

【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. # 2

- 【9話】 プロジェクト！プロジェクト！プロジェクト！
- 【10話】 転職は会社への裏切りか？それとも巣立ちか？
- 【11話】 フローな人生、フローなキャリア
- 【12話】 脱「くのくのもぐじ」の履歴書／面接く上
- 【13話】 脱「くのくのもぐじ」の履歴書／面接く下
- 【14話】 「人材」という働き手、「人財」というタレント
- 【15話】 夢見ることができれば、成し遂げることもできる
- 【16話】 職選びを「乗り物」に例えると
- 【17話】 「青竹さん」と「丸太さん」

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/

キャリアインキューション(株)様の
ウェブサイトに2003年12月より連載

プロジェクト！プロジェクト！

プロジェクト！

愛すべき仕事は「プロジェクト」！

1998年秋、MIT（米国・マサチューセッツ工科大学）スローンスクールのトーマス・マロイン教授が「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌に非常に切り口の鮮明な論文を発表しました。その中の印象的な一文はこうです。

「来るべき経済の基本的単位は、会社ではなく、個人になる。仕事は一連の固定化した管理プロセスによって与えられ、コントロールされるのではなく、独立した個人事業主たちによって自律的に遂行される。電子で結びついたフリーランサー、すなわちEランサーが、流動的に臨時的連帯チームをつくり、製品やサービスを生産し、販売する。

仕事が終われば（それらは1日仕事か1カ月仕事か、あるいは1年かもしれないが）、連帯チームを解散して、再び個人事業主にもどる。そして次の仕事（アサイン）を探しに出る」。

（トーマス・マロイン/ロバート・ローバッカー
「Eランス経済の夜明け」より）

私はこの論文を読んだときに、過去に見たあるテレビ番組を思い出しました。それは日本の地方のある事業家が、地元で温泉を掘り当てて、事業をしようとするところから始まります。その事業家が温泉の掘り当てを依頼したのは、なんとアメリカの油田ボウリング職人の一団でした。その一団の棟梁に依頼をかければ、専門職人をチーム化してくれるのです。

かくして彼らが来日。棟梁のエディを筆頭に、地形調査のジム、トラクター操作のジョニー、部品調達のプロブ（プロブはマイ枕持参でやってきていました）等々、総勢十名ほどでしょうか、口々に「やあ、ジム。何ヶ月ぶりだろうなあ、元気だったかい」のような会話を喜びあっています。その筋で二級の腕前を持つガイジン専門家たちが日本の山里に集結です。

温泉の掘り当てプロジェクトの報酬は、湯の湧出量と温度で決まります。湧出量が多いほど、そして温度が高いほど高価報酬がつかます。もし、湯を掘り当てられなかったら、そのときは、最低限の滞在費用だけをもって帰国することになります。結果、彼らは無事、温泉を掘り当てて帰国していったのですが、この自律した

職人たちによる集合離散型プロジェクトこそ、これからのビジネス世界でもごく普通のこととして行われる仕事成就のあり様を示しているように思います。

関与プロジェクトが自分のキャリアヒストリーになる

つまり誰か（企業や資本を持った個人など）が「プロジェクト」という期限付きのミッションをテーブルに出し、それに自律した仕事人たちが呼応する。彼らは自分たちの能力を差し出して、チームとなって事の成就にあたる。プロジェクトは定量、定性の両面から結果を評価され、プロジェクトを達成した暁には、彼らは経歴と報酬、そして自信を手にする。そして彼らは再び別の新しいプロジェクトへと散っていく。これからのビジネスの現場では、主要な業務のすべてが、事の大小、期間の長短はあれ、このように「プロジェクト」化されていくでしょう。その都度に最適の人材が社内外から組み合わされ、チームとして成就を目指す形になっていきます。一方、プロジェクト化されない業務はルーチンワークとして外部に委されるか、派遣社員に任されることとなります。

となると、仕事人としての成長は、いかにチャレンジングで実り多いプロジェクトに関わり続けられるかにかかっているといつてもよいでしょう。数多くのプロジェクトを連続練習することによって、プロフェッショナルとしての人材価値を押し上げていくことができます。プロジェクトは、成長機会をふんだんに提供してくれ、達成のための業務ひとつひとつがこのうえない学習体験となり、啓発的なタレント仲間が集う場であり、期間限定という「張り」があり、ともかくそこには魅力がいっぱいなのです。NHKテレビの「プロジェクトX」が人気を呼んでいるのも、こうしたプロジェクトという仕事単位に特徴があるからかもしれません。

「就社」↓「就職」↓「就プロジェクト」

いま会社を辞めたいという二十代、三十代のビジネスパーソンにその理由をヒアリングしていくと、「ルーチン化した仕事が続いてマンネリ化している。自分の成長がストップしていることに不安である」「（異動希望を出せる仕組みはあるが）社内に魅力的なプロジェクトがない」「あの（転職候補の）企業には、面白そうなプロジェクトがありそう。そこで自分を試してみたい」といった心理があぶり出されてきます。

ひところ前までは、日本人の就職は、ともかくいい会社に入り、与えられた職の中で自分の居場所を見つけるといった「就社」だと揶揄されることが多かったものです。ところが、上のような声を聞いていると、「就社」

意識は確実に薄らいできているといった印象です。今では、自分のプロフェッショナル分野を打ち立てたいという「就職」意識、さらにはそれを築くための舞台（＝プロジェクト）を得るために、会社を移ることをいとわないう「就プロジェクト」意識の高まりを感じます。

もとよりコンサルティングファームなどで働く人たちはこの「就プロジェクト」意識がベースなっています。自分がエンゲージするのは常にプロジェクトであり、そのプロジェクトを担当したときはたまたま、何々会社といったという感じです。プロジェクトが変われば、会社が変わることはごくごく普通の景色ですし、プロジェクトがそのまま新規の会社を興すというケースも頻繁です。こうした「就プロジェクト」意識は他の職種にも及びはじめ、エンジニア職やマーケッター職、あるいはマネジメント職などで転職をする場合、その会社でどんなプロジェクトを任せられるのかが、（どの会社に転職するかよりも）最大の関心事になります。

働く個人が職業人（プロフェッショナル）として自律していけばいくほど、「プロジェクト」ありきでキャリアの舞台を選び始めていきます。となると、企業側はいかに社内に魅力的なプロジェクトを掲げられるかが大事になってくるのではないのでしょうか。面白いプロジェクトを継続的に、数多く打ち立てることのできない企業は、社外から優秀な人材も呼び込むことはできませんし、社内の逸材も引き留めておくことが難しくなります。いずれにしても働く側にとってみれば「会社に生きる」から「プロジェクトに生きる」という価値観にくつとシフトしてきているような気がします。

「エクセレントカンパニー」「経営創造」などの著作で知られる経営コンサルタントのトム・ピーターズはそれをふたつのキーワードで表現しています。

「A job for life」（人生のためにしがみつかなければならぬひとつの仕事）から、「A life full of jobs」（面白いプロジェクトが次々テニコ盛りの人生）へ。■

【10話】

転職は会社への裏切りか？

それとも巣立ちか？

「ブレイマン人材」――転職した元社員を再雇用

最近、大手IT企業や自動車メーカーなどでは、転職していった元社員を呼び戻して再度雇用するという現象が起きています。もちろん社内では「いったん会社を見切った人間をなぜ再雇用するのか」という感情論がありますが、それを越えて、やはり優秀な人間であれば、過去に関係なく招き入れたい、いやむしろ、いったん外の世界を見てきた人間のほうが社内改革に活躍できるのではないかと、というのが導入企業の思いかもしれません。こうした、言ってみれば「ブレイマン人材の雇用」は今後、ますます広がっていくものと思われれます。

これまで「転職」には、何か会社への裏切り行為のようなネガティブなイメージが付きまとっていました。それは、戦後ニッポンを支えた終身雇用制の下で、労使間が暗黙のうちに結核にも似た「契り」関係を前提にしてきたからではないでしょうか。つまり別れば、約束破りであり、悪であるという意識です。

ところが、世は平成に入り、人材の流動化が激しくなる時代にあつて、「転職＝裏切り」というイメージは払拭されようとしています。転職をキャリアのステップアップにして成功するビジネスパーソンが陸続と現れ、また企業側も多くの職舞台で連戦連磨してきた逸材を中途入社で積極的に採用する流れが強まっています。個人も企業も、忠誠心の名の下に社員が一社内で停滞するより、ヒトの新陳代謝が高まることのメリットを強く感じつつあるのかもしれません。

もとより日本IBMやアクセンチュア、リクルートといった企業は人材輩出企業として有名で、転職者が多い。そしてその企業OBOGたちは、有形無形、直接間接に自分たちが巣立った会社と関係を持ちながら、業界全体を育てている現状があります。彼らのカルチャーにおいては、個人と企業の関係は、「永遠の契りを結ぶ男女」関係というよりも、「学生と学び舎（学校）」の関係に近いのかもしれませんが。在学中はその学び舎で一生懸命勉学に励むこととなり、いったんは卒業しても母校として懐かしみ、恩義を感じる。そんな感じではないでしょうか。

故郷、寄留地、実家、母校としての会社

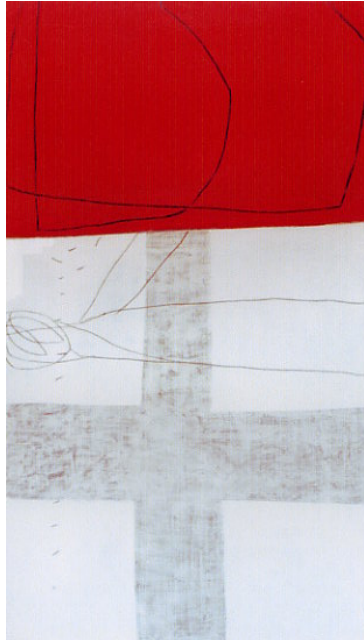
電通の元プロデューサーとして有名な藤岡和賀夫さん

は、著書「オフィスプレーヤーへの道」(文芸春秋刊)の中の「『出世』の正体」という章で、面白い表現をされています。

自分の会社以外の世界からも尊敬される、愛される、それは間違いない「世に出る」ことであり、「出世」なのです。そこで肝心なことは、「世に出る」と言ったときの「世」は、自分の勤めている会社ではないということです。(中略)、、、
自分の選んだ会社を「寄留地」として、そこを足場として初めて「世に出る」のです。(中略)、、、
「寄留地」を仕事の足場として、ビジネスマンという仕事のやりかたで、もつともつと広い社会と関わっていくということが「世に出る」ということなのです。

確かに働く舞台となる会社を「寄留地」と考えると、個人と会社の関係性はすつきりしてきます。また、元「とらば一ゆ」編集長、iモードの開発で知られる松永真理さん(現在、バンダイの取締役)は、みずからを育ててくれた出身会社のリクルートを、いつでもふらりと帰ることのできる「実家」と呼んでいらつやいます。

いずれにしても、転職を会社への「裏切り」ではなく、「巣立ち」ととらえ、転職後もさまざまな形で元の会社と関係性を維持する人が増えるにつれ、転職にまつわり付いていたネガティブなイメージが払拭されつつあるような気がします。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

【1話】

フローな人生、フローなキャリア

フローは「浮浪」?

「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず。淀みに浮かぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたる例(ためし)なし。世の中にある人と栖(すみか)と、またかくのごとし・・・」。これはご存知、鴨長明『方丈記』の有名な冒頭の一節です。

「フロー」な人生と聞いたとき、人はなにかしらネガティブな思いを抱きます。それは何故なのでしょう。

おそらく「フロー」は「浮浪」を連想させ、そこには、辛抱がきかない、優柔不断、付和雷同、わがまま、はぐれ者といった否定的なイメージが付きまといっているからではないでしょうか。キャリア形成においてもしかり。何度か転職をすると、それがクセになり、根無し草的人生に陥るのではないかという不安が起ころちがちです。また、周囲の目も転職を何度か繰り返していると、その人間がなにかしら弱さや欠点を抱えているのではないかと猜疑の目で見てしまう傾向がまだまだ強くあります。

私自身の話になりますが、サラリーマンとしてはこれまで4社転職をし、4度働く舞台を変えてきました。4度目の転職を決意した際、何社かと面接をやったわけですが、ある会社では、「あなたはこれまで3度も転職しているが、うちの会社に来てすぐに辞めてしまわないだろ

うね」と質問されたことがあります。その面接では、私の能力や意志はほとんど聞かれることなく、なぜ転職が数重なっているのかに終始したのを覚えています。その会社は世間では有名な会社ですが、私は面接の最中、すでにその会社におおいに幻滅し、その場で多くを返答することはしませんでした。ですが、言いたかったことはこうです。

例えば、ピカソは生涯にわたって何度も創作環境を変え、交友人脈を変え、おまけに結婚も2回(愛人は多数)している。彼は環境を変えるごとに「青の時代」「バラ色の時代」「キュビズムの時代」など作風を激変させ、偉大な作品を数々残していった。人が成長するとき、人が新たな創造を仕掛けるとき、周辺にある

既存の環境では間に合わなくなってくることもある。次の飛躍に見合った舞台を考えると変えなきゃならないもの、捨てなきゃならないもの、去らねばならない場所が出てくる。未知の創造を望めばこそ自分自身を流動させることが必然となる。ピカソと私は比べものにならないが、ピカソの「創造的流動」が、サラリーマンの私にとっては「転職」だったのだ、と。

「ポジティブなフロー」でいこう

ビジネスパーソンにおける創造的流動とは、「キャリア形成のダイナミズム」とでもいまいでしょうか、流動的にさまざまに機会を創り出し、自分を更新させ、人脈を広げ、キャリアの幹を太くしていくスタイルをいいます。

例えば、ある大手三企業に勤務する知人に会うと、そのたびごとに名刺が変わっています。「いやー、また新しいプロジェクトに巻き込まれてね」、それが彼の口癖ですが、そこにはプロジェクトを連戦練磨して渡り歩き、キャリアをたくしていき姿があります。また、一介のエンジニアだった人が、MBAやMFOを学び、いまでは起業を果たすキャリア像もあちこちで見かけるようになりました。また、先日、お会いした方などは、つい数年前まで、大学病院の研究員をしていたのですが、今年はバイオベンチャー企業の社長として、投資家の前で三活動を行っているのです。

こうしたキャリアの姿をみていると、いまや「フロー」のイメージとその実態が変わりつつあることを強く実感します。確かに世の中には、漂流するネガティブなフローの人たち（例えば、将来意志のないフリーターやジョブホッパーなど）は依然少なくありません。が、その一方に、流動するほどにたくましく自身のキャリア、人生を変えていく「ポジティブにフロー」なビジネスパーソンたちが台頭してきています。

変化を楽しむ、あえてつくり出すキャリア

冒頭に引用した『方丈記』の有名な一節。

仏教の無常観はときとして誤解を受けるようですが、浅学な知識からすれば、世の中のものはすべて変化し、移ろい、やがては滅んでいく。だから虚しいというのではなく、だからこそ不変の「我」を築いていきなさいというのが釈迦の教えんとしたことだと私は理解しています。たくましく「ポジティブ・フロー」の人たちは、流れゆく変化をチャンスととらえ、表にまとうキャリアの衣を随時、任意に変え、自分という軸をそのたびごとに太く堅固にしていくライフキャリアを券んでいます。

コップ半分の水を、「半分しかない」とみるか、「半分もある」とみるか。冒頭の方丈記の一節を読んで「だから変化は虚しい」と思った方は、この大変化の時代にキャリアパスを築いていくことに苦労するかもしれません。逆に「だから変化を楽しもう」と説めた方は、おおいなるチャンスをつかんでいけるのではないのでしょうか。

いずれにしても、変化は世の常です。雇用を取り巻く環境はどんどん変化しています。キャリア形成にはいろいろな能力が必要ですが、これからの時代は、自分自身を時代状況とともに「変化（へんげ）・更新」していく能力こそが最も大事な要素になるのではないのでしょうか。

「フローな人生、フローなキャリア」、おおいにけっこうだと思えます。■

【12話】

脱「くのくのもぐじ」の履歴書／面接 ・上

あなたの「キャリア顔」はのつべりしてないか

私もかつて勤めた会社で、採用応募書類選考や面接をよく手伝ったものです。応募書類の山を手渡され、「この中から1割を絞り込んでください」との指示。人の人生を少なからず左右する大事な書類とは知りつつ、一通にかけられる時間はせいぜい1分程度。めくれど、めくれど、どれも同じに見えてくる候補者の中から、キラ星を探し出すのは、実に根気の要る作業です。このように企業の人事採用担当者は、日々、うんざりするくらいに応募書類を見ています。それはあまりに単調な選考作業なので、大企業の中には第一次の書類選考をアウトソーシングしているところも少なくありません。

履歴書や職務経歴書、志望動機書などの採用応募書類は、その人の能力や意志を示す「顔」です。ですが、この「顔」になるべき書類は、誰もモノトーンで、のつべりとした相のものが多い。言ってみれば、みんな特徴のない「くのくのもぐじ」の顔だといつていいかもしれません。そのため、多くの書類は「NOT PASS」の箱に直行してしまいます。昔には、履歴書の書き方を指南した本や情報が多いのですが、これらをマニュアル的に頼れば頼るほど、その他大勢と同じようになってしまい、結局、自分が埋没するという皮肉な結果が待ち受けています。

また、面接においても同様で、受け答えがそつなくできる人は多いのですが、面接官があとで書類を手振り返つたとき、「あれ、どんな人だったわけ？」となる場合も往々にして起こります。これもまた「くのくのもぐじ」顔的な対応に終始したことがその原因です。

脱「くのくのもぐじ」のための3ポイント

では、自分のかけがえない応募書類そして面接を、「くのくのもぐじ」から脱却させるためにはどうすればよいのでしょうか。それには3つの観点が あると思えます。

- ① 目鼻立ちをくつきりさせる⇨その書類／面接は、自分の能力・実績を明快に示している。
- ② 目線をきちんと採用側に向ける⇨その書類／面接は、採用側の意図・背景をくんだ言葉で表現されている。
- ③ 意志を持って語りかける⇨その書類／面接は、「御社の中で自分はこういう戦力になれるはずだ」という具体的かつポジティブなシナリオを醸し出している。

1番目の要素はのつぺり顔に「相」を与えること。2番目は、その相が視線を持つこと。そして3番目は、その相が「エネルギー」を発していることを示しています。おそらく、これら3つの要素を備えることによって、個々人のキャリアの顔は「へのへのもべじ」的でなくなり、粒立ちのくつきりした顔として、選考者に強い印象を残すことになるでしょう。

自分の能力をWHAT、HOW、WHYの3レベルで示す

まず、1番目の能力・実績をいかに伝えていくかですが、企業が中途入社の求人を行う場合、最も期待するのはその人の「即戦力」です。そのために、応募書類では、自分は「何ができるのか」「何の実績があるのか」といういわば「WHAT」の情報をしっかりと伝えることが第一に重要なことはいまでもありません。しかし、これだけではまだ「へのへのもべじ」レベルです。面接では、「WHAT」以上のことを受け答えしなにかぎり採用はかないません。

私自身も面接官をやってみてよくわかるのですが、応募書類に列挙された実績は、はたして応募者個人が成し遂げたものか、たまたま所属するチームが優秀で達成し、本人がその恩恵にあずかったのか、それだけでは判断できないものです。そのために、面接官はその実績に対し、「どうやってそれを達成に導いたのか」という「HOW」の質問をします。つまり、達成までのプロセスや手段を自分の言葉で語ることができるかをみるわけです。たいてい、自分自身が主体的にやった仕事であれば、あのときどう考え、どう乗り越えることができたのかというのは頭に焼き付いているものです。であれば明快に答えられるはずであると。「HOW」さえしっかりと身につけていれば、今度はその実績を当社でも「再現する」ことができる。ならば採用したい、というのが採用側の心理です。

さらに、こうした「HOW」を返答する中で、「WHY」情報を同時に付け加えることができれば、面接官へのアピール度は決定的に増します。つまり、自分の仕事上の行動や実績に「何故それが重要だったか」「会社や自分に何の意味づけがあつたのか」などを語るのです。

能力とは「再現性」と「自律性」

例えばある能力・実績をアピールする場合に、3段階で考えてみます。「私にはこういう能力・実績があります」というのは、「WHAT」のみを答えるものです。一方、「目標達成にはこういう問題が発生し、これこ

れ、こういう方法を編み出して達成することができました」というのが「HOW」を含めた形となります。そしてさらに、「当時、市場や会社の事業環境にはこういう課題が横たわっており、私はこの解決の鍵はここにあると分析していました。目標達成にはこういう問題が発生しましたが、これこれ、こういう方法を編み出して達成することができました。この達成は、会社にとってこういう潜在性を開くものになるかもしれません」。これが「WHY」レベルの返答の一例です。

自分という能力存在を伝えるため、単に「何ができます」「どんな実績があります」を羅列するだけでは不十分です。「他人とはどう違うレベルの能力なのか」「自分なりの方法論は何があるか」「自分でしか達成できなかった鍵はどこか」「その業務ミッションにみずからどんな目的や動機を与えていたか」等々、企業側にここまで訴えてはじめて、自分のキャリアの顔に目鼻立ちを浮かび上がらせることになります。(下に続く) ■

【13話】

脱「へのへのもべじ」の履歴書／面接 ・ 下

相手の懐に入るコミュニケーション

次に、2番目のポイント「目線」についてです。「へのへのもべじ」顔が印象に残らないのは、目線がどこを向いているかわからないというのも大きな理由です。へのへのもべじの目は、どの方向も見ているようであり、どの方向も見えていないようでもあります。そのような目線では、他の大勢と同様に埋もれていくしかありません。

さて、そんな似通った多くの候補者の中でも、選考者の目に留まってくる人たちが少なからずいるものです。そんな彼らの共通点は何でしょうか？それは、自分を訴える目線がきちんと採用側に向けられているということだと思います。採用側の募集意図、つまりその会社がどんな状況だから、どんな人間を採用したがつているのかをふまえて作成された書類、そして面接でのやりとりは、すうーっと光を放って選考者の目に留まります。

これを分かりやすいイメージで説明しましょう。例えばいま手元に、あるパーティー会場を撮影したスナップ写真があります。ある人はグラスを傾けて談笑し、ある人は躍っています。何十人もの参加者は思い思いの姿で写っているのですが、そんな中、2、3人だけがカメラに気づいてこちらに視線を向けて笑つていま

す。するとどうでしょう、その写真をぱっと見たとき、やはりその2、3人は明らかに集団の中から浮かび上がって見える存在になります。カメラ目線でニコッと笑っている人物に、どうしても気を寄せてしまうのは人の心理です。

これとまったく同じことが、応募書類の山でも言えるのです。採用側の募集意図にマッチしたキーワードが、書面の中や面接の返答に見出されると、「ああ、この応募者は我が社の状況をよく勉強しているな」と感じられ、選考者もニマリ。こうなればかなりイイ線です。

採用側へ目線にきちんと合わせるには、丁寧に情報収集をすることから始める必要があります。その企業のホームページや会社案内、関連書籍は当然のこと、株の公開企業であればIR用の資料や、シンクタンクが発行する業界レポートなども役に立ちます。また、新聞記事検索サービスの「日経テレコン」等を使って、その企業、業界、職種の少なくとも1年分の動きを、新聞記事を通して読み込んでいくことも有効です。自己アピールに使えるさまざまなことを見えてくるはずですよ。

よく応募書類（履歴書、職経歴書、志望動機書）を、どの企業に提出するにも同じ内容で使い回しという人がいますが、これは結局、へのへのもべじの目線が、どこも見ているようで、どこも見えていないということにつながってきます。面接に臨む都度、1社1社、新たに書き起こして作成するべきだと思います。目線を相手に向けるということは、千差万別である採用側の意図を知り、文脈を読み取り、相手の懐に入っていくコミュニケーションを行うということなのです。

「意図された即興」の面接

さて、最後に3番目の「意志を持って語りかける」というポイントです。企業側の選考者からすれば、1番目のポイントであなたに十分な能力があることはわかった。2番目のポイントで、当社の事情もよく把握していることもわかった。では、それをふまえて、あなたは当社で何をやりたいかという意志、意欲、エネルギーを確認したいのです。

ですから応募書類（主には志望動機書）には、「だからこそ自分というタレントがこういう戦力になるはずだ」という宣言をすべきです。面接に臨んでは、自分が戦力となりうるいくつかのシナリオを用意して、自信を持って語るべきです。私も過去に何度か転職していますので、当然、そのたびごとに面接を受けてきました。私は、面接に備えて「自分ならこうする／こうしたい」という企画書を事前に何通りも書いたものです。そうして頭の中にいくつかのシナリオを持っておけば、面接対応

は「出たとこ勝負の即興」から「意図された即興」へと様変わりし、どんな質問が出ても自分の意思を力強く、安定して伝えることができます。

よい面接（ジョブ・インタビュー）とは？

就職面接は何かと採用するほうが優位に立つて、「選んでやる」みたいな力学がはたらきがちですが、本来は、採用する側／される側が対等な立場でお互いの持っているもの、求めたいものを出し合い、需要と供給のマッチングポイントをデイスカッションする場だと私は思っています。私がかつて受けた採用面接で思い出すのは、最終面接でその会社の執行役員と、採用の際に任されるであろうプロジェクトについて、侃々諤々の議論になったことです。それは1時間にもおよび、互いの意見にはかなり差がありました。結局のところ、その会社の採用合格はかなわなかったのですが、それこそ「縁」がなかったのだとすぐにあきらめもつきました。むしろ、入社後に事業意志の相違で苦しむより、事前にその違いが明確になったことはいいことだとも思いました。

面接とは、英語で「インタビュー」です。文字通り、「相互に：inter」、「意見・見解：view」を交し合うという意味です。ですから、採用面接は一方的な品定めというのではなく、互いが議論するというスタンスではないのではないのでしょうか。むしろ採用する側も、議論を挑んでくる骨太な人材を求めているに違いありません。よい採用面接とは、両者がその採用職をめぐる議論をし、より高次の合意点を見出すことだと思います。そのために、自分の意思、意欲をシナリオ化しておく必要があります。いずれにしても、応募する採用案件の「文脈を読み」、「文脈をつくる」という作業が決定的に重要になります。

転職は、人生においてそう簡単に何度も切れるカードではありません。そして、いったんそのカードを切るのであれば、いい人生発展のきっかけにしたいものです。そんな大事な転職ですから、自分を漫然と訴えているだけでは採用はかないません。自分というキャリア存在の顔が、もし「へのへのもべじ」のようにのつべりしているようだったら、是非、以上3つのポイントを見直してみてください。■

【14話】

「人材」という働き手、 「人材」というタレント

ダイヤモンドの2つの価値

世界で最も硬い鉱石「ダイヤモンド」。
確かにダイヤモンドはその硬さゆえに「価値」があります。ただし、よくよく考えてみるにその「価値」にはふたつの側面があることに気がつきます。つまり、ダイヤモンドは高価な宝石として取り引きされる一方、研磨材市場においても日々大量に取り引きされている。前者は「財」（たから）として扱われ、後者は「材」として扱われる。ダイヤモンドはこうしたふたつの価値面を併せ持っているのです。

では、この両者の境界線はどこにあるのでしょうか。それを一言で表せば「代替がきく」か「きかない」かではないでしょうか。「財」はその希少性・独自性から代替がきかない。だから大粒のダイヤモンドは宝飾品として重宝され、高い値段がつきます。石によっては、家宝として代々受け継がれるものもあります。一方、研磨材として利用されるダイヤモンドは、その一粒一粒の大きさや品質に特出したものがなく、その供給量は多い。だから「材」に回される。研磨材としてのダイヤモンドは古くなれば、やがて新しいものに取り替えられる運命にある。消耗品としてのダイヤモンドの姿がそこにはあります。

人「財」はいつの時代にも足りない

そしてこの「財」と「材」の価値差は、ダイヤモンドだけの話ではなく、労働市場における商品である「ヒト」にもまったく同じことが当てはまるような気がします。確かに人材の大流動化時代を迎え、転職人口は増加の途をたどっていますが、本当に欲しいヒトを採ることは依然、難しいようです。先日、とある上場企業の採用担当者から話を聞きました。今回の人材募集で5名の中途採用枠を用意していたが、応募者400名で2名採るのがやっとだった。これは「ヒト（材）多けれど、ヒト（財）少なし」といった状況を端的に表しています。

企業は不景気だからといってヒトを採ることを止めるわけではありません。景気に左右されず、いつの時代にも「財」としてのヒトは足りないものです。ピーター・ドラッカーは著書「プロフェッショナルの条件」（ダイヤモンド社刊）の中で、医療機関を例に出して、病院には技術機器が多く投入されているが、ヒトは減っていない。

い。逆にそれを使いこなす高度で高給なヒトが余計に必要なになっている旨を書いています。

労働力は今後ますます二極化していく気配です。人「材」は若くて安い労働力、もしくは機械に取って代われ、飽和していく流れにあります。その一方で、人「財」はかけがえのない価値を持つがゆえに、ますます尊ばれ、逼迫していく。

これからの変化の時代を生き抜くビジネスパーソンたちにとって、自分が「材」に留まるのか、それとも「財」に昇華していくのか、「自分価値」と真正面から向き合わなくてはならない時期にきています。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

【15話】

夢見ることができれば、 成し遂げることもできる

最近、大学の要請で、在学生を対象とした「キャリアデザイン講座」の開催が多くなっています。私も現在、いくつかの大学で登壇しているのですが、今回はそこで感じたことについて触れてみたいと思います。

「 $5 + 3 = 8$ 」は処理作業、「 $0 + 0 = 8$ 」は創造作業

さて、ここにふたつの足し算があります。

- ・ $5 + 3 = 8$
- ・ $0 + 0 = 8$

一番目の数式は、誰がやっても答えは「8」しかありません。足し算のルールさえ覚えれば、誰でも簡単に「解」を出すことができます。ところが、一番目の数式はどうでしょうか。ある人は「2と6」を言うかもしれ

ませんし、ある人は「4と4」を言うかもしれません。ちょっと変化を付けた人は、「1と5と2」なる答えを言うかもしれません。二番目の数式では、右辺の8というゴールに対して、それにたどり着くための左辺は、人それぞれの創造「解」でいいわけです。ですから、正解はひとつではありません。

一番目の数式は、加減乗除ルールに基づいて行われる「演算処理作業」、答えは一樣です。一方、二番目の数式は、加減乗除ルールを覚えた上で、なおかつ自分独自の解を求める「発見創造作業」、答えは多様です。こうしてみると、両者には格段のレベルの違いがあります。

ゴールイメージがあるかないかが大事

さて、大学生の話に戻ります。

最近の大学生の就職先希望を聞いてみると、ますます「とりあえず大手企業」「とりあえず公務員」「とりあえず教員」という「とりあえず動機」が蔓延しつつあるように思われます。この「とりあえず」という動機はつまり、「とりあえず公務員試験を勉強して、合格すれば公務員になれる」（教員や税理士なども同様）、「とりあえず大手企業に入社すれば、比較的優遇なサラリーマンとして食っていける」などといった心理背景ものです。

これら「とりあえず動機」の就職は、先でいう「5+3=8」型の行動思考です。つまり、決められた5+3という演算ルールさえ覚えて、実行してしまえば（=受験して合格する、大手企業に入る）、あとは一樣の答えが自動的に得られるというパターンです。大学生の中には、「将来、何をやりたいかが分からない」という人間が多く、ならば、あるパターンに自分をはめ込むことで将来が決まるのなら、そちらを選んでしまえという流れにつきがちです。将来のことを考えるのは曖昧模糊としてわずらわしいが、目先の公務員試験勉強には一生懸命専念できる、そんな人が実は多いのです。もとより、マニュアルどおりにやれば（=公式どおりに計算すれば）答えが出せる、そんな日本の受験教育の申し子たちですから、無理のないことかもしれないのですが。

ところが、同じ資格試験系の志望でも、まったく異なるアプローチを意識する学生もいます。ある学生は、「私は教師になりたいけれど、卒業してそのまま学校社会に入ると視野が狭くなるので、数年は一般企業で働いて、その後、教師になりたい」と。そこで、どんな職種、業界がいいかと検討しているのです。

彼女の場合は、まず「なりたいたいイメージありき」で思考が始まっています。つまり「○+○=8」型といえます。先に、8というゴールイメージ（=自分のなりたいた

教師像）があつて、それを実現させるためには、「2と6」の組み合わせがいいのか「1と7」がいいのか、もしくは、足し算だけでは答えがつかれないのか、無数多様な選択肢の中から解を自分なりに創造しているわけです。

さて、この「5+3=8」型行動思考と、「○+○=8」型行動思考の差は、大学生のみならず、社会人であっても充分に有効なものだと思います。私たちはビジネスの現場で、資格やスキルがあくまで目的達成のための手段であることを知っています。会社から言われた「5+3は？」の演算を日々々々、繰り返しているだけではキャリアの発展がないことに気づいています。やはり、個々人がそれぞれに右辺の「8」というゴールイメージ（=夢、志）を描いて、どのように左辺（=表現方法、ソリューション）を創り出していくか、それがその人のキャリア形成そのものだと思います。

再度、ウォルト・ディズニーのこの言葉が思い出されます。

If you can dream it, you can do it.

（夢見ることができれば、それを成し遂げることもできる）

まずは、改めて夢をみることから始めたいものです。■

【16話】

職選びを「乗り物」に例えると

最近、自転車を購入しました。自転車を購入して乗るのは高校生の通学時以来のことになります。大きな川のそばに住んでいるということもあり、朝な夕なに、川沿いを自転車で走ってみるのですが、これがとても楽しいことに気がつきました。自転車のあの速度でしか観察できないさまざまなものが見えてきますし、自分の力加減で走るあのリズム心地、そして風の音、季節の薫り等々、いつしか自動車の移動ばかりで退化していた五感が呼び覚まされる思いです。

私は自転車で乗りながら、「あ、この感覚って、いまの自分の（自営業主としての）仕事感覚に近いな」と、ふと思いました。

大企業は「電車・クルマ・飛行機」

さて、そんなきっかけから本コラムでは、職選びを雇用形態によつて乗り物に例えてみようと思います。

まず、大企業勤めは「電車・クルマ・飛行機」ではないでしょうか。パワフルなエンジンを装備し、多くの人数を高速で、しかも遠くまで運んでいくことができます。屋根や窓がしっかり付いているので、外界で多少雨が降っても、風が吹いても中の人間は平気です（空調がきいているので快適ですらある）。その上、自分ひとりが多少居眠りをしても、その乗り物自体は運行を止めず、目的地に向かっていってくれます。

ただ、難点もあります。その乗り物の座席は、旅客機のエコノミー席のように窮屈で、手足を伸ばすことのできるスペースが限られています（中には、ファーストクラス席で悠々の人々もいますけれども、）。場合によっては、満員電車のようにぎゅうぎゅう詰めで、あつち押しに押しつぶされ、へとへとなる状況も出てきます。個人はそんな制限のある中で、せつせと仕事をこなしていきますが、その乗り物がどこに向かうかは、多くの場合、個人では決めることができません。

飛行機でひとつ飛びがいいか 風を感じながら歩くのがいいか

その一方、ベンチャー会社や起業は、「バイク（自動二輪車）」ではないでしょうか。

細い道や多少の悪路もなんのその。エンジン音を高鳴らせながらグイグイと突き進んでいきます。ハンドルさばきは自分次第。風を切りながら走り、自分の一挙手一投足がマシンに直下に伝わる快感は応えられないものがあります。しかし、雨が降ればスグ濡れ覚悟、ちよつとのハンドルミスは大きな事故につながるといった危険性と常に隣り合わせにいます。つまり、バイクはハイリスク・ハイリターンな乗り物というわけです。

中小企業はさしずめ、「小さな帆船」といった感じでしよう。

その日その日の風向きを常に気にしながら、帆の位置を変えてゆつくり進む。確かに出せるスピードは限られていますし、遠くへも行けない。景気といった波の影響も大きく受けます。しかし、自分たちしか知らない穴場の漁場があつて、そこで高級魚の一本釣りの醍醐味を味わうことができるかもしれません。帆船はエンジンで走る高速の乗り物では味わえない「何か」を得ることができると可能性を持っています。

そして、最後に個人自営業ですが、これは「自転車かラ

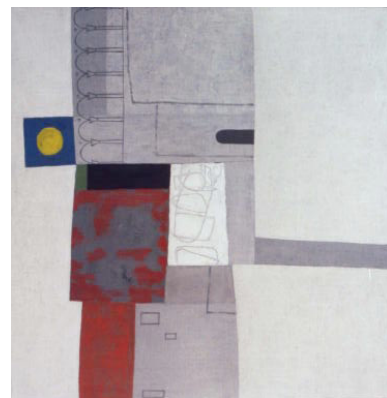
ンニング」ではないでしょうか。こぐこと、走ることをやめたらそこでストップ。動く早さ、動く距離はすべて自分の意志と脚次第。そして行き先はすべて自分で決める。道草は自由。途中で道を変えるのも自由。ただし、雨が降り、風が吹けば自分でよける道具や工夫が必要になる。

職選びに正解・不正解はない

乗り物の好みは人さまざまです。目的地までひとつ飛びで連れて行ってくれるジャンボジェット機がいいという人もいれば、目の前の岩山を、オフロードバイクでケガを承知で駆け上がりたいたいと衝動が走る人もいます。また、乗り物など使わず自分の脚で山に登って、道端の草花に目をやり、景色のいい場所を適当に見つけて手作り弁当を広げるほうがいいと思う人もいます。これらは志向性、価値観の差であつて、どれが正解か不正解かという問題ではありません。

職選びもこれに共通したところがあります。大企業で海外をまたに掛けるもよし、ベンチャー企業で一攫千金を狙うもよし、はたまた個人事業で地方に移り住むもよし、、、。スピードの中で戦う仕事もよし、のんびりとした仕事もよし、人が寄り付かない仕事もよし、、、。

要は、自分の価値観にマッチした職やワークスタイルを選んでいけば、それは「幸せのキャリア」です。なにかと獲得年収の高低ばかりがキャリアの成功軸として騒がれますが、経済的に「成功のキャリア」と同等に、精神的に「幸せのキャリア」という観点も長いキャリア人生においては大事であるように思います。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

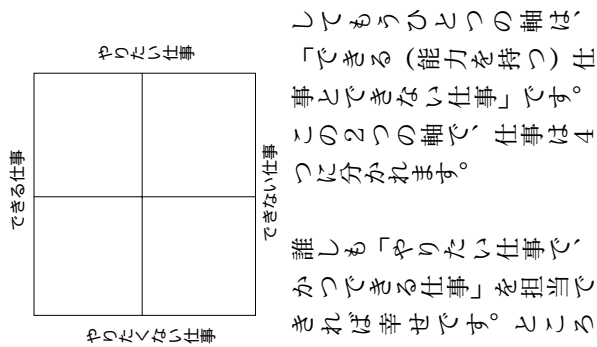
【17話】

「青竹さん」と「丸太さん」

職業柄、いろいろな方からキャリア上の問題、課題、悩み事をうかがいます。その中で最近、特に多いのが「仕事に疲れている」という声です。これは、有能で仕事に一途な人ほど多く聞かれる声ですが、同時に、同じように有能で一途な人の中にはどれだけ仕事をしようと、疲れることをしらない人たちもいます。この差は、どこから生じているのでしょうか？・・・私なりの答えは養題の「青竹さん」と「丸太さん」です。

「やりたいこと」と「できること」

さて、まずここで、仕事を2つの軸で分けてみます。ひとつの軸は、「やりたい仕事とやりたくない仕事」、そ



誰しも「やりたい仕事で、かつできる仕事」を担当できれば幸せです。ところが、有能で責任感の強い人は、必ずしも自分は強くやりたいとは思わないのだが、会社から与えられた仕事だから、そしてたまたまそれができてしまうという状況で、その仕事に忙殺されることがしばしば起こります。つまり「やりたくない仕事で、かつできる仕事」に献身を強要される状況に追い込まれるわけです。もしくは、当初は自分も納得していた「やりたい仕事」も、次第に会社の要求が変わってきて「やらねばならない仕事」「やりたくない仕事」に変貌していくことは往々にしてあります。

有能な人は、その仕事できてしまうことで周りからも評価され、期待が高まるために、一見その仕事にやりがいをもっているかのような錯覚をしてしまいます。が、本音のところでは違和感を覚えつつ、使命感や責任感がそれを押し殺し、そのまま仕事を進行させ、無理を蓄積していく。それが冒頭の「仕事に疲れている」という症状を引き起こしているように思えます。世間でよく騒がれる燃え尽き（バーンアウト）や過労死も、これが過度に継続していった先の出来事ではないでしょうか。

2つの働く姿「竹か、丸太か」

私がビジネス雑誌の編集者をやっていたころ、年間で数

百人の経営者やビジネスパーソン、職人に取材インタビューをしていたわけですが、私は彼らのエネルギーはいったいどこから湧いてくるのだろうと注意深く観察をしていました。

そして、内面エネルギーの湧かせ方に「プル型」と「プッシュ型」の2通りがあることに気づきました。プル型の人、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ゴールイメージを持っています。で、そのゴールイメージから引つ張られるように、自分を動かしていきます。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、ハードワークも楽しめる」というようなエネルギー発生の仕方をしていきます。それは、まさに、「天に一直線に伸びる竹が、激しい風雨にしなる様」でもあります。

一方、プッシュ型の人、ビジネス上の向かう目的がどこなく組織からの命題、もしくは責任感を伴った義務であることが多く、「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。それは、「太い木材が大きな家を支えていて、折れまいと突っ張っている」様子です。

折れる前にしなることを覚える

そう、有能な人が同じようにハードワークをこなす中でも、「青竹さん」と「丸太さん」がいるわけです。「青竹さん」は、できる仕事とやりたい仕事をうまく融合させ、自分の目標イメージを設定して、プル型のエネルギー発生をしています。状況がタフになっても、しなることを知っているのです、折れることはありません。

一方、「丸太さん」は、いつしかできる仕事とやりたい仕事と乖離していき、責任感が強いために、企業や組織のつくったイメージを達成する支え棒になり、がんじがらめになっていきます。プッシュ型のエネルギー発生で奮闘しますが、限界を超えると折れてしまう危険性があります。

企業が生き残りをかける昨今のビジネス環境では、仕事上の目標を達成するにも、自己実現をするにもハードワークは不可避なものとなっています。そして、有能で仕事に一途な人ほど、仕事量は集中してくるものです。そうしたとき、私たちは「折れる前にしなることを覚える」必要があります。しなるためには、いま再び自分の夢や志といった原点を描きなおい、いまの仕事で「できる仕事×やりたい仕事」のゾーンでコントロールしていく必要があるでしょう。■