

# オーナーパティシエの経営スタイルの特徴\*

——辻口博啓氏と小山進氏のライフストーリーの比較分析——

佐藤善信

## 要 旨

本稿は辻口博啓氏と小山進氏のライフストーリーを比較し、(1)超一流のオーナーパティシエの経営スタイルには違いがあるが、その差はキャリアパスの違いによって発生し、そのキャリアパスの差は家庭環境の違いによって説明されるということ、そして(2)超一流のパティシエになるための修業方法の特徴は経験学習サイクルを効果的に高速に回転させること、そして学習の戦略的アプローチに長けている、ということを示した。本稿の最大の貢献は、生まれ育った家庭環境の違い、そしてそれをベースにしたキャリアパスの違いによって、超一流のオーナーパティシエといっても、経営スタイルに大きな違いが発生することを明らかにしたことにある。

## I パティシエの経営スタイルの違い

店舗を所有するほとんどのケーキ職人（オーナーパティシエ）は1店舗か、2店舗を展開する家内工業的経営スタイルを採用している。しかし、多店舗展開し、数十億円以上の売上をあげている会社組織のオーナーパティシエもおれば、逆に個店主義を貫きながらも十億円以上にのぼる売上を達成しているオーナーパティシエも存在する。

前者の代表は、エーデルワイスの比屋根毅氏やアンリ・シャルパンティエを創業した蟻田尚邦氏である。ちなみに、アンリ・シャルパンティエの2011年の売上実績は168億円であった<sup>1)</sup>。後者の代表格は、ツマガリの津曲孝氏やパティシエ エス コヤマの小山進氏である。

本稿では、商品領域の多角化型の多店舗展開を行っているモンサンクレールの辻口博啓氏（以下、敬称略）と旗艦店（フラッグシップ・ショップ）主義を貫く小山進氏（以下、敬称略）の経営スタイルの違いが、なぜ、どのようにして発生してきたのかを、両氏のライフストーリーをベースにして考察する<sup>2)</sup>。

本来であれば、次節において本稿が採用する質的調査の1つの方法であるライフストーリー分析やケーススタディ・リサーチの方法論について詳述する必要があるが、紙幅の関係で割愛する<sup>3)</sup>。本稿の目的は両氏の経営スタイルの違いを比較することによって、オー

ナーパティシエの経営スタイルの違いをもたらす要因を明らかにするとともに、ケーススタディ・リサーチの有効性を確認することである。

## II 小山進のライフストーリー

最初に小山進の略歴を紹介する。小山は、1964年2月6日に京都で洋菓子職人の父の下に生まれた。1983年に、小山は大阪あべの辻調理師専門学校を卒業し、神戸の「スイス菓子ハイジ」に入社し、カフェのフロアスタッフからキャリアを重ね、実績が認められてパティシエに昇格した。その後、小山は本店シェフ・パティシエ、商品開発部長に抜擢された。この間、小山は各種の洋菓子コンクールで多くの優勝を手にかけている。小山は1993年から、テレビチャンピオンケーキ職人選手権に頻繁に出場し、3年連続で優勝した。2000年に、小山は同社より独立し、(有)パティシエ エス コヤマを設立し、全国10数社の商品開発および技術指導を行うようになった。

2001年、小山はフランスで開催されたテレビチャンピオンのグランドチャンピオン大会の1ラウンド、決勝両ラウンド味覚部門で第1位となったが、この番組から小山ロールが生まれた。小山は、2003年11月13日に三田ウッディタウンに「パティシエ・エス・コヤマ」をオープンさせた。

2011年10月、小山は、フランス・パリで毎年開催されるチョコレートの祭典「サロン・デュ・ショコラ」で、フランス人以外で最も優秀なショコラティエに贈られる「外国人部門最優秀賞」を受賞した。また「チョコレート版ミシュラン」とも呼ばれるガイドブック『ル・ギド・デ・ククロール・ド・ショコラ』最新版で、最高位のタブレット5枚を獲得した。初参加での最高位獲得は例がないといわれている。

## III 辻口博啓のライフストーリー

次に、辻口博啓のライフストーリーを紹介する。辻口は、1967年に石川県七尾市の和菓子屋「紅屋（べにや）」の長男として生まれ、元々は実家を継ぐつもりであった。しかし辻口は、小学校3年の時に招かれた友人の誕生日会で生まれて初めてショートケーキを食べ、そのおいしさに感動し、洋菓子職人を志すようになった。実家は辻口が18歳の時に倒産した。

辻口は高校卒業後、東京都内のフランス菓子店に住み込みで修行を始め、1990年に史上最年少の23歳で「全国洋菓子技術コンクール」で優勝し、その後、多くの国内大会で優勝し「コンクール荒らし」と呼ばれた。その後、辻口は日本での優勝に飽き足らず、世界1

を目指した。

辻口は1994年に、フランスの「コンクール・シャルル・プルースト」で銀賞を獲得した。1997年に、辻口はパティシエのワールドカップと呼ばれる「クープ・ド・モンド・ドゥ・ラ・パティスリー」のアメ細工部門で優勝した。その後、辻口はフランスのセット市にある MOF（フランスの国家最優秀職人章）の称号を持つ洋菓子店「パティスリー・ベルタン」で修行を重ねた。

1998年3月、辻口は東京の自由が丘に「モンサンクレール」をオープンした。しかし、立地場所が悪かったため、当初は売れ残りのケーキを廃棄処分する日が続いた。辻口は1999年2月12日放送のフジテレビ『料理の鉄人』に出演し、イタリアンの鉄人である神戸（こうべ）勝彦をバナナ対決で破り、パティシエとして初めて勝利した。テレビ放送の翌日、モンサンクレールには客が長い行列を作った。

その後、辻口は、ロールケーキ専門店、コンフィチュール専門店などを次々に開店した。2004年、辻口は二子玉川の百貨店内に「和楽紅屋」をオープンさせ、実家の紅屋の再建が叶った。2011年10月、辻口は SUPER SWEETS SCHOOL 自由が丘校を開校した。

#### IV 小山進と辻口博啓のライフストーリーの比較分析

以下では、超一流といわれているオーナーパティシエである小山進と辻口博啓のライフストーリーを比較しながら、両者の相違点について考察する。結論的にいえば、両者に共通しているのはケーキ職人としての修業の方法である。また両者の違いは、経営スタイルの違いである。最初に、小山と辻口のケーキ職人としての修業の共通性と、そのなかにおける若干の差異性について考察する。

##### 1 ケーキ職人としての修業の共通性

最初に、両者に共通している職人としての修業方法の特徴について分析する。小山も辻口も高校を卒業後、修業を始めている。小山は専門学校で1年間学び、その後にスイス菓子のハイジに入社している。辻口は高校卒業後に東京のケーキ店で修業を開始した。両者ともに職人になるので、できるだけ早く修業を開始することが有利になると考えられる。

##### (1) 経験学習サイクルの回転について

しかし、超一流のパティシエとしての両者の最大の特徴は経験学習の巧みさにあると考えられる<sup>4)</sup>。経験学習とは、このようにすれば上手になる、あるいは課題が解決できるという仮説を立て（デービッド・コルブのモデルでは「積極的実験化」）、それを確実に実行

し（「具体的経験」）、仮説がどの程度正しかったのかを分析的に検証し（「省察的観察」）、その検証結果から独自理論を構築し（「抽象的概念化」）、そしてその理論に基づいて更なる仮説を立案する一連のサイクルを意味する。

小山の場合には、少年時代から虫とりや魚とりの場面で経験学習サイクルを回転させて以降、現在に至るまでそれを続けてきている。小山は次のように語っている<sup>5)</sup>。「夏休みには、母の田舎で1カ月間を過ごし、母親に虫とりや魚とりを学んだ。その体験が今の自分の原点になっている。というのも、そこでどのようにすれば虫や魚が巧くとれるのかを考え、その仮説通りにならなければ、猛烈に反省して、また仮説を立てていたから。それが、今の自分の仕事に役立っている」と。

この経験学習サイクルを高速に、かつ効果的に回転させるためには、いくつかの条件が必要とされる。第1は、反復訓練である。小山の場合、その典型は「芦屋店でケーキ覚えられないから、何とか覚えるために朝早く来ようと思ってね。……みんなは夕方帰るけど、僕は……10時～12時までマジパンの練習をして帰る。そして朝3時に迎えに来てもらってました。それを毎日続けました。」という修業時代初期のストーリーに示されている<sup>6)</sup>。辻口の場合にも同様に、修業の初期段階から、「終業後、スタッフがみんな店を出て帰った後、1人だけ店に残り、その日に自分が覚えた技術を全部いちからやって」いた<sup>7)</sup>。

しかし、反復訓練を維持させるのにも条件が必要である。エリクソンはこのような経験学習サイクルを回転させる反復訓練を「意図的訓練」(deliberate practice)と呼んでいるが、それは厳しく辛い訓練で、多くの者はその訓練から逃げ出したくなるほどであると主張している<sup>8)</sup>。この過酷な訓練に耐えるためには、例えば、精神面では、根性、覚悟、夢の追求などがあるし、また強靱で健康な肉体が必要になる。小山も辻口もその点もクリアーしていた。

特に、精神面においては、小山の場合には「目立ちたがり屋」であるという特徴がそれに役立っていた。特に、小山は「目立つことが好きになっていった。しかし、目立つためには頑張らなければならないんです」と語っている<sup>9)</sup>。辻口も「勝つことが好き」<sup>10)</sup>なので努力するし、そして「巧くなることは家の再建のために必要」なのであった。

第2の条件は、「気づき」(リフレクション)と経験の「一般化・理論化」の巧みさである。それには観察力、情報収集力、好奇心の強さと疑問力、そして分析力(推理力)が必要となる。

まず、辻口の場合である。辻口の観察力に関しては、「職人の技は目で盗め」と父親や四ツ柳先生から教わっていたし、情報収集力については平気で「ゴミ箱」をあさったり、コンテストの入選作品の写真を収集したりしていた。また、彼の好奇心の強さや疑問力については、少年時代から、山を駆け巡って木の実を探したり、家の近くの百海(どうみ)で

は海に潜って魚や海老、アワビを獲ったりしていた。また辻口は、修業時代、毎日、なぜへの回答とそれを上回る疑問が湧き出るプロセスを楽しんでいた。分析力を養うためには先行理論や過去の成功・失敗事例の勉強が必要となるが、辻口はデザインの勉強をしたり、フランスでアメ細工の本を大量に買ってきたりしている。また、休みの日には有名店のケーキを10個くらいVIPルームのトイレで食べ、そのレシピをノートに書いていたが、それは「完成品を見て、設計図を書く練習だ。逆算をイメージしてつかみとる訓練だった。これが辻口は徹底的にうまかった。」<sup>11)</sup>

特に、辻口のコンクールの過去の入選作の写真分析のプロセスは、彼の見事な理論構築力を示している<sup>12)</sup>。辻口は最初は「自分の作品の方が優れている」と感じていたが、「作る職人の気持ちになって冷静に見直してみる」と、盗めるポイントが見えてきた。そして、「審査員がコンクールで一番のポイントとしている共通点が浮かび上がって」きたのであった。このように、視点を変えて分析して見る必要がある。それには松下幸之助氏がいうように「素直な心」が必要になる<sup>13)</sup>。さらに、理解できるまで頑張るという粘り強さも重要である。

それでは、小山の場合はどうであろうか。小山は高校卒業後、1年間、専門学校で勉強した。その中には理論の勉強もあったはずである。さらに小山は、幸いなことに、達人パティシエの津曲に商品の陳列パフォーマンスを執拗に教えてもらい、彼からアドバイスしてもらったことを「素直」にその通り実行しているうちに、店の売上が2年間程度で4倍になったという経験をしている<sup>14)</sup>。さらに小山は、ハイジ時代の「半分は総務や営業やパッケージデザインの仕事をしていたが、その間、いつも『今は何の時代なのか』について考え、…時代のトレンドを読む訓練」をしていた<sup>15)</sup>。

第3の条件は、独自理論をベースにした創造的な仮説立案力である。そのためには、創造性を発揮できる環境の整備が必要となる。小山は、「自分がそこに立って居心地のいい空間で仕事をしたいなあと考えた。それがここなんです。それが僕のオリジナル」としている<sup>16)</sup>。また辻口も、重大な考え事をする場合の環境を意識している。ケースには次のように説明されている。「蛇口をひねってシャワーの水をざんざん浴びながら、辻口は考えた。修行者が滝に打たれているかのように、水しぶきに包まれているうち、フッと気づいた。」その他にも、ケースには「バスルームで熱いシャワーを浴びる。そして、考えた。辻口は考え事をする時に、いつもシャワーを浴びる。それは、水が髪を濡らし、肩に胸に当たり、体を伝わって流れていくと、七尾で百海に潜っていた時の感覚が蘇ってくるからだ」という指摘がある<sup>17)</sup>。

創造的な仮説立案力の形成に密接に関連している点は、仮説の検証、すなわちタイミングを外さずに実際に仮説通りに実行することである。つまり、経験学習における仮説から

実行（「具体的経験」）の部分である。この点においても、小山は「夜中でも思い立ったら店に下りて行って、新しい商品考えてましたね」と語っているし、辻口の場合も「そうだ、改良だ。毎晩、さまざまな新しい答えと、その数倍の量の疑問が生まれた。辻口は、それを解き明かしていくことが楽しくてしょうがなかった」と即座にアイデアを実行している<sup>18)</sup>。

第4に、職人としての実行力も重要である。辻口は自分を「エンドレスでキメる男」と表現している<sup>19)</sup>。この点に関して、辻口の場合には申し分がない。小山の場合も、彼は例えば「小山ロール」についての自分自身のイメージ（＝顧客に喜ばれる小山ロールの出来についての理論に基づいた仮説）の細部へこだわっている。小山は次のように説明する<sup>20)</sup>。「基本的にお店では、『播州地卵100日地鶏』という有名な鳥の有精卵を使ってるんです。阪急百貨店なんかだと1個100円するような卵です。バームクーヘンなんかはこの卵を使ってるんだけど、『小山ロール』だけは、普通の卵を使っている。その卵を使うと蜂蜜の味とか僕がイメージしているカステラを思わせるような昔懐かしい味がしないんです。けんかしてしまう。あまりに主張し過ぎてね。プリンとかクレームブリュレにはいいんだけどね」と。

以上、超一流のパティシエになるための両者の経験学習サイクルの回転について考察してきた。両者とも十分にそれを回転させていると判断できるが、小山よりも辻口の方が4つの側面すべてにおいて本格的に回転しているように考えられる。

## (2) 学習の戦略的アプローチについて

小山と辻口のケーキ職人としてのもう1つの共通性は、両者の学習の戦略的アプローチの巧さである。一般に、学習のアプローチには3種類があるといわれている<sup>21)</sup>。1つは、学習のサーフェス・アプローチ（浅い学習：surface learning）で、手っ取り早く山勘で良い点を取ろうとする学習方法である。第2は戦略的アプローチ（パフォーマンス・ゴール志向とも呼ばれる）で、これは高得点をとるために効果的、効率的に学習するスタイルを示している。最後は、学習の深いアプローチでディープ・ラーニング（deep learning）ともマスタリー・ゴール志向とも呼ばれている。これは高得点を上げることよりも、学習内容自体を深く学習することに重点を置いた学習のアプローチである。

小山も辻口も数多くのコンクールで優勝している<sup>22)</sup>。小山の場合、「僕は、TVチャンピオンで……2連覇してしまったんです。なぜかと言うと、営業側の目線で物を作ったから。アメ細工とか、中途半端にしか出来ないものは、はじめからしなかった。マジパンしか出来ないからマジパンで分かりやすいお菓子を作った。僕のマジパンにはほのぼのとした雰囲気があったんだと思う。それが勝因だったと思います」と語っている。



また次のようにも語っている。「TV チャンピオンのグランドチャンピオン大会・パリ対決というのに出場した時、今まで決勝大会では、どのパティシエもすごく手の込んだ凝ったケーキを作られていた。凝ったケーキに同じような凝ったケーキを作っても何の印象も残らない。確実性を持って勝つためには、もっとインパクトのある商品を作らなくては行けない。その時、ロールケーキがはやる兆しがあったので、僕が今まで食べた中で一番おいしいロールケーキを作ろうと思ってね。作ったんです。そしたら案の定ダントツで一位」でしたと。

さらに、小山は仕事について次のようにいう<sup>23)</sup>。「自分は好きで仕事をやっているのではない。これを作りたいから、これをやりたいから仕事をするものではありません。毎日、反省して、やらなければならないことをやってゆくのです。僕の場合は、毎日、変えないといけないと思い、変えていった」と。つまり、これはまさに学習の戦略的アプローチである「目標を達成するために何をしなければならないかの発想」をベースにした発言である。

また、小山の次の発言も彼の戦略的アプローチの巧みさを表現していて興味深い<sup>24)</sup>。「母親やおばあちゃん、ケーキ職人にあんまりいいイメージを抱いていない彼女たちを納得させるためには、具体的な分かりやすい方法でないといけないなあと思って。自分としては、短期でクリアーしたいなあと思っていた目標が2つ。1つは、テレビに出ること。もう1つは、雑誌に載ること。これが、おばあちゃんなんかを納得させるのに一番手っ取り早いと思った。いかにもミーハー的ですけどね。」

他方で、辻口も学習の戦略的アプローチに長けている。何よりも辻口は「逆算の論理」の達人である。辻口のケースで確認する<sup>25)</sup>。すなわち、ケースには「逆算というのは、ゴールを先に思いついて、それを順にちょっと前、ちょっと前と戻って行って、現時点まで辿り着くという考え方だ。辻口は『やった！』と叫んでいる自分を思い浮かべることが得意だった。……この考え方は間違っていないはずだ。」とある。

この中で重要なのは、「辻口は『やった！』と叫んでいる自分を思い浮かべることが得意だった」の部分である。辻口はその「やった！」を実現するために猛烈に努力するのである。そして、「やった！」という感覚が具体的にイメージできれば出来るほど、逆算の論理も明確になってゆくのである。また辻口のケースで、「早く仕事が終われば、次のステップに進むことができる」とあるが、これも「出来るだけ早く技術を上達させたい」という辻口の見事な学習の戦略的アプローチの1つの例である。

また、辻口は「料理の鉄人」に出演するためにイタリアンの鉄人・神戸勝彦の過去の対戦ビデオを取り寄せ、それを分析して勝つための秘訣を探し出した。「カメラは火をボツと派手に出している鉄人の方ばかり映していた。パティシエの方は全然映らない。『これ

じゃあ、勝てる訳がないよ。インパクトと瞬発力で勝負だ』と<sup>26)</sup>。

以上で考察したように、目標達成のための戦略的アプローチ、特にコンクールに優勝するための戦略アプローチに関しては、辻口よりも小山に一日の長があるように思われる。それは小山がハイジで最初に配属された喫茶店での顧客目線を涵養したことと、何よりも顧客を喜ばせることの重要性に気づいたからである。このことは「社長が来られたんです。……『おいこれをみろ！これが大事なんや！商売では！少しでも人を喜ばせようと思うこの精神が大切なんや！』』という若かりし日の小山の出来ごとに端的に示されている。辻口が顧客目線を意識するようになったのは、モンサンクレールの店を開店して、オーナーパティシエになってからであると考えられる<sup>27)</sup>。

## 2 経営スタイルの違いを生み出した要因

目標達成のための戦略的アプローチの違いが最も顕著に表れているのは、ケーキ職人としての目線を優先させるのか、それとも経営スタイルを優先させるのかという部分である。結論からいえば、辻口の場合にはケーキ職人としての目線が重要になっている。逆に、小山の場合には、職人としての発想よりも、経営者としての戦略的スタイルを重視している。以下で、その点を確認する。

小山のビジネス感覚には素晴らしいものがある。例えば、小山は独立してすぐに他社の経営改善のコンサルタントをしたりしながら、シュークリームブームを起こしている。さらにその後、三田にオープンさせたお店も、皆の予想を裏切って、最初から大成功させている。さらに小山は、三田のお店に顧客が長蛇の行列を作るのを見て、パンショップやチョコレートショップを展開し、それらも大盛況となっている。小山の最も特徴的な点は、ケーキのみをそれだけでクローズアップさせるのではなく、周りの環境との一体の中で、つまり店舗設計や店舗を取り巻く環境、そして顧客ニーズを勘案しながら、それらを全体として調整させながらケーキなどの商品を位置づけるという発想にある。

そして、小山はそれを具体的なブランド・ストーリーとして展開することにも長けている。例えば、小山は三田店の店舗設計について次のように説明する<sup>28)</sup>。「店内にある大きなテーブルあるでしょ。あれを一番最初に決めた。あれからスタートした。あの大きな木のテーブルと庭にある銅の人形だけが決まっていた。銅の人形は、北海道の作家さんをお願いして、自分の描いたストーリーにあわせて作ってもらいました。あのテーブルは、エス・コヤマの『命』。あそこから全てが始まった」と。また小山は、「僕の商品にはみんなストーリーとこだわりがあります。やっぱり、一番『小山ロール』にはありますね。絶対においしい生地を作ろうというところから入ってるからね<sup>29)</sup>』ともいう。

さらに、小山は「スイートトリック」という造語も頻繁に使用する。「お父さんって子



供の時に遊んで、今でもこういう空間で遊んだ思い出とか、遊びたいと思う気持ちとかがあるんですよ。だから、お父さんも一緒に来ても退屈しないような空間を作りたいと思って。それは僕自身が退屈しない空間でもあるんです。そういうものを作りたい。それが僕のお菓子創りとか店作り、いたずら心とか。『スイートトリック』、『お菓子でいたずら』という意味だけど、誰かに何かを感じてもらおうと思っている。』<sup>30)</sup>

「お菓子教室をしてるんです。見えるところでお菓子教室がしたかったんです。募集をしたら、……『何で?』、ってこっちがびっくりするくらい、日本全国から応募して下さって、ありがたいですね。だけど、逆にプレッシャー感じますよね。どんなお菓子教室を期待して来られるのかなあ……って思っ。僕流の教室が出来たらなあと思っています。他の教室とは、違った小山流の『スイートトリック』の世界を伝えることが出来たらなあと思っています。』<sup>31)</sup>

小山は三田のお店の全体構想について、「(子供たちが) 家に帰っても、土産話ができるような世界観をもったケーキ屋さんでありたい」であるとか、最近の子供のための駄菓子屋構想についても「子供が自分で選んで決めてお店の人と話す、そして両親に『ねえ聞いて』って話せる体験をさせてあげたいのです」と語っている<sup>32)</sup>。

それではなぜ、小山はこのような全体をコーディネートする能力が高いのであろうか。小山の場合には、ハイジ時代のキャリアがベースになっている。小山はハイジ時代の8年間はケーキ職人として、他の8年間は営業、商品企画あるいはデザインなどのさまざまな仕事を担当した。その結果、小山はケーキ店を運営するのに必要とされるバリューチェーンの全体を理解し、それを調整するミクロとマクロの視点を獲得したと考えられる。ここで、ミクロの視点とは顧客目線・営業目線であり、それは1年目に配属された喫茶店を皮切りにして開発されていった<sup>33)</sup>。またマクロの視点は、『『今は何の時代なのか』について考え、……時代のトレンドを読む訓練』をベースにしており、それはケーキづくりに携わらなかった8年間のキャリア経験をベースにして開発されていったのである。

実際に、小山は次のようにいう<sup>34)</sup>。「自分自身、職人とは違う視線で、物事を見られる力がすごく付いたと思います。僕は、トータルなプロデュースをするのが好きなんです。『スイス菓子ハイジ』で仕事をしていた時も『僕は、いずれこの会社の社長になろう』と思っていた。……それは、全部自分が切り盛りしたいから、一部分は嫌なんです」と。

また小山は「差別的競争優位性」という専門用語自体は使用しないものの、ケーキ店にとっての差別的競争優位性の重要性を、次のように強調している<sup>35)</sup>。すなわち、「僕は個人店でも単品主力商品がきちっとあるお店でないと、これからの時代無理だと思うんです。『あれがあるからこの店に行こう!』というのがないとね。ショートケーキは店の花ではあるけど、単品主力(戦略商品)にはなりえないと思うんです。名物というのは、箱単

位で動く分かりやすいものでない。」

あるいは、小山はそれをヒーローに関連させて次のようにも説明している<sup>36)</sup>。すなわち、「人気のあるヒーローにはそれぞれの『必殺技』がある。人気のなかった駄目なヒーローはそれが中途半端だった。ケーキも同じで、提案型のビジネスが重要です。顧客に提示して、『これがいいんでしょ』と提案して成功するのです。その提案は、お菓子だけではなく、お菓子を取り巻くさまざまな要素の中で考えれば、もっと良く行くのではないかと思います」と。

他方で、辻口の場合には、職人氣質が強く表れている。実際に、辻口も小山と同様に、ケーキショップの次はロールケーキの専門店、六本木にチョコレート専門店、また和楽紅屋を東京駅前や品川駅構内、ショッピングセンターなどに展開しているし、さらにはケーキ教室も開校している。しかし、辻口の場合には、ケーキやチョコレートなどの商品や専門店としての「ウリ」が全面的に出てきている。実際に、辻口は2006年4月、彼の故郷である石川県七尾市に辻口博啓美術館，“ル ミュゼ ドゥ アッシュ”をオープンさせている。ここでは「ケーキ職人」としての辻口をさらに発展させた「ケーキ造形美術家」としての辻口の感性を訴えている。

辻口は、「コンクールへの出場を認められなかったオーナーパティシエに対して、喧嘩腰で『今すぐ、あがらせてもらいますから！』と言いながら、白衣を投げつけた<sup>37)</sup>」ように、ケーキ職人として修行することに一筋の道を歩んできた。他方で、小山はケーキ作りの仕事をしたかったのにもかかわらず、最初に配属された喫茶店で仕事を続けた。極端に表現すれば、この違いがその後の両者の経営スタイルの違いを生み出したと主張しても過言ではない。

小山は意にそぐわない仕事に配属されても、そのまま仕事を続けた。他方で、辻口はコンクールへの出場を認めなかったオーナーパティシエの言うことを聞かず、自分の意志を貫くために店を辞めてしまった。両者のこの違いが発生した根本的な理由を探る前に、両者の「生き方」の違いをキャリア論の観点から分析する。

### 3 キャリア・アンカー理論 vs. ブランド・ハプスタンス理論

最初に、キャリア・アンカー理論とブランド・ハプスタンス理論とを簡単に紹介する。キャリア・アンカー (career anchor) とは、MIT のスローン・ビジネススクールのエドガー・シャイン教授が提唱した概念である<sup>38)</sup>。シャインは次の3つの質問、すなわち、①自分は何が得意で何が不得意なのか (成果を生み出す力=コンピタンス)、②本当にやりたいことは何か (動機)、そして③自分は、どういうことに価値を感じるのか (価値観)、に答えることによって、自分のキャリア・アンカーを確定することができるとする。

各人のキャリア・アンカーは、どのような職種についても基本的に変わらないもので、ほとんどの人が8種類のカテゴリー（職人、幹事、自由人、組織人、社会人、チャレンジャー、バランス師、新価値創造）のどれかにあてはまるとする。

ところが、「自分探し」という言葉があるように、実際には自分のキャリア・アンカーを発見することは困難であるし、また一直線にキャリア・アンカーに向かって邁進することも困難である。そのような背景から、キャリア・コンサルタントのミッチェルやスタンフォード大学教授のクランボルツらによって「プランド・ハプンスタンス」(Planned Happenstance；計画された偶然性理論) という概念が提出されるようになった<sup>39)</sup>。

プランド・ハプンスタンスを簡単に説明すれば、キャリア開発をいくら綿密に計画しても、遭遇する人物や出来事の影響を受けたり、予期せぬ出来事によって修正せざるを得ないときがある。そんなとき、自分を取り巻く新しい状況の中で、結果が見えなくても積極的な行動を起こしてチャンスを切り開けば、偶然の出来事を必然として生かすことができるということである。彼らは、それを成功させるための以下の5つのスキルを提案している<sup>40)</sup>。

①好奇心（何事にも好奇心を持ち、学びの機会を増やしてアンテナを広げていく、あるいは自分が身に付けたいスキルが伸ばせる仕事をやることである）、②粘り強さ（持続性）（すぐに諦めたり投げ出したりせず、何かの結果が見えるまで取り組むこと）、③柔軟性（一度意思決定したことでも、環境・状況の変化に合わせて行動を変えていくこと）、④楽観性（先を明るく見るマインドセット（気構え）や前向きな人の意見に耳を傾けること）、そして⑤リスクテイキング（結果を憂えた予測をするのではなく、挑戦する。今の何かを失うよりも、新しく得られる何かに賭ける。逆に言えば、積極的にミスを買せということ）。

プランド・ハプンスタンスの含意は、「ビジョンが思い浮かばない人は、何かのビジョンに向けて意志決定するのではなく、取りあえず行動を変えて、チャンスを作り出せ」ということなのである。

ミッチェルは、プランド・ハプンスタンスは以下の4つのプロセスから構成されるという<sup>41)</sup>。それらは、①アイデアを明確にすること（好奇心を発揮し、自分の興味を確定する）、②障害を除去すること（「何々という理由で私にはできない」ではなくむしろ「どのようにして実行することができるのか」に思いをめぐらす）、③想定外を期待すること（予期しない電話、偶然の出会い、即興的会話、そして新しい体験といった偶然の機会に備える）、そして④行為すること（学習し、スキルを発展させ、オープン・マインドであり続け、そしてチャンス・イベントを追いかけ続ける）、である。

さらにミッチェルらは、ハプンスタンスの発生を待つ姿勢が孕む問題について次のように警鐘している<sup>42)</sup>。すなわち、「プランド・ハプンスタンスの強力な1つの構成要素は可

能な諸機会を生み出し、予測するクライアントの行為を促進することである。ブランド・ハプスタンス理論は、魔術的な思考や運命への依存と混同されてはならない。クライアントは、『誰かがドアをノックする』のを受身的に待ちながら、他者によって創発された体験をするだけではいけない。彼らは諸機会を発生させ、それを発見するために行動することを学習する必要がある。」

以上のキャリア・アンカー理論とブランド・ハプスタンス理論の簡単な説明から、小山がブランド・ハプスタンス的生き方、そして辻口がキャリア・アンカー的生き方を追求してきたことが分かるであろう。辻口の場合には、8つのキャリア・アンカーのうちの1つである「職人」に、しかもそのなかでもキー職人に強いこだわりを持ち続けてきた。

シャインによれば、キャリア・アンカーとしての「職人」には次のような特徴がある。「職人」アンカーの人は、特定の分野（企画、販売、人事、エンジニアリングなど）で自分の能力や技術を発揮し、自分の能力を活用することで自分らしさを確立すること、そしてその分野で新たな挑戦をし、成長していくことに最も幸福感を得る。また職人タイプは、自分の専門的な力で人を動かしていくことに積極的であるが、自分の専門分野での経験知識が活かされない管理業務そのものにはあまり関心がなく、いわゆるジェネラル・マネジメントには携わりたくないと思っている。

上述した「職人」というキャリア・アンカーは、まさに辻口に当たっていると考えられる。逆に、小山は「ジェネラル・マネジメント」志向を持っていると判断できる。恐らく、小山のキャリア・アンカーを推測すれば、それは「 баланサー」であると考えられるのではないだろうか。

баланサー・タイプは、個人的な欲求や家族の要望、自分の仕事に求めるもののバランスや調整をうまくとることにエネルギーを傾け、全体として自分のライフワークをまとめることができるようにしたいと考えている。したがって、仕事を考えるときは、そうしたことが思いどおりにできる状況を作り出そうとする。このキャリア・アンカーの特徴は小山が三田にお店を構えた目的と完全に一致している。小山は次のようにいう<sup>43)</sup>。「自分がそこに立って居心地のいい空間で仕事をしたいなあと思った。それがここなんです。それが僕のオリジナル。僕が僕らしくあるために。僕が元気でなければ。僕が物事に飽きずにいれるためにはここなんです」と。すなわち、このアンカーのタイプは仕事上の成功よりも、自分らしさに深く関係した自己開発を求める傾向があるのである。

баланサーの生き方の特徴は、生活全体の計画やバランスを狂わせてしまう可能性のある昇進や転勤などは断ることもあることである。さらに、 баланサーはリスクに対して万全の備えをする。この点は小山が子供の病気をきっかけに独立した方法と密接に関係していると考えられる。敷衍する。

小山は1999年12月31日で「スイス菓子ハイジ」を辞めたが、その際にリスクを軽減させている。小山は次のように説明する<sup>44)</sup>。「私には3人の子供がいますが、長男がネフローゼという腎臓の病気を患い、ものすごく薬代がかかるようになってしまったんです。しかし、景気悪化で収入は減り、これでは子供たちを養っていけないと社長に事情を説明して辞めることになりました。

会社だけは12月に作っておいて、すぐに独立はしなかった。そして、商品開発とプロデュースの会社を作ったんです。……そしたら、TVチャンピオンで優勝した経験があったせいかな、結構クライアントがついたんです」と。

元々の疑問の解明に戻る。つまり、両者の経営スタイルの違いを生み出した根本的な要因は何かという問題の考察である。

#### 4 経営スタイルの違いをもたらした根本的な要因

結論から先にいえば、両者の経営スタイルの違いを生み出すこととなった根本的な要因は、両者の子供時代の家庭環境の違いにある。なるほど、辻口の父親は和菓子職人であり、小山の父親はケーキ職人であるので、両者とも父親はお菓子職人であり、同じような家庭環境にあると考えられなくもない。

しかし、小山家の場合、父親は雇われ職人であったので、小山は父親がケーキを作っている姿を幼い頃はあまり知らなかったと考えられる。小山が父の働いている姿を真剣に見ることになったのは、父親を手伝い始めた中学生になってからである。そして、小山は中学2年生の時のクリスマスケーキの出来事でケーキ職人の世界にあこがれを持つようになった。小山はそれを次のように語っていた<sup>45)</sup>。

「中学、高校とクリスマスには、父親の手伝いをしにアルバイトで行っていた。父親ってクリスマスの時、自分は何日も徹夜しているのに、和菓子の部門の人たちを帰らせるんです。それを見て、……『俺の家に子供の頃、毎年クリスマスがなかったのは、これが原因ちゃうか』って思ったんです。『何で、帰すんや！ 手伝うって言うてはるのに。みんなでやったら早く終わるんちゃうんか！』と思って、気兼ねもせずに帰ろうとする職人がいたから、『ちょっと待て！ 考えてみてくれ。なんかおかしくないか？ 同じ会社やろう？ 同じ会社だったらみんなで協力して、イベントであるクリスマスを終わらしたらいいのと違うか？ みんなでやったら早く終わるだろう。』って言ったんです。中学生の僕が。その時初めて、親父にどつかれました。『いらんこと言うな！ 俺の世界や。関係ない。』って。『すごいなあ、一生懸命働いているんだ』って始めて感じました」と。

しかし、小山の母親と祖母は、小山の少年時代からケーキ職人になることに反対していた。小山は「子供の時から、母親とおばちゃんにずっと『ケーキ屋には絶対になつたらあ

かん！朝は早い，夜は遅い，給料安い。最悪の仕事やで。絶対にあかん！」って言われてた』。そう言われて育った」と回想している<sup>46)</sup>。

小山が就職したハイジで最初の仕事がケーキ職人ではなく、喫茶店で紅茶の給仕であったにも関わらず、そのまま仕事を続けることができたのも、仕事へのサラリーマン的な感覚、そしてケーキ職人になることに反対していた母や祖母を安心させたいという気持ちがあったからではないのだろうか。つまり、小山には家業としてのケーキ職人の意識はなかったし、また小山は既に考察したように、母親と祖母を安心させることを入社時の「戦略的課題」としていたからである。

他方で、辻口家の父親は和菓子店の2代目経営者で職人、辻口も小さな時から和菓子職人と遊んでもらったり、作業場の2階で暮らしていたので、和菓子製造の世界にどっぷりと浸かりきっている。また辻口は、小さいときから3代目の後継者になるつもりであった。しかし、9歳の時の衝撃的な体験から世界ナンバーワンのケーキ職人になると誓うわけであるが、それでも彼は3代目になることを考えていたのである。つまり、「オヤジとおっちゃんのを菓子に加えて、この洋菓子を自分が作れば、紅屋は鬼に金棒。すごいお菓子屋さんになるんじゃないか」と<sup>47)</sup>。

その後の辻口はケーキ職人になるための道をひた走りに走った。意に沿わない店を辞めたほどである。辻口の「早く仕事が終われば、次のステップに進むことができる」という学習の戦略的アプローチもそうであった。コンクールで優勝するという目標も早く一流になって紅屋の再興に役立てたいという目的であった。その目標は、辻口の高校卒業直前に家業が父親の連帯保証人問題によって倒産寸前の状態に陥ってしまったという切羽詰まった意識から発したものであった。辻口は人の3倍速く一人前になるために、まさに「復習の鬼」となって技術の取得に務めたのである。

「意図的訓練」(デリベレイト・プラクティス)概念で有名なエリックソンたちは、どのような分野においても天賦の才能だけで天才となった人は存在しないと主張している<sup>48)</sup>。彼らは、超一流の人々は生まれ育った家庭環境によって、自分が打ち込むべき興味の対象が影響され、その後、その興味に従って、意図的な訓練を経てそうなるのであると、さまざまな証拠をあげながら説明している。

例えば、天才といわれているピアニストが生まれ育った家庭を調べてみると両親(もしくは片親がピアニストもしくは音楽家)であり、生まれ育ったときからピアノ(もしくは音楽)に親しむ環境にあったことが多いと説明する。彼らは、このことはあらゆる分野に当てはまることであると主張している。誰もが意図的訓練を続ければ(=「1万時間の法則」)、当該分野で超一流の人間になれるのであると。ただ、彼らは身体的な能力などは、DNAの遺伝的な要因が関係しているという。



エリックソンたちのこの主張は、辻口と小山が生まれ育った家庭環境の違いが、その後の両者の経営スタイルの違いを反映しているとする本稿の主張と一致していると考えられる。すなわちそれは、両者とも家庭環境は菓子職人に相応しかつたが、しかし両者の家庭環境の影響にはかなりの差があったこと、そして両者とも意図的訓練を継続することによって超一流のパティシエとなったが、両者のキャリア志向の違いが、意図的訓練、すなわち経験学習サイクルの回転方法にもかなりの差をもたらすことになり、それが結果的に両者の経営スタイルの差につながったという考えである。

## V 結 論

本稿の考察から明らかになった第1の点は、超一流のオーナーパティシエの経営スタイルには違いがあり、その差はキャリアパスの違いによって発生し、キャリアパスの差は家庭環境の違いによってある程度、影響を受けるということである。第2に、超一流のパティシエになるための修業方法の特徴は、経験学習サイクルを効果的に高速に回転させること、そして学習の戦略的アプローチに長けていることであった。

本稿の最大の発見物は、達人になるための技能を獲得する修業方法以前に、生まれ育った家庭環境の違いによって、そしてそれをベースとしたキャリアパスの違いによって、同じく超一流のオーナーパティシエとなっても、経営スタイルには大きな違いが発生することである。

実際に、家庭環境の影響は大きい。コンピタンシーの氷山モデルを持ち出すまでもなく、個人の業績に直接的な影響を及ぼす行動特性は、目に見える部分の「技術／知識、態度」だけでなく、目に見えない部分である「信念・価値観、性格・特性、動機・使命」によって根底的に規定されるからである<sup>49)</sup>。辻口と小山の比較分析のプロセスは、奇しくも、コンピテンシーの氷山モデルの「目に見える部分」の比較分析から始まり、そして「目に見えない部分」の比較分析で終了した。

筆者は、かつてサービス産業の分野において画期的なビジネスモデルを開発し、それをベースにして企業を急成長させた多くのベンチャー起業家のライフストーリーを研究したことがある<sup>50)</sup>。その研究の発見物の1つは、彼らの家庭は個人事業主の場合が圧倒的に多く、サラリーマンの家庭はほとんどなかったことである。医者の子弟もいたが、その場合でも勤務医ではなく、開業医であった。また、教師の子弟もいたが、教師も自由度の高い職業であると考えられる。

今回の研究結果は、たった2人の著名なオーナーパティシエのライフストーリーの比較研究によってもたらされたものである。しかし、今回の比較分析からだけでも、経験学習

モデル、学習の戦略的アプローチ、キャリア・アンカー理論とブランド・ハプスタンス理論、さらにはコンピタンスの氷山モデルなど、さまざまな理論フレームの有効性を確認することができた。今後は、例えば、グランデッド・セオリー・アプローチを用いて、達人と称せられるオーナーパティシエのライフストーリーを理論的飽和状態になるまで比較分析することや、あるいはエリックソンたちが行ったようにさまざまな領域の超一流のオーナーシェフや職人兼経営者の比較分析が必要となる。

#### 注

\* 本稿では紙幅の関係で、比較分析に必要とされるボリュームの小山氏と辻口氏のライフストーリーを記述することができなかった。両者の詳細なライフストーリーを記述している本稿のフルバージョンは、電子メールにて筆者に請求して頂ければ、返信メールにて添付で送信いたします。yoshisato@kwansei.ac.jp

- 1) 同社ホームページより。http://www.hc-creation.jp/company/profile.html, 2012年6月8日にアクセス。
- 2) 以下、特に断らない限り、小山氏と辻口氏のライフストーリーは以下のケース教材をベースにしている。佐藤善信 a『辻口博啓の挑戦——世界1のパティシエへの道』, ケースメソッド用ケース教材, 2010年1月; 同 b『辻口博啓の挑戦——経営者としての道程』, ケースメソッド用ケース教材, 2010年2月; 同『パティシエ エス コヤマ——小山進のライフストーリー』, ケースメソッド用ケース教材, 2012年4月。
- 3) ライフヒストリーとライフストーリーという概念を互換的に使用する論者もおれば、区別する論者もある。例えば、ロバート・アトキンソンは「ライフストーリーとライフヒストリー、オーラル・ヒストリーの間にはほとんど違いはない。たいていの場合前者の2つは同じものの異なったいい方であるのが一般的である」(Robert Atkinson, *The Gift of Stories: Practical and Spiritual Applications of Autobiography, Life Stories, and Personal Mythmaking*, Praeger, 1995. 塚田守訳『私たちの中にある物語——人生のストーリーを書く意義と方法』, ミネルヴァ書房, 2006年, 「まえがき」, p. 14) と述べている。反対に、桜井厚は「ライフストーリーとライフヒストリーやオーラル・ヒストリー, そしてナラティヴはそれぞれの概念の照準がやや異なるが、いずれも類似の概念である」と述べ、その後に簡単な概念整理を試みている(桜井厚, 小林多寿子『ライフストーリー・インタビュー——質的研究入門』, せりか書房, 2005年, pp. 8-9)。また、亀崎美佐子「ライフヒストリーとライフストーリーの相違——桜井厚の議論を手がかりに」『東京家政大学博物館紀要』, 第15集, 2010年, pp. 11-23, も参照。

この意味からすれば、佐藤による小山のケース記述はライフストーリーに、そして辻口の2本のケース記述はライフヒストリーと位置付けることができる。

- 4) 経験学習モデルなどについては、佐藤による以下の一連の論文を参照されたい。「サービス業におけるプロフェッショナル人材への道」『季刊イズミヤ総研』, Vol. 82, 2010年4月1日, pp. 4-13; 「サービス業におけるプロフェッショナル人材への道: イズミヤのプロフェッショナル人材の解剖」『季刊イズミヤ総研』, Vol. 83, 2010年7月1日, pp. 46-57; 「経営学の理論は現場で役に立つのか?」『ビジネス&アカウンティングレビュー』, 第7号, 2011年3月, pp. 1-

- 18.
- 5) 佐藤, 2012, p. 1. 小山は, 「当時は PDCA サイクルという言葉をもちろん知らなかったが, 今から考えれば, それは PDCA サイクルを回していたことになる」と語っている。
  - 6) 同上, p. 5.
  - 7) 佐藤, 2010a, p. 8.
  - 8) K. Anders Ericsson, “The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance,” in K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, eds., *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Cambridge University Press, 2006, p. 699.
  - 9) 佐藤, 2012, p. 1.
  - 10) 「辻口は勝つことが好きだ。これは負けず嫌いとは少し違う。『勝ち好き』だ。負けるのが嫌いなのではなく, 文字通り, 勝つことが好きなのだ。理由は簡単で, 勝つのは楽しいからだ。『おまえが勝った』, 『おまえが一等賞』と言われた瞬間, ふわっと体が宙に浮かぶ感じ。全身の血液がブルブル震えて『やった!』と自然に叫びたくなるあの気持ちを繰り返し味わいたかった。」(佐藤, 2010a, pp. 4-5)
  - 11) 佐藤, 2010a, pp. 8-9
  - 12) 「辻口は過去のコンクール金・銀・銅入賞作品の写真を集め始めた。それをずらりと部屋に並べてみた。そして, 毎晩寝る前に1枚ずつじっくりと丁寧に眺めていった。『うーむ, 分かん。これのどれが良いんだ, オレの作品の方が良いじゃないか』。ところが, 毎日眺めているうちに, 『この部分はオレよりも良い。この部分はオレよりも上手い。この部分はオレには発想できなかった』という個所が薄すらすらと浮かび上がってきた。作る職人の気持ちになって冷静に見直してみると, 『なるほど』と思えること, つまり盗めるポイントが見えてきたのだった。  
そして, 何より大きかったことは, 審査員がコンクールでどんなところを一番のポイントとしているのかが見えてきたことだった。何点もの写真を並べてみていると, 共通点が浮かび上がってくるのだ。『分かって来た!“誰かに伝わらないと意味がない”のだ。これまでは, 誰も分かってくれないと思っていたけど, 自分をアピールしたいだけというオレの独りよがりだったんじゃないだろうか』。辻口はこの発見にごくりと唾を呑んだ。」(佐藤, 2010a, p. 8)
  - 13) 松下幸之助『素直な心になるために』, PHP 研究所, 2004年。また安岡正篤氏の「思考の3原則」も参考にすべきである。思考の3原則とは, 第1, 目先にとらわれず長い目で見ると, 第2, 一面的に見ないで多面的全面的に観察する, 第3, 枝葉末節にこだわることなく根本的に考察することである。安岡正篤(1965)『日本の伝統精神——この国はいかに進むべきか』, PHP 研究所, 2003年, pp. 14-15.
  - 14) 佐藤, 2012, p. 6.
  - 15) 同上, p. 19.
  - 16) 同上, p. 12.
  - 17) 佐藤, 2010a, p. 13.
  - 18) それぞれ, 佐藤, 2012, p. 6, 佐藤, 2010a, p. 8.
  - 19) エンドレスでキメる男という言葉について, 辻口は次のようにいう。「それはね, ツメ部分

の完成度をあげて、自分のものにしてしまうってことだよ。完成が近づいてくると、人はだんだんとブルブル震えてくる。それは精神的な弱さなんだ。だから、ツメがあまくなってしまったんだ。惜しいところまで行きながら、ほとんどの人が勝利を掴みきれないで終わる。キメられない。そのギリギリのところでも動じない精神力が必要なんだ。取らなきゃいけないものを取る強い気持ちでキメる。そういう強い心を表した合言葉なんだ。これを常に心の中で囁くことにした。辛い時も、この合言葉を自分で囁けば大丈夫だった。この言葉でオレはやっていけたんだよ」(佐藤, 2010, p. 10) と。

- 20) 佐藤, 2012, pp. 13-14.
- 21) Angus Duff and Sam McKinstry, "Students' Approach to Learning," *Issues in Accounting Education*, May 2007, 22(2), pp. 183-214; Allan Wigfield, Akane Zusho, and Elisabeth V. De Groot, "Introduction: Paul R. Pintrich's Contributions to Educational Psychology: An Enduring Legacy," *Educational Psychologist*, 2005, 40(2), pp. 67-74.
- 22) 以下の引用は、それぞれ、佐藤, 2012, p. 7, p. 13.
- 23) 佐藤, 2012, p. 18.
- 24) 同上, p. 13.
- 25) 佐藤, 2010a, p. 6.
- 26) 佐藤, 2010b, p. 2.
- 27) 同上, p. 9.
- 28) 佐藤, 2012, p. 11.
- 29) 同上, p. 13.
- 30) 同上, p. 19.
- 31) 同上, p. 13.
- 32) それぞれ, 同上, p. 10, p. 15.
- 33) この点について、小山は次のように語っている。「たまたま1年目の僕の配属が芦屋店だったんです。『幸しいなあ、芦屋店か。』と思って行ったら、タイムカードに『喫茶』って書いてある。『喫茶か！ ちょっと待ってくれ！ 父親に、どんなケーキ覚えたか言わなあかんに！』って思いました。……喫茶では、スピードと最後まで自分で責任を取るということを学びました。当時、芦屋店には、コーヒーがなかったんです。紅茶の専門店。紅茶が10種類以上あった。それを19歳の自分がすぐ覚えなないといけない。僕はそういうところからスタートしているから、まずスピードを覚えました。それから優先順位。そして、紅茶の種類を一生懸命覚えました。結構良かったですよ、今から思うとその経験は。お客さまに何も手をつけずに返されたこともあります。そうなると飲んでみたくなる。飲んでみると凄く薄かったり、濃く出してはいけないものを濃く出してしまったりね。その時代から店のお客様の前に出る仕事ばかりでした。」(佐藤, 2012, p. 4)
- 34) 同上, p. 8.
- 35) 同上, p. 9.
- 36) 同上, p. 19.
- 37) 佐藤, 2010a, p. 13.
- 38) Edgar H. Schein, *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass Pfeiffer, San

- Francisco, 1990. 金井寿宏訳『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.
- 39) Mitchell, Kathleen E, Al S. Levin, and John D. Krumboltz, “Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities.” *Journal of Counseling and Development*, Spring 1999, 77(2), pp. 115-124.
- 40) *Ibid.*, p.118.
- 41) <http://www.plannedhappenstance.com/aboutus.html>, 2006年2月13日にアクセス.
- 42) Mitchell et al., *op. cit.*, p. 117.
- 43) 佐藤, 2012, p. 12.
- 44) 同上, p. 8.
- 45) 同上, pp. 2-3.
- 46) 同上, p. 2.
- 47) 佐藤, 2010a, pp. 2-3.
- 48) K. Anders Ericsson, Roy W. Roring and Kiruthiga Nandagopal, “Giftedness and Evidence for Reproducibly Superior Performance: An Account based on the Expert Performance Framework,” *High Ability Studies*, Vol. 18, No. 1, June 2007, pp. 3-56
- 49) コンピテンシーの氷山モデルについては, 例えば, Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work*, John Wiley & Sons, 1993. 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』, 生産性出版, 2001年, を参照のこと。
- 50) 佐藤善信「企業家的発見の特徴：グランデッド・セオリー・アプローチをベースにして」『流通科学大学論集（流通・経営編）』, 第16巻第3号, 2004年3月, pp. 45-64