

【キャリア・コラム集】

Re-mind, Re-wind

## リ・マインド／リ・ワインド

職をふと見つめなおす 自分のネジを巻きなおす

日々の仕事、業務に忙殺されていると、あつという間に1年、2年が過ぎてしまいます。そんなときに、ふと立ち止まって、自分の職人生の来し方、行く末に思いを巡らせてみる。このコラムでは、キャリアを思索する「種」をお届けします。

Vol. #1

- 【1話】 「転ぶ」転職、「転じる」転職
- 【2話】 キャリアは「アップ・ダウン」で語れるか
- 【3話】 「拓職力」
- 【4話】 MBAは手段か、目的か
- 【5話】 安すれば鈍する
- 【6話】 自己PRの“PR”って何？
- 【7話】 「イメージ・ブル」の力
- 【8話】 小さな役はない。小さな役者がいるだけだ

キャリア・ポートレートコンサルティング

代表  
村山 昇



[http://www.careerinq.com/press/re\\_mind/](http://www.careerinq.com/press/re_mind/)

キャリアインキュベーション(株)様の  
ウェブサイトに2003年12月より連載

## 【1話】

### 「転ぶ」転職、「転じる」転職

会社勤めをしている以上、誰しも完璧に満足のいく仕事環境に恵まれるわけではありません。サラリーマンの場合、仕事環境のほとんどは会社から与えられるものですから、ときに（頻繁に？）やりたくない業務、理不尽な組織の方針、分らず屋の上司、納得のいかない配置転換などの下に置かれます。そしてそれに加えてなかなか形になって出てこない自分の成果、、、。

キャリアの途上にあつて、転職を考えたくなるときがよくあるものです。

いまの仕事がつまらない、いまの会社では先が見えない、辞めたいと思つたら、選択肢は3つです。

- ① その場に留まつて環境を「変える」か、
- ② 「我慢する」か、
- ③ 「去る」か。

アメリカのケーブルテレビ局CNNの創始者として有名なアッド・ターナー氏はこれを端的に言い放ちました。

#### Lead, follow, or get out of the way.

（率いるか、率いられるか、さもなければそこから出て行け）

#### 職を変えたい動機は「逃避心」か、「開拓魂」か

私は転職をしたいと相談に来られる方に、まず確認することは、それが現職から「逃避」のための転職なのか、新しい自分「開拓」のための転職なのか、です。

逃げの意識なら、まず再考を促します。確かに辞めることで、気分転換にはなりますし、ラクにはなります。ですが、それは一時の効果であつて、次のリスタートから成長回路に入っていくことは、辞めずにいるとき以上のエネルギーを要することを念頭に置いておくべきだと思います。

転職という人生の選択肢は言つてみれば「劇薬」のようなものかもしれません。即効性がありますが、あくまでそれは対症療法であつて、それで自分の基礎体力が改善されたわけではないのです。自分の意志が固まらないうちに、安直に転職というカードを切ると、転職先は「当たりか、ハズレか」という目録でしか評価できなくなつてしまいます。ハズレが出れば、また転職という心理モードがはたらきます。それは「転ぶ転職」につながり、その後、流転癖になる可能性が高いものです。

ところが、逆にもし、次なるステージの目標がおぼろ

げでも強くあつて、現状の仕事環境が窮屈という状況なら、転職は肯定的な選択肢として考えてもいいと思います。「転じる転職」にしていく可能性があります。それはプロスポーツ界でも同じです。

野茂英雄選手や松井秀喜選手、あるいは中田英寿選手を国内リーグに留めておくことは、どうしていきません。これは高みを目指す志向の人間であれば当然のことです。彼らは創造的でありたいほどに、自分の力を試してみたいほどに、現状の働く舞台を次々に卒業していく「流動のキャリア」を描いていく人たちです。「そこに山があるかぎり、登りたい」という内面からふつと湧き上がるエネルギー。環境を変えることにワクワクして、リスクも厭わない精神、そうしたモチベーションに筋力はいっている場合なら、転じる転職を実現できるに違いないでしょう。

同じ「自分の居場所はここではない」という心境でも、逃避の意識なのか、変化を成長の糧にしようとする意識なのか、ここは紙一重ですが重要な分岐点です。

#### キャリアづくりは短距離走ではなく、マラソンである

転職はあくまで、キャリアづくりのための手段のひとつでしかありません。キャリアづくりを考えると、安易に転職カードを切るか否かという発想に行く前に、もつと本質的なところに目を向けなくてはならないと思います。キャリアは自分の生き方そのものですから、「自分らしさ」というものが最も大事な観点になります。自分らしさを貫くために、現状の仕事環境を変えるべきなのか、いまはそこでじつと我慢したほうがいいのか、それとも思い切つて去るべきなのか、そういう思考プロセスに立ち戻る必要があるのではないのでしょうか。

いたずらに転職を焦ることもなく、中長期のキャリア時間軸の中で「自分の内なる声」をつかんでほしいと思います。その声が聞こえたときの転職カードは、人生の「転じる」節目を呼び込んでくれるにちがひありません。■

\*\*\*\*\*

## 【2話】

### キャリアは「アップ・ダウン」で語れるか

キャリア形成において、キャリアアップ、キャリアダウンなどの言葉をよく耳にしますが、私はこのアップ・ダウンの対比があまりしつくりきません。キャリア形成においてあるのは、「納得か、妥協か」ではないかと思つています。

実際起こっているキャリア物語として、例えば山一證券に勤めていた方が、会社がつぶれた後、金融の道から身を離して、地方で農業を始めたり、あるいはNPO活動の中心者になったりしています。確かに年収ベースでいえば、大幅ダウンに違いないのですが、これキャリアダウンと安直には決めてかかれませんが、テレビのドキュメンタリー番組に出てくるそうした人たちの声は「辞めてよかった」「人生が蘇った」というものです。これはキャリアのアップ・ダウンを超えて、人生革命の域にも達しています。

### キャリアチェンジは「納得か妥協か」

キャリア形成における選択は、「納得」か「妥協」かです。言い換えれば、自分らしいかそうでないかです。それは、色の違いにたとえると分かりやすいかもしれません。

色の世界では、青と赤を比べて、青が上だとか、赤が下だとかの比較はしません。色は比較相対によって優劣高低を判別するものではないからです。それと同じように、仕事をAからBに変えることは、仕事を青から赤に変えることに似ています。本人が赤のほうの仕事を納得して選んだのであれば、それは立派なキャリアチェンジだと思うのです。

ただ、色には「いい青だね」とか「ちよつと赤がくすんでるね」などいうように、色合いというか発色度合いの違いはあります。自分が納得して選んだ職であれば、今度はその職を通して自分らしい色合いを発していくことが、自分の愛すべきキャリアになっていくのです。

### 職のサステイナビリティを考える

職選び・職変えは「納得をもって第一とすべし」というのが原則であると私は思っています。納得して選択した職であれば、多少の我慢もききますし、長続きします。

ですが、キャリアアップだ！ということで、仕事の中身はともかく、「今より年収3割アップ」とか「今より大きくて有名な会社」、「より大きな業務権限を与える」などという断片的な条件だけにほだされた転職は、言ってみれば妥協のキャリア選択となり、その後、その職を維持させていくことに問題が生じてくるかもしれません。

日本人の場合、みずからのアイデンティティは空洞化した殻であることが多いとよく指摘されます。つまり、アイデンティティは本人が内面から中身を詰めて築いたものではなく、周囲によってつくられた外側の殻であるという指摘です。

とあるサラリーマンの場合を考えてください。

彼は、たまたまどこどこ会社に就職し、マジメに勤務を続け、いつしか課長となりました。二人の子供のよき父であり、PTAでは副会長を務め、何事にも温厚で義理固い人間として認識されています。本人はその周囲のつくりあげたイメージをアイデンティティとしてとらえがちですが、実は役割を演じているに過ぎない場合が多いのです。よく言われるのは、明日から会社の名刺を捨て、家族から離れて孤立したときに、自分に残るものはないか。自分が何者であるか答えられるか、それがアイデンティティというべきものです。つまり外側の殻を取っ払ったときに姿を現すものの何かです。

キャリア形成は、こうしたアイデンティティを築き上げる作業と多分に重なってくるように思えます。いまの職業、仕事を振り返ってみて、そこには核となる自分の意思や選択理由があるかどうか。それがなければ、いまの職業はたまたま成り行きか妥協でつくられた殻である可能性が高いかもしれません。その場合、中身は埋まっておらず、空洞化した殻で体裁を見せているキャリアといえなくもありません。

たとえ自分に納得感や核心がなくても、二十代のころはイケイケドンドンで仕事はできます。殻も弾力性があつて身を守ってくれます。ところが、中長期で見れば自分の納得のいかないものには、やがて肉体的、精神的に無理がこたえてきます。三十代に入ってから、成り行きや妥協でつくられてきた職や役割、年収を守ることに疲労困ぱいして、体裁の殻は内面からひび割れが生じてくるかもしれません。

「サステイナビリティ」(sustainability)とは持続可能性、持ちこたえられる力と言う意味の英語です。最近ではよく地球環境問題を語るときに、広がる環境汚染で地球のサステイナビリティが脅かされている、などというふうに使われます。私も職業柄、さまざまな人のキャリア相談を受けますが、そこで感じるのは、やはり多くの人が「疲れている」ということです。このままいけば、地球と同じく、早晚持ちこたえられないのではと思う人がたくさんいます。

「自分らしく」という内からの声に従っている人は、「納得」があるがゆえに多少の無理にも我慢がきき、むしろそれを成長の糧にしていくことができるのですが、「妥協」や「見栄」でキャリアを選択してしまった人たちにとっては、現在、職のサステイナビリティがかなり脅かされている状況にあります。

キャリアは見かけのアップ・ダウンでは選択せず、「納得」をもって第一とすべきだと思うのはそうした理由からです。■

## 「拓職力」

### 楕円ボールが起す偶発がラグビーを面白くする

今年も冬のラグビーシーズンがやってきました（今年は一足先に、ワールドカップが開幕しています）。

さて、ラグビーが球技の中でいつそうハラハラドキドキするのはなぜでしょうか。

それはあの楕円形ボールのせいではないでしょうか。高く蹴り上げられたボール、それは地面に落ちたときの予測がきかない。これこそがラグビーゲームをドラマチックに演出している偶発の作用です。

ラグビーは状況判断、状況対応のゲームといわれます。不規則な変化をする楕円のボールを巡って、刻々と変化するゲーム状況に、一人一人のプレーヤーが瞬時に判断をし、プレーをします。あるポジションにボールが転がったとき、その状況から瞬間的にいくつもの選択肢を思い浮かべねばなりません。そしてその中からひとつの選択肢を決定して正確にプレーに移します。そうすると次の状況が生まれます。そこでまた、瞬間的に自分が行わねばならない選択肢を思い浮かべ、プレーに移す。ボールに触れていようがまいが、フィールドの中の十五人のプレーヤーたちはこれを八十分間繰り返しているわけです。

ラグビーでいう強いチームというのは、結局、この状況判断、状況対応の力を研ぎ澄ませていって、偶発に振り回される幅をどんどん小さくしていき、自分たちの意図の下にゲームを組み立てることのできるチームといえるのではないのでしょうか。偶発は100%コントロールできないが、偶発が明暗どちらに起こったとしても、その局面を最終的に自分たちの勝利のための必然的な要素に変えていくゲーム、それがラグビーだと思います。

### 職を拓く力Ⅱ状況をつくる力

手元に『イメージとマネージ』という面白い本があります。元ラグビー日本代表監督の平尾誠二さんと、編集工学研究所所長の松岡正剛さんの対談本ですが、その集英社文庫版の「あとがき」で、平尾さんが現代ラグビーについて興味深く語っています。それを要約しますと、

- ①ラグビーではゲームの流れの中で「マルチ・ファセット」（多様な局面）をできるかぎり同時に思考していかなければならない。
- ②ラグビーは「コンテスト」（競い合う）のスポーツから、「コンテユニティ」（継続させる）のスポーツへと変貌があり、また、「コンテスト」か

ら「コンテキスト」（文脈をつくる）へと変貌を遂げようとしている。

- ③日本が国際舞台でゲームをしていくには、ゲームのコンセプトをあらかじめ提示して、そのアイデンティティをつくりつつ、多様な変化の局面に対応していく実力をつけなくてはならない。

これを読んだとき、ああ、まさにキャリアづくり（もつと言えば人生）も同じことが言えるのでは、と感じたのは私だけでしょうか。

キャリアづくりとは、ラグビーと同じく、自分自身の思いというコンセプト（あるいは、テーマ）を持って、どう跳ねるか予測しがたい楕円のボールを追いながら、多数の選択肢の中から判断をし、最適の手を打つていくという絶え間ない状況創出の連続にはかなりません。

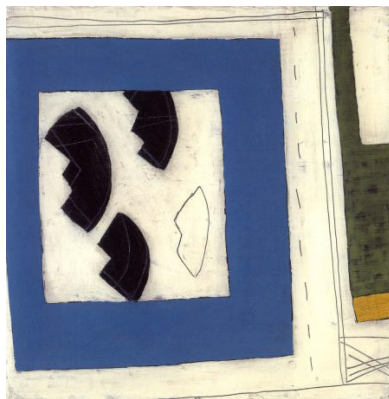
### もがいて悩む軌跡。それが愛すべき自分のキャリア

キャリアを切り拓いていくには、確かにスキルや知識は重要な部分を占めますが、それはラグビーで言ってみればパスがうまい、キックが正確、足が速いということでしょうか。それらはゲームに勝つための手段ですが、勝つこととイコールではありません。それらの能力をフルに活用して、状況をつくりだす延長線上にこそ勝利はやって来ます。そういった意味で、キャリアを切り開く力とは、刻々と変化して身に降りかかってくる状況にスキルや知識を総動員して対応し、みずからの意志の下に状況をつくり出す力だといっているかもしれません。

私は、平成のこの一大転職時代は考え方によっては、一種、幸せな時代なのかもしれないと思っています。私が新卒で就職した十七年前は、まだ転職という行動自体にネガティブなイメージがありましたし、転職機会の情報も限られていました。その点、いまは手にできる情報や選択肢が比べものにならないくらい豊富になりました。

そうした意味で、今後も自分らしく楕円のボールと葛藤して、おおいにもがいていきたいものです。どの選択

肢を取るか、もがくことのできる幅があるのは幸せなことです。そして、もがいて、状況をつくり出した先が自分の居場所であり、愛すべき自分のキャリアになるのです。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

## 「4話」

### MBAは手段か、目的か

私も1994年から95年にかけて米国の大学に留学をしました(年齢三十二にしての決心でしたから、知力・体力の瀬戸際留学でしたが)。やはり、米国の大学院課程での勉強の面白さ、厳しさ、手ごたえ、充実感のひとつおのものがああります。とはいえ、大学での勉強以上に、異国の地で暮らすという文化体験、言語習得、そして時にサバイバルをかけたトラブルからの脱出経験など、そうしたトータルな体験が、留学をこの上ない人生時間に押し上げているものだと思います。ですから、私は留学をおおいに推奨したいと思っています。

世間には「機会があれば是非(留学したい)」という人が多いのですが、私はこの「機会があれば」という半歩待ち、もしくは会社があわよくば行かせてくれるのであればという姿勢ではなく、「機会をつくって必ず」という姿勢の人に共感を覚えたりします(私自身は当時、会社に休職を懇願して、私費留学の形で実現させました)。あえて、人生の道草期間を設け、自腹を切つても、行くに値する経験や成長を必ず得ることができま

す。

さて、そんな留学の是非論はそれくらいにしておいて、今回はMBAを代表とする学位や資格などスキルの話について触れることにします。

#### 閉じた算数、開いた算数

算数にはふたつの角度からの問いがあります。

$5+3=○$  と、  
 $○+○=8$  という問い方です。

$5+3$ は?ときかかれたとき、答えは8しかありません。A君がやっても、Bさんがやっても求められる答えはひとつ、8だけです。

ところが、 $○+○=8$ は?と問われたとき、A君は $2+6$ と答えるかもしれない、Bさんは $4+4$ と答えるかもしれない。早熟なCさんは $5+2+1$ という答えを言い出すかもしれません。この問いの場合の答えは、ひとつに決まっているわけではなく、個人によつて答えが違つていてもいいわけです。その答えには個性の入り込む余地が出てきます。

$5+3$ は?のようにならぬ閉じた質問では、回答のための段取りというルール(この場合は足し算の方法)を覚えさえすれば、誰でも一樣の答えを出すことができます。日本の教育では、この閉じた質問を通し、

きつちり間違いない答えを出させることに重きを置いてきた感があります。何かとマニュアル覚えのいい日本人。こういう教育が下地になっているからかもしれません。

その一方、 $○+○=8$ のように開いた質問では、回答のための段取りやルールを覚えた上で、さらに自分らしい答えを創り出すにはどうしようかという一段高度な思考が要求されます。8という数式結果に達するために、どんな組み合わせがあるのか思いを巡らせる、それは単なる演算処理作業ではなく、創造意思行為といつていいかもしれません。

#### 右辺は手段、左辺は目的

$○+○=8$ についてさらに考えてみたいと思います。

この数式の左辺はいわば「手段」であり、右辺は「目的」とみることができます。たとえば、右辺の8に当たる部分を、いま「富士山に登る」と置き換えてみます。つまりいま自分の目的を富士山に登るとしたとき、その手段、方法はどんなものがあるのか、それを思い巡らせ行動するのがこの数式を解く行為になります。

ある人は、車で8合目まで行ってそこから足で上つていくという解を用意するかもしれませんし、ある人はヘリコプターで一気に山頂に上るという解を持つかもしれません。手段となる左辺の解は一樣である必要はなく、個人それぞれの創作解でいいわけです。個々のスタイルといつてもいいかもしれません。

キャリア形成においても、右辺に当たる目的、つまり「何の仕事をやつてみたい」のか、もつと大きくいうと「どう自分になりたいのか」をまず明快に設定する必要があります。その上で、左辺の手段、方法論に思いを巡らせる。これが力強いキャリア形成の原則です。

世の中、資格取得やスキル習得ブームです。それら自体を否定するものではありませんが、「不景気の世の中、資格をとつていれば安心」「このスキルを習得すれば就職に有利である」というのは $5+3=○$ の発想です。資格やスキルは、足し算という演算ルールを覚えているのと同じで、それらはあくまで手段です。手段を目的化して安心する意識からは、自分らしいキャリア形成は難しいものです。技能(スキル)の大きな目的は、技能そのものではなく、それによつて何を成し遂げるかです。

#### あるMBAホルダーの空虚感

先日、あるMBAホルダーの方と話をしました。彼は大手企業の経営企画室で新規事業に関わっています。その部署でかれこれ2年間働いているのですが、彼は心中、不安を感じているそうです。その理由はというと、

彼は確かに財務諸表を練り上げ、事業計画書を作成する腕前は一級のものがあるのですが、「所詮、部長のお抱え資料ライターにすぎない」と感じているからです。この2年間を振り返ってみるに、自分の仕事は、常に部長から「こういう数字をつくってくれ」「プレゼン資料をもっと膨らませてほしい」などの作業だったといえます。結局、日々、 $5+3=8$ 、 $6-2=4$ の演算をやらされている感じだったのでしょか。確かにMBA課程で学んだスキルは充分役立っていたのですが、なにか空虚さがあつたといえます。

もっと自分自身の仮説にもとづいていろいろなアプローチや方法を考えたい。彼はそこで社内の既存事業部の現場に異動願いを出して頑張ることにしたそうです。○+○=8でいえば、既存の事業部が求めている8という右辺に対し、どんな左辺がつくりだせるか、そのために自分の能力をフルに発揮させたいという思いからです。もしかすると、既存の事業部が目指すべきは8ではなくて、他の値かもしれないところまで含めて頑張りたいとのことでした。

自分自身のキャリアづくりは、常に無数多様な解を見つけ出し、創り出す作業の連続ではないでしょうか。先ほどは○+○=8を挙げましたが、実際、自分のキャリア人生においては、目的となる右辺の8の部分さえも提示されることはありません。

つまり、キャリア人生において大小すべてのことが、○+○=8という数式を完成させる作業であるともいえます。右辺の目的は誰もない自分が決めなくてはなりません。そして左辺の達成手段も自分が決めることです。さらにいえば、足し算自体にもとらわれることなく、加減乗除、ルート(平方根)やシグマなど、演算ルールも自分勝手にこしらえていけばいいわけです。■

\*\*\*\*\*

## 【5話】 安すれば鈍する

リスクに対する「危機」という訳語は実に奥深いものです。そこには、危険(デンジャー)と機会(チャンス)が同居しています。

飛行機が飛ばうとすると、抵抗する風を浮揚力に変え、機体は地を離れます。サーファートにとって荒ぶる高波は命を奪いかねないものですが、いったんその波に乗

るや、このうえなく爽快な瞬間を獲得することができます。考えてみれば、リスクと引き換えに人は何かを成し遂げるといつていいかもしれません。

### ゆでガエルの話

よく講演などで紹介される例で、「ゆでガエル」の話があります。

カエルを熱いお湯の入った器の中に入れてみると、カエルはびっくりして器から飛び出てくる。ところが、器には最初水を入れておいてカエルも一緒にそこへ入れておく。その器をゆつくりゆつくり熱していくと、カエルは器から出ることなく、お湯と一緒にゆだつてやがて死んでしまうというものです。このたとえ話は、人は急激な環境の変化に対しては、びっくりして何か反応しようとするが、長い時間をかけてやってくる変化に対しては鈍感になり、やがてその変化の中で押し流され、埋没していくという教訓です。

キャリア形成は、人生の長い期間をかけて取り組むべきチームともいえます。日常の仕事に埋もれていると、あつという間に五年、十年が過ぎてしまうものです。

「貧すれば鈍する」という言葉がありますが、仕事人にとって戒めるべきは「安すれば鈍する」ということです。ここでいう安は、「安住」「安穩」という意味での安です。

私がビジネス雑誌の編集者をしていたころ、取材やインタビューで、経営者から一般社員、職人、自由業者にいたるまでさまざまな職業人に、年間で数百人ほど会っていました。取材ではもちろんビジネス情報を取りにいきましたが、私がインタビューで関心を寄せたのは、もつぱらそういった人々の奥底にある「働き様」や「生き様」でした。

記事に書く表面的なネタの収集はそこそこにしておいて、どうやったらこういうビジネスの発想、行動に発展するのか、そもそもどうしていまの職業にたどりついたのか、何の価値観がそう動かしたのか等々、直接記事にはならないけれども、その人の人生・キャリアストーリーを聞くことのほうが断然面白かったことを覚えています。

### 行動で仕掛ける連続の中で道が開ける

そんな取材を通して人物観察をするに、やはりひとかどの仕事を達成している人というのは、「行動という発信」をし続けている人なんだなということがよくわかりました。ともかく行動で形にして、周辺に仕掛けてみる。そして、その反応を受けて自分を修正し、次の行動の仕掛けをする。その繰り返しの中で、藪の中の道を進ん

でいく。あるとき、振り返ってみれば、世間にさわれるモノ・サービス・事業ができていた。そして、メディアから取材を受けるハメになっていた、そんな感じでした。

### 動くほどに、キャリア視力が鋭敏になる

そうした人たちの口からよく出るフレーズは「いやー、あのころは、若気の至り、でねえ」です。ともかく、ムチュウ（夢中・霧中の両方）で動きまくっていた、ということをよく回想されます。しかし、結果的に、動けば動くほどに、自分の針路が見えて固まってくるという現象が起きています。つまり「安すれば鈍する」に対して、「動なれば鋭する」ということでしょうか。

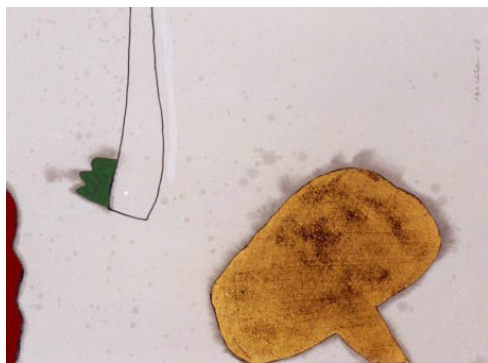
ただ、こういった人たちの一見がむしやらかな動きは、よくよく聞き探してみると、「イチかバチか」の賭博的な行動ではなくて、やはり仮説をきちんと自分なりに立てた上で、強い意志のもとに遂行していることがわかります。リスクを無視するのではなく、リスクを認知しながら計算立ては行っているのです。

世の中、革新的に生きるも、保守的に生きるも、リスクを避ける計算が要ります。ただ、同じ計算でも、「安すれば鈍する」人たちは、寄らば大樹の陰といったような、calculative comfort（打算的な安穩）を求めるのに対し、「動なれば鋭する」人たちは、calculated brave（計算された勇気）でもってキャリアを拓いているようにみえます。

変化はリスクである。

変化しないのはさらにリスクである。

いずれにしても、変化は世の常です。キャリアづくりをする上で、リスクと向き合う勇気を持つことが、ますます大事になってきます。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

### 【6話】

## 自己PRの「PR」って何？

私が新卒で就職戦に向かうころですから、ずいぶん前の時代のジョーク話になります。ある就職面接を受けにきた学生が、面接の席でいくつかの質問を聞かれるものの、腕をじつと組んだまま目をつぶって全く口を開かない。「それじゃ、もういいです。退席してください」と面接官が言うと、学生はぬつくと立って一言。「男は黙ってサツボロビートル」。

その見上げた根性が買われて、その学生は採用されたとかなんとか。そんなまことしやかな話が口々に上った時代がありました。

ま、そうした「瞬間芸」で採用がかなう可能性は現実的には当然低いもので、新卒者面接ならまだしも、年次を重ねたキャリア人材の中途入社面接では、自分の内美を明快に語る力を持つことが必須となります。

さて、それにしてもいろんな場面で自分を売り込む際に、「自己PR」という単語が使われます。すでに日本語化した感のある「PR」ですが、いったい何の略語なのでしょう？

### 「自分広報」という視点

この「PR」には、一通りの略語説があると聞きました。

ひとつは、「プロパガンダ (propaganda)」から来たPR。プロパガンダとは、宣伝、伝播、広める、布教などの意味があります。そしてもうひとつは、「パブリック・リレーション (public relations)」の頭文字を取ったPR。これは、広報・渉外の意味です。両者とも人に広く知らしめるという言葉には違いないのですが、ある点でニュアンスに大きな違いがあります。

前者は、どちらかと言えば情報の発信側が一人勝手に宣伝をするという印象です。戦争時の情報操作という悪いイメージもあります。一方後者は、リレーションの言葉が示すとおり情報の送り手と受け手で関係性をつくるという意味合いを帯びています。つまり前者が一方的なコミュニケーションの姿であるのに対し、後者は相互コミュニケーションの姿を連想させます。いま、上場企業であればIR（インベスター・リレーション）という担当部署を設置するところが多くなっていますが、これも企業が、広く世間から資金を調達しようとするときに、まずは投資家との良好な関係づくりが大切であるというところからの発想です。

転職の面接においては、当然、採用側と関係性をつく

る中での自己PR、つまり「自分広報」ともいべき姿勢が成功確率を高めることになります。一方的に「自己宣伝」してしまう応募者は敬遠されがちになります。

私自身、以前の会社で採用選考の面接官を行った経験がある一方、同時にサラリーマンとして4社勤めましたので、4度の採用面接を受け、職を得てきました。そういった意味では、採用する側／される側、両者の思いがよく分かります。そうするうちに私は、採用面接で大事なものとして「3つのC」を念頭に置くようになりました。その3つとは、

- ① Contents : 自分という能力存在の中身を伝えていくか
- ② Context : 採用側の募集意図(≠文脈)を読み取っているか
- ③ Communication : 自分の言葉で語っているか

まず、自分の能力の中身(Contents)を構成する大事な要素である既得スキルやこれまでの業務実績を明快に伝える。これは第一に大事なことです。そして、それらを自分自身の言葉でかみしめるように説明する(Communication)。

(修羅場をくぐった人であればあるほど、みずからのスキルや実績に関しては、どんな角度の質問をされても、自分の表現で力強く答えることができるものです。)

このふたつができるというだけでも、かなり採用合格へのアドバンテージはあるのですが、単に能力の羅列では自己宣伝で終わってしまいます。

### 状況文脈の中に自分を養っていく

そこでもう一步、あまたの応募者の中で自分を印象的に訴えるためには、相手の要望を慮(おもんばか)り、相手との関係性の中に自分を位置づけていくことが決定的に重要だと思います。採用側には必ず採用の意図、理由、背景といった文脈(Context)があります。その文脈を探って、だから「その流れの中で自分というタレントを使って欲しい、そうすればこうなる」というパワフルなシナリオを事前に描けるかどうかがとても大事な作業になるわけです。

採用側の文脈を読み取るには、丁寧に情報収集をすることから始まります。当然、その企業のホームページや会社案内、関連書籍は目を通します。ですが、それら言ってみれば、「淡白な概要情報」でしかありません。大事な情報は、その企業の抱える問題点や課題点です。

私が勧めているのは情報検索サービスの「日経テレコン」で、その企業、業界、職種の少なくとも1年分の動きを、新聞記事をくまなく拾って読むことです。関連記

事を読み込んでいくと、その企業がどういう課題を抱え、どういう動きに出ようとしているのか、そのためにどんな人財をほしがっているのかが見えてきます。(ちなみに、「日経テレコン」は有料サービスですが、公立の図書館では無料で使えたり、証券会社ではネット取引の口座を持つ顧客に無料で簡易版「日経テレコン」を提供したりするところがあります)

その他、株の公開企業であればIR用の資料も参考になりますし、また、矢野経済研究所のようなシンクタンクが発行する各種レポートも貴重な情報源です。ともかく、企業は生き残り成長をかけて日々戦っています。そのため問題や課題を把握して、だからそれを解決するために自分というタレントがこう役立つはずだ、この仮説が強力なアピールにつながっていきます。

相手の悩みを知り、相手の懐に入っていく。すなわち、採用側と自分との間に関係性を見出し、訴えていくこと。これが、転職における真の意味での「自己PR」だと思います。■

\*\*\*\*\*

### 【7話】

## 「イメージ・ブル」のカ

「明日にゴルフのラウンドを控えるアマチュアゴルフアーベ。一晩で5打縮める秘策教えます!」.....私もゴルフ歴は長いものの、腕前はいつこうに上らず、いまだ喜怒哀楽の一打一打に翻弄される日々ですが(笑)、そう、それでも一晩で5打は縮まるだろう秘策を私は持っています。これを前夜に敢行しない場合のラウンドは、悲惨な結末を幾度となく迎えていますから、実証済みの秘策です。

それは何かといいますと、ゴルフのビデオを寝る前の1時間でもいいですからじっくり観て、スイングイメージを脳とカラダに定着させておくことです。まあ、これは従来からあるトレーニングですので、秘策というには大げさですが、それでも改めて試してみてください。きつたら打は節約できると思います(注:効果の度合いは本人の具合によります)。

イメージトレーニングはゴルフに限らず、スポーツ一般に行われているものです。人間は何もない素の地点から高い力を出すのは困難なようで、あるイメージを設定したときに、現実とのギャップを埋めるべく力がどこから湧いてくるのが生理のようです。



それはライフキャリアという『自己実現すころく』（それは一種スポーツであり、ゲームであり、真剣勝負事でもあります）においても当てはまると私は思っています。

### イメージできないことは、達成もできない

未来をつくるのは、何よりもまず想像（イメージ）と意志から。この単純なことが実は多くの人ができないところでもあります。

身近な例で言えば、宝くじは当たろうと思つて買わない限り、永遠に当たることはない。船も「どこかへ」を設定しなければ、結局どこにもたどり着けない。何事においても、そもそもイメージできないことは、達成もできないのです。

「頑張っていればいつかはどこかで報われる」的なキャリア姿勢は、太平洋の中で遠泳をやっているようなかもしれません。いつか幸運にもたどり着くべき無人島が見えてくるかもしれませんが、可能性はとても低いものです。途中で遠泳に疲れたら（＝カラダを壊す、リストラに遭う等）・・・と思うと少しぞつとします。

（かつて終身雇用がきっちり守られていた時代は、遠泳といっても泳いでいるのは大海原ではなくて、企業という名のプールだったので、頑張つて手足を動かしていればプールの淵にやがてたどり着きました。また仮に、遠泳に疲れて手足を止めたとしても、・・・脚で立つてみれば、水位が胸くらいまでしかなかった！ともかくイメージはなくとも、一生懸命働いていれば報われる時代でした。）

私の好きな言葉に、ウォルト・ディズニの次のような言葉があります。彼は「ドリーム」という一語で簡潔に言い表してくれました。

### If you can dream it, you can do it.

（夢見ることができれば、成し遂げることもできる）

同様の内容をナポレオン・ヒルは「思考は現実化する」(Think and grow rich.)と言っています。この「思考(Think)」は想像力と意志で構成されるものです。

終身雇用がおおかた終焉を告げ、雇用はますます流動的になってきました。ですが、それは同時に、転職機会や転職情報も拡大したことを意味します。キャリアのイメージを持って闊歩しゆく人々にとっては幸運な時代であり、イメージを持たない人々にとってはいつそう不安な時代になりつつあります。これからは、イメージを持つ者と持たざる者の二極化が進むと思います。

### 「イメージ×意志」は力を生む

そんなことから、自身のキャリアを拓いていくには、意志を伴ったイメージというものが鍵になります（イメージは、意志や目的がなければ「空想」になりますし、現実根ざしていなければ「妄想」となります）。意志あるイメージを自分の中に持つことは、将来に向かう力を生んでくれます。

キャリアで成功している人たちは異口同音に「好きだったから我慢できた」「自分の決めた道だから苦勞も楽しめた」という内容の言葉を発します。これは理想のイメージを実現したいと思う正のエネルギーが、困難やリスクといった負のエネルギーを殲滅していたことを示しています。

私はこうしたイメージが自分に与えてくれる力を「イメージ・プル」とも、「ドリーム・プル」とも呼びたいと思っています。つまりイメージや夢が自分を引き寄せてくれる力です。実際、キャリアづくりのエネルギーは自分自身の内部から起こしているものですので、そういった意味ではイメージに向かつていくプッシュ・フォワード的な力と呼びたいところなのですが、どうも自分らしく成功している人をよく見ていると明らかにイメージに引き寄せられていく「プル型」であることが多いのです。

### 「プッシュの力」と「プルの力」

私がビジネス雑誌の編集者をやっていたころ、多くの経営者やビジネスパーソンに取材インタビューをしていたわけですが、私はあるとき彼らのエネルギーはいつたどこから湧いてくるのだろうかという注意深く観察をしていました。

そんなとき、この内面エネルギーの湧かせ方に「プル型」と「プッシュ型」の二通りがあることに気づきました。

プル型の人は、たいてい向かう先のビジネス上の目的を、自分のロマンや夢と重なり合わせています。タフな状況に直面しても、「それは夢につながっていることだから、苦勞とて何でもない」というようなエネルギー発生の仕方をしています。

一方、プッシュ型の人は、ビジネス上の向かう目的がどことなく組織からの命題であることが多く、「自分が踏ん張らねば誰がやるんだ」的なエネルギーの起こし方をしているようでした。前者は自然の発露としてエネルギーが湧いている感じに対し、後者はどことなくエネルギーを奮い立たせている感じでした。

両者を比べて、当然、地力に勝り、長続きするのはプル型のほうです。それは結局、プル型の場合、向かっている先が自分の納得しているイメージだからです。他か

ら与えられたイメージにはいつしか、どこかに限界や無理が生じてきます。

ですから、とにかく大事なことは、みずからの意志を持って、イメージを組み立てることです。納得のいくキャリアの未来風景を描くことができれば、そこから自然とエネルギーが湧いてくるはずですよ。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

## 【8話】

### 小さな役はない。小さな役者がいるだけだ

仕事柄、よく転職の相談を受けます。先日も、ある女性の方の相談がありました。

彼女はある商社に勤め、雑貨の輸入業務や国内の流通チャネルへの卸業務を行っています。担当の品目は多岐にわたり、日ごろの業務は伝票処理やクレーム対応、問い合わせ対応など「よるす屋」的な雑務に追われることが多くなっているようです。それが入社以来、かれこれ3年間。「この職場では幅広いスキルが身につかない。もともと輸入品のマーケティングができると思っていたのに」「異業種同世代の活躍を見るとあせってしまう」「ここに小さく閉じこもりたくない」・・・等々、彼女がその打開の一策として転職を考えるのはもったもな心理です。

現状の職場・業務の世界観が狭い、閉塞感がある、ルーチンジョブの繰り返しで成長がない、キャリアチェンジを図ろうと思っても社内に適度な異動先が見当たらない、・・・転職の引き金を引くこういった状況は彼女だけでなく、他の多くのビジネスパーソンが共通に抱えているものです。

### いまそこにある小さなつまらない仕事は、

私はこのコラムの第1話で、いまの仕事がつまらない、いまの会社では先が見えない、辞めたいと思ったら、選択肢は3つです。①その場に留まって環境を「変える」か、②「我慢する」か、③「去る」か、ということを行いました。

私は、キャリアづくりにおいて転職という選択肢は「劇薬」だと考えているので、相談に来られた方には、なるべく会社を変わずに打開できる方策はないのか考えることを勧めています。「こんな雑務ばかりの職場からは飛び出よう」と思い出すと、もうそこからは現会社での打開を考えるには思考がストップしてしまい、リスクの大きな転職という選択肢に頼りがちになってしまいます。ところが、じつと考えて、行動を重ねれば、現会社で充分実りのあるキャリアチェンジを行える可能性があるのです。

いまそこにある小さな、つまらない仕事は、みずからはたらきかけ、環境を変えることで、大きくてやりがいの持てる仕事に変貌するかもしれません。どんな仕事、業務、職種も常に進化する余地は無量大にあります。今コラムの表題である「小さな役はない。小さな役者があるだけだ」というのは演劇の世界の言葉です。問題の本質は、仕事の大小にあるのではなく、それを活かす能力があるかどうか、つまり本人側にこそあるという至言です。

私は彼女への第一次のアドバイスとして、「転職をしない」という選択、かつ「いまの仕事を自分の納得のいくように変えていくプロセスの中でキャリアチェンジを図る」選択肢を再考してみてもどうか言いました。その際、引き合いに出したのが「アタッシェ・ド・プレス」という仕事です。

### 地味な広報職が「アタッシェ・ド・プレス」という名の花形職に変わる

「アタッシェ・ド・プレス」とは、仏語で「プレスに対応する人」の意味ですが、現在では商品ブランドの広報にかかわる専門職として、特にアパレル業界において確立されつつあるものです。ちなみにプレスとは、かつては新聞や雑誌などの印刷媒体を指していましたが、現在では広く情報メディア全般をいいます。

日本のビジネス社会では、従来から広告関連の仕事は派手な一方、広報職となると地味な裏方の仕事でした。私も雑誌の編集記者時代、よく話題商品の取材をしましたが、まずもって取材の申し込み窓口を探し当てるのに苦労したものです。広報部署を持つ会社は大企業の一部であつて、おおかたの企業はメディアへの対応のために

専任者を置いていません。広報体制が整っていない企業では、たいていその商品の開発担当者か販促・営業担当者が出てきて取材に応じることになります。大企業の広報担当者として、業務といえば取材の日時をアレンジして、インタビュー室に同席するだけといった感じです。ともかく、広報職は「待ち・受け」職、調整役、兼任職で済ませる、といった地味仕事だったわけです。

ところが、ブランド構築が致命的に大事な要件となるアパレル業界にあつては、このメディア（＝プレス）へのはらきかけ、対応を専門職化する必要性がありました。それがアパレル産業の先進国であるフランスなどでいち早くアタッシェ・ド・プレスの名で発展したのです。アタッシェ・ド・プレスの肩書きは、すでにフランスのビジネス社会では市民権を得ています。そして、仕事の領域も次第に広がっており、単純に新製品や新ブランドについての情報を流し、取材対応するだけでなく、開発者側と一緒に企画やプロデュースする場面が増えていきます。フランスでは、新ブランドの立ち上げにおいて、どのアタッシェ・ド・プレスと組むかで成否が決まってしまうといわれるほど、いまでは重要な仕事となっているのです。

これまでブランドPR活動の一部として誰かがやっていた広報仕事は、「アタッシェ・ド・プレス」と職種命名され、「ブランドとメディアをつなぐプロフェSSIONナル」としてその存在を明確にしたわけです。そして、企業側でもその職種ポストを設置したり、あるいはアタッシェ・ド・プレス業務を専門に請け負うアウトソーシング会社や個人が増えてきたりしています。そしていま、日本でもそのままの名で数年前から輸入され、はれて専門職として扱われ始めました。アタッシェ・ド・プレスの養成学校ができるという情報も耳にしました。

### 自分の仕事が小さいと嘆く前に

話は逸れましたが、ここで言いたいのは、すべての仕事は、みずからはたらきかけで進化する余地がいかようにでもあるということです。現状仕事を自分の納得のいくように変貌させていくプロセスは、そのまま立派なキャリアチェンジにつながっていきます。

聞くところによれば、彼女の業務は多分に、アタッシェ・ド・プレスのような要素を含んでいるようでもあり、そうでなくても世間では多少名の通った雑貨を担当されているようでしたので、簡単に現状の職を手放してしまうのもどうかと私は感じました。転職というハイリスクカードを一気に切るよりも、いまの「よろず屋さん」業務をみずからの手で変えてみる試みをしたほうが、現実的ではないかと思つたのです。

私も個人的には4度転職をしました。環境を変えて心機一転と思いきや、「聞いてた話と職場が違う」「思つ

てたイメージと仕事が違う」「これなら前の企業カルチャーほうがやりやすかつた」などということは多々ありました。けれど考えてみると、自分に100%ジャストフィットの職場・ポストが用意されるなどというのはありえないのです。転職するしなに関わらず、与えられた現状仕事を自分が納得できるように変えていく力こそが、結局、自分の職を存続させていく鍵であることを知りました。

いまそこにある仕事を変えていける人、そして「仕事自体をつくり出す人」が、どんな環境にあつても強くキャリアを拓いていける人だと思います。小さな役（＝仕事）に嘆くより、自分が大きな役者（＝仕事をつくり出す人）になりたいものです。■