

【志なきキャリア形成再考論：キャリアだけ積み重ねて一体いつ勝負するのか】

キャリア設計、人的資本あるいはリスキングという言葉に表現されるように、我々はキャリアについて考える機会に取り囲まれている。それは就職活動における自己分析、入社後の定期面談あるいは研修、社外コミュニティ、MBAなどの資格取得といった形で、あらゆるところでキャリア設計を考える機会に触れている。また終身雇用や年功序列が揺らぎ、経験採用が当たり前になりつつある現在、この圧力はかつてなく強まっている。自分のキャリアをどう設計するかという問いに向き合っている方は少なくないだろう。ここまでは、私も否定しない。キャリアを主体的に考えること自体は、現代のビジネスパーソンにとって不可欠な態度である。だが、この議論を聞くたびに、どうしても頭から離れない問いがある。

そのキャリアは何を成し遂げるための布石なんだ？

キャリアだけ積み重ねて、一体いつ勝負するんだ？

キャリアという言葉に包含される要素、肩書、資格、スキル、転職歴、人的ネットワーク、それらは本来すべて手段のはずだ。ところが現実には、少なからぬ人がその積み上げ自体をゴールにしてしまっているように見受けられる。何か積み重ねているように見えるが、本気で何かを賭けた形跡が見えない。私はこれを、現代のキャリア形成論が生み出した副作用だと感じている。だから敢えて強く言う、志なきキャリア形成論など捨ててしまえと。

混迷を極め先行き不透明かつ不安定な時代だからこそ生きる指針を持つべきで、キャリアはそれを全うするための手段に過ぎない。自分は何のために働くのか、自分の生涯を通じて、何を成し遂げたいのか、いつ自分は本気の賭けに出るのか。こうした問いを曖昧にしたまま、キャリアという言葉だけが先行しているように思えてならない。志を棚上げしたまま、精緻なキャリア設計だけが独り歩きしている状況である。それらを磨き上げること自体が目的になった瞬間、人生は静かに空洞化する。私は、本稿であえて、世の中に広がりつつある Will 不要論的なキャリア観とは逆方向から問題提起をした。私が違和感を覚えるのは、志などなくても市場価値さえ高めればよいという発想が、あまりにも無批判に受け入れられ始めている点である。

1. キャリア設計という言葉への違和感 1

私がキャリア設計という言葉に猛烈な違和感を抱いたのは、国内大手製薬会社に在籍していた頃の、二つの経験による。

一つ目は、現在では当たり前となったオープンイノベーションの黎明期に遡る。当時、AMED が設立され、産官学連携による医薬品開発のフレームワークが本格的に動き

始めた。私は、米国ボストンでのオープンイノベーションを学び帰国した頃だったが、研ぎ澄まされたサイエンスを有するアカデミア研究者と連携してAMED グラントを取りに行くことこそ、医薬品開発の実装を最短距離で進める合理的な選択だと確信していた。しかし、この挑戦は当時の社内では完全に四面楚歌だった。さらに露骨だったのは、突きつけられた問いである。「昇進を捨ててまで、これをやるのか。」つまり、挑戦すること自体が、昇進の障害になり得るということを意味していたが、私には、この考え方そのものに強烈な違和感を抱いた。その一方で、これは所詮この時点で所属している単一組織の価値観に過ぎないという確信もあった。だから私は、自らの判断に基づいて選択した。だが同時に、なぜこれほどまでに異を唱える人が多いのか、その現実も冷静にその当時受け止めていた。そこには、単一組織の評価軸に過度に最適化し、その内部でのキャリア設計を優先する人材が、いかに多いかという現実が表れていた。本来問われるべきは、その選択がより広い文脈で、少なくとも業界横断、望むべきはグローバルな文脈でも通用する合理性を持つかどうかのはずだ。しかし、その視点で意思決定できる人材が、どれほど少ないことか。

二つ目は、2016年から2017年にかけて実施された国内研究所の再編である。それまで当然視されていた研究者としての立ち位置が揺らいだ瞬間、組織内には想像以上の動揺が広がった。右往左往する人の多さに、私は率直に驚いた。何より、そこで露呈したのは、個々の研究者の志では決してなかった。そこそこの社会的地位、そこそこの給与水準、大手企業での安定といったものへの失いたくないものへの執着である。特に印象的だったのは、大企業の研究員であることというアイデンティティに強く依存していた層が想像以上に多かった点である。トップ高校から難関大学へ進み、海外留学まで経験し、常にトップを走り続けてきた優秀な人材ほど、土台が揺らいだときの意思決定に迷いが見えた。彼らが積み上げてきたのは、トップを維持する思考でのキャリア設計であったのだろう。だからこそ、その前提が崩れた瞬間、次の一手を定める先が見えにくくなる。この再編時、組織内で頻繁に聞かれた言葉がある。「今後のキャリアを考えて選択しなければならぬ」。こういった意図の話をするたび、私は痛烈に違和感を持った。彼ら彼女らは、本音か建前としてか平常時には薬を作るためにここにいると語っていた。しかし、根底が破壊されたときに露呈したその状況、そのど真ん中を貫く揺るがない指針、医薬品開発によってこの世界を変える、患者を救うといったような理念が、必ずしも意思決定の中心には置かれていなかったのではないかと。体感的には、その軸を本気で持っていた人は決して多くなかった。

以上の2つの経験を通じて、私は一つの理解に至った。もしかすると世の中で語られる多くのキャリア設計とは、突き詰めれば、くいばぐれのない生活を、“そこそこ”納得できる仕事で、定年まで全うするための最適化するための戦略論に成り下がっているのではないかと。それを人生の選択として否定するつもりはない。だが、そこに本来あるべきはずの、自分は生涯を通じて何を成し遂げたいのかという軸が欠落したまま強烈

な環境変化に直面すれば、人は驚くほど容易に右往左往する。風見鶏のように揺れる意思決定を目の当たりにしたとき、私は率直にこう思った。キャリア設計といい続けてきたものは、この程度の強度のものだったのか。なお、この局面で私自身がどのような選択を取ったかについては、他の媒体をご参照頂きたい^{#1}、^{#2}。

ただ端的に言えば、私は一貫して、がん患者を救うという理念に、最も直線的に向かう選択肢を選んだと言い切れる。給与の減少、年金や福利厚生、経済的基盤に関わるリスクを一定程度引き受けることになったとしても、その判断に迷いはなかった。

2. キャリア設計という言葉への違和感 2

私は、武田薬品から独立して立ち上げた創薬スタートアップを東京証券取引所への上場まで導いた後、もう一度、がん治療の在り方そのものを変えたいという思いから、2026年3月1日付で新たなスタートアップを設立し、シリアルアントレプレナーとして再び挑戦の途上にある。この新会社に向かう準備の一環として、一橋大学経営管理研究科のMBAプログラムに身を置いた。その過程でも、私は既視感のある違和感に触れることになった。率直に言えば、動機の輪郭が見えにくいケースが少なからずあるように感じたのである。肩書の補強なのか、人的ネットワークへのアクセスなのか、あるいは、本業での活躍の場が何らかの理由で制約され、その余白やフラストレーションを別の場で埋めようとしているだけなのか。もちろん、MBAで学ぶ動機は人それぞれであり、起業だけが唯一の出口ではなく多様性自体を否定するつもりはまったくない。しかし全体として観察すると、所属組織の範囲中で何ができるか、どうすれば評価を得られるか、資格や学位を積み上げることでより“くいつばぐれのない”状態に近づけるかといった発想が、少なくとも一定のボリュームを占めているように見受けられた（もし私の認識が誤っていれば、ご容赦いただきたい）。

ここでも私は、先と同じざらつく感覚に行き着く。志を貫く軸が見えないまま語られるキャリア設計という言葉に、拭いがたい違和感が残る。（誤解のないように明確にしておきたいが、一橋大学MBAプログラムの指導教員陣は、それぞれの専門領域において卓越した見識を持つ方々である。実際、加賀谷教授の講義などは極めて示唆に富み、必須科目と言ってよい価値がある。）

3. キャリア設計という言葉への違和感—小括

もしキャリア設計という言葉が意味するものが、納得できる水準の収入を確保し、健康年齢のあいだ、くいつばぐれのない生活をできるだけ確実に送ることであるならば、その人生戦略自体を否定するつもりはない。それを合理的な選択として採る人がいても、何ら不思議ではない。しかし、おそらく多くの人は、こう言うだろう。「自分

は、そこまで保守的なつもりはない」。しかし問題は、実際に岐路に立たされたときである。そのとき、自ら掲げた理念を貫く一步を、本当に踏み出せるのか。私の実感として、その一步を迷いなく踏み出せる人は、決して多くない。体感的には、一割にも満たないのではないかと思う。つまり、自分自身が本気で燃え尽きる覚悟で賭けたい何かを持ち得ている人は、想像以上に少ない。だから私は、もう一度、冒頭の議論に立ち返りたい。世の中で流通しているキャリア設計という言葉には、やはり拭いがたい違和感が残る。キャリア設計以前に、本来問われるべきものがあるはずだ。それは、自分自身の中心を貫く指針、環境が変わっても揺らがない軸、そして、志と呼び得るものである。

それが定まらないままキャリア設計だけを精緻化しても、最終的にはそつなく生活を送るためのロジックに収斂してしまう。もし、それでよいと考えるのであれば、私の議論とは交わらない。そのままのキャリア設計を志向されればよい。だが、もし少しでも違和感を覚えるのであれば—20代、30代のうちに、自分はどう在りたいのかを問い続ける必要がある。さもなければ、その先の40代、50代は、周囲の環境変化に反応し続けるだけの、いわば風見鶏的な意思決定に終始する可能性が高い。私は、そのようなキャリアの積み上がり方に、どうしても強い違和感を覚えるのである。

4. 中身のある、軸の通ったキャリア設計

ここまでキャリア設計という言葉への違和感を書いてきたが、では私自身はどうだったのか。正直に言えば、私はこれまで、キャリア設計という観点から自分の生き方を深く考えたことはほとんどない。いわゆる戦略的キャリア設計のようなものを、意図的に組み立ててきた覚えもない。ただ一つ、全うしたい理念、志、があった。そして、その志に最も近づくために、その時点での最善と思える選択を愚直に積み重ねてきただけである。もちろん、その過程は決して平坦ではなかった。自分にとって何が最善なのか、その判断が本当に正しいのか、そもそも、目指している方向に答えが存在するのか。簡単に腹落ちすることなど一度もなかった。むしろ、不確実性の中で自分自身と向き合い続ける時間の連続であり、正直に言えば、苦しい局面の方が多かったと思う。それでも私は、自分自身が納得できるまで問い続けた。

振り返ってみて、率直に感じるのは私は幸運だった、ということだ。向かうべき志を手にすることができたこと、そこへ近づく選択肢を探し続ける行動力に恵まれたこと、そして、見出した選択肢に対して、リスクを背負ってでも踏み込める胆力を持てたこと、この三つが、結果として私の軌跡を形づくってきた。世の中の表現を借りれば、それがキャリアと呼ばれるのかもしれない。だが、繰り返しになるが、私は将来の肩書やポジションを見据えて前方計画的に選択してきたわけでは一度もない。結果として軌跡が一定の形を帯びただけ、それが、私自身の実感である。もちろん、世の中には、志と戦略的キャリア設計の両輪を高い次元で回している、極めて優れた人材も存在するだ

ろう。ただ、少なくとも私はそこまで器用な人間ではない。それでも一つ、はっきりと言えることがある。キャリア設計思想そのものを追求することと、志に基づいて何かを成し遂げることは、本質的に異なる。私にとって重要だったのは、キャリアが整っているかどうかではない。キャリアがあろうとなかろうと、自分が賭けると決めたことに対して、やり切ったと言えるかどうか、そこに尽きる。この点において、私はこれまでの歩みに一定の誇りとプライドを持っている。

余談だが、各種媒体で何度も講演されている山口周氏の著書『LIFE』で示されている人生設計のフレームワークは、私が半ば直感的に突き進んできた軌跡を見事に概念化したものだと感じている。フレームを知る価値は高い。ただ私の場合、理解していたとしても、それを理詰めでも再現できたかと言われれば、おそらく答えは否である。私の場合、あくまで結果論として軌跡が形になったに過ぎない。

5. 中身のある、軸の通った後身を育てるために

こうした問題意識は、私自身のキャリア観にとどまるものではない。現在、私は文部科学省指定のアントレプレナーシップ大使として、また東進ハイスクール「未来発見講座」の講師として、小学生・中学生・高校生、さらには大学での客員教員として、年間を通じて多くの若い世代と向き合う機会をいただいている。その場で、私が繰り返し伝えていることがある。それは、キャリア設計を考えようという話ではない。むしろ、その手前にある問いである。

自分は、生涯を賭して何を追い続けたいのか。

周囲の環境がどう変わろうとも、なお貫きたい志はあるのか。

この一点を、とつとつと問い続けている。キャリア形成を主眼に置いた話を、私はほとんどしない。なぜなら、私自身の実感として、キャリアとはあくまで結果として後から形を帯びるものに過ぎないからだ。肩書も、職歴も、評価もそれらはすべて、自らの理念を全うする過程で用いる手段でしかない。この順序が逆転した瞬間に、キャリアは急速に自己目的化し、本人の内側にある推進力を静かに失わせていく。だからこそ私は、若い世代に対して、キャリアの描き方よりも先に、「何に人生を賭けたいのか」という問いに、真正面から向き合ってもらいたいと願っている。なお、教育機関や各種プログラムへの登壇依頼については、日程の許す限り、今後も積極的にお引き受けする方針である。もし機会があれば、ぜひ現場で直接議論できれば幸いである。

6. 軸の通ったキャリア設計にはどうすればよいか 1

ここまでの議論を踏まえ、では実際に、軸の通ったキャリアをどう築いていけばよいのか。普段、私は主に10代から20代前半の世代と向き合う機会が多いが、本稿ではあえて、この媒体を読まれている同世代のビジネスパーソンに向けて共有したい。結論から言えば、やはり出発点の一つしかない。

自分自身に問い続けること。これに尽きる。

ただし、このプロセスは決して心地よいものではない。むしろ、かなり苦しい。なぜなら、そもそも答えが存在するのか分からない、いつ答えにたどり着けるのかも見えない、正解が与えられる性質の問いではないという、不確実性の中で、自問自答を続ける必要があるからである。さらに厄介なのは、この問いに対する感度は、その時々自分が置かれている環境にも大きく左右されるという点だ。実際、ある時点では何も響かなかった言葉や経験が、環境が変わった途端に鋭く突き刺さる、そうしたことは、振り返れば私自身にも何度もあった。だからこそ重要なのは、表面的な気づきの瞬間そのものではない。むしろ、その前段階として、自分に対する問いを、有意識・無意識のレベルで持ち続けているかどうか、ここに志を問う本質があると、私は考えている。

前職 Chordia Therapeutics と、現在創業した SODAI Therapeutics の間の約2年間、私は幸いにも、米国のスタートアップ企業に対するコンサルティングに深く関与する機会を得た。これは想像以上にタフな役割だった。週末も大半を投入し、平日の夜も高い集中力を求められる。しかし、この経験を通じて、私の中で一つの自己認識が、より鮮明になった。それは、自分のがん治療を改変していく上で、サポーターではなくプレーヤーでありたいという点である。自ら意思決定の主体となり、新たな治療の形を自分の手で生み出したい、その志向が、改めてはっきりと言語化された。また副次的な話として、この米国案件は報酬水準も非常に高かった。しかし仮に、同様の経済条件が長期にわたって保証されたとしても、私はサポーターという立場にとどまり続ける選択はしなかったと思う。ここは、論理だけで説明しきれものではない。ある種の性分、あるいは内発的な志向の問題なのだろう。誤解のないよう補足しておく、コンサルティングという役割そのものの価値を否定する意図はまったくない。あくまで、私自身の軸との適合性の問題である。ただ一つ言えるのは、こうしたタフな経験の積み重ねを通じて、自分は何を全うしたいのかという輪郭が、以前にも増して研ぎ澄まされていった、ということである。

7. 軸の通ったキャリア設計にはどうすればよいか2

二回目の起業準備の中で、この話はこれまでに対外的に今までしたことがない。この

話は、これまで対外的に詳しく語ったことはほとんどない。いずれ機会があれば、当時の心の機微、選択の葛藤、周囲の期待や批判、その中で何を考え、どう行動したのかをそれらを改めて整理して記したいと思っている。本稿では、その概要にとどめたい。

私が「もう一度スタートアップを立ち上げてやる」と周囲に伝えたとき、多くの反応は驚きに近いものだった。一度上場を果たしたバイオスタートアップのCXOが、自らそのポジションを離れ、再びゼロから挑戦する例は、少なくとも私の周囲では前例がほとんどなかったからである。医薬品ビジネスは、成功確率の低さと開発期間の長さという、構造的に大きなリスクを抱える。そうした領域に、あえて再度身を投じることへの懸念や助言を、多くの方々から頂いた。それらの声には、率直に感謝している。その上で、私は自分自身のことを、ある程度理解しているつもりだった。問い続ければ問い続けるほど、自分が本当にやり遂げたいことの輪郭は、むしろ鮮明になっていった。そして、それが自分にしか担えない挑戦であるという確信も、次第に強まっていった。だからこそ私は、上場企業の立場をあえて自ら手放し、自分の理念に基づいた選択をした。もちろん、この移行期は日米双方の準備が重なり、極めて多忙を極めた。結果として、関係者の方々に一定のご負担をおかけしてしまった点については、率直に反省している。それでもなお、私は、自分の心根に従った最善の選択をしたという確信を持っている。もっとも、この決断の過程が平坦だったわけではない。志があったとしても、そこに至るまでの道のりは決して容易ではなかった。

私の原点は、恩師である藤田直也先生（現・がん研有明病院 化学療法センター）から受けた指導に遡る。武田薬品に進む当時、私はすでに抗がん剤治療の限界をある程度認識していた。しかし、その限界を踏まえた上で、自分は何をすべきなのかをそこまでは決め切れていなかった。武田薬品では、入社時に「5年後の自分への手紙」を書く機会がある。そこで私が記したのは、治療の限界を越え、治療から予防へと構造を転換したいという研究者としての理想だった。もっとも、当時の私は、その実現方法を具体的に描けていたわけではない。まずは優れた抗がん剤を創出することが、根本的な解決につながるのではないかと、そうした期待のもと、私は10年以上にわたり新薬開発に没頭した。しかし現実として見えてきたのは、延命はできても、根治にはなお遠いという壁だった。さらに言えば、症状が悪化してから治療に入るという現在の医療の基本的な在り方そのものにも、次第に強い疑問が残るようになっていった。もし私が、飛び抜けて優れた研究者であれば、既存の枠組みの中で突破口を開けたのかもしれない。しかし、少なくとも私自身の力量では、そこに到達できていないという自覚があった。その違和感だけが、40歳を超えてもなお長く心の中に残り続けていた。

私はこれまで、七つの大学で客員教授を務め、多くの優れた研究者と対話を重ねてきた。それは単なる学術交流ではなく、この構造的な問いに対する突破口を探し続ける旅でもあった。そして今回の起業準備の過程で、ようやく一つの確信に至る出会いがあった。この機会は、今後そう何度も巡ってくるものではない、研究者としての直感に近い

形で、私はそう判断した。それが、SODAI Therapeutics の立ち上げへとつながっている。

ここで一つ、率直に言えることがある。当時の私は、目の前の問いに対する完全な解を持っていただけではない。未来の成功が見えていたわけでもない。ただ、その時点で選べる最善の選択を、愚直に積み重ねてきたという自負はある。そして何より、自分の心の最も深い部分にある問い、何を本気でやり遂げたいのか、この軸だけは、15年以上、一度も変わっていない。問い続けた末に、ようやく一つの解像度に到達した。だからこそ私は、今、この実装に向けて再び起業という選択を取っている。私にとっては、これは突飛な挑戦ではない。極めて自然な帰結である。15年越しに、そのタイミングが到来した、ただそれだけのことだ。

8. 志は、どうすれば見えてくるのか

ここまで読んで、「では志はどうすれば見つかるのか」と感じた方もいるかもしれない。結論から言えば、志は短期間の自己分析や、単発の内省ワークで発見できる性質のものではないと私は考えている。それはむしろ、年単位での長い時間をかけて削り出されてくるものに近い。あえて構造化するなら、少なくとも三つのプロセスが重なったときに、輪郭が急に立ち上がってくる。第一に、違和感を放置しないこと。日々の業務や意思決定の中で、何かが微妙に噛み合っていないという感覚は、誰しも一度は覚えたことがあるはずだ。多くの場合、それは忙しさの中で処理され、やがて忘れられていく。しかし私の場合、この違和感だけは、意図的に握り続けるようにしてきた。どこに引っかかっているのか、何に対して納得しきれていないのか、それは構造の問題なのかそれとも自分側の問題なのか。この問いを反復することが、最初の起点になる。第二に、環境をまたいで自分の反応を観察すること。同じ人間でも、置かれる環境が変わると、意思決定の重心は驚くほど変わる。私自身、製薬企業、スタートアップ、米国案件、大学との共同研究、複数の文脈を行き来する中で、一つだけ変わらず残る反応があった。それが、自分はプレーヤーとして意思決定の主体に立ちたいのか、それともサポーターとして価値を出したいのかという問いだった。この種の反応は、頭で考えるより、環境を変えたときの身体感覚の方がはるかに正確に教えてくれる。第三に、小さくでも代償（時間や金銭などのコスト）を乗せてみる。ここが最も重要であるが、同時に最も多くの方が無意識に回避している局面でもある。人は、ノーリスクの思考実験の中では、いくらでも高尚な自己定義ができてしまう。だが、実際に時間、立場、機会コストといった自分自身の何らかの代償を乗せた瞬間、自分の本音の重心は驚くほど明確に露出する。私の場合も、米国スタートアップ支援というタフなコミットメントを引き受けたとき、はじめて自分はどちら側の人間なのかが、言い逃れのできない形で可視化された。もちろん、このプロセスを踏めば、誰もが明確な志に到達できるなどと言うつもり

はない。志とは、チェックリストを埋めれば必ず見つかるような、都合のよいものではないからだ。ただ一つ言えるのは、少なくとも、違和感を握り続け、環境をまたいで自己反応を観察し、小さくでも代償を乗せる、この反復なしに、腹の底から納得できる志が立ち上がってくることは、極めて稀だということである。私自身の歩みは、まさにその連続だった。

9. 総括

ここまで、私はキャリア設計という言葉に対する違和感を、かなり率直に書いてきた。誤解してほしくないのは、キャリアそのものを否定したいわけではないということだ。肩書も、スキルも、報酬も、ネットワークもそれらはすべて、適切に使えば極めて有効な資産である。ただし、順序だけは、決して取り違えてはならない。キャリアは目的ではない。志を実装するための、単なる手段である。もし、この順序が逆転した瞬間、どれほど精緻にキャリアを設計しても、その積み上げは静かに自己目的化していく。私は少なくとも自分の内側の実感としては、一度もキャリアをどう積むかから逆算して意思決定をしたことはない。常に問い続けてきたのは、ただ一つだ。自分は、何をやり遂げたいのか。そして、その問いに対して、その時点での最善と思える一歩を選び続けてきただけである。その結果が、後から振り返ったときに、たまたま一本の軌跡として見えているに過ぎない。もし、この記事をごここまで読んでくださった方の中に、少しでも違和感を覚えた方がいるのであれば、ぜひ一度、静かな場所で自分に問いを向けてみてほしい。キャリアをどう積むか、の前に、自分は何に人生を賭けたいのか、この問いに真正面から向き合う時間は、正直に言って楽ではない。むしろ、かなり苦しい。しかし、この問いを避け続けたまま積み上がるキャリアは、ある時点で思っている以上に脆い。キャリアだけ積み重ねて、あなたの人生はいつ本番に入るのか。