

原著

# 戦略ストーリーからみた大学生のキャリア戦略研究 ——元プロボクシング世界王者のキャリア戦略を事例に——

楠奥繁則, 高山勝成  
名古屋産業大学 現代ビジネス学部

要約：近年，大学生の卒業後の早期離職が問題視されている。この問題を抑制するには，大学生に，在学中，戦略的にキャリアを考えさせることが重要であると考えられている。今日，「キャリア戦略」という概念が使われるが，戦略的にキャリアを考えるとどのようなことなのかについて，これまでに学術的な観点から議論がなされていない。そこで，本研究では競争戦略論で議論される「戦略ストーリー」の観点から，1人の元プロボクシング世界王者のキャリア戦略の事例を参考にし，戦略的にキャリアを考えることについて議論する。本研究を大学生のキャリア教育の場面で実践的に応用するには，さらに研究する必要はあるが，キャリアを戦略的に考えるには「キャリアにおけるコンセプト」をつくることが重要であることが分かった。

(キーワード：キャリア教育，キャリア戦略，戦略ストーリー，キャリアにおけるコンセプト)

## A Study of University Students' Career Strategies from the Viewpoint of "Competitive Strategy as a Narrative Story" —— A Case Study of a Former Minimum Weight Boxing Champion's Career Strategy ——

Shigenori KUSUOKU and Katsunari TAKAYAMA  
Faculty of Current Business, Nagoya Sangyo University

Abstract: The high turnover rate of new university graduates has been a serious problem in Japan in recent years. Studying how university students plan their career strategies may reduce the problem. The term, "Career Strategy" has often been used; however, the question we must ask is, "What does it mean academically for undergraduate students?" The discussion is currently very limited. What we wish to do in this paper is to answer that question from the point of view of "competitive strategy as a narrative story," a term for competitive strategy. We will use a case study of a former Minimum Weight Boxing Champion's career strategy. Although further research is necessary in order to apply the findings in a practical way, in career education for undergraduate students, we believe that it is important that students create a "concept of career," and differentiate the components between themselves and others in order to plan effective career strategies. (Key words: career education, career strategy, competitive strategy as a narrative story, concept of career)

### 1. 問題と目的

新規大学卒業就業者が，組織に参入してから3年以内に，3割が離職すると言われて久しい（早期離職問題）。「非正規の就業者」も含まれるが，今日でも組織に参入してから3年以内に，約30%の者が離職する傾向があることが報告されている（表1）<sup>1)</sup>。わが国では非正規雇用という期間が半年以内の場合，男性では約7割（72.5%），女性では約6割（56.5%）が正規雇用職を得られているが，3年を超えると男性で約6割（57.0%），女性で約4割（38.3%）となっており，非正規雇用期間が長くなるほど正規雇用職が得られにくいという傾向がある<sup>2)</sup>。よってこの問題は，大学のキャ

リア教育に突きつけられた大きな課題である<sup>(注1)</sup>。

表 1 新規大学卒業就業者の離職状況

	卒業後3年以内の離職率
2003年 3月卒業者	35.8%
2004年 3月卒業者	36.6%
2005年 3月卒業者	35.9%
2006年 3月卒業者	34.2%
2007年 3月卒業者	31.1%
2008年 3月卒業者	30.0%
2009年 3月卒業者	28.8%
2010年 3月卒業者	31.0%
2011年 3月卒業者	32.4%
2012年 3月卒業者	32.3%
2013年 3月卒業者	31.9%
2014年 3月卒業者	32.2%

早期離職問題の背景にある主な原因として、経営組織論の観点から、同僚や上司などに認められたいという承認欲求が満たされないことが原因だと分析されている<sup>5)</sup>。具体的に述べると、職場で彼・彼女らの承認欲求が満たされないために、自分自身の存在意義が見出せなくなり、孤独感、無力感に陥り、結果、離職するという。たしかに、承認欲求が満たされることによって、ワークモチベーションに強く影響を及ぼす仕事に対するセルフ・エフィカシー（自己効力感）が高まることが明らかになっている<sup>6)</sup>。セルフ・エフィカシーとは、不馴れな行動に対する自信の程度を表す概念のことで<sup>7)</sup>、換言すると、不馴れな行動に対する主観的な自分自身の能力評価のことである。モチベーション諸理論の1つである。確かに、自分の遂行している職務が認められないという環境下だと、組織メンバーは不慣れな職務をうまく遂行できているのか、自分自身の能力評価が困難になるだろう。すなわち、セルフ・エフィカシーを高める方法の1つ遂行行動の達成（実際にその行動を自分でやってみて「私はやればできるだろう」と感じられる成功体験のこと）が得られにくくなる。遂行行動の達成は、セルフ・エフィカシーを高める方法の中で最も有力な情報源でもある<sup>8)</sup>。回りくどくなったが、承認欲求が満たされない環境下では、組織メンバーは遂行行動の達成が得られず、職務に対するセルフ・エフィカシーが高まらないため、その職務に対するモチベーションも高まらず、結果、離職するという。

承認欲求が満たされるために、すなわち、セルフ・エフィカシーをコントロールできるような環境下でキャリアを歩むには、自分自身のキャリアを戦略的に考え、同僚などの周囲の者に認められるようなキャリアを歩むべきだと論じられている<sup>9)</sup>。

ところで、キャリアを戦略的に考えるとはどういうことなのだろうか。キャリア研究の分野においてもしばしば戦略<sup>10)</sup>、あるいは、キャリア戦略という概念が用いられるが<sup>11)</sup>、その場合の戦略はどういう意味で使われるのだろうか。そのことについて、これまで学術的に十分議論されてこなか

った。そこで本研究では、大学生がキャリアを戦略的に考えるというのはどういう意味なのかについて、経営学の1分野である競争戦略論の観点から、明らかにすることを目的とする。そして、本研究で明らかにしたことを、本稿の範囲ではないが、この早期離職問題克服のためのキャリア教育研究へとつなげたい。

## 2. キャリアにおける「戦略」

### (1) 競争戦略論における「戦略」

後述する競争戦略論の1つ、「戦略ストーリー」に基づく戦略は、図1のように、競合他社との「違い」の要素をつくり、それらの要素を基本的に「コンセプト」につなげることを意味する<sup>12)</sup>。ここでいうコンセプトとは、顧客に対するバリュープロポジション<sup>(注2)</sup>の本質を一言で凝縮的に表現した言葉で、換言すると、「本当のところ、誰に何を提供しているのか」に対する回答のことである。

キャリアの戦略に関する1つの先行研究では、職場の同僚などの周囲との「違い」の要素をつくる、という意味で戦略という概念が使用されており、また、その違いの要素をつくる方法として、「6つの方法」が紹介されている<sup>14)</sup>。

第1に、他人と競合しないところに活路を見出すという方法である。企業の例だが、スターバックスコーヒー（以下、スターバックス）はゆっくり（30分程度）飲食したいと思っている顧客をターゲットにしている。なぜなら同社は、短時間（10分程度）で飲食を済ませたいと思っている顧客をターゲットとしているドトールコーヒーショップと、組織の存続を脅かすような競合をしたくないからである<sup>15)</sup>。このようにしてスターバックスは競争優位を獲得するための活路を見出している。

第2に、競合を避けるために、周囲とずらすという方法である。例えば、承認欲求を得るための場所をずらす方法がある。他人が職場で認められようと上司の評価を気にしながら仕事をしているとき、自分は顧客や市場での評価を重視すれば、周囲の者との軋轢は少なくなるだろう。

第3に、1つの能力を集中して高める方法であ

る。日本的経営の特徴の1つとして、スペシャリストではなく、ゼネラリストが支配している点が挙げられる。幅広い能力を備え、人間的にも円満で大きな欠点のない人物が着実に階段を上り、昇進していくのが通例である。したがって、このようなキャリアを組織メンバーが歩むには、傑出した実力を要する上に、わが国では年功制の文化が残っているため、厳格な序列に従う必要がある。そのような組織・社会だからこそ、1つの能力に集中して高めることが有効だと考えられる。

第4に、1つの能力を高めるのを支援してくれるパートナーを探す方法である。

第5に、資金、情報、信用の詰まった組織を上手に利用する方法である。

第6に、少数派の反対勢力が主役に転ずる場合もあるので、対抗勢力を目指すという方法である。組織の規模がある程度以上になると、いつでも体制に異を唱え、対抗勢力をつくりたがる人が出現する傾向にある。そして、彼・彼女らの多くが、成り上がることがある。ゆえに、対抗勢力を目指すという方法もある。わが国では、年功制の文化が残っているため、年長者を軽くみて、侮辱すると、思わぬところから攻撃を受けることになる。したがって、人格的序列を崩さないことが重要である。

前述したように、競争戦略での戦略は、競合他社との「違い」の要素をつくり、それらの要素を基本的に「コンセプト」につなげることである。一方、キャリアにおいては、つくり出した同僚などの周囲の者との「違い」の諸要素をどこにつなげればよいのか、明確にされていない。次項では、その手がかりを得るために、前述した「戦略ストーリー」を手がかりに議論する。

## (2) 競争戦略における戦略ストーリー

### 1) 戦略ストーリーとは

戦略ストーリーとは、業界リーダー（スターバックスコーヒー、ガリバーインターナショナルなど）はどのようにして持続的利益を得ているのか、5C（競争優位、コンセプト、構成要素、一貫性、クリティカル・コア）という概念を用いて、競争戦略の観点から分析したものである。戦略ストーリーによると、業界リーダーの競争戦略には、次の4つの特徴があることが明らかにされている。

第1に、競争戦略のストーリーのエンディング（ゴール）である持続的利益に向けて、実現すべき「競争優位」(competitive advantage) を獲得するために、基本戦略を明確にしている。具体的に述べると、そのような企業は、3つある基本戦略の中から<sup>16)</sup>、どれか1つだけを選択している。3つとは、コスト・リーダーシップ戦略（競合他社には模倣できない低コストで生産できる方法を見出し、競争優位を獲得する戦略のこと）、差別化戦略（製品やスタッフなどにおいて、競合他社との違いをつくり、自社の独自性を出し、顧客がより多く支払いいたくなる状態をつくることで競争優位を獲得する戦略）、そして、集中戦略（事実上競争がないような状態をつくるために、特定の地域や顧客にターゲットを絞り込み、そこに自社の経営資源を集中し、競争優位を獲得する戦略のこと）である。例えば、スターバックスの場合、差別化戦略を採択している（図1）。

第2に、基本戦略を実現するための目的「コンセプト」(concept) が明確で、かつ、顧客の心理を捉えたものとなっている。1980年代にスターバックスは、職場では競争のプレッシャーが強く、家庭でもいろいろな問題があり、リラックスできないビジネスパーソンが増加しているアメリカの

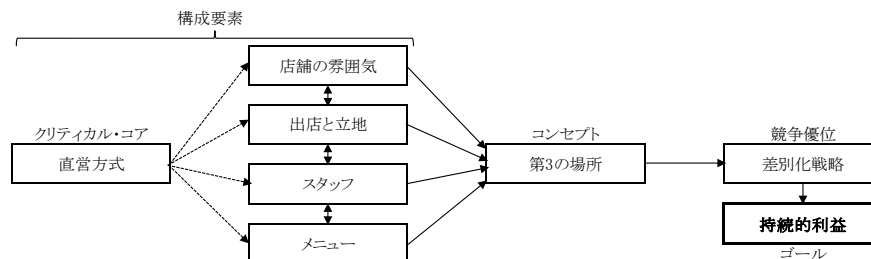


図 1 スターバックスコーヒーの戦略ストーリー

社会問題に着目した。そして、同社はコンセプト「家庭でリラックスできない忙しいビジネスパーソンに、第 3 の場所（リラックスできる場所）を提供する」をつくった。見たままであれば、スターバックスはコーヒーを提供している企業であるが、本当のところ、そのような多忙なビジネスパーソンに対して第 3 の場所を提供している企業である。

企業は自社のコンセプトを実現するために、様々な戦略を考える（競合他社との「違い」をつくりだし、それを実行する）。したがって、第 3 に、コンセプトと、戦略を構成する要素（「構成要素」； components）との間には「一貫性」（consistency）がある。スターバックスの場合（図 1）、自社のコンセプトを実現するために、①ゆっくりとリラックスできる雰囲気のお店にこだわり（お店の雰囲気）、②プレミアム立地に集中して出店し（出店と立地）、③顧客に気の利いた対応ができ、コーヒーについての知識なども提供できるスタッフの育成を徹底し（スタッフ）、④高品質コーヒーなど第 3 の場所を楽しむために不可欠な高品質ドリンクメニューの開発に力を入れ（メニュー）、そして、⑤第 3 の場所を実現し、維持するためにはサービスの様々な側面で細かいコントロールが必要になるため、フランチャイズ方式ではなく、（空港内店舗など一部の例外を除き）直営方式を選択した（直営方式）。このように、同社のコンセプトと、①～⑤の構成要素との間には一貫性がある。

そして第 4 に、「構成要素」の中に、「クリティカル・コア」（critical core；構成要素の一部で、一見して非合理だが、他の様々な構成要素と深い関りを持ち、競争戦略全体の合理性を引き出す要素）が組み込まれている。クリティカル・コアの非合理性は戦略ストーリーの肝である。なぜなら、競合他社と違った合理的な構成要素を取り入れれば、すぐに競合他社にそれを模倣されてしまう。だが、非合理的な構成要素であれば、競合他社はそれについては模倣したがないだろう。結果、その企業は持続可能な競争戦略を遂行できるからである。スターバックスにおいては、直営方式とい

うクリティカル・コアが組み込まれている。直営方式は総資本利益率（ROA）を低下させる要素で、一見して非合理であるため、多くの投資家に非難された。だが、同社は直営方式を意図的に構成要素の中に組み込んだ。後発の競合他社（シアトルズベストコーヒーなど）は、スターバックスの直営方式以外の構成要素を模倣した。結果、競合他社は、スターバックスのように様々な側面で細かいコントロールができなかったため（例えば、シアトルズベストコーヒーのフランチャイズ店のオーナーが本社のコンセプトを無視した経営活動を行った）、スターバックスは持続的な競争優位をもちえている。

以上を踏まえ、戦略ストーリーでは、「ストーリー」という思考様式をもって戦略はつくられるべきだと考える<sup>17)</sup>。ここでいうストーリーとは筋のことであり、具体的に言うと、戦略ストーリーとは「戦略を構成する全ての要素がコンセプト実現へとつながり、コンセプトの実現が競争優位（基本戦略）を経由して、エンディング（持続的利益）へと向かって動いていく動画のような流れのこと」である。そして、賢者の盲点を衝く非合理性の要素を含むクリティカル・コアがその企業の戦略ストーリーを面白くさせる。ゆえに、優れた戦略は、思わず人に話したくなるような面白いストーリーになっているという。

## 2) 戦略ストーリーの組み立て方

戦略ストーリーの組み立て方だが、まず、ストーリーのエンディング「持続的利益」から考える。具体的に述べると、最初に、戦略ストーリーのエンディング「持続的利益」に向けて、実現すべき「競争優位」を獲得するための基本戦略を考える。

次に、基本戦略を実現するための「コンセプト」をつくる。優れたコンセプトをつくるには、一般の人々を念頭に置き、彼・彼女らの心理を直視することが重要である。スターバックスの例で言うと、同社は職場では競争のプレッシャーが強く、家庭でもいろいろな問題があり、リラックスできないビジネスパーソンが増加しているアメリカの社会問題を念頭に置き、彼・彼女らにリラックス

できる場 (第 3 の場所) を提供するというコンセプトをつくった。

それから、コンセプトを実現するための「構成要素」を考える。コンセプトと一貫性がない構成要素については、意識的に切り捨てる。

そして、持続可能な競争戦略を遂行するために、構成要素の中に競合他社が模倣したがる「クリティカル・コア」を組み込ませる。

以上のことから、戦略ストーリーにおいては、競合他社との「違い」の要素をつくるには、コンセプトをつくることが重要である。そして、そのコンセプトに基づいて、競合他社との「違い」の要素 (クリティカル・コアを含めた構成要素) をつくり、そして、そのコンセプトを基準にして、構成要素をつないでいくことになる。

### (3) キャリアにおけるコンセプト

キャリアにおいて、「違い」の要素をどこにつなげればよいのかについて、戦略ストーリーの観点から考えると、コンセプトがキーになることが示唆された。そこで、本研究ではコンセプトに着目し、キャリアに当てはめて考えることにする。

コンセプトとは、前述したように、顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に表現した言葉で、「本当のところ、誰に何を提供しているのか」に対する回答のことである。この定義に基づき、就職活動を行う大学生も念頭に置いて、キャリアにおけるコンセプト (以下、キャリアコンセプト) を定義すると、「組織、あるいは、顧客の抱えている課題・問題を解決し、ニーズを満たすものの本質を一言で凝縮的に表現した、これからキャリアを歩もうとする者、または、歩んでいる者の言葉」となる。言い換えると、「私は、組織、あるいは、顧客に対し、本当のところ、何を提供しようとしているのか、あるいは、何を提供しているのか」に対する回答 (自己) のことである。

職業的アイデンティティという概念がある<sup>18)</sup>。これは、「職業を通じて自覚される私」という主観的感覚のことで、換言すると、「私は何者か」という自我の問いかけに対する、自分自身の職業の観点からの回答 (自己) のことである<sup>19)</sup>。看護師の

場合、「私は患者、医師、家族の橋渡しとなっている看護師である」、「私は患者に必要とされている看護師である」、「私は生き生きと働いている看護師である」などが、彼・彼女らの職業的アイデンティティとなる<sup>20)</sup>。したがって、キャリアコンセプトは、職業的アイデンティティの一部 (下位因子) として位置づけられよう。

キャリアコンセプトと似た概念に、エンプロイヤビリティや、キャリア・アンカー、キャリア・パースペクティブがある。

まず、エンプロイヤビリティだが、これは、コミュニケーション能力、基礎学力、責任感、積極性・外向性、視覚取得といった、採用側が採用時に重視する応募者の能力 (就職能力) のことである<sup>21)</sup>。キャリアコンセプトは、「私は、組織、あるいは、顧客に対し、本当のところ、何を提供しようとしているのか、あるいは、何を提供しているのか」に対する回答 (自己) のことなので、両者は異なる。

次に、キャリア・パースペクティブだが、これは自分の人生における、職業生活を中心とした生き方の、実現可能性が加味された短期的・長期的見通しのことである<sup>22)23)</sup>。つまり、職業における将来の見通しのことである。キャリアコンセプトは、見通しを意味する概念ではないので、両者は異なる。

キャリア・アンカーは、組織でキャリアを歩む者の長い目でみた仕事生活の「パターン」を意味する概念である<sup>24)</sup>。そのパターンには、「全般管理コンピタンス」(責任ある地位、例えば、ゼネラル・マネジャーなどを目指せるキャリアを志向するタイプ)、「奉仕・社会貢献」(看護、教師といった人のために役立てるようなキャリアを志向するタイプ)、「純粋な挑戦」(解決不能と思われるような課題・問題に挑んでいけるキャリアを志向するタイプ) など、8つの種類がある。キャリアコンセプトは「パターン」ではないので、両者は異なる。

キャリアにおいて、つくり出した「違い」の諸要素をどこにつなげればよいのかについて、戦略

ストーリーを手がかりにすると、キャリアコンセプトにつながればよいと考えられる。

では、実際に、①戦略的にキャリアを考え、かつ、充実したキャリアを歩んでいる者はキャリアコンセプトを持っているのだろうか。また、②そのような者は、戦略ストーリーのように、キャリアコンセプトに基づいて、職場の同僚などの周囲との「違い」の要素をつくり出しているのだろうか。戦略的にキャリアを考えるとはどういうことなのかについて考察するために、次節では、元プロボクシング世界王者 A 選手のキャリア戦略の事例を基に確認する。

## 2. 元プロボクシング世界王者 A 選手の事例

次の 2 点、①戦略的にキャリアを考え、かつ、充実したキャリアを歩んでいる者はキャリアコンセプトを持っているのだろうか、②そのような者は、キャリアコンセプトに基づいて、職場の同僚などの周囲との「違い」の要素をつくり出しているのだろうか、を確かめるために、元プロボクシング世界王者 A 選手（以下、A）にインタビュー調査を行った。

### (1) 方法

上述の①と②を確認するために、JBC (Japan Boxing Commission ; 日本ボクシングコミッション) 管轄の元日本人プロボクサー A 選手（以下、A）へのインタビュー調査（半構造インタビュー）を実施した。実施回数は 4 回で、2017 年 11 月 1 日（約 2 時間）、11 月 8 日（約 2 時間）、11 月 9 日（約 1 時間）、11 月 29 日（約 1 時間）であった。インタビュー調査の補足や、記述した内容の確認についてはメールで行った。

A を調査対象として選んだ理由は、以下の 3 つである。まず、A は元プロボクサーだが、一般の企業組織の従業員と同様、ボクシングジムという組織に所属する組織メンバーでもあったからである。プロボクサーとして充実したキャリアを歩むためには、ほとんどの者はボクシングジムに依存しなければならない。なぜなら、日本・世界チャンピオンを目指すには、トレーニングを行うため

の設備環境（リングやスパーリング相手など）、チャンピオンらと試合するための交渉、チャンピオンらに支払う多額なファイトマネーなどが必要になるため、彼らはボクシングジムに依存しなければならないからである。ところで、世界チャンピオンになる方法は、A によると、次の 2 つに大別できるという。第 1 に、①そのウエイト（ミニマム級、ライトフライ級などの階級）で世界最強と呼ばれるボクサーに勝利して、世界王者になる方法である。第 2 に、②勝利できる確率の高そうな対戦相手を選び（勝利できる確率の低そうな対戦相手を避け）、その選手に勝利して世界王者になる方法である。今日のわが国では、ボクシングジムが持続的利益を優先に考え、②の方法で世界王者を育てようとするジムが増加しているため、強豪選手と試合ができず、フラストレーションがたまる選手も多いという。したがって、組織メンバーであるプロボクサーは、その不満を抑制して組織に従って活動するか、他の組織に移動するか、あるいは、引退するか、のどれかを選択をすることになる。このことから、プロボクサーも、一般企業でキャリアを歩む者と同様の組織メンバーであると言えるだろう。

次に、A は日本で初、また、ミニマム級では世界初の主要 4 団体、WBC (World Boxing Council ; 世界ボクシング評議会)、WBA (World Boxing Association ; 世界ボクシング協会)、IBF (International Boxing Federation ; 国際ボクシング連盟)、WBO (World Boxing Organization ; 世界ボクシング機構) で、世界戴冠を果たした元プロボクサーだからである。さらに、A へのインタビュー調査中、「私はそのウエイト (WBA・WBC・IBF・WBO ミニマム級) で世界最強と言われるボクサーに勝ったからこそ、(私は) ワールドチャンピオンですと胸を張って言える」という回答が得られたからである。前者の客観的事実と、後者の主観的事実より、A はプロボクサーとして、また、組織メンバーとして、充実したキャリアを歩んでいたと考えられるだろう。

最後に、A は中学卒業後、高校には進学せず、プロボクサーを目指し、そのキャリアを歩んだと

いうことも理由である。本研究の主な対象者は大学生だが、本研究での研究成果は大学生だけに留めず、将来的には高校・大学に進学しなかった者にも拡大し、議論したいと考えている。したがって、A を本研究の調査対象として選んだ。

本研究のために用意した質問項目は、次の4つ、「①まず、A 選手の経歴をお聞かせください」、「② A 選手は中学ご卒業後、高等学校に進学せず、プロの選手になりました。その理由をお聞かせください」、「③プロボクサー時代、A 選手も、AKB のように『会いに行けるアイドル』のようなものを掲げて、ボクシングをなされていたのでしょうか。あるいは、『誰かのために、プロボクサー』活動をなされていたということはあったのでしょうか（キャリアコンセプトを聞き出すための項目）」、「④WBC, WBA, IBF, WBO の世界チャンプになるまで、どのような苦勞をなされたか、お聞かせください」であった。

(2) A 選手の概要

A は 1983 年 5 月生まれである（大阪府大阪市出身）。中学時代は、1 年時に陸上部に、2 年時はラグビー部に所属していた。

中学 2 年時、ラグビー部の練習中に、同級生の部活仲間に、「ボクシングをやってみないか」と誘われ、その友人と一緒に a ジムに行った。このことがきっかけとなり、A はプロボクサーというキャリアを歩むことを決意した。

中学卒業後、A は高校には進学せず、a ジムでトレーニングに励んだ。そして、17 歳の時（2000 年 8 月）、A は JBC のプロテスト（C 級ライセンス）

）に合格し、2000 年 10 月 18 日にプロボクサーとしてデビューした。A のプロボクサーとしての戦績は（総試合数 40 試合）、31 勝（12KO）8 敗 1 無効試合で、前述したように、日本で初、また、ミニマム級では世界初の主要 4 団体で世界戴冠を果たした。

30 歳（2013 年 4 月）の時に、A は愛知県内の私立高校（全日制）に入学し、現在は、高等学校の教員になるために、愛知県内の私立大学に通う大学生である。また、A は「2020 年の東京オリンピックで金メダル獲得」を目標に掲げ、それに出場するために、A は元プロ選手のアマチュア登録を可能にする「アマチュア規則改正」に向けて活動している。

本研究では、A の中学卒業後から、プロボクサーを引退するまでのキャリアを調査の対象とする。

3. 結果と考察

インタビュー調査から得られた A の、主要 4 団体で世界戴冠を果たした時点のキャリア戦略を図 2 に示す。

A のキャリアコンセプトと、その構成要素の詳細な説明については次の通りである。

(1) A のキャリアにおけるコンセプト

A が主要 4 団体で世界戴冠を果たした時、彼が目指した理想のチャンピオンは、元 WBA・WBC ヘビー級王者 Muhammad Ali 氏のような「People's Champion」（世界中の人々のチャンピオン）であったという。A によると、これは次のことを意味する。

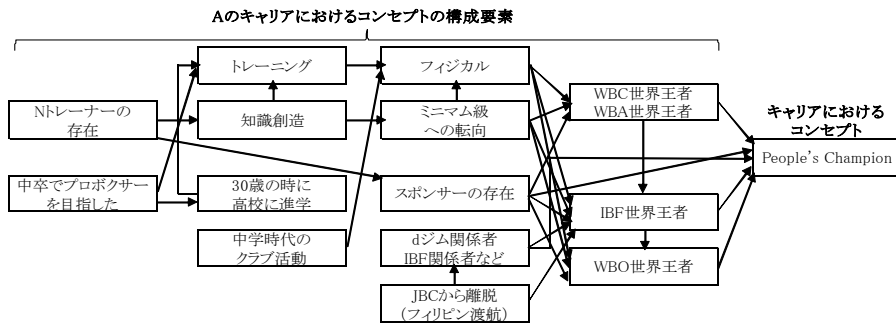


図 2 元プロボクシング世界王者 A 選手のキャリア戦略

「ミニマム級で世界最強と呼ばれるボクサーに勝利し、自分自身と世界中のボクシングファンのためのチャンピオンになるという意味です。」

Aによると、今日、プロボクシング業界では、強豪と戦い、タイトルを失うことをボクシングジム（時にはテレビ局など）も、場合によっては望まない様な場合もあるという。このようなボクシング業界の問題を懸念し、Aは「People's Champion」を掲げ、プロボクサーというキャリアを歩んでいたという。つまり、Aはボクシングの競技本質（積極的に強豪との試合を行う）を意識し、世界チャンピオンになることを目指したのである。

その問題を踏まえ、また、Aがプロのアスリートであることも踏まえると、本研究でいうAの「People's Champion」は、キャリアコンセプトの観点から言うと、「世界中のファンが本当に観たい試合を、ミニマム級で行う」と解釈できるであろう。

しかし、Aが次のように述べていることから、このキャリアコンセプトは、Aがプロボクサーとしてのキャリアを歩んでいる時につくられていったものであることが分かる。

「もちろん 14 歳の時は、『People's Champion』なんて考えていませんでした。誰かのためでなく、自分のために世界チャンピオンになろうと思っていました」

Aによると、このコンセプトがつけられた背景には、彼の複数の世界王者陥落の経験が影響している。初めてAが世界王者陥落を経験したのは2005年8月であった（WBC世界ミニマム級王者陥落）。その時、Aは次のような気持ちでプロボクサーのキャリアを歩もうと思ったという。

「多くの人（ファン、マスメディア、谷町など）が（僕から）去っていきました。（その時から）ずっと自分を応援してくれている地元（関西地域）の応援団と、ファンのためにも（ミニマム級の強豪選手に）勝ち続けようと思うようになりましたね」

換言すると、この時にAのコンセプト「自分をずっと応援してくれている関西のファンが本当に観たい試合を、ミニマム級で行う」がつけられた。

2006年11月、Aは再び世界王者（WBA世界ミニマム級暫定王者）となるが、2007年4月に再度世界王者陥落を経験した。その時の心情についてAは次のように述べている。

「WBAの世界タイトル（WBA世界ミニマム級暫定王者）を獲った時に、去っていったファンたちが戻ってきました。でも、WBA世界ミニマム級王座統一戦で負けてから再び多くの人（ファン、マスメディア、谷町など）が去っていきましたね。（略）IBFの世界王者に挑むと決心した時から、私は自己証明のためにボクシングをしようと思いました。つまり、自分と、ずっと自分を応援してくれている地元の応援団とファンだけではなく、去っていった人たちや、全国のボクシングファンのためにもボクシングをするようになりました」

つまり、Aのコンセプト「自分をずっと応援してくれている関西のファンが本当に観たい試合を、ミニマム級で行う」は、「日本人のファンが本当に観たい試合を、ミニマム級で行う」（Japanese People's Champion）へと変化した。

2013年3月、Aは3度目の世界王者（IBF世界ミニマム級王者）となる。3度目の世界王者になれたことについて、Aは次のように述べている。

「（フィリピンにある）dジムの関係者（フィリピン人）や、（日本人ではない）IBF関係者の方々が、日本人である私に多くのチャンスを与えてくれました。また、（2012年3月の南アフリカで行われた南アフリカ人との試合で）不服な判定負けをした時に、日本人である私を公平に評価してくれた海外のマスメディアもいました。彼らがいなければ、日本人の私がIBFのチャンピオンにはなれませんでした。それ以来、私は世界のボクシングファンのためにボクシングをしようと考えようになりました」



このことから、A のコンセプト「People's Champion」は、A が 3 度目の世界王者となった時につくられたと考えられる。

以上より、A はキャリアコンセプトに基づいてキャリアを歩んでいたことが分かった。

## (2) キャリアにおける構成要素

A のキャリアコンセプト「People's Champion」実現のための構成要素の説明については、次の通りである。

### 1) WBC・WBA・IBF・WBO ミニマム級王者

世界王者という観点から述べると、A はキャリアコンセプトを成し遂げるために、まず、WBC 世界ミニマム級王者を目指し、そして、WBA 世界ミニマム級王者を目指した。結果、A はそれらの世界王者になった。

A は当時の JBC 管轄のプロボクサーでは挑戦できなかった IBF 世界ミニマム級王者も目指した。さらに、WBO 世界ミニマム級王者も目指し、結果、日本人で初、また、ミニマム級では世界初の 4 団体で世界戴冠を達成した。これまでに、WBC と WBA の両王者を経験した日本人プロボクサーは複数いた。だが、A はこれまでとは違う世界王者を目指すために、日本人プロボクサーがほとんど挑戦しなかった IBF 王者、WBO 王者にも挑戦した。前述した 6 つの方法で言うと、「周囲とずらす」を用いて、A はこれまでとは違う世界王者となったと言えるだろう。

### 2) フィジカル

世界王者となるには、①競技テクニック（パンチ、防御などのスキル）、②身体能力（パンチ力やスピードなど）、③筋力、④スタミナ、⑤メンタルタフネス（恐怖心に打ち勝つ精神的強さ）、⑥体格（身長や腕の長さなど）といった「フィジカル」を強化することが重要である。

①～⑤を強化させるために、A は日々ハードなトレーニングを行った。A によると、中学 1 年生の時に所属した陸上部で長距離を経験したことが④の基礎と、中学 2 年生の時に所属したラグビー

部の試合で、自分より身長の高い選手や、体重の重い選手と対戦したことが⑤の基礎となっているという。また、ライトフライ級での試合経験（A より身長が高く、腕の長い選手との試合）もまた、⑤の基礎となっているという。

⑥については、後述するように、ライトフライ級からミニマム級へと転向したことで A は克服した。

### 3) ミニマム級への転向

A は WBC, WBA, IBF, WBO, いずれもミニマム級の世界王者であったことから、A がプロボクサーとして活躍できた理由の 1 つに、過酷な減量が要求されるミニマム級を選択したことが挙げられる。A はデビュー時、ライトフライ級のプロボクサーであった。ミニマム級に転向した理由について、A は次のように述べている。

*「日本ライトフライ級チャンピオンとの試合で、(ライトフライ級選手の腕の長さ、身長差などの克服が困難な)フィジカル面で限界を感じました。(略) N トレーナーと相談し、ライトフライ級からミニマム級に転向しました」*

6 つの方法で言うと、これは「他人と競合しないところに活路を見出す」であると言える。

### 4) JBC 離脱（フィリピン渡航）

2013 年 4 月 1 日まで、JBC 管轄のプロボクサーは IBF と WBO の主催する試合には出場することができなかった。そこで A は、IBF ミニマム級王者を目指すために、2009 年 11 月に、JBC に引退届を提出し、フィリピンに渡航した。

このことは、JBC という大きな組織の体制に異を唱え、A は引退届けを提出したとも言える。6 つの方法で言うと、A は「対抗勢力を目指す」を用いたと言えるだろう。結果、A は JBC も認める IBF、および、WBO 世界ミニマム級王者にもなり、そして、A は主役に転じ、キャリアコンセプトを実現させた。

5) d ジム関係者・IBF 関係者らの存在

A が IBF 世界王者になれたのは、フィリピン(セブ)の d ジム関係者、IBF 関係者、そして、海外のマスメディアの存在も影響している。また、前述したように、A のキャリアコンセプトは、d ジム関係者らが強く影響している。

このように、A はキャリアコンセプトの実現に向けて、特に、IBF 世界ミニマム級チャンピオンの実現に向けて、d ジムという資金や情報の詰まった組織を上手く活用した。6 つの方法で言うと、「組織の活用」を用いたと言えるだろう。

6) スポンサーの存在

プロボクサーにとって、世界王者らに挑むには多額なファイトマネーなどを必要とする。スポンサーはそのファイトマネーなどの金銭的サポートを行ってくれるので、A がコンセプトを成し遂げるには不可欠な存在である。A が次のように述べていることから、スポンサーの支援がなければ、IBF 世界ミニム級王者になることは不可能であったろう。

「(デビュー時から A と N トレーナーは) ずっと応援してくれた関西の応援団を大事にしてきました。その応援団でもあった (関西地域に本社がある) 複数の企業がスポンサーとなってくれ、私たちのフィリピンへの渡航費などを出してくれました。私が南アフリカで試合をしても、その企業の方々にとっては全く利益にはならないのに、いつも支えてくれました」

また、前述したように、世界王者陥落しても支えてくれたスポンサーの存在が、A のキャリアコンセプトにも強く影響を及ぼしている。

7) 中卒のプロボクサー、トレーニング、N トレーナーの存在と知識創造

17 歳にならなければプロボクサーにはなれないが、A は中学卒業後、高校には進学しなかった。フィジカルを強化させるためのトレーニングに専念するためであった。A はアルバイトをしつつ、

a ジムに通ってトレーニングに励んだ。6 つの方法で言うと、A は「1 つの能力を集中して高める」を用いたと言える。

トレーニングプログラムについては、A はいつも N トレーナーと議論しながら決定した。N トレーナーの存在は、A にとって、図 3 の SECI モデル<sup>25)</sup>を循環させ、優れたトレーニング方法を見出し、フィジカルを強化させるのに欠かすことのできない存在である。SECI モデルとは、ナレッジマネジメントの基礎理論である組織的知識創造理論で議論される鍵概念である。組織的知識創造理論とは、永続的にイノベーションを創出している企業組織を、組織メンバー個人レベル・グループレベル・組織レベルによる知識創造の観点から分析した理論である<sup>26)</sup>。そしてこの理論では、組織の役割とは、創造性豊かな組織メンバー個人々人をサポートし、知識創造のためのより良い条件を作り出すことだと考える。

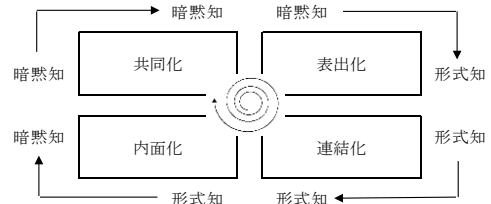


図 3 SECI モデル

SECI モデルは4つの段階、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」から成る。まず、「共同化」(暗黙知<sup>註3</sup>→暗黙知)とは、所属する組織で何らかのイノベーションを創出しようと考えている者たちが、組織メンバー同士の対話や共通体験を通じて、他人の持つ想いや技能などの暗黙知を共有する段階である。次に、「表出化」(暗黙知→形式知<sup>註4</sup>)とは、共同化で獲得した暗黙知を図表や言葉などの明確なコンセプトなどの形式知を創造する段階である。それから、「連結化」(形式知→形式知)は、表出化で明確化された形式知と、既存する形式知(組織メンバーや組織の持つ形式知)を組み合わせる新たな形式知を創造する段階である。そして、「内面化」(形式知→暗黙知)は、組

織メンバー個々人が連結化で創造された形式知を実際に体験し、その体験を通じて、新しい知識を個人レベルで暗黙知として身につける段階である。

A と N トレーナーの知識創造について、SECI モデルを用いると次のようになる。

A のフィジカルなどにおける問題・課題を把握するために、A と N トレーナーは次の試合の対戦相手を動画などで観察して、A とその対戦相手を比較し、A と N トレーナーは A の問題・課題を体で感じ取る (共同化)。次に、体で感じ取った問題・課題を、A と N トレーナーは言葉や数字によって明確化する (表出化)。明確化した問題・課題について、A と N トレーナーはお互いの知識を出し合って議論し、「どのようなトレーニングを行えば、その問題・課題を克服できるだろうか」などを議論する。議論した結果、何らかの仮説 (「…のようなトレーニングを行えば、フィジカルにおける問題・課題を克服でき、次の試合は勝利できるだろう」) が導かれる (連結化)。そして、A は実際に試合で仮説を検証することで、A と N トレーナーは個人レベルで新しい体験を積む。また、仮説が支持されたか、否かという新しい知識の獲得と同時に、検証結果などに関する言葉や数字で表現できない違和感や疑問といった新たな課題についても個人レベルで得られる (内面化)。これを繰り返すことによって、A は世界王者と試合に向けて、あるいは、防衛戦に向けてのフィジカルを強化していった。N トレーナーは、A がいつも自分の意見を言えやすいような環境を作ってくれたという。

また、一般的に、スポンサーを見つけることはトレーナーの役割ではないのだが、N トレーナーは A のスポンサーを見つける役割も果たしていた。

このことから、A は、6 つの方法で言う「1 つの能力を高めるのを支援してくれるパートナーを探す」を用いたと言える。

## 8) 30 歳の時に高校に進学

A が 30 歳の時 (2014 年 4 月)、愛知県内にある私立高校 (全日制) に進学する。高校生の時、A は e ジム所属のプロボクサーであったが、同高

校のボクシング部の施設も使用し、トレーニングを行った。キャリアコンセプトとこの構成要素との間には、一見一貫性がないように思える。その高校進学の原因については、A は次のように述べている。

*「(WBC ミニマム級王者になった) 21 歳の時、マスメディアに囲まれ、インタビューされた時、相手にうまく自分の思っていたことを伝えることができなかつたもどかしさから、自分の教養不足を痛感し、もう一度学校に戻って勉強したいと思いました。これが高校に進学した理由です。(略) 高校生の時、私には 3 つの目標がありました。まず、世界チャンピオンとして入学したのだから、『世界チャンピオンとして卒業する』でした。(略) 高校に進学したことで、大学に進学して学校の教員になりたいとも思うようになりました」*

このことから、高校進学の原因は、マスメディアからのインタビューの際に、組織的知識創造理論で言うと、A は自分自身の暗黙知を、形式知に変換できない苦悩であったということが分かる。また、21 歳から 30 歳まで、その苦悩を感じつつ、プロボクサーというキャリアを歩んでいたことも分かる。

ところで、高校在学中に、A は世界王者の陥落を経験している (2015 年 12 月)。だが、世界王者になったという経験もしている (2016 年 8 月)。目標設定理論<sup>(註 5)</sup>に基づくと、A は高校に進学したことで「世界チャンピオンとして卒業する」という高い目標を設定でき、その目標が A の WBO 世界ミニマム級王者を目指すためのトレーニングに対するモチベーションを向上させ、結果、同王者へと導いたと考えられる。間接的ではあるが、キャリアコンセプトと一貫性があると考えられる。

A の事例より、充実したキャリアを歩んでいた A はキャリアコンセプトを持っていた。また A の職場の同僚などの周囲との「違い」の要素は、キャリアコンセプトに基づいて作り出されていた。

本研究は 1 事例であるため、十分な実証ではな

いが、キャリアを戦略的に考えるというのは、「キャリアコンセプト実現のための構成要素（職場の同僚などの周囲との『違い』の諸要素）を考えていくこと」ということが示唆された。このことから、大学生が卒業後、早期離職しないようにするためには、キャリア教育を通じて、まず、彼・彼女らにキャリアコンセプトをつくらせ、そして、戦略的にキャリアを考えさせる必要があるのかもしれない。

#### 4. 今後の課題

以下の 2 点を今後の課題とする。

大学生が戦略的にキャリアを考えるということは、「キャリアコンセプト実現のための構成要素（職場の同僚などの周囲との『違い』の諸要素）を考えていくこと」であるということをはっきりさせるには、さらに複数の事例を重ねる必要があるだろう。今後の課題とする。

大学生の進路選択における不安に関する調査によると、「就職できるかどうか」（52.1%）が最も多く、次いで、「自分の適性にあった職業を選べるか」（35.0%）となっている（複数回答）<sup>30)</sup>。後者について、少なくとも 2 つのタイプ、①自分の適性は分かっているが、自分の適性に合った職業を選べるかという不安を感じている者、②自分の適性が分からないために、自分の適性に合った職業を選べるかという不安を感じている者、に分けられるだろう。本研究を大学生のキャリア教育場面で実践的に応用するには、複数の事例研究を実施する必要はあるが、②のタイプに、キャリアコンセプトをつくることを意識させることで、その不安を除去する支援ができるのかもしれない。そのことについても、今後の課題とする。

#### 注

1) キャリアとは、端的に述べると、長い目でみた仕事生活のパターンのことである<sup>3)</sup>。ここでいうパターンとは、何十年も仕事生活を送っていると見出される何らかのパターン（例えば、後述するキャリア・アンカー）のことを意味する。本研究の対象である大学生には、

何十年も仕事生活を送った経験がないので、まだその現実的なパターンはないが、「このようなキャリアを歩みたい」という志向を持っている者は少なくない。そのことを考慮し、本研究では大学生のキャリアを「成人期以降（大学卒業後）の長い目でみた仕事生活のパターン」と定義する<sup>4)</sup>。

- 2) バリュープロポジション（提供価値）とは、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもののことである<sup>13)</sup>。
- 3) 暗黙知とは、技能のように個人的な知のことで、言葉や数字で表現されていない知、あるいは、形式化することや他者に伝えるのが難しい知のことである<sup>27)</sup>。
- 4) 形式知とは、マニュアルのように言葉や数字で表現されている、他者に伝達できる知のことである<sup>28)</sup>。
- 5) 目標設定理論では、設定された目標が困難であるほど、パフォーマンスがよくなるという傾向が示されている<sup>29)</sup>。

#### 参考文献

- 1) 厚生労働省：新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況，厚生労働省ホームページ <<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>> (2017 年 11 月 30 日)，2017 年。
- 2) 厚生労働省：若者雇用関連データ，厚生労働省ホームページ <<http://www.cmaj.jp/news/view/942>> (2017 年 11 月 30 日)，2012 年。
- 3) 金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』，PHP 研究所，2002 年。
- 4) 楠奥繁則『キャリア・カウンセリングが大学生の進路選択セルフ・エフィカシーに及ぼす効果』，博士学位論文，立命館大学経営学研究科，2013 年。
- 5) 太田肇『承認欲求』，東洋経済新報社，2007 年。
- 6) 太田肇『承認とモチベーション』，同文館出版，2011 年。
- 7) Bandura, A. “Self-efficacy: Toward a unifying

- theory of behavioral change”, *Psychological Review*, 84, 191-215, 1977.
- 8) 坂野雄二：人間行動とセルフ・エフィカシー，坂野雄二・前田基成編著『セルフ・エフィカシーの臨床心理学』，北大路書房，2-11，2002年。
  - 9) 太田肇『承認欲求』，東洋経済新報社，2007年。
  - 10) 松信ひろみ：既婚キャリア女性と戦略としての都心居住，年報社会学論集，第9号，13-24，1996年。
  - 11) 仙田幸子：大都市圏の女性のフルタイム継続率にかかわる要因の検討，家族社会学研究，第13巻第2号，13-24，2002年。
  - 12) 楠木建『ストーリーとしての競争戦略』，東洋経済新報社，2010年。
  - 13) Osterwalder, A. & Pigneur, Y. “*Business model generation.*” Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, 2010. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション』，翔泳社，2012年.)
  - 14) 太田肇『承認欲求』，東洋経済新報社，2007年。
  - 15) 楠木建『ストーリーとしての競争戦略』，東洋経済新報社，2010年。
  - 16) Porter, M. E. “*Competitive advantage.*” Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』，ダイヤモンド社，1985年.)
  - 17) 楠木建：『ストーリーとしての競争戦略』への批判について思うこと，DIAMOND online< <http://diamond.jp/articles/-/14387>> (2017年11月28日)，2011年。
  - 18) Erikson, E. H. “*Identity and the life cycle.*” New York : International Universities Press, 1959. (西島直・中島由恵訳『アイデンティティとライフサイクル』，誠信書房，2011年.)
  - 19) 佐々木真紀子・針生亨：看護師の職業的アイデンティティ尺度 (PISN) の開発，日本看護科学会誌，第26巻第1号，34-41，2006年。
  - 20) 佐々木真紀子・針生亨：看護師の職業的アイデンティティ尺度 (PISN) の開発，日本看護科学会誌，第26巻第1号，34-41，2006年。
  - 21) 伊藤健市：あなたに求められる「社会人基礎力」，渡辺峻・伊藤健市編著『キャリアデザイン入門』中央経済社，37-42，2010年。
  - 22) 金井篤子・矢崎裕美子：キャリア・パースペクティブ尺度作成の試み，日本社会心理学会第46回大会発表論文集，308-309，2005年。
  - 23) 西分翔太・児玉真樹子：大学生のキャリア・パースペクティブ形成におよぼすソーシャルサポートおよびメンタリングの効果の検討，学習開発学研究，第7号，19-27，2014年。
  - 24) Schein, E. H. “*Career anchors: Discovering your real values.*” San Francisco: Jossey-Bass, 1990. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー—自分の本当の価値を発見しよう—』，白桃書房，2003年.)
  - 25) 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代—』ちくま書房，1999年。
  - 26) Nonaka, I. & Takeuchi, H. “*The knowledge-creating company.*” New York: Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』，東洋経済新報社，1996年.)
  - 27) Nonaka, I. & Takeuchi, H. “*The knowledge-creating company.*” New York: Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』，東洋経済新報社，1996年.)
  - 28) Nonaka, I. & Takeuchi, H. “*The knowledge-creating company.*” New York: Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』，東洋経済新報社，1996年.)
  - 29) Locke, E. A. & Latham, G. P. “*A theory of goal setting and task performance.*” Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990.
  - 30) 一般社団法人日本私立大学連盟『私立大学学生生活白書 2015』  
<[http://www.shidairen.or.jp/blog/info\\_c/support\\_c/2015/09/29/18118](http://www.shidairen.or.jp/blog/info_c/support_c/2015/09/29/18118)> (2018年2月27日)，2011年。