

<企業内ミドル> インタビュー調査報告書

**企業における  
親密な対人関係と世代継承性との  
関連性について 報告書**

2008年5月23日

株式会社リクルート ワークス研究所

笠井恵美

## はじめに

職業人生を 20 年以上送ってきたミドルは、能力的にも心理的にも充実し、自分なりに目指す方向をもちながら、仕事の責任を果たす喜びを感じることできる時期にあります。

本研究では、大手製造業 4 社で活躍をするミドル 18 人にインタビューをさせていただきました。

ミドルのなかには、企業から期待される責任や、職業人生の残り時間への意識、部下を育てる強い思い、周囲の人々との温かな交流、現実をもとにしながら描く夢・見通しといったことを自らの物語りとして、生き生きとしたエピソードとともに語った方もいらっしゃれば、

リーダーシップの機会が強く与えられれば与えられるほど、企業の要求と自分の気持ちとの矛盾を感じ苦しくなる物語り、家庭生活を失う危険から職業生活にまい進できない迷いの物語りなどを語った方もいらっしゃいました。

また、淡々と、自分の仕事への希望を語った方もいらっしゃいました。

インタビューからは、活躍をしているミドルの多様な思いが浮かび上がってきました。この場をかりて、あらためて、率直に語ってくださった方々に心より感謝を申し上げたいと思います。

本研究では、これらのインタビューをもとに、心理学の観点から、世代継承性と親密性の関係に注目をする分析を行いました。次世代を確立し導く関心でありミドル期に自然と強まる「世代継承性 (generativity)」は、お互いを認め合う温かな関係「親密性 (intimacy)」の経験が過去にあることによって、より一層の強まりを見せるのではないかと、との視座にたち、本当にそのような様相があるかどうかを分析しました。

結果として、次世代への幸福に関与する意識の高いミドルは、若いときに、その企業で、上司や周囲の人々から温かな支援や導きをえていることがわかりました。

誰かに「守られた」「救われた」「導かれた」経験の記憶は、自分が上に立つ立場になったときに生き生きと思い出され生かされていました。

人の心理的な発達は一様ではありませんし、ミドル期の前進も苦悩もともに重要な心理的な経験なのだと思います。ここでは、より深く厳しい困難な仕事にも喜びを見出すミドルの力を理解する一助となることを願って本報告を行いたいと思います。

2008 年 5 月 23 日

株式会社リクルート  
ワークス研究所  
笠井恵美

目次

I. 次世代を確立し導く関心である、世代継承性 (generativity)	4
II. 本研究の概要	6
III. 結果	7
~18人の活躍するミドルへのインタビュー調査より	
■ 世代継承性の意識には個人差があった	
■ 世代継承性の意識が高い人は、企業内に親密な対人関係が多かった	
■ 世代継承性を強めていた「守られた」「救われた」「導かれた」物語	
■ 世代継承性を阻んでいた「のみこまれることへの抵抗」の物語	
■ 世代継承性の物語は、仕事、家族、学生時代と、重なり合っていた	
IV. 企業への提言	14
~世代継承性の高い企業とそうでない企業がある	
■ 世代継承性モデルをもとに考える	
■ ミドルの内的欲求はどこにあるのか？	
■ 仕事の信念と、人への信念を分けて考える	
■ 人を育てることと、「人を育てる人」を育てることの違い	
■ 4社の傾向と特徴	
V. 世代継承性研究の第一人者であるマックアダムス教授より	24
メッセージ	

# 1. 次世代を確立し導く関心である、世代継承性（generativity）

## 世代継承性とは？

世代継承性とは耳慣れない言葉であるかもしれない。世代継承性（generativity）とは、心理学者であるエリク・エリクソンが唱えた概念であり、次世代を確立し導く関心や行動を指している。世代継承性に取り組むことは、ミドル期の人格の成長を促すと考えられている。

エリクソンの理論によると、青年期と老年期の間にはさまれた成人期において、「成熟した人間は必要とされることを必要」とするという。この時期、大切な人や物や観念の世話をし、次世代に向けてそれらを養い、受け渡していくことは成年の世代の責任であり喜びであると考えられている。その一方で、次世代に関心をもたない場合、過剰に他者に自己の影響を及ぼそうとしたり、自分自身を甘やかし自己愛的耽溺に埋没したりといった、心理的な発達が停滞する状況に陥るとされている。

企業のミドルは、企業から、組織の中核を担い、業績を維持・発展させ、将来に向けて事業変革を行い、部下を育成する役割を果たすことが求められている。これらはまさしく世代継承的な行動を多く含むものである。企業から求められることとは別に、ミドル個人としても、ちょうど人生の半ばを越えていく年代であることから世代継承性の発揮は人生の重要なテーマとなってくる。この職業上の要請や、個人の内的欲求があわさって世代継承性への関心が深まっていく。

ただし、世代継承性は心理的な概念であるのであらわれる時期や強さには個人差がある。加えていえば、集団や組織を対象に世代継承性の傾向が強いか弱いかを考えることもできる概念である。

## 世代継承性の多様性

世代継承性は、いくつもの意味が含まれる概念である。

たとえば、コートルは、世代継承性を「人間が未来に対して痕跡を残す様々な方法全体を指す概念」であるとして、4つの世代継承性のタイプを指摘している（図表1）。

図表1 世代継承性のタイプ

タイプ	概要
1. 生物学的 Biological	父親が子供をもうける、母親が子供を産む、子供を育てる 世代継承性の対象：幼児
2. 親的 Parental	子供を育て、しつけをし、家族の伝統を授ける 世代継承性の対象：児童
3. 技術的 Technical	スキル – 文化の“身体”部分 – を継承者に教え、スキルがその中に埋め込まれた記号体系を暗黙裡に伝承する 世代継承の対象：徒弟、スキル
4. 文化的 Cultural	記号体系 – 文化の“心”の部分 – を創造、刷新、保全し、明示的にその継承者に伝える 世代継承性の対象：弟子、文化

出所：Kotre John, N., 1984, *Outliving the Self: Generativity and the Interpretation of Lives*, London: Johns Hopkins University Press.

※1  
マックアダムスは、世代継承性は、生産的であること、創造的であることが前提条件となるが、それだけでは世代継承的であることにはならないとし、世代継承的であるためには、生産され創造され生み出された成果を他者をケアするために捧げる（leaving something as a gift 贈与物として何ものかを残す）という行為が含まなければならないとしている。次世代のために生産し創造しているが、その結果がどう生かされるか、評価されるかは次世代に委ねられる。次世代の評価まで、自分が決めることはできず、手放さねばならない。マックアダムスが世代継承性の程度を成人 50 名において調べた結果、高い世代継承性を示した者は 10 名（20%）、中程度の者は 23 名（46%）、世代継承的関心を示さなかった者は 17 名（34%）であった。マックアダムスとセントオービンは、7つの異なる構成要素を統合する世代継承性モデルを提示している（モデルの説明は、14 ページに紹介する）。

※2  
スチュアートとヴァンデウォーターは、世代継承的でありたいという欲求は成人前期に出現するが、成人後期にしか世代継承性は達成されないという考えを提唱している。

### 親密性と世代継承性との関連性

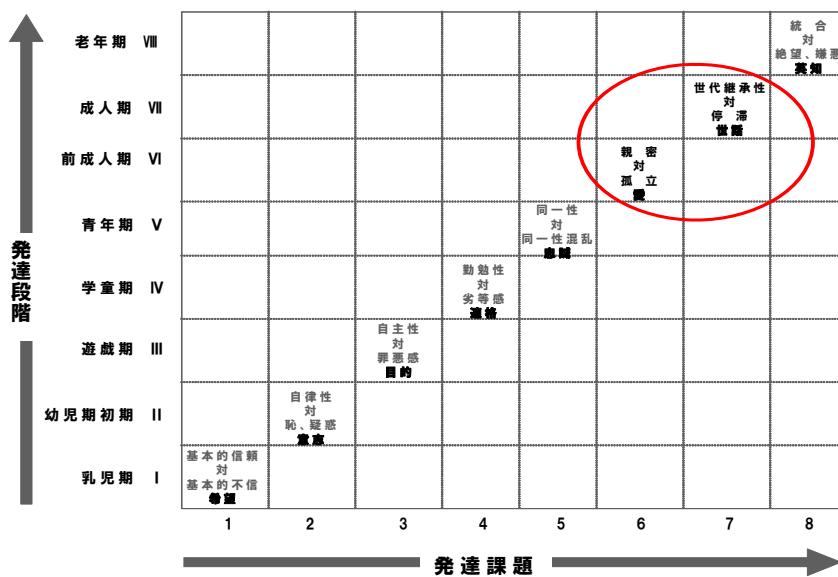
エリクソンの心理・社会的発達「世代継承性 V S 停滞」の段階は第VII番目にあたる（図表 2）。エリクソンは、世代継承性の前に親密性の段階をおいている。※3 鐘は親密性を「『自己』を失う危機にさらされても自己を失わず、他者と親密な関係をつくりあげる能力のことである」と説明し、「深い親密な関係に入れば入るほど、その関係は、『自己を賭ける』といった性質をおびてくる」とした。

親密性と世代継承性の関係に関してコートルは、芸術家であったピカソとブラックの親交を例に、「二つの才能はお互いを助け合い、インスピレーションを触発しあい、時には自分の考えていることを隠して競ったりもした。二人の関係には、エリクソンが『親密な関係』について指摘したアイデンティティの『対立』と『融合』が見られる」と述べ、親密性が世代継承に必要な経験であることを言及した。

しかし現実には、親密性への取組みと世代継承性への取組みが同時に行われたり、夫婦関係のような対等で緊密な関係をもっていなくても世代継承性を発揮する成人がいたり、ということがある。

親密性と世代継承性は関係があるとの理論の実証は、世代継承性における課題のひとつとなっている。

図表 2 エリクソンの心理・社会的発達段階



出所: E. H. エリクソン  
『ライフサイクル - その完結』みすず書房 1989  
年をもとに作成

※1 McAdams, Dan P., 1985, Power, Intimacy, and the Life Story: Personological Inquiries into Identity, Illinois, The Dorsey Press.  
 ※2 Stewart, Bill J., and Vandewater, Elizabeth, A., 1998, "The Course of Generativity", McAdams, Dan P. and de St. Aubin, E. ed., Generativity and Adult Development: How and Why We Care for the Next generation, Washington: the American Psychological Association, 75-100.  
 ※3 鐘 幹八郎, 2002, 『鐘幹八郎著作集 I アイデンティティとライフサイクル論』ナカニシヤ出版。

## II. 本研究の概要<sup>※4</sup>

- 目的 : 現在のミドルの世代継承性の意識と行動に、過去の企業における親密な対人関係の経験が、どの程度、どのように影響をおよぼしているかを調べる。
- 対象 : 大手製造業4社のミドル18人（1社4、5名、40歳～48歳、男性16名・女性2名）  
次の世代につながるような事業やサービスを創る、部下を育てる、知や理念を受け渡していくといったような仕事を通し活躍をしているミドル(35—45歳前後、転職経験なし)を、人事に推薦してもらった。4社の業種は、印刷・化粧品・自動車・総合電機。
- 日時 : 2007年10月30日～12月17日にインタビューを実施。場所は、勤務企業または弊社。1人平均2時間3分。短いもので1時間40分、長いもので3時間。
- 方法 : 事前に職業人生に関する4つの質問を対象者に提示し、当日は4つの質問を中心に自由に語ってもらう方法をとった。インタビューは録音し、個人情報保護に留意しつつ逐語録をおこし、4つのステップで分析した。

### 主な質問

1. 今、どのようなお仕事をなさっていらっしゃるのでしょうか。
2. これまでどのような職業人生を歩んでいらっしゃったか、お教えてください。
3. あなたにとって、重要な人物を3人、あげてください。
4. 将来についてどのような夢や計画、見通しなどをおもちでしょうか。自由にお話してください。

### 分析方法

1. 世代継承性モデルにもとづき、対象者を世代継承性の意識の高・中・低群の3群にわけた。
2. 対象者が、その企業において過去にどのような親密な対人関係をもっているかを調べた。
3. 世代継承性の高・中・低群の3群ごとに、過去の親密な対人関係の数を比較した。
4. 過去の親密な対人関係が、現在の世代継承性にどのような影響をおよぼしているか、特徴的な物語を抜き出した。

結果 5つの結果が得られた(詳細は、右ページより)

1. 同じ、活躍するミドルであっても、世代継承性の意識には個人差があった。
2. 世代継承性の意識が高いグループは、過去に、企業内で親密な対人関係が多かった。
3. 世代継承性を強めた親密性の物語は、「守られた」「救われた」「導かれた」物語だった。
4. 世代継承性を阻む「のみこまれることへの抵抗」の物語があった。
5. 企業内の世代継承性に関連する職業生活以外の家族や友人との物語もみられた。

6 ※4 研究論文は、笠井恵美「企業における親密な対人関係とミドル期の世代継承性との関連性」(リクルートワークス研究所『Works Review vol.3』2008)。

### III. 結果 ～18人の活躍するミドルへのインタビュー調査より

#### 結果1 世代継承性の意識には個人差があった

18人の対象者は、次の世代につながるような事業やサービスを創る、部下を育てる、知や理念を受け渡していくといったような仕事を通し活躍をしているミドルである。世代継承的な行動は十分にとっている人事からの評価は得ていた。では対象者個人の意識はどうであったか？どこまで次世代に関心を寄せていたであろうか？

世代継承性モデルにもとづき分析をしたところ、世代継承性の意識がないという対象者はいなかったが、程度に差がみられた(図表3)。

図表3 世代継承性の意識

世代継承性の意識	対象者数
低群	6
中群	3
高群	9

世代継承性の意識が高い場合、対象者自身のなかで腑におちた状態で、部下や会社の次世代への関心・関与・行動が語られていた。文化的要請については、「部下をみる役割を与えられた」といった自覚や、「最近の世の中の状況をみながら次に何をやるのかってというのは考えています」といった、時代の変化に対応してよりよいものを次代に向けて創っていくことの自らの職業上の責務やその重さへの意識といったものを9名全員が言葉を変えながら語っていた。次世代への内的な欲求としては、社会や周囲や部下、他者から必要とされる喜び、必要とされる必要を語った人が9名中8名、残り1名は世の中に価値あるものを残すことへの欲求を語っていた。「我が人生悔いなしと言って死にたい。あの人は素晴らしい人だなあとと言われて死にたいなあ」「自分が会社を去ったときにどう思うかな」と、人生や職業人生の終わりを想像することからくる世代継承性の内的欲求を語ったものが2名あった。

次世代への関心・関与・行動では、「僕に言われたっていうふうに受け取られないような言い方をすることにもものすごく腐心するんです。難しいんですけど。この上司はヒントをくれたただ、自分がこのことは考えたんだというふうにいかに思わせるか」「若い人たちに、最初からやることのおもしろみを経験させてあげなきゃいけない」といった部下や後輩の育成についての具体的な事柄が語られた。

将来についての夢や計画、見通しとしては、対象者の所属する組織や部下、家族、部下の家族、対象者を取り巻く周囲の不特定の人々、所属する業界、職域の存在を意識し、引っ張っていくような見通し、貢献していくような計画が語られた。

世代継承性の意識が中程度の場合、高い世代継承性の対象者と比べると、次世代への内的欲求や関心・行動といったものはあるが、まだ漠然としているところもあり、全体として世代継承の取組みや物語として統合され語られてはいない点に違いがあった。

世代継承性の意識が低い場合、将来についての夢や計画、見通しは、対象者自身に焦点があてられた計画であり、次世代や他者を含む物語ではなかった。さらに、将来がみえなくなっていることを述べた対象者もいた。もちろん、「人材育成というものは、大変重要なことである」といった次世代に向かった発言があったが、それらの発言が全体として大きなメッセージになったり、具体的にそのことに取り組むエピソードが多々語られたりすることはなかった。

## 結果 2

## 世代継承性の意識が高い人は、企業内に親密な対人関係が多かった

世代継承性の意識の程度ごとに、過去に企業内にどれくらい親密な対人関係があったか調べてみると、世代継承性の意識が中高の場合は、低の場合と比べ、より多くの親密な対人関係を有していた（図表4）。

今回の調査では、これまでの職業人生において重要であった人物を3人あげてもらおうと尋ねた。2人あげた人、4人あげた人も含めて、18人のミドルが合計52人の自分にとっての重要な人物を挙げた。その一覧が、図表5である。その重要な人物を3つのグループにわけた（図表6）。ミドルは、重要な人物を区別して語ったわけではない。みな重要であると述べている。ただし、同じ重要であっても、「その人からはマネジメントのあり方を学んだが、その人下での仕事は檻のなかにいるようだった」と関係性の苦しさを述べた場合と、その人物と自他を認め合うような温かく深い関係、心の奥底に触れるような関係が発言された場合では関係の質が異なる。また、企業外の家族や恩師、歴史上の重要な人物の存在は企業の環境として左右することはできない人々であるため、3番めのグループとしておいた。

図表4 世代継承性の意識と、企業内において親密な対人関係にあった重要な人物の割合

世代継承性の意識	対象者数	3人程度あげた重要な人物のなかで、企業内において親密な対人関係にあった人物		
		平均	最小	最大
低	6	0.33	0	1
中	3	1.33	0	2
高	9	1.33	0	3

図表5 世代継承性の意識と、これまでの職業人生における重要な人物

世代継承性の意識	これまでの職業人生における重要な人物					
	1人目	2人目	3人目	4人目	5人目	6人目
高	父親	「グローバルに生きろ」と言った	上司	痛めつけられほめられ、自信になった	上司	経営者感覚を教えてくださいました
高	元上司	精神面で崩れかけたとき、助けられた	上司	個人の希望を通してくれた	先輩	試験のとき助けられた
高	研修の指導者	仕事をしていく上での根っこをたたきこまれた	先輩	混乱のなかで、先輩に接することで救われた	顧客	体当たりでやることを教わった
高	父親	仕事の姿勢における自分の規範になった	上司	非常に優秀で、共感でき、あこがれた	同期	議論をしたり、励みになった
高	上司	多くのことに気づかされた	同僚	救われた	上司	未熟さを気づかされた
高	上司	生き方、人生の処し方を教わった	先輩	今でもかなわない、人間は学歴じゃないと思知らされた	上司	やりあいながら、仕事を教えてもらった
高	顧客	分岐点となる経験をさせてくれた	上司	心配しながららせてくれた	上司	自分の仕事のやり方を見直させられた
高	上司	熱い人で、会社生活で一番印象に残っている	大学の教授	対人関係の基本を学んだ	-	-
高	上司	「この人についていこう」と思った	歴史上の人物	リーダーとしてのモデル	-	-
中	上司	黒を白と言われても、白と思えた	社長	恐ろしいような近づきたいと思えるような人	社外協力者	重鎮で、蹴散らされて、それが心地よかった
中	上司	「認めてもらいたい」と思った。かわいがられた。	上司	管理・分析の手法を学んだ	上司	親しみをもつ頼りになる相談相手
中	上司	仕事の話はしないが、自分にとってのメンター	同僚	リラックスさせてもらう、自分にとってのメンター	父親	正しい会社人間としてのあこがれ
低	上司	目標とするようなものを示してくれた	叔父	支援的助言者	役員	かわいがってくれた
低	上司	目をかけてくれた	上司	当たり前のことを指導してくれた	上司	問題に対する手法を教えられた
低	中学校の先生	周囲への影響を考慮して行動することを学んだ	上司・先輩	仕事の基本を教えてもらった	上司	ものすごく厳しく指導された
低	大学の先輩	パーフェクトであこがれをもった	両親	教育や努力の大切さを教えてくれた	先輩	知識が豊富で、すごい人であこがれた
低	上司	仕事の意識を厳しく教えられた	先輩	誠実さを学んだ	顧客	論理的に思考をすること学んだ
低	大学の教授	入社のきっかけを作ってくれた	上司	仕事の基本を教えてもらった	-	-

注：企業内における親密な対人関係にあたる人物は太字網掛け、企業内における親密ではない対人関係の人物は斜体、それ以外は企業外の人物。



図表6 重要な人物の分類

	人数(人)	割合(%)
企業内の人物で、親密な対人関係であったもの	18	34.6
企業内の人物で、親密な対人関係ではなかったもの	20	38.5
企業外の人物	14	26.9
	52	100.0

過去の親密な対人関係として表現された言葉の例を挙げる。

この人はまさに教育者みたいな人。厳しい方で、正論を吐くので会社に敵も多く。熱い人なんで、怒るときに泣いたりとか。怒りながら、もう涙がこう、目じりにこう、垂れてきますよね。非常に熱いんですよ。一生懸命なんです。何をやるにも。だから「この人は裏切れないな」と思ったことは何度もありました。何を影響受けたかっていうのはよくわからないんですけど、僕の会社生活でたぶん一番印象に残っているし、あれだけ熱く仕事ができたらいいなと思う反面、しんどくないかなと。「トップ1、2の顧客をもつなんてできません。心配です」ってこの上司にだけ相談したときも見つめられて「おまえならできる」、と。

入社したときの本部長、すごかったですね。いま自分が部長になって、あの人がいたらどうしているだろう、どういう動きしているんだろうなって思うときがありますよ。  
男らしい生き様をもった人。恐かったけれど可愛がってくれて。  
若手の会みたいなのをやってくれたり、営業週報も全部絶対コメントを書いてくれて。ノート形式で手書き。「よく頑張った」「なんだこれは」とか。嬉しかったですね。

やれると思ったのにやれない。周りは先に進んで相手にされない状況。精神面で崩れかけたんでしょうね。前の上司が横にいて、悩みを聞いてもらって。「いや、こんな感じで、もうだめです。僕は。クビにしてください」って言ったら、「まあ、そんなこと。それよりもよっぽど俺のほうが大変なんだ」。別に何をサポートしてもらったわけではない。でも、そういう話を聞きながら、なんかそういう方に救われたんじゃないかなと思う。逆に、相談にのっていただいたり、助けていただいたっていうのがあって、「おまえ、わかるとるだろうな」と。「こういうのが困ってるんだからなんとかせえよ」という、逆にそういうのが繰り返されるっていう感じですかね。

私がここにいてもいいのかなと思ったときに、あんまりとらわれない、自由な感じの心をもつ先輩がいて、その先輩で随分救われましたよね。私、多分、いろいろ、へんてこりんなことも言ってたと思うんですけど。あの、それこそ、何ていうんですか、ばかにしたりしない。面白がってくれる。「あ、それはユニークだよな」とか。だから、何か本当にいい人に若いときに会えたな、と。

### 結果3

世代継承性を強めていたのは、

「守られた」「救われた」「導かれた」物語であった

次に、対象者が語った過去の親密な対人関係の物語にはどのような特徴があり、対象者の現在のミドル期の世代継承性の意識と行動にどのような影響を及ぼしているかについて、高い世代継承性の意識をもっていた8名を対象に調べてみた。

8名は、自身の職業人生について、過去・現在・今後の夢や見通しを含めてひとつの大きな方向性をもった物語として語る傾向がみられた。大きな方向性や統合を支えるひとつの重要な物語として、親密な対人関係の物語があった。親密な対人関係の物語には、「救われた」物語、「守られた」物語、「導かれた」物語の3つが見出された。

「救われた」物語は、自分の力ではどうにもならないような苦しいときに誰かに救われることによって再生する物語である。

「守られた」物語は、困難とも思える仕事に取り組む自分が、実はその困難さにおいて、限度を越えた危険にさらされることから誰かに守られていた物語である。ただし、守られていることに気づくのは、そのときではなく、後で、誰かから仕事の裏話を聞いたり、困難な仕事に取り組んでみてはじめて守られていたことが実感としてわかったりするようなことであった。

「導かれた」物語は、思いもよらなかった解決の仕方や仕事への姿勢、価値観について、誰かから一步先の示唆を得ることで導かれていく物語であった。

「救われた」物語を語ったものは高い世代継承性の意識をもった8名中3名で、救った側、相手となる企業内の重要な人物の立場は元上司・上司・先輩・同僚であった。「守られた」物語を語ったものは8名中3名で、守った人物の立場は上司であった。「導かれた」物語を語ったものは8名中2名で、導いた人物の立場は上司・同期であった。

右ページより例を挙げる。

### 救われた物語

「きわめてシンプルにいうと偉くなりたい。より多くの人役に立てるポジションにつきたい。恩返しの意味というか。恩返しというとおこがましいけれど、自分がいろいろもってきた結果、上司は必要悪だとか、偉そうなことを言ってきたけれども、やっぱり僕はいろんな人にいろんなことをいただいてきていて。その業務職の女性からも、その時の上司からも。それは、別に自分一人幸せになるためじゃないような気がして。どうせなら、たくさんの人に役に立てるポジションにつきたい。でも、そうならなかったっていいんですよ。自分としては、たった一人の人に自分が役立つことも十分、自分の喜びになることをその時発見しているんだから」

これは、上司は必要悪だと思い、自分の好きなようにやることで仕事の成果をあげてきたミドルが、ある部署に異動になったエピソードから始まった。

その部署で彼は、仕事がない、使命がないと思われる状況に置かれ、日々の刺激もなく、相当気持ちの減入る鬱々とした日々を暮らしていた。そのときに、業務職の女性から、「いまね、あんたはきつと自分は何も貢献しない、役に立っていないということで憂鬱なんでしょう」「だけどね、あんたがいろいろ仕事をしてくれると、いろいろこう教えてくれると私は助かる。私たちは助かる」と言われる。自分が彼女たちにしていたのはエクセルの使い方とか本当に小さな仕事だったのに、「あんたは役に立っているよ」と言われ、彼は、「つらかったときにもものすごく救われたんですよ。しょうもないことですけども」と語った。さらに、彼は、その部署の上司を軽んじていたという。それなのにその上司は「おまえは、まあ、変わるとるけれども、なんとなく異様な感じがするので、ここでは仕事をあてがえないけれど、どうしようかなと思って」と、自分を尊重しいろいろと考えてくれていた。

「自分が価値があると思っていたものというのはね、底、底が浅いな、と」「『あ、じゃあ、人の役にたつことをしよう』と。そういう子らとか若い子だとか。うん、それは、あの、別に僕は報酬は何もないけれど、喜んでもらったり、前にできなかったことができるようになったりするっていうことが、十分喜びやな、ということに気づいて」と語り、インタビューの最後の今後の見とおしの段では、「より多くの人役に立つと思える仕事であれば、引き受けるでしょうね。身の丈に合わなくても。身の丈以上のことでも、たぶん頑張るでしょうね」と、外からみれば昇格や出世願望としかみえないであろうけれど、と言いながら自分の希望を語った。

### 守られた物語

「入社したときの上司が、基本を大切にするという信念をもたれている人で、厳しく教えられました。あるとき、なかなかもらえない建築現場の承認図をもらってこいと彼は僕に言ったんです。『予定通りもらってこられるかどうか、ウイスキー山崎、5本賭けよう』と。僕は、必死になってお客さんからなんとかそれをもらってきた。次の日、上司は山崎5本、バンと持ってきて『よくやった』と。ところが、彼はお客さんから怒られ、謝りに行っているわけです。

建設会社の所長さんから『若いやつが俺を怒らせた』と電話が入って。それを、彼は僕には言わない。で、間接的にぐるっと回ってしばらくたってから、僕はその話を別のところから聞いて、その上司のところに『すいませんでした』って謝りにいった。そうしたら『おまえは俺の指示どおりにやったんだ。だから、謝る必要はないぞ』と言うことを言ってくれて、『ああ、この人についていこう』と思ったのはそのときですね。だから、上司の役目、上司とはいかにあるべきかっていうのは、そのときに、その上司の責任の取り方とか、部下の指導の仕方っていうのを、そのときに、すごく身にしみて感じましたですね」

これは、入社当時の上司であり、尊敬する上司についてのエピソードである。このエピソードでミドルは、仕事の基本を、この上司に守られながら経験する事ができている。ミドルは、その後、異動になった上司の下で働きたくて3度申請を出し、部署を移った。

今の仕事については「安全性には非常に厳しい、人命を預かる仕事」であり、「僕らはそれを10年20年維持しなきゃいけない」と語り、「この会社は社会的責任がある。僕らは社会を支えている。それを支える人は育てないだめ。知識は各自が勉強すれば身につくけれど、経験は伝えられない。経験させるには動機づけが必要。若いやつに方向を示さないと彼らはどこに行くかわからない」と語った。「謝るときは僕がいく」という方針も含め、これら次世代への責任や育成の重要性を、彼はこの上司から得ていた。

### 導かれた物語

「本質的なことがわかっている、コアのようなものをもっている、その2人の重要な人物のようにふるまえたらな、という思いが強くて、そのためのコアはなんなのかっていうのを見つけようとしてるってのが、普段の仕事をするモチベーションになってますし、なんかそうありたいなと思って、たいてい失敗するんですけど、何かアクションをしてるっていうような気がします」

これは、技術で名を成したいという思いと、どんな仕事でもできるコアのような部分を身につけた人間になりたいという2つの思いをもって仕事をしているミドルが語った言葉である。

技術者として入社後、専攻と関連のある分野で仕事をスタートした彼の上司についた人は、別の分野を専門としていた人間だった。にもかかわらず、彼以上に仕事をよく回し、「結果として本人もハッピーだし、巻き込まれた人間もハッピーだし、会社も業績が上がってハッピー」という状況を作り出し、彼はそれをあこがれと共感をもって見ていたという。もう一人の重要な人物である同期も仕事においてセンスがよく、仕事の仕方や考え方に共感したり、励まされたりするありがたい関係だという。

技術の現場を統率していくミドルが、技術者としての歩みと同時に、周りに働きかけ動かしていく者としてのあり方に試行錯誤をしながら前向きに取り組んでいく力を、この2人の重要な人物との出会いや関係から得ていた。

**結果4** 世代継承性を阻んでいた「のみこまれることへの抵抗」の物語

世代継承性の意識が高い対象者を対象とした親密性の世代継承性への影響の物語とは逆に、世代継承性の危機が表された「のみこまれることへの抵抗」の物語が今回のインタビューで見られた。

世代継承性の意識が低い対象者のうち2人の対象者が、「のみこまれることへの抵抗」の物語を語った。「のみこまれることへの抵抗」の物語とは、他者からみれば、事業を率い、部下を率い、世代継承的な観点で活躍をしているようにみえても、本人の心理は、このままその方向へ進むことへの迷いと、進むことへの苦しさがあふれているというものだった。2人とも、職業人生に影響を与えた重要な人物を挙げたが、親密な関係にある企業内の重要な人物はなかった。

インタビューでは、果たさねばならない企業内の責務が強く語られ、それに対する自らの内的欲求の不足が訴えられ、または、自分の時間をゼロにして昇進の道を進むという企業の掲げる方向とは別の欲求、家族との時間を大切にしたいとの思いを今までになく感じ始めている事が語られた。

これらの語りは親密性の物語とは色合いが異なるが、自身の職業人生について、ひとつの大きな方向性のある物語を語ろうとしている点において、「物語り」とよべる強さがあるものであった。また、物語りは危機として語られているが、それは「危」だけにとどまらず、これまで主題となってはこなかった小さな物語が芽生え育ち、新たな自分の職業人生の物語りの創造へとつながると“機”となりえるものであると理解できる。

**結果5** 世代継承性の物語は、仕事、家族、学生時代と、重なり合っていた

また、企業外の物語が企業の中の職業人生における世代継承性に影響を及ぼしている物語もあった。たとえば、単身赴任をしているミドルが離れて生活する子どもの成長に十分関わる事ができないなか、「僕が娘に伝えられるっていうことはいつできるんだろうとか、何をほんとは伝えなきゃいけなかったんだろうかってことを、ちょっと真剣に考えた時期がありましてね。まあ、いまでも考えてます」「それ考えたときに、会社のことをやっぱり考えたんです。僕たちがずっと会社の中で受け継いできたことっていうのをどうやって彼らに引き継いでいくのかということ、同じようにパラレルで考えたんですよ」と語られた物語りがあった。または、家庭でお弁当箱をいつも出し忘れる子どもの様子と、仕事でのメンバーの様子が重ね合わされ、「やっぱりそこで、『やってみよう。ああ、なるほど、こうやればできるんだ』という感覚でできるようになっていく人とそうでない人がいるんだ」と理解し、人によって違うその部分を時代に合ったやり方で気づかせるというのがマネジメントの仕事だと理解し実践することを語ってくれたミドルもいた。

企業内外の世代継承の経験が一人のミドルのなかで重なり合い、影響を与え合っていた。

ここまでの5つの結果を一言でいうならば、若いときに上司から受けた温かな関係がミドルになったときの部下や次世代への思いの礎になっているということである。

上司が部下の世代継承性を育てていた。同時に、上司が部下を守ったり、救ったり、導いたりした裏には、部下のほうも上司に心を開いたという、ある意味で自分を賭けるような行動を部下である対象者はしており、親密性を上司に表していた。

## IV. 企業への提言 ～世代継承性の高い企業とそうでない企業がある

### 世代継承性モデルをもとに考える

今回、18人のミドルの世代継承性への意識と行動を判断するにあたり、マックアダムスとセントオービンが作った「世代継承性モデル」(図表7)を利用した。

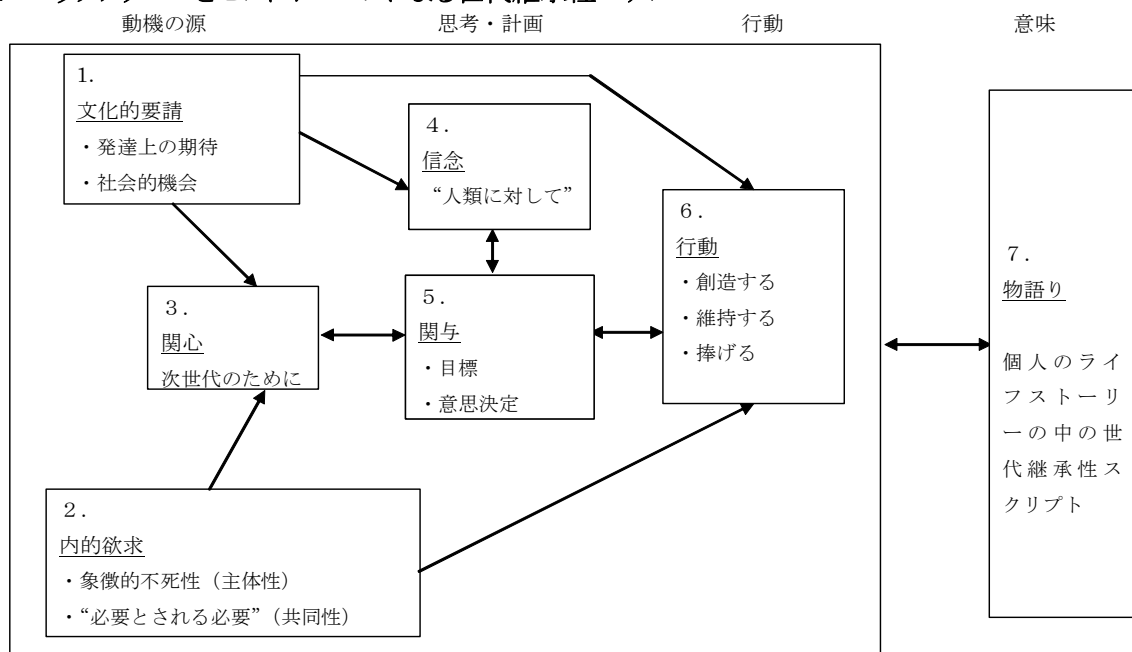
世代継承性モデルとは、次世代を導く者としての役割が社会から期待されたり、成熟した大人としての行動を求められたりといった「文化的要請 (cultural demand)」を意識することや、人生の有限性を感じたり、必要とされることの喜びを発見するなど自らの「内的欲求 (inner desire)」が生じることが動機づけとなり、次世代への「関心 (concern)」が導かれ、導かれた関心は、人間に対する「信念 (belief)」に裏打ちされて目標や決断といった行動への「関与 (commitment)」を生み、関与のもとに、創造・維持・捧げるといった世代継承的な「行動 (action)」が起こされ、最終的には、世代継承性の「物語り (narration)」として統合され、自分なりの意味をもつ物語りを得るにいたるという7つの世代継承性の構成要素間の関係を表したモデルである。

右枠におかれた「7. 物語り」は、左枠のように展開してきたことが、結局、自分にとってどのような意味をもつのか、だから、今後どのように生きていきたいのか、という、ひとりひとりのライフストーリーのなかで位置づけられた世代継承性として編集されて語られる物語りを示している。

「7. 物語り」はこれまでと、これからを統合しながら語る物語りであるがゆえに、この物語を語ることがすなわち、また左枠の内的欲求や関心・関与・行動を深め、促進していくことに目が向くことになるという循環が、左枠と右枠を双方向の矢印でつなぐことにより示されている。

今回の調査はミドルへの個人調査である。企業への示唆を読みとるには限界があるが、世代継承性の発揮には個人が生活している環境や社会的文脈の影響が大きいことから、調査結果のなかから、このモデルを参考に企業の世代継承性を考えるのに役立つような要素を取り上げ、企業への提言を考えてみたい。

図表7 マックアダムスとセントオービンによる世代継承性モデル



出所:McAdams, Dan P. and e St. Aubin, E 1992, "A Theory of Generativity and Its Assessment Through Self-Report, Behavioral Acts, and Narrative Themes in Autobiography", *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6):1003-1015.

## ミドルの内的欲求はどこにあるのか？

今回の調査の場合、世代継承性モデルにおける「1. 文化的要請」は、企業からの要請や職業生活上、社会的に求められていることの認識にあたる。たとえば、以下のような認識である。

- ・ここ数年、会社のスピードがものすごく速い。半歩リードし、ビジネスをサポートしていかなければならない。
- ・僕らの世代の特性として、役職につくと、部下がいなくてから一気に部下を多数面倒みなさいとなって、違う職種や自分よりも年上の人も含めてみていくというような状況です。
- ・人事部に、「これからは、指導とか育成とか、そういうことにも自分らしさを発揮してほしい」というようなことを言われて、単に先輩というだけでなく、もうちょっと責任を帯びてきているっていうんですかね。
- ・部長の役割が与えられたけれど、部長の役割はうちの組織上、非常に中途半端です。
- ・いろいろと、節目節目で研修に出させていただいています。
- ・上からは、下をもっとうまく使って顧客とコミュニケーションさせて、自分自身はもっと将来の戦略を立てるように動くように言われています。

もちろん、企業からの要請についてだけではなく、「家族や周りを含めて、自分がいろいろな人の面倒をみる年齢になってきた」という、社会人としての意識についての発言もあった。

「1. 文化的要請」に対し、ミドル個人の「2. 内的欲求」には、以下のようなものがあった。

・本能的に何かを伝えとかないと自分が満たされない。そういう感覚が、ちょうど2、3年前ぐらいから芽生えてきてまして。2、3年前のあるときに、何かちょっとそんなことを同期と話す機会があって、お互い、「あ、同じタイミングがあったね」「何か伝えていかないとまずいんじゃないかと思うように最近だったね」という話をしたんですよ。管理職になって2、3年ぐらいたって、ちょっとその立場に慣れてきて、もう少しこう、立場をもう少し、自分の意思で運用しないといけないなというふうに思い始めてきたときじゃないかと思えますね。

そんなことが、3つ4つあって何か自分で吹っ切れたっていうか、「ああ、もう次の段階に行かなきゃいけない。やんなきゃだめだ」と。で、それは多少憎まれても。それこそ、その同期と「憎まれ役になんなくやね。そういう順番が回ってきたんだ」と、そんなふうな言葉で会話をしました。

・営業としてというより、管理職者、あるいは、会社の先輩、上司として、若いひとたちの育成や教育に非常に危惧を感じています。会社に愛着があるので、10年後、20年後、あるいはその先、いまの20代の人たちが30、40になったとき、どうなっていくんだろうかと心配ですね。若手の人たちをどうわれわれは育てていかなきゃいけないだろうと、2、3年前ぐらいから非常に考えますね。

縁あって帰属した会社で、自分が会社を去るときにはどう思うのかな。去ること自体はいずれ来ることだからしょうがない。でも去った後に、もし、自分がずっと長く働いていた会社がしぼんじやうというようなことがあったとしたら、なんか寂しいですよ。そういう意味での愛着があって。

・その人の活力に影響を与えることができ、その活力がその人の喜びとか、誇りだとかそういうことにつながればいい。そういう仕事をしたいです。我が人生、悔いなしと言って死にたい。死ぬときのことってけっこう、あの、考えて。ある意味、尊敬できない働き方ってあるじゃないですか。目先のこととか、要するに、自分の利害のことを重視して部下を踏み潰したり、人をいやな気持ちにさせるような人ね。そんな、「かなわなかったな、あの人」というように言われるより、「あの人は素晴らしい人だなあ」と言われて死にたいなあ、と思うわけです。

・人の幸せなり生活にかなり直結する仕事をしているので、それがゆえの緊張感があります。楽しい自分と、損なほうを選ぶんだという自分のせめぎ合いがあるからおもしろい。

それで、自分の仕事がだれに喜んでもらえるのだろうっていったら、あの、「それでいいんだよ」って人って言ってくれませんので。自分で経験しながら、ある瞬間にその言葉を聞いたときに、あのお、くすっと自分で笑うわけですね。

仕事より人が好きかな。

・周りの人を、やっぱり幸せにしたいと思うし、それはやっぱり家族が一番自分の身近かにいる存在なので。その人たちがいいと思うことは、きっと自分にとってもいいことなんだろうなというふうに思えるんですね。

・自分らしさはつくりたいと思っています。「あの人みたい」とかいうんじゃなく。部下に、「ああゆう上司になりたい」と思わせたい。一番嬉しいのは部下が育ってくれることで、自分がいなくてもこの組織が成り立っていくようにしたい。人事制度で後継者の名前を書くものがあるんですが、最近、後継者の名前を書けるようになったんですよ。それが嬉しくて。

・私自身、楽しくない、仕事なんて。一番嫌いですよね、仕事なんて。はっきり言って生活の中でね。当然、休みのほうがうれしいですね。

・何々一筋みたいなことはなくていい。逆に、こういう会社に入って、経験できることをなるべく幅広くやってみたい。来るもの拒まずで、配属部署も流れに任せる。

・僕は実は困っていて、いわゆる、その、内発的な動機がないんですよ。実は苦しんでいて、そういうやる気がないわけですよ。サボっているわけでもないんですけど。たとえば、社内の先輩のようにものすごいバイタリティでがんがん仕事をやっていくような内発的な動機がない。そういうのがないことに自分自身、今、ものすごく苦しんでいて、悩んでいて。

こういったさまざまな内的な思いを抱いてミドルは、企業や職業生活上、あるいは社会から求められることに取り組んでいる。40歳は人生の正午ともいわれる。人生の正午をすぎて、時間の有限性の意識や周囲や他者への思いが生まれてくる。まだ自分自身を高めたい、自分のパワーを拡大していきたいという欲求はある一方で、他者に譲り渡していく喜びが感じられ、うまれている。同時に、その企業の文



脈で仕事をする事への疑問や苦しさもうまれている。ミドルの時期、自分の人生をどうするのかという問いは、青年期と違った意味で重要な意味をもつ。

企業への提言としては、内的欲求に耳を傾けることを考えたい。「1. 文化的要請」は、機会をミドルに与えるという点で重要なものだが、世代継承性モデルにあるように「1. 文化的要請」だけでは次世代への関心は生まれない。「2. 内的欲求」と合わさって次世代への前向きな関心が生まれる。「1. 文化的要請」ばかりを強く求めすぎると、ミドルは自分自身との内的欲求との折り合いがつけにくくなる可能性も生まれる。やり残している自分の成長や自分の仕事への執着が主である場合は、次世代への関心がうまれにくいこともあると考えられる。

## 仕事の信念と、人への信念を分けて考えてみる

世代継承性モデルでは「4. 信念」という要素がある。これは、人間が生存していくこと、次世代が継続していくこと、その共同体が続いていくことに対するいわば人として抱く基本的信頼感ともいえる信念である。

たとえば以下のような発言である。

・やっぱり大事になるのは会社の歴史とか、生い立ちとか、それに込められた何か、いわく言いがたいってものが必ずあって、それは、やっぱり会社のアイデンティティーなので、そこが切れるといろんなことが立ち行かないと考えていて。文化の創造と発信っていうのはこの会社の企業使命なんです。当たり前のことなんです。

・育成責任はあると思いますね。

やっぱり会社がうまく回るっていうのもそうなんですけれど、結局、個人がうまく回らないとというか、幸せにならないとやっぱり意味ないと思うんですね。で、そこを幸せにしてあげられるのって、周りのこう、影響力のある人。ほんとは自分で切り開いていくんだと思うんですけど、自分で切り開いていくんだよっていうのがわからないときってあるじゃないですか。それをわからせてあげたりとか、結果としてなんかあるときふっとこう、気づけるような基礎、基本動作というか、そういう部分をですね、会得させてあげられるっていうのは周りにいる人だと思うんですね。それで、結果としてその個人個人がちゃんとできるようになったら、会社もうまくいってるんだと思うんですね。遠い道のりのように思えて、結局それが一番近道だとも思うので、あの、会社のためにもその部下のためにも、育成責任ってのはあるんじゃないかなと思ってます。

・人材育成というものにトップも含めて非常に重きを置いてこの会社がやっているというのは、たいへん僕の腹に落ちるといって、たいへん貴重なことなんだな、大事なことなんだよな、と。

・エリートだとか出世をしていく人、偉くなっていく人っていうのは、エゴイズムとは遠くないといかんような気がして。己をだんだんむなしくしていくっていうかね。だから、僕は、あの、己をむなしくできる人っていうのは尊敬するんです。最後に勝つのは己をむなしくした人だという気がします。

・先輩が後輩に、その人がさらに後輩にというふうに、うまいサイクルで引き継がれていかなきゃいけない。教えるという行為がどういうことなのか、何が教えであり、何をしなければいけないのか。

仕事に対する価値観は、仕事をしていくなかで醸成されていくと思う。その中で、そういう考え方も、仕事への取り組み方、姿勢とか、歴史とか伝統とか、それを伝承するとか、そういうことを意識する仕事のやり方もある。若いときには全然分からなかったけれど、この年になって、十数年働いてきてわかったことはそういうことでもあって、それを教育を通じて育成を通じて伝えていったほうがいいのかなど思っている。

・三遊間みたいなのところがあるんですね。で、モラルの高い部署はそれを下が拾いにいくんです。あるいはうめるんです。そして、それを逆にモラルの高い部署では、上が察知するんです。「あっ、あそこはちゃんと拾ってくれた、あいつ」と。「ありがとう」って言えるんです。これは、とっても大事で。

どの部署だって2、3割は、人間の意欲なりモチベーションで拾いに行く余地が、やむを得ずか必然的にかわかんないけれど、やっぱりあるはずで。拾いにいき察知するということが、組織の強さなり制度のよさなりを維持していると思うんでね。

これらの信念は、入社前の成長過程で培われてきたものや、入社後、親密な対人関係や、その他の経験で自分のなかの信念として強まっていったものがあると考えられる。

通常、職務遂行のうえでは、仕事についての信念が語られることが少なくない。仕事に対しどのような規範をもつべきか、どのような姿勢で取り組むべきか、といったことである。今回のインタビューでも、人や組織の在り方についての信念と仕事についての信念とをミドルは区別なく語っていた。

仕事についての信念とは、下記のような内容である。

・標準化というのは大事だと思っています。「守破離」の「守」のところっていうのは、ある程度こうする、しないと営業はまずいけないよ、というものをやっぱり教え込んでいくっていうことは大事なのかな。

・薬剤師、一応国からもらった国家資格ですから、いただいたからにはそれに恥じる行動はできないなというところがあって。

・仕事の要求水準は人から言われるものじゃなくて、自分で「こうあるべし」と思ってやるもの。

・あるべき営業像として、まず、礼儀正しく、頼んだことに誠意をもって対応してくれる、と外部から評価される人でないといけない。

企業のなかで、人は、仕事への信念と人への信念をどのように語っているだろうか。どのように体現しているだろうか。一人前になるまでは仕事の信念を理解し、できるようになることがもっぱらの関心事項としてあるかもしれないが、その背後に、意識されているかどうかは別として、人への信念、組織の存続の意味の理解も折に触れて感じられているはずである。それがミドル期以降、組織をひっぱり、人を育てていくときに前面に出てくる。“仕事ができる”という能力だけでは前に進みにくいときや、部下をもった経験がないというとき、人との関係性への信念が人を支える。

職業人生で親密な対人関係の経験を得ることは、新たな心理・社会的な強さの獲得につながっていったようにインタビュー結果からは見受けられていた。それはなぜか。

コートルによれば、世代継承性を発揮していくにあたっては、自己主張、自己防衛、自己拡大的な個人のあり方を中心とする主体性と、相互的、対人的な現実におけるより大きな対象への参加という共同性が同時に求められるとされている。

企業という未知の職業社会に入る段階では、そこに入る個人の主体的な動機はあるが、その職業社会の対人関係の現実を踏まえた共同性への参加ということはなかなか実感されえない。人への信念とは、組織内の他者、職業生活につながる他者が生存していくことが、自分自身がよい人生を送ることと同じように、もしくはそれ以上に重要だと思える、腑に落ちることが共同性の背後にあるとするならば、親密な対人関係は、重要だと思える、腑に落ちる実感を得ることにつながっていると考える。他者に自分が受け入れられ、他者のなかに自分が生きていることを知る親密な経験を経て、自分以外の他者が生きていることについての喜びが自分にとって重要な意味をもち、他者が十分生きることが自分にとっての責任である、と実感することにつながるのではないだろうか。

親密な対人関係の経験は、社員の能力向上・企業の生産性向上の観点からみると、価値がはっきりしにくい事柄である。しかしながら、その経験が人への信念を育てうる可能性を考えると、長期的な企業の発展に重要な位置を占めるのではないかと考える。

企業への提言として、仕事の信念と、人への信念をわけて考えてみるというのはどうだろうか。信念は多様であってよい。多様さは豊かさにつながる。

そして、その信念を裏打ちしている具体的な経験を企業内で共有する。別の人からみれば、その経験はまったく違う意味をもち、全く違う信念になることもあるだろう。それでも、共有によって共同性への理解が深まる。異動の多さ少なさ、多様な価値観にふれられる部署、そうでない部署といった、文脈の違いによっても、ミドルの信念のあり方は影響されるだろう。共有の結果、語られた信念を生かしたり、試したり、広げたりする機会を与えることもできる。

## 人を育てることと、「人を育てる人」を育てることの違い

結局のところ、世代継承性は「人を育てることになる人」を育てることなのではないかと考える。では、現在、ミドルはどのように人を育てようとしているのだろうか。たとえば、以下のような発言があった。

・一番心がけ考えているのは、技の伝承ですかね。臨床試験をやるっていうのは細かいノウハウがありますし、高い倫理観も必要です。ただ、今、幸いうちの部署は、同じような仕事をしている人間が7人ぐらいおられますので、それぞれみんなもうスキルがありますので、伝承する相手もいるので。そして、お互いで伝承しあうということもありますけれど、手順を記録に残して整備していく、道しるべを作っていく、それがこの仕事の伝承になると思うんです。私が個人的に気をつけていなくても、記録を残して方法のアップデートをしていけば伝承につながります。私どものやっている仕事は記録類が残りやすい、足跡が残りやすい部門なので、そういう意味で非常にやりやすいです。

・仕事のスピードが早くなり、簡単な仕事が少なくなってきたら、それなりにやっぱり解釈をしてあげて、ここの部分ができたらいいなだよ。ここができなかったら自分の問題だから、自分で学べ、頑張れとされています。仕事を与える、指導する人間が見極めて整理をして渡さないと混乱するでしょう。混乱すれば仕事自体も回らないし、人も育たない。

なので、どこで苦労してもらって、どこでリードタイムを短くするとか、何を学んでもらうとか、どういう学び方をしてもらうとか、意識した仕事の仕方をしているつもりです。

・僕は、自分の責任において部下を預かる以上、自立的に業務ができる、自分の頭で考えられるようになってほしい。

部下の仕事に手を出したいところはものすごくあります。けれど、ぎりぎりまで手を出さない。それでもさすがにデッドラインが来たら介入しますけれど。だけど、そこまでぎりぎりになって僕が介入すると、それはものすごくその事実を重く受け止めるんですよ。なぜなら、僕は普段はそういうマネージじゃないから、よくよくのことだ、と。

介入したとき、責めないですね。なぜならそいつが一番自分を責めてるから。そこまで、ほんとに頭を、鼻血が出るほど考えていればね。だから、まあ、しかたたりするのは、あの、考えてないときですね。考えた結果、別に足らなくたっていいんです。それは全然いいんですけど。

・若いメンバーには、従業員を幸せにする仕事をしているんだから、おまえが幸せにならないとこの仕事はできない。だから、家庭を大事にする、夫婦で仲よくするとか、そういうことを伝えています。自分が幸せだから、もし損するほうであっても選べる、と。

・仕事はなんのためにやってもらうんだよというような動機づけは、やっぱり伝える必要はあるなと思います。ということで、いま僕が取り組んでいるのは、先輩の成功談とか失敗談とかを辻説法のようにずーっと伝え続けること。「私のプロジェクトX」ということで、40、50になった人に経験談を話してくださいって言うと、必ず一個ぐらいは「僕はああいうとき、こういう苦労したんだけど、こういうことを勉強したんだよね」というのはみんなもってるんですね。テレビに出るほどじゃないんだけど、ちっちゃいことでもやっぱりそういう苦労っていうのはあるので、それをやっぱり若い人に伝えていってほしいなということで、いまこれは、月に二人ぐらいずつ、先輩にやってもらってるんです。

・若い人がやる立場だから口出ししないでおこうというのとは別に、その、若い人はどうせ怒れないんだから、われわれがちゃんと言うときは言わなきゃいけないのかなあとか、思うようにはなっていますね。若い人を怒れないようにしちやったのはわれわれの責任だから、いま落とし前をつけなきゃいけないのかなと思うことはありますね。

・自分がした経験、他社が入り込むすきもなくなるようにお客様に入り込み、お客様に育てていただいたような経験を、今の若い人たちにもさせてあげたい。若い人たちに、最初からやることのおもしろみを経験させてあげなきゃいけない。

お客さんとの仕事のなか、ルーティンワークで気を張っているなかで、いろんな形のアプローチの仕方、仕事の仕方を考えていくということを、若い人たちに、どういう形でそういうシチュエーションを与えられるのかな。

これまでは、管理職という心構えがほとんどできていなかった。今少しゆとりをもって管理職っていうものを3年目になってやっとわかってきた。部下に申し訳ない話かもしれないですけど。部下に励ましの言葉や、聞いてやること、飲みに行つて気分転換を図らせること、負荷をほかに振ること、見極め、目配り、臨機応変。本当に難しい。

・僕達が今、こうやって仕事ができているのはなぜかっていうと、100年以上の歴史がこの会社にはあって、そのなかで、先輩たちがやってきたことが受け継がれて今に至っている。それを後世の人たちに引き継いでいくのはわれわれの責務だと非常に痛感します。

・日本の根底の部分で製造業として支えている誇りをもとて部下に言っています。若手で光っているのがいたら、直接本人とやりたい。自分はそういうかたちで育てられたと思っているんで、そういうのが自分にしみついていますね。それから、世の流れを感じ取っていくことは大人としてできていてほしいので、部下と雑談形式の対話の会を週1回やっています。

・若い人にはよくこの話をきかせるんですけど。新入社員で、「英語が嫌い」っていう人。いや、それはもう、自分がどう興味をもってやるかということだから嫌いでも全然心配することない、と。まったく知らないビジネスの製品の知識をね、増やすのと同じように、使っていれば英語だつてだんだん知識としてついてくるんだよ、と。

・他人事のように動いていると、突っ込んで、「おまえがやらないとだめなんだ」というようなところは意識してやっています。

これらの言葉が示唆するものは何か。部下に伝えようとしたり、次世代に生かそうとしたりするの、あくまでもその個人がよかれと思うことであるということである。企業の過去の伝統は、現在に合うよう再創造され、さらに、次世代へ受け渡される際はさらに、次世代に合わせながら手渡される。

企業への提言としては、これら個人の関心・関与・行動を企業全体としてみるとどうか、企業のこれまでの歴史やこれからの未来のビジョンに照らしてみるとどうか、考えてみることは重要である。

## 4 社の傾向と特徴

今回のインタビュー調査は、大手製造業4社にご協力をいただき行った。ただし、分析にあたっては、所属企業は関係なく18人のミドル全体をひとつの対象グループとしてみた。

企業の違いによる世代継承性や親密性への影響を個人のインタビューから正確に判断することはできないが、可能な範囲で、3つの点からみた企業ごとの特徴や考えられることを参考として記したい。

### 1. 次世代への関心について

世代継承性は、次世代を確立し導く関心や行動である。ともすると伝統の継承に目がいきがちであるが、あくまでも、次世代への関心にもとづき、何を受け渡せばよいか、何は受け渡してはいけないか、受け渡すにあたっては、何を創造して渡すのが重要である。そこには、渡すものと受け取るものという一方通行の上下関係ではなく、「この世は親が遺してくれた遺産ではない。子どもたちからの借り物なのだ」（アフリカの諺）といった、次世代に敬意を払い次世代の幸福を願う者と、その願いと思いを力のひとつとしながら受け継ぎ次世代を生きていく者との、ある意味で対等な関係が存在する。

今回の4社は、いずれも100年前後の歴史をもつ企業であり、今後も長く発展し続けていくことが期待される企業である。しかしながら、個人のレベルにおいては次世代への関心については差がみられた。

1社は素晴らしい歴史に立ち戻り大切にすることがしばしば語られたが、未来に向けて具体的に何を創造すべきか、自社の次世代への関心は少なかった。

1社は、顧客業界の発展に寄与すること、自分の部署の若手を次世代に活躍できるように育てることが多く語られたが、次世代とはすなわち自分の部署や事業部を指していた。

1社は、次世代への関心が部下であったり、海外法人のある国であったり、家族であったり、自分を救ってくれた周囲の人々であったり、日本の未来であったりと多様であったが、そのことは、それほど職場で共有されたものではなかった。

1社は、非常に現実的に次世代への責務を果たす事が語られ、責務が個人の努力を超えて大きなものとなりそうなものであるがゆえに、周囲の人とうまく連携している人は次世代への関心を語ったが、そうでない場合は、次世代を引き受けることへの恐れが語られた。

### 2. 親密な対人関係の特徴について

親密な対人関係のあり様は、個人の人格の反映であると同時に、企業の文化風土の反映である。

1社につき4、5人の対象者で企業の数字を出すことは意味がないことかもしれない。あくまでも、思考の切り口として下記に提示する（図表8）。

図表8 重要な人物の分類

		%			
	全体	企業1	企業2	企業3	企業4
企業内の人物で、親密な対人関係であったもの	34.6	35.7	27.3	33.3	40.0
企業内の人物で、親密な対人関係ではなかったもの	38.5	42.9	36.4	33.3	40.0
企業外の人物	26.9	21.4	36.4	33.3	20.0

職業生活に影響をおよぼした重要な人物について、

企業1は、親密な対人関係ではない社内の人物の割合がもっとも多く、42.9%あった。

企業2は、親密な対人関係ではない社内の人物と社外の人物が同程度多く、それぞれ36.4%あった。

企業3は、親密な対人関係の社内の人物も、そうではない社内の人物も、企業外の人物も、皆同じ割合で33.3%であった。

企業4は、企業外の人物の影響が最も少なく、

親密な対人関係の社内の人物も、そうではない社内の人物も、同じ割合で40.0%あった。

親密な対人関係の経験の割合は、企業4がもっとも多く、企業2がもっとも少なかった。

企業4は、対象者のミドルが若かった頃、かなり時間をかけながら上司からも先輩からも厳しく仕事の指導がなされていた。

今は、急速な事業拡大が求める仕事の複雑化に対応しつつ、若手を育てるといふ、新たな上司と部下の関係作りに取り組んでいる。たとえば、10年後に世界の人々から「いい仕事をしていますね」といってもらえるように周りの人とかわり続ける姿勢をより深めていくことを人事の役割として明言し、その一例として、人と人が離れない大きさの小集団活動および小集団のリーダー職務の導入を進めている。

### 3. 施策の可能性について

本研究の結果をもとに、具体的な人事施策を考えることはできるであろうか。

ひとつは、入社時や異動時など若手が心を開き学ぼうとする、文化に馴染もうとするときの上司の対応を再考することである。環境に飛び込んでくる若手はそれだけでリスクを冒している。上司に習おうとするときは、断られ否定される可能性も感じながら、程度の差はあれ、自ら親密性を示し関係を築こうとしている。それに応えることは次世代への責務であり、若手の将来の世代継承性に関連する。

2つめは、企業からの要請と個人の内的欲求のバランスである。時間的な切迫のない場を用意し、本当にその要請、使命に取り組みたいのか、それはなぜなのか、対話することである。仮に、まだ取り組むことが腑に落ちていなくてもよい。世代継承性は、世代継承性モデルが示すように、はじめは企業からの要請というきっかけや内的欲求という曖昧だが自然な気持ちで始まり、最終的に、鮮明な世代継承性スクリプトとして、ミドルのモチベーション、ミドルの今後のライフストーリーを生む力となっていくと考えられる。それには時間がかかる。インタビューであるミドルは、管理職になって2年ほどしてからやっと部下のことを考えられるようになったと話していた。管理職になる前後、または2、3年後といったタイミングをとらえて、次世代を確立し導く関心や行動や信念を話し合うのはどうだろうか。

3つめは、周囲の影響である。守り導くのは上司が多かったが、救うのは元上司や先輩や自分より下のメンバーの存在や言葉だった。斜めの関係が救い、その場にいること、そこで生きることをミドルに許していた。その結果、職場の仲間が、ミドルの将来の困難に取り組むモチベーション、世代継承性の発揮をめざすことへの力となっていた。ここにあるのは、自分と他者が登場する世代継承性のよき物語がもつ力である。困難があっても、よき結末が導かれることを信じること。よき物語が共有されあふれる組織は、信じる未来に賭けることができ、行動することのできる生産性の高い組織を作るであろう。

## V. 世代継承性研究の第一人者であるマックアダムス教授より メッセージ

### — 人生と組織における世代継承性 —

ワークス研究所 2008年研究報告 ワークスシンポジウム 2008年5月23日開催

分科会①ミドル期に強まる世代継承性

「ミドルは、なぜ、部下を育て、次世代に新しい価値を遺そうとするのか」へのVTRメッセージ



ノースウェスタン大学 心理学部教授  
人間発達・社会政策学部 教授  
ダン・マックアダムス氏

Dan P. McAdams

パーソナリティや生涯発達心理学の分野で多くの業績をもつ。

現代アメリカ社会におけるアイデンティティや自己についての概念、成人の人生における権力、親密性、あがない、世代継承性といったテーマについて、理論と実証研究を行う。

ナラティブ(物語り)アプローチ第一人者の一人でもある。

多数の論文や著作をもち、心理学への貢献を称えた賞も多く授賞。

世代継承性とは、将来世代の幸福に対する  
成人の関心、あるいは関与である

皆さん、こんにちは。ダン・マックアダムスと申します。米国・イリノイ州・エヴァンストンにあるノースウェスタン大学で心理学及び人間発達学部の教授を務めています。

私は主に、皆さんが興味を抱いていらっしゃる、世代継承性 (generativity) に関する研究をしています。ですから、今日はその世代継承性について少しお話させていただきたいと思います。世代継承性が人の生涯の中でどのように表れるのか、その仕事との関係、組織における世代継承性などの話題についても少しふれたいと思います。

まず、世代継承性の定義から始めましょう。この言葉は皆さんにとって馴染みのないものかもしれませんが、約 50 年前に、エリク・エリクソンという心理学者がつくり出したものです。エリクソンは、世代継承性を、将来世代の幸福に対する成人の関心、あるいは関与であると述べました。エリクソンは、成人が世代継承性を発揮する方法はたくさんあると考えていました。たとえば最も明白な世代継承性の



発揮は、子供を通して行われます。親は子供を育てること、子供を通して伝統を継承すること、あるいは子供に教育やしつけを施すことで世代継承性を発揮することができます。子育ては様々な意味で、世代継承性に関わっています。そして、おそらく、人類の歴史のかなりの部分で、子供を育てることが、大多数の成人が世代継承性を経験する主たる方法であり続けてきたのだと思います。

けれどもあきらかに、それ以外にも世代継承性を発揮する方法は数多くあります。エリクソンも、世代継承性は子育てだけに限られるものではなく、たとえば、仕事におけるリーダーシップで、また自分の部下を助けることで、あるいは同僚を助けることなどで発揮できると考えていました。また、世代継承性を、ボランティア活動や社会に何らかの方法でプラスの貢献をしようと努めることを通じて、コミュニティで発揮することもできます。

### 中年期、人はその関心を自身から、家族・共同体 さらに、自分が将来世代に遺していく世界へと広げていく

米国では、特に私が研究のため取材した多くの人々の間では、世代継承性は政治的な行動を通じて、政治プロセスに積極的に参加することで表出されていました。また、多くの人々は宗教を通じて、世代継承性を発揮しています。宗教的な伝統に関わるということは、次の世代と関わることにもつながり、優れたアイデアや良き伝統を世代から世代へ継承することにもなるからです。

また、世代継承性は、物事をよい方向に導く、世界を何らかの方法で改善していくということにも関わっています。エリクソンは、30・40・50代というように中年期を歩むにつれて、人はその関心を自身の利益に関することから、家族、あるいは共同体、そして、究極的には、自分が将来世代に遺していく世界へと広げていくものであると考えていました。

人間が生きる中で決して避けて通ることのできない事実のひとつに、我々はみな、永遠に生き続けるわけではないこと、いつか死すべき運命であるということがあります。そして、我々の多くは、死んだ後にも、評判や伝統など、何か良きものを背後に遺していきたいと思っています。我々は、ポジティブな意味で世界に影響を与えることを望んでいます。そして、そうした望みは、中年期に入ると、次第に心理的あるいは社会的課題として強く意識されるようになります。

つまり、エリクソンは、人は中年期にさしかかると、世代継承性をになうという心理的な課題に取り組むようになっていくと言っているわけです。一方で、世代継承性の発揮には、多くの苦難や困難が伴います。たとえば、子供を育てることも、共同体のために働くことも決して簡単なことではないからです。また、様々な理由で世代継承性を発揮できないという場合も少なくありません。たとえば、人生のある期間、物事がうまくいかないというような場合、停滞感、すなわち、前に進んでいないという感じを抱くことがあります。あるいは、自分自身に関心が過剰に向きすぎているという場合もあります。これは“自己没頭”と呼ばれ、エリクソンは、このことについて多く論じています。確かに、自己没頭が過ぎれば、世代継承性を発揮することはできません。利己的な幸せ、自分だけを大事にしようという気持ちが強ず

ざると、他者のために何かをすることが難しくなります。

誰もがそうだと思いますが、エリクソンは、人は皆同様に世代継承的でないと考えていました。つまり、ある人がある人よりも世代継承的であるということがありうるということです。また人生の中で、何年間かは世代継承的だったが、何らかの事情でしばらく前より世代継承的でなくなる、というようなこともあり得ます。つまり、世代継承性は、人生の中で強まったり、弱まったりすることもあれば、また個人差が生じる場合もあるということです。

### **世代継承性の高い個人は友人関係が比較的広いために、 社会的サポートを得られる基盤も強い**

私は、世代継承性という概念に対して、主に研究活動を通じて貢献しています。エリクソン自身は、研究者ではなく、臨床家、哲学者、さらには理論家でした。彼は概念をつくり出しましたが、それを科学的な方法で検証することはしませんでした。そこで、私は同僚の研究者や、ノースウェスタン大学の学生などとともに、研究の観点から世代継承性の概念の検証に過去 20 年間取り組んできました。たとえば、誰が誰よりもより世代継承的かを判定するために、世代継承性の個人差を測定・評価する様々な方法を開発してきました。旺盛な世代継承性を示す人がいるのに対して、そうではない人がいるということをはっきりとしようとしたわけです。すなわち、質問票やその他の客観的な自己申告式のテクニックを用いて、世代継承性レベルを評価する方法を開発したわけです。このような研究プログラムを通して、我々は世代継承性について多くのことを学び、日常生活の中で世代継承性がいかに発揮されるかについての知見を得ました。

たとえば、我々は、世代継承性の高い人々がとるさまざまな行動について、エリクソンの考えを裏づける研究結果を得ることができました。私たちが開発した世代継承性尺度で高いスコアを示した男女は、将来世代に対する関心を示唆する、数多くの行動に従事しているというさまざまな研究結果を得ることができました。たとえば、世代継承性尺度で高いスコアを示した親は、より低いスコアを示した親よりも、自分の子供の教育にはるかに積極的に関わる傾向を示していました。つまり、すべての親が同じように世代継承的であるということはないのです。また、我々の研究は、世代継承性が高い親は、低い親よりも、子供の面倒をよく見て、子供に高い道徳的規範を課する傾向もあるということなどが分かりました。

親という役割で世代継承性を発揮する以外に、世代継承性が高い成人男女は、私生活や職業生活、その他の領域でより多くの友人との関わり合いをもっているという結果も出ています。世代継承性の高い個人は、友人関係が比較的広いために、社会的サポートを得られる基盤も強いというわけです。友人たちの世話をする見返りとして彼ら自身も助けられるわけです。つまり、世代継承性を通して、人は社会的な世界につながるができるのです。世代継承性は、自己と他者をつなぐ絆としての役割を果たしているわけです。

## アメリカ人の場合、高い世代継承性は 政治や宗教的伝統への関与とも相関性を有している

それ以外に、世代継承性が高い個人は、少なくともアメリカ人の間では、政治により積極的に関わるといふ結果も出ています。彼らは選挙で投票する傾向が強いです。彼らが、民主党、共和党、保守派、リベラル派のいずれに投票するかは予測することはできません。けれども、世代継承性の高い人々は、わざわざ投票所に足を運ぶことをいとわない傾向が強いです。また、候補者に関心をもち、政治プロセスにも積極的に関与します。それに対して世代継承性の低い人々は、多くの場合、政治プロセスに関わりたくしません。彼らは、政治に関心を示さず、したがって投票もしないのです。

また、アメリカ人の場合、高い世代継承性は、宗教的伝統への関与にも大きく関わっています。常にそうであるというわけでもなく、必ずしも大きな相関があるわけではありませんが、合衆国では、キリスト教、ユダヤ教、そしてある程度まではイスラム教も、多くの市民に世代継承的である機会を与えています。たとえば、教会が学校を運営したり、ホームレスの人々のための給食施設などを運営したりしています。つまり、アメリカ社会では、社会に対してよい影響を与えたいと望む世代継承的な成人は、ある種の宗教的な伝統を通じてその望みを実現することも可能なのです。

ただ、宗教的なものであるにせよ、ないにせよ、きわめて世代継承的なアメリカ人の場合、ある種のボランティア活動に関与していることはめずらしくありません。また、慈善活動により多くの時間や資金を投入しています。さらに、貧しい人々を助けたり、社会を改善することを意図した事業にもより積極的に参加しています。すなわち、研究を通して、世代継承性の高い人々は、世の中に良き貢献をしているということが明らかになってきたわけです。

また、世代継承性発揮の副次的利点としてあげられるのは、それが、心理的な安寧やメンタルヘルスに関わりをもっているということです。エリクソンはこの点を指摘していましたが、研究の結果、彼の指摘はおそらく正しいということが明らかになってきました。少なくとも中年期の成人間では、世代継承性が高い人々は、より高いレベルの心理的な健康や満足感、高いレベルの幸福感を示しています。一方で、抑うつ傾向は低く、人生に完全に満足しているわけではないにせよ、世代継承性が低い人々と比較してより高いレベルの心理的な健康を示しています。

こうしたことは、世代継承性と相関する傾向なのです。

## 世代継承性には、親密な関係を築きたいという動機と 他者に影響を与え、自己拡張したいという動機の二面性がある

世代継承性は複雑な概念であり、時には、完全に一致しないと思われる多くの要素を含んでいます。こ

れについて、ここで、2つの要素をとりあげて考えてみましょう。世代継承性について考える場合、まず、世代継承的な人間であるということは、他者の世話をする、気にかけるということを意味します。つまり、他者を助ける側に立つ、温かい親密な関係を築くことに関心をもつということです。こうした世代継承性の側面は、穏和で優しい部分ですが、世代継承性には多少厳しい一面もあります。つまり、たとえわずかであっても、他人を助けようという思いの裏には、自己拡張の欲求が含まれているということです。したがって、世代継承的であるということは、ある程度まで自分の利益を他者に拡張する行為だと言えるのです。

たとえば、世代継承性発揮の典型的な行為である、親として子供を育てるという行動を考えてみましょう。子供を育てるとき、特に我が子を育てる場合、子供にはあなた自身の DNA が受け継がれているのではないのでしょうか？ つまり、子供を通してあなたは自己を拡張しているのです。もちろん、他人の子供の世話をするということもあります。もっとも気にかけるのは、おそらく、自分自身の子供ではないのでしょうか。人は、自分自身の家族に対して一番注力するものです。世代継承性には、マイナスな意味ではありませんが、ある意味で自己拡張の欲求が含まれているのです。そのため、世代継承性にはある種の緊張関係が伴います。一方で、他者を気にかける利他的な人物でありながら、他方では他者を気遣うという行為の中に自己拡張の欲求がひそんでいる……つまり、一方で無私の存在をめざしつつも、他方で多少利己的であることを望むことに由来する微かな緊張関係がそこには存在するのです。

私は、世代継承性は多くの異なる方法で表現されうると考えていますが、方法によって、自己拡張の欲求が表れる度合いが異なります。たとえば、創造的な仕事を通して世代継承的であることもできます。偉大な芸術家あるいは小説家は、ある種の成果物を生み出す、あるいは創造することで世代継承性を発揮することができます。彼らはそうした成果物を世界に捧げるのです。彼らは世界に良い意味での影響を与えようとしています。つまり、優れた芸術作品を生み出すことや、詩を創作すること、あるいは歌をつくることは、きわめて自己拡張的な行為です。けれども、最終的には、人は創り出したものを共同体に捧げることとなります。そして共同体に対して良い意味での影響を与えることを望みます。人は、仕事を通して世代継承性を発揮することができます。また、教えることや、その他の活動にも、創造性発揮の要素が含まれているのです。

## 世代継承性の高い人々は、苦難を乗り越えてより成長したという

### “あがない”の物語を語る傾向がある

この10年間、私は、世代継承性の高い男女と対話してきました。彼ら取材してきたわけです。私が行っている研究の主要テーマは、人々の人生の物語（ライフストーリー）、特に高い世代継承性を有する成人の物語を聞くことです。最近特に多くの時間を割いて取り組んでいる研究テーマが、高い世代継承性を有する人々が語る物語と、それほど世代継承性が高くない人の物語を比較することです。その結果、我々は数多くの興味深いことを発見しました。ここでは、そうした研究成果の一端を皆さんにご紹介します。

世代継承性の高い人々がいかに自らの人生についての物語を語るのか、あるいは、自分史をどのように叙述するのかを探っていくうちに、彼らはしばしば、苦難、困難、なんらかの逆境をくぐり抜け、その逆境から前向きな方法で立ち直ったという物語を語る傾向があることが判明しました。この逆境あるいは苦難を経て自分が成長した、あるいは、ためになるものを得たという、この物語の推移を私は“あがない”と称しています。この、“あがない”という言葉は、宗教的な意味も含めて多くの意味をもっています。けれども、心理学的に言えば、それはとても単純な概念です。“あがない”とは、よくないことがよいことになるということです。

そして、高い世代継承性をもつ成人のライフストーリーには、そうした事例、そうした場面、あるいは、“あがない”について記した章が数多く見られます。物語の主人公、あるいはヒーローが何か難しいこと、時には、非常にネガティブなことに遭遇しながらも、それらをどうにかくぐり抜けて、教訓を学んだり、結果として何か前向きなものを得るわけです。人生には、あらゆる種類のよくないことがあります。大切なものを失うこと、病気、仕事での問題、子供の問題など、起こりうる不幸な出来事を数え上げたらきりがありませんし、そういうことは実際に頻繁に起こります。けれども、高い世代継承性を有する成人は、ネガティブな出来事の中にもポジティブな意味を見出すように、自らの人生を考えることができるのです。私はこうした傾向を“あがない”と呼んでいます。すでに申し上げたように、世代継承性の高い成人は、世代継承性を支える、あるいは強化するようなやり方で“あがないの物語”を語る傾向があります。きわめて高い世代継承性を発揮することは、非常に難しいことだと私は思います。そのため、世代継承性を発揮する力を得るためには、自らの人生に関する良き物語をもたなければならないのです。世代継承性の高い成人は、苦難の物語を見出すと同時に、その苦難を、ポジティブな意味でとらえ直す過程で、世代継承性を支えるエネルギーや強さを得ているのだと思います。つまり、“あがないの物語”は、人がより世代継承的である際の力となるわけです。

それほど高い世代継承性をもたない人々にも、もちろん興味深い人生の物語はあります。けれども、その中に、苦難を通して成長に向かうというような“あがない”の考えをあまり見ることはできません。我々も自らの人生を物語る場合に、自分が悪い出来事をどのようにとらえているかを考えてみるのは価値のあることだと思います。そうした悪い出来事から何をj得ているのか？ そこから何を学んでいるのか？ もちろん、何かを学ぶことが不可能に近いということもあります。つまり、あまりに悪いことが起こって、そこに意味を見出すことが難しいという場合もあるものです。心が折れてしまうような事例を出せば、たとえば、我が子の死というような事態がそれに相当します。それは起こりうる限りにおいて最悪の出来事ですし、それほど悪い、ネガティブな出来事の中に何らかの意味を見出すことはほとんど不可能かもしれません。しかし、それほど悪くはない多くの否定的な出来事は、時に我々に対し、教訓を学ぶ機会や、我々について、さらには世界について何かを学ぶ機会を提供してくれます。世代継承性の高い成人はこのことを知っているように思われ、このことを人生の中で深く理解しているように思われます。彼らは人生をそのように物語ります。彼らは、人生を“あがないの物語”としてとらえているのです。私はそのことはほとんどの場合、よいことだと思います。それは、我々が世代継承性を発揮する際の助けや力になるからです。

## 企業も含め、組織は、生産的であると同時に 世代継承性の発揮を奨励する人間的な環境をつくることができる

世代継承性について考えるもうひとつの方法は、個人と同様、集団や組織が世代継承的でありうる可能性について考えることです。たとえば組織や会社など、仕事をする場の状況を例に考えてみましょう。集団や企業の中には、世代継承性を奨励したり、育んだりしているところがあります。そうした集団や組織は、従業員に次世代のために何かを与えることを奨励しています。そうした組織は従業員にリーダー的な役割をになう機会を提供します。そして、そうしたリーダー的な役割を通して、従業員は伝統を継承し、スキルを教え、会社内のその他の従業員の成長を促すことができます。

企業は一般的に階層構造をもっています。上に立つ人がいて、リーダーシップを発揮する人がおり、中間管理職層があるというように、数多くの階層が存在します。そしてもちろん、もっとも下のレベルには新入社員がいます。入社後しばらくは、新入社員にとって難しい時期です。ここで何をしたらいいか、どんなふうに周囲に貢献していったらよいか分からないからです。そんな際に、進むべき道を示してくれたり、自分の成長を後押ししてくれるリーダーや上に立つ人がいないと、職場はとて居づらい場所になります。私は、もっとも賢明な組織は、従業員の安寧に高い関心をもった組織だと思いますし、リーダー、マネージャーの人々に、世代継承的な観点に立つことを奨励する組織だと思います。

言うまでもなく、同僚はあなたの子供ではありません。子供とは違うのですが、新入社員は仕事にも職場にも不案内で、これから学習しなければならないという意味で子供と似た存在なのです。したがって、若い人々の安寧のためになることを組織内の上に立つ人が行うことは重要な責務だと思います。私は、これは組織が奨励しうることだと思いますし、また、通常のありのままの姿で振る舞うことができる環境であるならば、ほとんどの成人は何らかの意味で世代継承性を言われなくても自然に発揮し、また、発揮の機会を求めるものだと思います。他人のために何かをすることが心地よい職場であるならば、人のために何かをすることで信用を損ねたり、自分に不利な状況が生まれるようなことがなければ、そして、そのようなことを奨励する職場であれば、人は自然に互いに助け合い、世代継承的になると思います。

もちろん、企業の従業員は生産的でなければなりません。ですから四六時中、次世代のことを気にかけている必要はありません。けれども、人間的な共同体をつくりあげていくことを最終的な目的とする組織は、非常に生産的な組織であり、きちんと仕事をこなしていく組織でもありうると思います。そしてそれと同時に、従業員間で世代継承性が発揮される環境も生まれるのです。

## 先輩と親密な関係をもち、世代継承性の恩恵に浴した若手は 人の上に立ったとき、世代継承性を発揮するようになる

笠井恵美さんは、私がいま組織における世代継承性についてお話ししたことに関連する非常に興味深い研究を行いました。彼女はその研究の中で、個々の社員の世代継承性レベルの差異を調べた上で、それ

が研究対象となった社員の人々の仕事やパーソナリティなどの要素とどのように関連しているかについての研究を行いました。その非常に興味深い研究から得られた洞察のひとつは、もっとも世代継承的な従業員は、他者に対してもっともポジティブな影響を与えようとしているリーダーだということです。

そして、彼ら自身も過去に同じような経験から恩恵を受けており、なぜ他者を助けるのか、若手の教育に時間を割くのか、伝統を継承するのかという問いに対して、自らも世代継承性の恩恵に浴したからだと答えているということです。これらの、高い世代継承性を発揮しているマネージャーの方々は、自分が若かったとき、新人だった時代に、何らかの困難や難しい課題に直面した際の出来事を思い起こし、そうだ、あのとき、より上の立場にあった人たちが自分を助けてくれたということを思い起こすのです。そこには、ある種の親密性も関与しています。仕事で何か問題に直面した場合に、助けを求められる人がそこにいるという安心感のようなものが感じられます。

若手や新入社員を迎えた際に、彼らが何か困ったことがあっても頼れる人がいるのだと思える雰囲気組織内に確保することは必要なことです。上に立つ人々が彼らの声に耳を傾け、気にかけてくれる、そしてよい結果を出すために助けてくれると信じられる環境をつくるのが大切なのです。みなさんは、従業員の方々に、長い目で世代継承性を発揮するようになってほしいと考えていらっしゃると思います。そのようにするひとつの方法は、笠井さんの研究の中でも示されているように、新入社員にケアとサポートを提供することだと言えます。新入社員が会社に入ってきた際に、先輩の気遣いが感じられるような親密な関係をもつことができれば、その後、彼らが上の立場にたっても、同じような世代継承的な態度を若手に対して示すことで、恩返しをしようという気になるのではないかと思います。

私は、成熟した賢明な企業は、みなぎ力を合わせて生産的になり、利益を上げているという感覚をもてるような環境をつくるのではないかと思います。結局は、企業においては生産的であり、経営目標を達成することが必要になります。けれども、それを従業員全員の幸せを促進しようという方法で行うかどうかは問題なのです。組織の中で上に立つ人々が、組織の中で自らの下に来る人々に対して世代継承的な姿勢で臨むことは、上に立つ人々の責務なのだと思います。

### **成熟した個人が、世代継承的な視点に立ち、協働し 世界をよりよい場所に変えていくことが求められている**

結局のところ、世代継承性は、人生の非常に多くの領域と関連したものであると思います。まずは、個人の内面に関連したものであり、エリック・エリクソンは、世代継承性は中年期の心理学的課題だと述べました。また、世代継承性は、家族の領域で最も深く、豊かな形で発揮されます。またその一方で、仕事の領域、職場においても、さらには友人関係においても、非常に意義深いものとなりえます。そして、最終的に、幅広い社会への関わりという意味でも世代継承性は発揮されます。おそらく日本ではそうだと思いますし、アメリカでもそうであって欲しいと思いますが、最終的には、成熟した男女が世代継承的な視点に立つ社会というものが求められるのだと思います。彼らは、世代継承性の課題を引き受け、

世代継承的な個人として協働しながら、社会を改革し、この世界をよりよい場所に変えていこうとするものだと思います。

※上記は、2008年4月18日、ノースウェスタン大学で収録したダン・マックアダムス氏に対するビデオインタビューのテープ起こしの完訳原稿です。ビデオインタビューは、2008年5月23日に行われたWorksシンポジウム 2008 第二分科会①「ミドルは、なぜ、部下を育て、次世代に新しい価値を遺そうとするのか」のために撮影されました。シンポジウムで紹介したビデオ（内容を15分に編集したもの）の字幕は、この原稿に基づき作成しています。なお、本原稿の掲載については、ダン・マックアダムス氏の承認を得ています。

翻訳／小林誠一



<企業内ミドル>

インタビュー調査 報告書

**企業における  
親密な対人関係と世代継承性との関連性について**

2008年5月23日

株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> 〒105-0021 東京都港区東新橋 1-2-5

本資料集に関するお問い合わせ先：笠井恵美 [kasaiemi@r.recruit.co.jp](mailto:kasaiemi@r.recruit.co.jp)

©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます

RECRUIT

**Works Institute**

©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます