由で、これをベスト・ジョブとして選ばれたのですか。
- (4) このときの経験は、その後の仕事のやり方にどのような影響を与えましたか。
- (5) 自分にとって結果的にはベストとなったこの仕事を推進するプロセスで、どのようなプラスのサポートが組織からありましたか。ベスト・ジョブのような（自分にとって創造的な）活動の促進要因としてはなにがありましたか。つまり、XX社だからやりやすかったという面ではなにが特筆に値しますか。
- (6) 逆に、ベスト・ジョブを推進するうえで、どのような横槍やじゃまが途中でありましたか。つまり、ベスト・ジョブに対する阻害要因や障害物にはどのようなものがありましたか。つまり、XX社だからかえてやりにくかったと思える要因のなかでなにが特筆に値しますか。
- (7) (6)の障害物を、どのようにして乗り越えることができたのですか。あるいは、乗り越えられなかったとき、そのような障害物があってもかかわらず、ベスト・

ジョブを成し遂げられたのは、いったいなにのおかげだと思いますか。

II. 管理職になってからのベスト・ジョブ

- (1) それは、いつのことですか。そのときの年齢，社歴，管理職になってからの年数，職種，部門など。
- (2) いったいなにをおこなったのですか。仕事の中身を具体的に。
 - (a) だれのイニシャティブ（発案）ですか。
 - (b) なにかそれ以外にきっかけがありましたか。
 - (c) だれといっしょにしましたか。
 - (d) そのときの上司や職場の仲間，部下（いた場合）との共同はどのようなものでしたか。
 - (e) 仕事の概要を他の部門のひとにもわかるように具体的に書いてください
- (3) どのような理由で，これをベスト・ジョブとして選ばれたのですか。管理職の仕事ならではの要素がありますか。
- (4) このときの経験は，その後の仕事のやり方にどのような影響を与えましたか。管理職務について，あるいはリーダーシップの役割について，経験を通じて学んだものがありますか。
- (5) 自分にとって結果的にはベストとなったこの仕事を推進するプロセスで，どのようなプラスのサポートが組織からありましたか。，ベスト・ジョブのような（自分にとって創造的な）活動の促進要因としてはなにがありましたか。つまり，XX社だからやりやすかったという面ではなにが特筆に値しますか。担当者のときより，重い責任と権限をもつ管理職であるので，それだけやりやすかったということはありませんか。
- (6) 逆に，ベスト・ジョブを推進するうえで，どのような横槍やじゃまが途中でありましたか。つまり，ベスト・ジョブに対する阻害要因や障害物にはどのようなものがありましたか。つまり，XX社だからかえってやりにくかったと思える要因のなかでなにが特筆に値しますか。担当者のときより，管理職だからかえってやりにくかったということがありますか。
- (7) (6)の障害物を，どのようにして乗り越えることができたのですか。あるいは，乗り越えられなかったとき，そのような障害物があったにもかかわらず，ベスト・ジョブを成し遂げられたのは，いったいなにのおかげだと思いますか。

- Ⅲ. I. のベスト・ジョブと, Ⅱ. のベスト・ジョブを比べて, 共通の要素はなんですか。また, 年齢, 経験, 職位に応じて, I の記述とⅡの記述との間で, 大きな違いがあるとなれば, それはなんですか。
- Ⅳ. かつてのベスト・ジョブに勝る仕事を, 自分のためにも, より若い世代の育成のためにも継続しておこなうためには, いったいなにをすべきでしょうか。個人としての貢献者 (individual contributors) と育成の責任をもつ管理者との違いを改めて考えてみてください。

© TKANAI

注 このようなエクササイズやグループ討議を通じての定性的データを収集することの意味については, 金井 (1989;1992) を参照。