

キャリアの学説と学説のキャリア

金井 壽宏

(神戸大学教授)

経営学における多種多様な学説の注目点や内容面での特徴が、当の学説の提唱者自身のバックグラウンド——長期的な働き方や生き方、そのなかでの経験——から説明されることが、キャリア以外の研究分野でもある程度は見受けられるだろう。キャリアの学説の場合には、その学説を構築するひとの人生観、キャリア観の影響を受ける程度が、他の分野の学説以上に強いとも考えられる。キャリアの問題は、特に内的キャリア（その個人自身がそれをどのように意味づけてキャリアを歩んでいるのかという視点）から捉えようとすれば、研究者もまた、自分自身が自分のキャリアをどのように捉えているかという問題から突き放してそれを客観的に扱っていくのは難しい。また、カウンセリング心理学そのものか、それに近いシャインのような臨床的立場から、支援的実践のなかでキャリアを研究しているひとたちにとっては、その研究テーマは、生き方そのものに（臨床の語源的には、ベッドサイドに）寄り添っているような側面がある。そのため、この特集号で取り上げるキャリア・トランジションというテーマでは、キャリアの学説が当該キャリア学説の提唱者（それを運ぶひとという意味でキャリア）のキャリア観、提唱者の歩む人生やキャリアの影響を受けるという問題を避けては通れない。そのことをふまえて代表的なキャリア理論に接する方が学説の理解が深まるとさえ言えそうである。さらに言えば、単一の理論からの視点ではキャリアを捉える多様な代替的視点の全貌がなかなか見えてこなければ、目的に応じて、複数の学説やそこから生まれたモデルを統合することが望まれる。このような問題点について、本稿の著者自身が影響を受けた学説と、その提唱者と接して気づかされたことを、著者自身の学説の展開ともからめて論じている。

目次

- I はじめに
- II 3つのエピソード
- III キャリアの学説と学説のキャリア——シャインの場合
- IV むすびにかえて——学説に要請される最低限の多様性 (requisite variety of tenets in career theories)

I はじめに

社会科学者の学説を正確に理解するには、本来、作品のみに依拠すべきで、学説提唱者の人生や学者としてのキャリアに言及する必要はない。文芸批評で、作品そのものに語らせるのが望まし

いと言われるのと同様である。

とはいうものの、伝記的資料が文学作品の理解を高めると同様に、学者の伝記や自叙伝が、その学者の学説に至る契機や動機、理論の萌芽とその内容の変遷をより深く理解する一助となることもある。アーネスト・ジョーンズのフロイト伝やロイ・ハロッドのケインズ伝のように、一流の学者が影響を受けた碩学の伝記を描くこともある。

経営学では、ハーバート・サイモンは、碩学自身が自叙伝を残した例示となる。主たる経営学者については、コンパクトな自叙伝が *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* という双書に所収されている。キャリア

理論とキャリア診断のツールを開発するばかりでなく、組織開発、組織文化論でも功績のあるエドガー・シャイン伝は、このシリーズの一冊（1993年刊）に含まれている。

シャインは、著者にとってMIT時代の恩師であり、師弟対談（シャイン・金井 2000）もあり、来日の度に長時間の対話機会にめぐまれ、最近の学会（2010 Academy of Management Meeting at Montreal）でも最新の考えに触れた。本稿では、キャリア学説の提唱者のキャリアと、その学説との関係について、キャリア・トランジションという特集テーマを念頭に、より詳しく探ってみることにしたい。

「キャリアの学説と学説のキャリア」というタイトルにおける、後者のキャリア（carrier）は、運送業のひとなら、自動車輸送のキャリアカー（文字どおり、クルマを運ぶクルマ）、医師なら保菌者をキャリア（菌を持っているひと）というように、「学説を創って運ぶひと」という意味で使っている。思えば前者のキャリア（career）は、たった一回限りの人生を運ぶ馬車とその轍にあたるものを指し、スベルが似通っている後者のキャリアと同語源である（金井 2002）。

本稿の主目的は、シャインの学説を、彼の伝記的資料や対話を通じて聞いたことに関連づけながら述べることによって、読者に通常より深くその学説を理解してもらうことである。

本稿の構成であるが、Ⅱで、シャイン以外にも、ジョン・克蘭ボルツとナイジェル・ニコルソンを含むキャリア研究の碩学3名にまつわるエピソードを取り上げてから、Ⅲでは、シャインの場合におけるキャリア学説とシャインのキャリアの関係を検討し、さらに、この3名のキャリア理論を統合することによって、本稿の著者自身のキャリア理論はどのように構築されていったのかを述べる。最後のⅣで提言するように、キャリアは、個人の生き方にもかかわる深みのある概念であるので、その姿をうまく捉えるには、研究目的に応じて多様な視点の折衷（できれば統合）が望まれる。

Ⅱ 3つのエピソード

他の領域の学説でもそうかもしれないが、とりわけキャリアの学説を理解するには、その学説を生み出し、世に伝えるひと（「運ぶひと」という意味でのキャリア）に会うに如くはない。

1 エピソード1：キャリア・アンカーは変わるのか——シャインとのやりとり

自分のキャリア・アンカーは変わったと著者自身が実感した中年移行期に、ボストン郊外のケープコッドで久々にシャインのセミナーを受けた。「キャリア・アンカーは変わらないと書かれているが変わりました」と言うと、「それは変わったのではない、ほんとうの自分に気づいたのだ」と返答された。このやりとりの意味合いを知るには、この概念をめぐる背景事情の説明が必要である。

キャリア・アンカーとは、仕事が変わっても、会社ごと移っても、そのひとがどこでどのような仕事をしようと、「どうしてもこれだけは犠牲にしたくない」ほどに大切にしているもので、内容的には、次のようなカテゴリーがある（Schein 1990）。①専門を極めること、②人びとを動かすこと、③自律・独立して仕事ができること、④安定して心配なく仕事ができること、⑤絶えず、企業家として（あるいは、企業家のように）なにか新しいものを創造すること、⑥だれかの役に立ち、社会に貢献できること、⑦自分にしかできないことに挑戦し続けること、⑧仕事と家族やプライベートのバランスがとれるライフ・スタイルを実現すること。

企業の研究所において、研究者が研究所長になるのは、②がアンカーのひとには、問題がないが、管理に煩わされるより専門の研究分野を深めたいと思うひと、つまり①のひとは戸惑うかもしれない。周りが出世と祝っても、本人が専門を極めることを犠牲にしてまで、研究所長や事業部長にはなりたくない判断したら、しかも、同種の判断をキャリアの節目で何度もしていたら、そのひとのアンカーは、専門能力だと診断¹⁾される。このようにキャリア・アンカーがクローズアップされるのは、キャリアの節目で戸惑ったときに、

自分も内なる声に従った心ある選択をするためである——このため、その学説は、内的キャリアを扱っているといわれる。

書籍や論文に書かれていないが、シャイン自身のアンカーは、ずっと③の自律・独立である。著者の場合には、恩師と同じく自律・独立であったが、40代になってから、⑥奉仕・社会貢献に変わった。この項の冒頭で述べたシーンにつながる。

1928年生まれのシャインが初めてこのテーマで論文を書いたのは、1975年であるから、自らのキャリア学説を理論構築しながら、その過程で自分のキャリア・アンカーを内省したとしたら、それは40代後半であったはずである。それに対して、本稿の著者が、シャインの許可を得て、日本版を作成して試験的に実施してみて、自律・独立がアンカーだと知ったのは、30代半ば、働き始めて10年のころであった。その後、何度となく受検したが、40代半ば以降は、アンカーの所在が、自律・独立から奉仕・社会貢献になっていたことに気づかされた。質問紙だけでなく、3、4時間に及ぶキャリア・アンカー・インタビューも受けたが、その結果も奉仕・社会貢献であった。

著者の場合を振り返ると、だれの役にも立たなくても、学問的に評価される研究を気ままにしたという30代の構えは、40代になって産業界とのコラボレーションを伴うプロジェクトが増えるなかで、背景に退いた。今も自律性は大事だけれども、研究を通じて、社会の役に立ちたいという気持ちが30代と比べるとはるかに高まった。そこで、MITの博士を修了後10年ほど経過した1999年7月のセミナーに出た際に、好機到来と考えて師弟対談を実施²⁾することになっていたので、「キャリア・アンカーは変わるのか」という質問をめぐって議論させてもらったのであった。中年への移行期を超えたと思われる45歳の夏のことであった。

人生やキャリアという旅には歩む先々で新たな扉が先にあり、まだ見ぬ扉を開けると知らなかった世界が広がり、そこで新たな自分を見つける。著者のアンカーが、専門を深めることから、社会貢献し奉仕することによって変わってきたとの判断に対して、「変わったのではない」という解釈をそん

な風に示したのであった。

キャリア・アンカーを診断に採用しているキャリア・カウンセラーには、このエピソードはいつも喜ばれる。「アンカーは変わるか」という質問を受けることがあるからであろう。本稿の射程を超えるが、著者自身は、新しい扉が開陳（エピファニー）して、気づかなかった自分が顕現してくるという観点から、「キャリア・エピファニー」という構成概念の構築に取り組み始めている。

2 エピソード2：キャリアの成功とはなんなのか ——ニコルソンとのやりとり

ナイジェル・ニコルソンは、キャリアの節目をどのようにくぐっていくのかに注目した代表的学者だが、キャリアの成功を内面的な充実から捉える学者も多いなか、地位や富という客観的な成功指標を軽視しすぎているという主張を、アメリカ経営学会のキャリア部会の特別セッション³⁾でおこなった。著者にとって、ニコルソンは、1994年から95年にかけてロンドン・ビジネス・スクールにいたときの、もうひとりの師である。このエピソードの意味合いを探る前に、まず、彼の学説に簡単にふれておこう。

節目（トランジション）に注目する学説は、キャリア研究に先立つ生涯発達心理学に見られる。たとえば、米国では、レビンソンは、生涯にわたるひとの発達過程において、安定期と移行期（過渡期、もしくは節目）が繰り返されると主張した（Levinson *et al.* 1978）。たとえば、子どもから大人への移行期である思春期、中年への移行期である40代前半などは、節目の例である。

英国では、ニコルソンが、キャリア学説として、キャリア・トランジション・サイクルのモデルを整備した。代表作『管理職のジョブ・チェンジ——トランジション期の男性・女性』（Nicholson and West 1988）で節目に注目し、4段階から成るキャリア・トランジション・サイクルというモデルを展開した（Nicholson and West 1989; Nicholson 1990⁴⁾）。このモデルによれば、目前に見えてきた節目への準備段階を経て、新しいキャリア・ステージに遭遇し、苦勞しながらも徐々に順応し、やがて安定していく段階に至る。せつかく慣れて

安定したところに、またつぎの移動があり、再度、準備段階に入っていく。

ミドルという節目の時期とキャリア・トランジション一般に注目するニコルソンは、中年への移行期に、シェフィールド大学心理学部教授から、ロンドン・ビジネス・スクール (LBS) の組織行動担当教授に、ジョブ・チェンジをした。上記の著作が代表作であるというのは偶然ではない。

ちなみに、場面を日本に向けると、1980年代から野中郁次郎教授が、日本企業では、トップだけでなくミドルが重要な役割を果たしている、とりわけ変革・革新志向のミドルへの期待が大きい、同時にミドルは疲弊しているという議論を始めていた(野中 1983)。この主張に影響を受けながら、著者は、変革型ミドルの探求を開始したが、その開始時には20代後半だった⁵⁾ので、調査協力者たち(N=1,231, 35~49歳の範囲にサンプルの83%)が、人生の折り返し点というミドルの過渡期をくぐっているという感覚を共感的にはもてなかった。しかし、LBSでニコルソンと接したときには、著者も40歳になっていたので、キャリアの折り返し点近く、人生の正午あたりにおいて、そこがひとつの節目であることを実感しかけてきたころだった。

この項の冒頭で述べたエピソードは、LBS滞在の7、8年後のことであった。その後、アメリカ経営学会のキャリア部会の特別セッション⁶⁾で、『「キャリアの成功」をどのように捉えるか』というテーマで、ニコルソンを含むキャリア研究のリーダー3名がパネル討議のために集った。そのうちのひとり、サフォーク大学のマイケル・アーサーは、かねてからの持論である『バウンダリーレス・キャリア』(Arthur and Rousseau 2001)という観点から、ひとつの組織に囲い込まれてしまわないキャリアが望ましいと述べた。シリコン・バレーや映画産業などイノベーションや創造が問われる分野では、組織という境界線を越えるキャリアが観察され、そのような場に適合しているとも主張した⁷⁾。

もうひとりの報告者は、ボストン大学のダグラス・ホール(シャインの門下)であったが、アーサーと同様、自説に沿った報告をおこなった。つ

まり、キャリアを歩むひとは、これからの時代は、状況が激変しても勤まるという意味で変幻自在でなければならない。これをプロティアン・キャリアと呼び、その実現のためには、キャリア適応力(career adaptability)を高めなければならないと主張した⁸⁾。

このセッションにシャインの姿はなかったが、登壇していれば、キャリアの展開に戸惑う節目では、キャリア・アンカーに基づいて、慎重に選び取り、内的キャリアを充実させていくことがキャリアの成功だと述べたかもしれない。しかし、せっかくキャリア・アンカーにふさわしい仕事についていても、その仕事、職場、会社に適応できないとさえないので、外的な適応も大切だと述べたことだろう。シャインは、外的な職務や役割にうまく適応することをキャリア・サバイバルと呼び、それを実現するツールとして、戦略的職務・役割計画(Schein 1995)を提案している⁹⁾。

さて、ここで注目したいのは、ニコルソンの報告である。報告のなかで、シャインのキャリア・アンカー、マズローの自己実現、ユングの個性化などに明示的な言及はなかったが、自分らしさを内面的に深く追求していても、その世界で客観的にうまくやっていけなかったら、それを成功と言えるだろうかという問題提起をした。しかも、自分の主張を裏づける科学的データを示した。地位・所得の高いひとは、身体の病気にかかる率が低く、代表的な精神疾患の発症率も低く、適正体重で健康維持に優れ、アルコール中毒者やコカイン中毒者も少ない。

後の論文(Nicholson and Waal-Andrews 2005)によれば、キャリアを旅にたとえるなら、内的キャリアは、旅人の心の状態や充実感に関連し、外的キャリアは、旅路の風景の特徴にかかわる。内容的には、内的キャリアには、①達成の誇り、②内発的な職務満足、③自尊心(self-worth)、④仕事の役割や制度へのコミットメント(積極的なかわり)、⑤充実をもたらす関係(それ自体に価値・意味のある関係)、⑥道徳的満足感が含まれ、これに対して、外的キャリアには①地位やランク(階層上の位置)、②物質的成功(財産、所有物、収入)、③社会的評判、名誉、影響力、④知識やス

キル, ⑤友情やネットワークのコネ(資源や情報を得る用具的關係), ⑥健康と幸福が含まれる。

組織行動論でよく聞く言葉は, 達成感や職務満足, コミットメント, 自己実現などであるので, 確かに, 内的な側面に偏っている。キャリア論においても, とすれば主観的側面からのキャリア成功指標が強調されがちであった。この流れに疑問を提示するのが, ニコルソンの報告のねらいであった。自己実現や個性的な生き方がいくら大事でも, 環境に適應できていないと幸せにはなれない。もちろん, 逆に, いくら地位, 名誉, 財産にめぐまれても内的に空虚であれば, それも困る。だから, 外面的な成功がキャリアのすべてだと主張しているわけではない。両方を組み合わせて複眼で見る必要性を説いているのであった。

キャリアの成功を主観面と客観面の両方から捉えて4つのセルを念頭におけば, 4象限で, (主観的に) 幸福な(客観的) 成功者, 不幸な成功者, 幸福な敗者, 不幸な敗者がカバーできる。このうちの3番目と2番目, 「外的にはさえなくても幸せなひと」, 「勝者ではあるが幸せではないひと」(元の英語では, それぞれ, happy losers, unhappy winners) がかなりいることから, 内的キャリアだけでキャリアの成功を論ずることを問題視する。特に, ニコルソンは, 経営学に進化心理学を取り入れた(Nicholson 2000) ことでもよく知られているが, この立場は環境への適應を重視する。ハワード・ベッカーが描くような麻薬常習者のジャズ・ミュージシャン(Becker 1963) も, パーソナルでユニークなキャリアとはいえるだろうが, 主観的キャリアとしてだけ, それを捉えるだけでは足りないというわけである。外的成功も見ようというのは素直で素朴な主張ではある。

さて, このような主張を印象づけたセッションが終わるなり, 著者はニコルソンにつきのような感想を述べた。「外的キャリア基準の再評価という視点をデータに基づいて熱弁したことが説得力はあったが意外でもあった。この場ではあえて, いわゆる悪魔の代弁者を演じているのかとも思えた」, と。この感想を聞くなり, わけありげに写真を見せてくれた。幸福なベイビーと若い奥さんの幸せそうな姿がそこに写っていた。

ニコルソンは, ロンドン・ビジネス・スクールの看板教授で, COR (Centre for Organisational Research) 所長で, 英国のOB(組織行動論)とHRM(人材マネジメント)の世界でばかりでなく, 進化心理学での業績を含め, 基礎学問分野である心理学の世界でも, 大きな影響力をもつに至っている。アカデミック・キャリアで功成り名を成し遂げている。同時に, 新たな結婚という人生のトランジションをくぐってきたところでこの報告をしている。このタイミングで, キャリアの成功を論じるのに, 内的キャリアを重んじる視点だけではなく, 健康や幸せにまでかかわる外的キャリアの側面に, 注目すべきだというのは, この節目のことを考えともっとものように思われた。

ニコルソンが中年でLBSに転職したときに, 内面的に充実した生き方ができるだけでなく, ビジネス・スクールという新環境への適應, ふつうにいう(つまり, 外的な)キャリアの成功も伴っていた。後者の世俗的な面を忘れて, 自分らしさだけを追いかけると息が詰まる。著者にとってシャイン, ニコルソンと並ぶもうひとりの恩師, 河合隼雄先生は, あまり若いときから, 個性化や自己実現に囚われるとかえって危険だと著者との対談で強調されたことがある(河合・金井 2002)。

シャインもまた, 節目でキャリア・アンカーを見据えて, キャリア選択を内面的な声にしたがっておこなうべきだと主張しつつ, 同時に, 選択した後は, その職場, 職務, 役割に適應することの大切さも強調していた。また, キャリア・コーンという名で知られるキャリアの水平的(職能や職種), 垂直的(職位, 組織レベル), および放射的(中心性)次元による分析——たとえば, 「○○さんは, 営業(職能)で部長(職位)だが, 営業本部長に非常に重宝されている(中心性)」というような分析——もまた客観的キャリアにかかわっている。その意味で, シャインのキャリア学説は, 内的キャリア論の代表格として捉えられるし, その面を照射してきたのは間違いないが, 外的(客観的)キャリアを無視していたわけではけっしてない。彼は組織になじむこと(組織社会化)の研究にも従事しているのである。

3 エピソード3：キャリアは果たしてデザインすべきか、そうできるのか——クランボルツとのやりとり

独創的なキャリア研究で知られるカウンセリング心理学者のジョン・クランボルツ教授は、2001年5月25日（偶然にも、著者の47歳の誕生日）に、慶應義塾大学のキャリア・リソース・ラボ主催の会合で講演をされ、翌日には研究者のみが参加するリサーチ・セミナー、さらに、その後箱根でラボの中心メンバーと著者とともに一泊した。対話の機会を豊富にもてた¹⁰⁾。

著者にとってタイミングは絶妙で、翌年の1月末に刊行された、『働くひとのためのキャリア・デザイン』（金井 2002）を構想し、半分ぐらい書いていた時期であった。この3日間で気づかされたことを説明するためには、まず、元々の著者の構想がどのようなものであったかを素描して、それから、クランボルツ教授との接触から、どのような影響を受けたか、記述することにしたい。

著者がキャリアについて産業界に最初に発言したのは、その10年ほど前のことであった（金井 1992）。日本ではキャリアと言えば、組織任せのことが多く、個人の側が、主体的にデザインする発想が乏しかったので、少なくとも大きな節目では、自分で選び取ったという感覚、キャリアを自分なりにデザインしたという発想が必要になるだろうと述べた（巻頭言なので、エビデンス・ベストではない）。その標題は、「キャリアを漂流させないで」という言葉であり、それがそのまま提言であった。

さて、クランボルツは、来日講演の「つかみ」として、どのようにしてスタンフォード大学の心理学教授になったのかという自分のキャリア・ストーリーを、すべて偶然のおかげであったと説明してみせた。およそつぎのようなストーリーであった。子どものころ、親友が他の街に引っ越した。とても残念に思っていたら、故郷に戻ってきた。久々に一緒になれたのでうれしく、なにかともを始めようと決め、ふたりで卓球を始めた。そのうち飽きてきたので、テニスのラケットに持ち替えて、テニスに熱中した。大学に入っても、講義よ

りテニスに打ち込んだ。ある日、大学から通知が来ていて、「期限までに専門分野の登録をしなければ退学」という警告の手紙を受けた。ところがテニス三昧だったので、大学の科目も先生も知らない。相談できる先生と言えば、テニス部の顧問の先生だけだ。そこで、顧問の先生に相談したら、「あなたが決めることだが、わたしは心理学者だ」という言葉で、専門が決まった¹¹⁾。

このように説明すれば、友達が引っ越したのも、戻ってきたのも、卓球やテニスを始めたのも、心理学を専攻することになったのも、果ては、スタンドフォード大学心理学部でカウンセリング心理学教授をしているのも、慶應で講演しているのも、すべて偶然の所産ということになる。

慶應での会合でもうひとつ印象深かったのは、この会合を企画・実現され、当日の総合司会であった花田光世教授が、カリフォルニアと言えば明るく気楽な西海岸アプローチ（クランボルツはパロアルトのスタンフォード大学に勤務）と、真剣で思いつめたような東部エスタブリッシュメントの生真面目な東海岸アプローチ（シャインはボストンのMITに長らく勤務）というように対比されたことだった。一字一句正確な再現はできないが、言い得て妙であった。

この講演とその後2日間のやりとりで、クランボルツから深いレベルで気付かされた点は、著者にとってどこにあったのであろうか。

キャリア・デザインという言葉には、節目で見えてきた選択肢から慎重に選ぶという意味合いもあるが、同時に、選択肢をデザインしているということは、迷っている、戸惑っているということでもある。だから、もしだれかが、いつもキャリアをデザインしていたら、不都合なことである。デザインは節目だけでいい。同様に、ドリフトにも、「流されている」「漂流している」というネガティブな意味に加えて、「流れの勢いに乗っている」というポジティブな意味もある。節目で決めた（デザインした）あとは、いつまでも、この選択でよかったのかなどとくよくよ悩むよりも、勢いに乗るという意味でドリフトすることが大事だ。だから、節目では、キャリア・デザイン的発想、したがってキャリア・アンカーなどで自分を

知ることが大事だが、節目と節目の間では、克蘭ボルツが説くように、偶然をうまく活かすべく、迷うより活動する、ここで使った言葉では、「勢いに乗る」という意味でのドリフトが大切になってくる。

長いキャリアを歩むうえで、自分で意識的に選択して創り出すフェーズ（シャイン的で東海岸のキャリア観が適合するフェーズ）と、偶然やってきた機会を思い切りうまく生かすフェーズ（克蘭ボルツ的でレイドバックでリラックスした西海岸のキャリア観）とがある。このようなサイクルで捉えると、キャリア・トランジション・モデルを通じて、ふたつのアプローチが両立する。

来し方の内省と内的キャリアを重視するシャイン説、キャリアは節目（トランジション）サイクルを回することを重視するニコルソン説、そして実行段階では勢いに乗り、行動するなかからよき偶然を活かすことを強調する克蘭ボルツ説とが、うまく統合可能であるということがわかってきた。その成果が、『働くひとのキャリア・デザイン』（金井 2002）と『キャリア・デザイン・ガイド』（金井 2003）であった。ここではまとまった例示として使わないが、この統合の仕方自体が、著者のキャリアの歩みと無縁でないことは、ここまでの記述でも垣間見られるであろう。

Ⅲ キャリアの学説と学説のキャリア ——シャインの場合

キャリア論の碩学3名にまつわるエピソードを、著者自身の学説の形成との関係にも言及しながら披露してきた。

この節では、再度、シャインを取り上げて、彼のキャリア学説と、そのキャリアを生み出した彼の生涯やキャリアに関する3つのポイントについて、素描しておきたい¹²⁾。

1 第1のポイント——亡命者的メンタリティ

意外と知られていないが、シャインは、チェコスロバキア生まれである。父親は物理学者で、チェコ、ロシア、そして米国に移り、米国ではシカゴ大学の教授となった。このことが、息子エド

ガー・シャインの亡命者的なもの見方（refugee mentality）と文化への興味ならびに文化への適応という問題への強い関心をもたらした。亡命者的と訳したが、これは国境を越えての移動という面だけでなく、あらゆるトランジション、たとえば、大学から軍の研究機関へ、心理学部からビジネス・スクールへの移行などもそれにあたる。

ヨーロッパからシカゴに着いた当初、英語ができず、小学校では1年遅れのクラスで入学した。スポーツができたので、言葉になじむにつれ新世界に溶け込んだ。学部と修士と博士のトレーニングは、それぞれシカゴ大学（学部、物理学は断念、カール・ロジャーズに興味をもつ）、スタンフォード大学（修士、実験社会心理学で集団圧力への同調をテーマに）、ハーバード大学（集団場面で同調が起こるケースと起こらないケースを含む博士論文）であった。ハーバード大学の社会関係学部は、心理学者以外に、社会学者、文化人類学者もいる学際的な環境にあり、そのことは、組織文化の研究に影響を与えている。

MITのビジネス・スクールに研究者・教育者として就職する前に、ウォルター・リード陸軍研究所でインターンとして勤務した。そこで、H. S. サリバンの影響を受けた所長や、ゲストにきた社会学者のE. ゴフマンの社会学から大きな影響を受ける。軍の研究所にいるときに、朝鮮戦争のときに捕虜になった米国人で洗脳（シャインは、強制的説得と名づけた）を受けたひとたちの調査をおこなった。これは、実験以上に臨床的で支援的な方法に傾斜する契機となった。強制的説得のインタビュー調査では、「なにが起こったのか、お聞かせください」「それから、つぎにどんなことが起こったのですか」という虚心な質問をするほかなかった。この質問法は、後に、キャリア・アンカーのインタビュー法の源流となっている。

就職時には、コーネル大学の心理学部とMITのビジネス・スクールからオファーがあった。ダグラス・マクレガーの存在、K. レヴィンの足跡、アレクシス・ベイブラスのネットワーク実験、経営学の世界の実践的な性格に惹かれて、後者を選ぶ。これまでとは、別の世界に入る。このように節目をくぐる度に、いつも、新しい世界に適応す

るという問題があったはずだし、そのときどきに属する組織や仕事が変わっても、自分のキャリアを貫いているテーマがある。このような経験は、後年、キャリア・サバイバル（キャリアのある時点ごとに職務や役割に適応するという側面）とキャリア・アンカー（仕事や組織ごと変わっても、どうしても犠牲にはしたくない自分のキャリアの拠り所がみつまっているという側面）という両面的な思考につながっていく。

なお、亡命者的メンタリティは、文化を解釈するだけでなく、解釈した結果を明瞭に伝えたいというシャインの志向性にかかわっている。彼は、たとえば、「組織文化のような複雑な現象なのにわかりやすく書けていると言われたときに、いちばんうれしい」とよく述べた（2010年のアメリカ経営学会でも、「支援者としてのリーダー」を語るセッションでも自己を振り返り、このことに印象深く言及していた）。

2 第2のポイント——創造的機会主義という視点

伝記的資料（Schein 1993）に見る限り、シャインは、キャリアの節目ではよく考えて、行き先を慎重に選んできた。しかし、同時に様々な偶然を非常にうまく活かしてきたともいえる。到来した機会を好機と思えば、そこに全力を尽くした。彼は、このような姿勢を、創造的あるいは建設的機会主義（creative or constructive opportunism）と呼んでいる。大学での教育・研究と執筆という知的世界でおこなってきたので、知的機会主義（intellectual opportunism）とも呼んでいる。

強制的説得（洗脳）の研究（Schein, Schneier and Barker 1961）も、ある意味では偶然の所産だし、キャリアの研究も、組織社会化の研究の失敗から偶然見つかった¹³⁾。節目はしっかり選びつつも、選ぶ前は、到来した偶然のいくつかをうまく活用し、選んだあとはそこに邁進した。亡命者的メンタリティとそれに起因する「明瞭性への志向」とともに、自身のキャリアの全体像を解きほぐすキーワードとして本人があげたのがこの「創造的機会主義」であった。不思議なことに、著者の知る限りだれも指摘していないが、この論文のⅡ3で取り上げたクランボルツが「計画された偶然性

（planned happenstance）」と呼ぶもの（Mitchell, Levin and Krumboltz 1999）と、シャインの創造的機会主義は、興味深く関連しあっている。

シャインのキャリアにおいて、洗脳された戦時捕虜復員者にインタビューする機会との遭遇、ハーバード大学のゴードン・オルボートがシャインをマクレガーに推薦したこと、K. レヴィンの遺産であるNTL（T-グループを実施していたメイン州ベセルのNational Training Laboratory、当時の名称）やアクション・リサーチへの接近、NTLなどに赴く機会を創ってくれたマクレガーとの出会い、DEC社やチバガイギー社でのプロセス・コンサルティングの始まり、シンガポールのEDB（経済開発局）から組織開発の依頼の誘いなど、どの例をあげても、自分に訪れた機会をうまく知的かつ創造的に活かしてきた。

新しい世界に入る度に訪れるせつかくの機会や挑戦から逃げることなく、明瞭さへのパッションにものをいわせて、未知の現象を解明し、それを作品（著作や論文）の創造につなげてきた。研究者は、芸術家のようにあるとも、シャインは、自叙伝「個人として、また、プロフェッショナルとしてのルーツ——芸術家としての学者」（Schein 1993）のむすびで強調している。この芸術家という喩えの意味とシャインのいう機会主義的創造性の機微は、つぎのような表現から読み取れるであろう。「わたしのキャリアを振り返ったときに、ふたつのことを思う。一方では、いいときにいい場所にいたという意味で、びっくりするほど運がよかったように思える。他方で、機会を創造的な成果に結晶させるために、その瞬間をつかみとるすべをすでに学習していたのではないかとも思える」（Schein 1993, p.39）。

シャインは、研究者で著述家なので、作品は、論文や著作であるが、既に述べたように、研究者であるより、深淵なことを明瞭に語る著述家というアイデンティティが高まっているという。だから、この芸術家という言葉で、著述家（作家）の喩えとして捉えるのが自然であろう。

3 第3のポイント——自律性と依存性の間の葛藤

依存と自律の間の葛藤や対立という問題は、組

織心理学のなかでは、組織が個人の態度や行動に影響を与える側面、他方で、組織の中でも個人が自分らしさを貫く側面の両面にかかわっている。

シャインは回想のなかで、「依存と自律の間の緊張とは、つまり、組織が個人に対して組織の考え方を押しつけるパワーと個人が自分の自由を守ろうとするパワーの間の緊張で、それを扱ったわたしのすべての作品に、この問題へのはっきりとした関心が読み取れるはずである」(Schein 1993, p.49)と述べている。ムザファー・シェリフやソロモン・アッシュの集団圧力の実験に啓発されて、若いころのシャインは、修士論文、博士論文のテーマに、集団が個人の認知に与える影響について実験を重ねた。社会的影響力や模倣がそのテーマで、方法論は、実験から定性的方法へと移っていくが、内容としては、そのまま洗脳(Schein, Schneier and Barker 1961)や組織文化(Schein 1999a)の研究につながっていく。

亡命者として、どのような新しい文化にもうまく適応できたという自負をシャインがもっていると先に述べた。そのためには、自分を環境にあわせる必要もある。環境に適応が必要なのは、生存のためにその環境に依存しているからである。シャイン経営学に詳しいひとなら、このことが、組織文化の解説やキャリア・サバイバルのエクササイズを通じての役割ネットワークの解説に関連していることにすぐに気づかれるであろう。

組織に長期的にいととその組織の文化になじんでいく。このテーマは、実験で扱うには、要する時間が長すぎる。しかし、文化への適応もシャインが実験で解明してきた同調行動の一種である。もしも、周りの状況に自分を合わせる(同調することだけが適応だったら、適応は自己実現とは両立しない¹⁴⁾。しかし、自分らしく創造的に適応していく道がありえるとシャインは考えている。この点について、シャインは、自叙伝でつぎのようにも述べている。

「……わたしは、自分が入っていくことになった新しい文化の適応において、基本的には成功してきたと感じている。だから、わたしは、個人が自由であり続けるだけでなく、適応においても創造的であることも可能だと気づいていたのである。自

分の適応力と、他の移民が適応に苦勞する程度が対照的なものであったから、自分の適応にかかわるスキルには自信をもつようになっていた。わたしはいつも、状況がどのようなであれ、それをなにか役に立つものに変えていくことができた。そこから、創造的な機会主義者という自己イメージを発展させていった(Schein 1993, p.49)。」

このように述べて、つぎつぎと新しい文化にふれてきたことが、プロセス・コンサルテーションやキャリアの研究に必要な、傾聴力や観察眼を磨いてきたと自己分析している。コンサルタントとして、クライアント組織に入ったときに、自分が飲み込まれてしまいそうな状況でも、自律性を維持しながら、その組織でなにが起こっているのか、また現地の(当該組織での)言語を学んでいった。強大な組織文化からの社会化の圧力のなかでさえ、個人には、キャリア・アンカーというセルフ・イメージを維持する能力があることを、MITの卒業生が語る、キャリアの物語から注意深く聞き出すことができたのであった。

教育に、引き出すという面と、鑄型にはめるという面があるということも、自律と依存の間のジレンマにかかわっている。組織社会化の研究の失敗が、キャリアという研究テーマの発掘につながったということ自体、依存と自律の間に緊張が存在することを暗示していた。キャリア・アンカーの発見の元になった調査は、MITの卒業生44名の追跡調査で、組織の標榜する価値(理念や組織文化と読み替えてもいい)が個人に与える影響を、長期的に調べ上げたものであった。会社の価値に染まるひともいるし、そうでないひともいる。長期にわたる継時的調査だったので、組織ごと変わるひともいる。これらの理由によって、元のテーマ、つまり組織の価値観が個人の態度や行動に与える影響についての研究としては失敗した。組織社会化の研究としては失敗だったデータを、個人の観点から見直すと、組織が個人を同調させようとしても、働く個人は、職種が変わっても、さらに会社が変わっても、キャリアを歩む限り、貫き通すものがあることがわかった。それが、キャリア・アンカーの発見の本質なのであった。失敗からも新しい大切なテーマを発掘すると

いうこと自体が、知的・創造的機会主義の実例にもなっている。

これらは、一連の作品を生み出す芸術家になぞらえた学者の生涯とキャリアの回想であるので、通常のキャリアとはかけ離れていると思われるであろうが、実はだれもの問題であることを説明するために、シャインは、①完全な反抗、②極端な順応コンフォーミズム、③創造的機会主義リベリオン・クリエーティブ・オポチュニズムという3とおりの個人と組織の関わり合いを提示している。

創造的機会主義が、芸術家や著述家（作家）だけのものでないことは、つぎのように考えてもらえばいい。せつかく、縁があって、また、自分でも選んで会社に入っているのに、入ってから、会社のあらゆるやり方に反抗するのなら、（わけがあって、内側から革命を起こそうと思ったひと以外は）そもそもその会社に入らないほうがいい。完全な反抗主義、非順応主義は、非現実的であり、それなら、会社に入る意味がない。他方で、わが社に染まってくれる素直な社員が望ましいという経営者の目から見ても、自分の考えをもたず、今ある組織にあらゆる面で順応しきるひとは困りものだろう。極端な順応主義を貫くなら、自分というものの芯がなくなり、組織からもイノベーションが生まれなくなってしまふ。

会社やその他の組織で活躍されるガッツのあるひとはみな、せつかく組織に入るのだから、一方で、いいところには順応しつつ、他方で、変革したほうがいい点については、戦っているのではないだろうか。部分的に反抗し（自律にかかわる）、部分的には順応する（依存にかかわる）のが、本来の姿だ。キャリア・アンカーとキャリア・サバイバルがふたつながら重要なもの、この点から理解されるべきである。創造的機会主義は、己の肝心な部分を犠牲にすることなく、自分を貫きつつ、他方で、到来した機会の良質な部分には、うまく適応していける生き方を指す。

自律と依存の間にある葛藤は、シャインがMITという新しい世界に入ったときの次のエピソードに鮮やかである。MITに着任した当初、彼は自分の科目のシラバス（授業計画書）を作成するために、他の教員のシラバスを集めようとした。マクレガーに助言も求めた。シラバス作成の

ために助言を求めたシャインに対して、マクレガーは言った——「MITの経営大学院に必要なのは、おまえのアプローチだ。おまえは、ハーバード大学の社会心理学の博士だろう。他人のシラバスなど集めずに、自分で考えるんだ（You've got to figure it out）。新しいアプローチである限り、また、ハーバードとちがうことをやっている限り、おまえが好きなようにやればいいのだ」と。「自分で考えるのだ」という言葉は、スピリットとして、NTLのTグループのトレーナー、DEC社の経営幹部たち、シャイン独自の組織開発手法であるプロセス・コンサルテーションの哲学（Schein 1999b）、その後の支援学（Schein 2009）などを貫いているキーフレーズである。マクレガーのエピソードが興味深いのは、MITにも組織として大切にしている価値観があるが、それは、他にないことをするという価値観なので、なにをどのように教えるかは、MITでは自分で考えなければならないわけである。

ちなみに、すでにふれたように、シャイン自身のキャリア・アンカーは、首尾一貫して、自律・独立であった。

IV むすびにかえて——学説に要請される最低限の多様性（requisite variety of tenets in career theories）

本稿では、シャインに最も深く依拠しつつも、ニコルソン、クランボルツのキャリア学説を、3名のキャリア上のエピソードにふれながら、学説とその提唱者のキャリアとのかかわりについて記述してきた。そのプロセスで、同時に、わが国で比較的早くからキャリアの研究をしてきた著者自身の考えの進展についても、著者のキャリアにもふれながら述べてきた。それが、「キャリアの学説と学説のキャリア」のもうひとつのねらいでもあった。

キャリアのように、ひとりひとりの個人の長期的な生き方、働き方、人生ともオーバーラップするようなテーマは、その提唱者（キャリア学説の担い手もしくは運び人＝キャリア）のキャリアに言及することなしには、深く理解することができな

いものであるとわたしは思う。

ここでとりあげた3名の碩学の説には、共通している点もあるが、対照的な論点も目立った。第1に、シャイン説からは、長期的なキャリアを貫くもの（アンカー）と、そのときどきの仕事状況に適応すること（サバイバル）が必要なことを、第2にニコルソン説からは、キャリアには、トランジションの時期があり、そのサイクルに沿ってキャリアが進むことを、第3に、クランボルツ説からは、キャリアについては、ずっとデザインなどと騒ぐよりも、アクションを起こしながら偶然に身を任せるほうが良いということ学んだ。しかし、著者がよく言えば統合的（批判されるとしたら折衷的）に、金井（2002, 2003）などで展開してきたことはと云えば、碩学たち^{ジャイアンツ}の肩に乗って、つぎのように要約される学説にたどり着いたことにすぎない。

つまり、キャリアには、節目の時期とそうでない時期があり、キャリア・トランジション・サイクルが長い人生の間で何周か回る¹⁵⁾なかで（ニコルソン説）、節目では、キャリア・アンカーなど自分の長期的な拠り所を診断し、それに基づいてキャリアをデザインすることが大切である（シャイン説）が、節目と節目の間にいるときには、ポジティブな意味でドリフトする（流れの勢いに乗る）のが適合し、積極的にアクションを起こすことによって、偶然のチャンスをうまく活かすことができる（クランボルツ説）。

本来ひとりひとりにユニークでパーソナルなテーマとならざるをえないキャリアの理論化に際しては、どのように研ぎ澄まされた理論でも、単一の理論ではすべてを説明しきれない。理論化の目的に応じて、最低限必要な複数の理論の統合が、必要になることをここでの論考では、著者金井自身の学説を例に示してきた。

ウィリアム・R. アシュビーにならえば、目指すキャリア理論の目的に応じて、要請される最低限の多様性を有する学説が動員される必要がある。つまり、新たな理論的取り組みに要請される最低限の学説の多様性（*requisite variety of tenets in career theories*）が（折衷というよりは）統合的になされることを期待したい。その際、最近の勞

作では、キャリアの多様なメタファー（Inkson 2006）やキャリアの多様な理論と学説（Gunz and Peiperl 2007）が道標を提供してくれるであろう。

- 1) 病理的なものでもない状態を調べるのに「診断」という言葉はふさわしくないが、ほかに適切な言葉がないので用いている。
- 2) Schein・金井（2000）として公刊されている。
- 3) Academy of Managementのウェブサイト、手元にある大会資料を確認したが、正確な年度とタイトルを探し当てることはできなかった。
- 4) 図示すべきところ割愛しているので、金井（2002, 86-87頁）の図など別途参照されたい。
- 5) 書籍にまとめるのに時間を要し、出版時（金井 1991）には、30代半ばになっていた。
- 6) Academy of Managementのウェブサイト、手元にある大会資料を調べたが、年度とタイトルを確認できなかった。
- 7) Arthur and Rousseau（2001）の出版前に、1998年3月にロンドン・ビジネス・スクールで、『ニュー・キャリア・リアリティ』というコンファランスがあり、同種のアイデアがすでに報告されていた（ニコルソンも金井も参加者であった）。共編者のデニス・ルソーも、同じ1998年のことだが、来日時に、新聞での談話で、専門技術や知識に磨きをかけていれば、ひとつの組織に塩漬けになる必要はないし、バウンダリーレス・キャリアを歩むひとは米国では20%程度いると指摘した。あわせて組織を勤め上げるのが美德であった日本でも、組織に縛られてきた男性と比べて、女性の専門職からこのような動きが出てくるのではないかと示唆した。ルソー自身は女性の学者であり、このことをわが国の女性へのエールとして述べたのであった（日本経済新聞、1998年7月9日朝刊、32面）。
- 8) この主張はHall *et al.*（1996）、Hall and Moss（1998）に公刊されている。
- 9) キャリア・サバイバルは、時点ごとの仕事環境への適応を扱っているので、本来はキャリアの問題にかかわっていない。出版社がつけた名称で、後にこの名称は、ツールからもはずされた。
- 10) 花田光世と高橋俊介の両先生ならびにラボのスタッフ、宮地夕紀子氏と大木紀子氏のおかげで実現したことなので、記して謝意とさせていだきたい。
- 11) このストーリーは、Krumboltz and Levin（2004）にも記述がある。なお、自説の例示として自分自身のキャリアをあげるのは、このときだけでなく、2005年6月の来日時でも同様であったそうである（つぎを参照。<http://www.a-human.net/career/dfierf0000001upw.html>）。
- 12) シャインの生涯についてより詳細な記述は、（金井 2003, 附録1）を参照されたい。
- 13) キャリア・アンカーにつながる研究は、組織社会化の研究の失敗の結果生まれた。当初は、MITの卒業生を継続的に何年もていねいにフォローして、働く個人の行動や態度が、入った組織の標榜する価値観に影響されることを調べようとした。しかし、組織の価値観に染まるひともいれば、染まらないひともいるし、そもそも会社ごと変わるひともいる。しかし、同じ会社において、異動を通じて異なる仕事を体験しても、また、複数の組織を経験しても、個人の側に貫いているものがあることがわかった。それが、キャリア・アンカーという概念の発見のもとになっている。ひとことで言えば、

この概念は、組織が個人に影響を与えるというテーマとしては失敗研究だったものから生まれたのであった。

- 14) 自己実現の提唱者であるエイブラハム・マズローが、その意味で、適応ということにネガティブであった (Maslow, 1998 の金井解説を参照されたい)。
- 15) この点の理解には、金井 (2002, 86-87 頁) のトランジション・サイクル・モデルの図や金井 (2003, 79 頁) のマイクロ・サイクルのなかにある転機の図をあわせて参照していただきたい。

参考文献

- Arthur, Michael B., and Denise M. Rousseau eds. (2001) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Becker, Howard S. (1963) *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Glencoe: Free Press. (村上直之訳『アウトサイダーズ——ラベリング理論とはなにか』新泉社, 1993年)。
- Gunz, Hugh, and Peiperl, Maury eds. (2007) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, Douglas T. and Associates (1996) *The Career is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, Douglas T. and J. E. Moss (1998) "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt," *Organizational Dynamics*, Vol.26, Winter, pp.22-37.
- Inkson, Kerr (2006) *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Sage Publications.
- 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。
- (1992) 「キャリアを漂流させないで」『人材教育』第4巻第1号 (通巻37号), 1頁。
- (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- (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。
- 河合隼雄・金井壽宏 (2002) 「新しいミレニアムの『人生』のために」インタビュー, 金井壽宏『あなたの生き方を変える——生きがいを求めるあなたに』学生社, 81-101頁。
- Krumboltz, John and A. S. Levin (2004) *Luck is no accident: Making most of Happenstance in your life and career*. Impact Publishers. (花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社, 2005年)。
- Levinson, Daniel, J., Charlotte N. Darrow, Edward L. Klein, Maria H. Levinson, and Braxton McKee (1978) *The Seasons of a Man's Life*. New York, NY: Ballantine Books. (南博訳『人生の四季——中年をいかに生きるか』講談社, 1980年, 後に文庫に収録, 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)。
- Maslow, Abraham H. (1998) *Maslow on Management*. Wiley. (『完全なる経営』(金井壽宏監訳解説・大川修二訳, 日本経済新聞社, 2001年)。
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. and Krumboltz, J. D. (1999) "Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities," *Journal of Career Counseling and Development* 77, no.2: 115-124.
- Nicholson, Nigel (1990) "The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms. In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK.: John Wiley & Sons, pp.83-108.
- (2000) *Executive Instinct: Managing the Human Animal in the Information Age*, Crown Business.
- Nicholson, Nigel and Michael West (1988) *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge University Press.
- (1989) "Transition, work histories, and careers." In Arthur, Michael B., Douglas T. Hall, and Barbara S. Lawrence eds. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, pp.181-201.
- Nicholson, Nigel, and W. De Waal-Andrews (2005) "Playing to win: Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success." *Journal of Organizational Behavior*, 26: 137-154.
- 野中郁次郎 (1983) 「活力の原点 = 日本の課長——その変貌する役割を探る」『週刊東洋経済臨時増刊近代経済シリーズ』No.65, 24-31頁。
- Schein, Edgar H. (1975) "How career anchors hold executives to their career paths," *Personnel*, 52: 11-24.
- (1990) *Career Anchor: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer. (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)。
- (1993) "The academic as artist: Personal and professional roots." In *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich, CN: JAI Press, pp. 31-62.
- (1995) *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*. San Diego, CA: Pfeiffer (今は, New York, NY: Wiley) 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。
- (1999a) *The Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (金井壽宏監訳 / 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化——生き残りの指針』白桃書房, 2004年)。
- (1999b) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley. (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション——援助関係を築くこと』白桃書房, 2002年)。
- (2009) *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (金井壽宏監訳・金井真弓訳『人を助けるとはどういうことか——本当の協力関係をつくる7つの原則』英治出版, 2009年)。
- Schein, Edgar H. / 金井壽宏 (2000) 「洗脳から組織のセラピーまで——その心は「ヘルプフル」」[CREO エドガー・シャイン特集号](神鋼ヒューマン・クリエイティブ)2000年12月, 1-41頁。
- Schein, Edgar H., Inge Schneier and Curtis H. Barker (1961) *Coercive Persuasion: A Socio-psychological Analysis of the "Brainwashing" of American Civilian Prisoners by the Chinese Communists*. New York, NY: W. W. Norton and Company.

かない・としひろ 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に『働くみんなのモチベーション論』(NTT出版, 2006年)。組織行動・経営管理専攻。