

【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. # 4

- 【30話】最初の仕事はくじ引きである
- 【31話】自立と自律
- 【32話】キャリア・台風・株
- 【35話】キャリアの“平和ボケ”
- 【36話】“志力格差”の時代
- 【37話】“志力格差”の時代（続き）
- 【38話】ドラツカーの言玉
- 【39話】地・風・火・水——力・観・志・人

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.careering1.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

【30話】

最初の仕事はくじ引きである

職人の手と道具は互いに馴染みあう

私はかつて勤めていた出版社で、ある時期、デザイン雑誌の編集をやっていたのですが、そのときに何人もの伝統工芸の職人さん取材したことがありました。同行したカメラマンと私が、毎回、共通に目を引かれたのは、ものづくりをする職人さんたちの手と道具です。長年の間、力と根気を入れて使った手や指は、道具に沿うように曲がってしまいます。また、道具も、職人さんたちの指の形に合うようにすり減って変形してしまいます。時間が経つにつれ互いが一体感を得るように馴染みあった手と道具は、それだけで味わい深い絵（写真）になるものです。

こうした真新しい道具が手に馴染まず、なにか違和感がありながらも、使い込んでいくうちに手に馴染んでいく、もしくは手が馴染んでいくという経験は、職人にあらずとも、誰もが大きなり小なり知っているのではないのでしょうか。この手と道具の関係は、職と自分との関係にも当てはまると思います。

つまり、最初に出会う職・仕事で、自分に100%フィットしたものなどありません。仕事内容が期待と違っていた人間関係が予想以上に難しい、自分の能力とのマッチング具合がよくないなど、どこかしらに違和感を生じるものです。ただ、そうしたときに、職業人としての自分がやらねばならない対応は、自分の行動傾向をその職・仕事に合うように少し変えてやる、もしくは自分の能力を継ぎ足したり、改善したりすることです。または、自分がその職・仕事をしやすいように、環境を自分向きに変えてやる方法もある。いずれにしても、職と自分が互いに馴染むように調整や変形を行うことが必要です。もし、両者の違和感が大きく、両者が馴染めないほどの距離があるとすれば、その際は、職人が道具を変えるのと同じく、転職という選択肢で職を切り替えることとなります。

「くじ引き」以後、どうやって職と自分を馴染ませていくか

かの経営学者にして思想家のピーター・ドラッカー氏もこう言っています――「最初の仕事はくじ引きである。最初から適した仕事につく確率は高くない。得るべきところを知り、向いた仕事に移れるようになるには数年を要する」と。

新卒として最初に就職した会社、そして仕事、自分の中でそのままうまくいけばハッピーです。またうまくいかなかった場合は、それはたまたまくじ引きの当たりが悪かっただけなのだとはポジティブにとらえなおしてみ

る必要があります。職業人として大事なことは、むしろ、そのくじ引き後の状況対応、状況創造なのです。その会社の中で、職と自分が互いに馴染んでいけるようにあれこれ動いてみることで、自分の落ち着き場所がやがて見つかるかもしれません。もし、それでも難しそうなら、転職というカードを切って、思い切つて環境を一新してみることも重要な選択肢のひとつです。その際も、最初は、やはり多少の違和感はあるでしょう。しかし、そこからの状況対応、状況創造で、自分の馴染む場所を得られてこそ、その転職は成功したといえます。つまり、キャリアづくりとは、職と自分の馴染み化のプロセスなのだと思えます。

誰しも最初の会社・職・仕事というのは、運任せ、縁任せ、成り行き任せで選んでしまうことが多いものです。キャリアづくりで大事なことは、むしろその後の状況対応、状況創造です。ハッピーなキャリアとは、職と自分とがうまく馴染んでいる状態をいいます。アメリカンフットボールコーチのルー・ホルツという人がこんなことを言いました――「人生とは、10%の我が身に起こること、そして90%はそれにどう対応するかだ」。■

【31話】

自立と自律

「自立」から「自律」への移行期

私が委託される企業のキャリア研修の中で多いのが、入社3年目、もしくは入社5年目の従業員を対象としたものです。この年次は、いわば各自のキャリアが「自立」から「自律」への移行期にあたるタイミングで、その意識付けや刺激が非常に大事になってきます。この機を逸してしまうと、自立はしたものの自律への移行が滞ってしまう、自律の芽が出ずに逆に他律（他者依存・組織依存）に傾いてしまふ、自律の奥深いレベルにチャレンジしなくなるなどの影響が考えられます。

そういった意味で、私の研修プログラムでは、キャリアの「自立」と「自律」にどのように違いがあるのか、また自律マインドを醸成・強化するにはどうすればよいのかなどを軸に内容を組んで提供しています。本日のこのコラムでは、その自立と自律の違いについて触れたいと思います。

経済的自立と技能的自立

私が考えるキャリアにおける「自立と自律の違い」について下図にまとめてみました。自立は、職業人とし

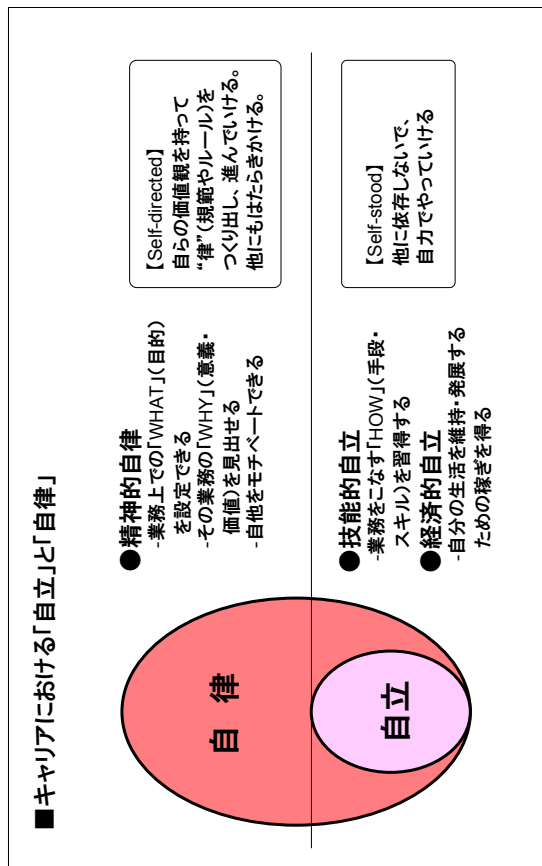
て独り立ちできるレベルを言います。英語で表現すれば、“self-stood”です。このレベルでは、経済的自立と技能的自立の2種類があります。

まず、経済的自立ですが、入社3年目から5年目においては、当然、経済的には親から独立し、自分の稼ぎで生計を立てます。しかし、いよいよ20代後半から30代にかけては、結婚や子供の誕生などの人生のイベントが予想されますから、経済的な基盤をより堅固にしていく必要があります。人生におけるファイナンスの課題に対し、着実に手を打つことが職業人のキャリア自立には欠かせない要件となつてきます。

次に、技能的自立です。誰も、入社したては先輩従業員や上司について、仕事を教えてもらい業務の方法を覚えます。そしてやがて仕事の仕方を体得し、自分なりに改善点や新しい工夫を加えていきます。また、今度自分は自分が後輩にやり方を教える番になります。これが技能的自立です。

精神的自律が「強い個」を生む

そして、この2つの自立の段階の次に来るのが、自律です。英語で表現すれば、“self-directed”でしょうか。自分で「立つた」後は、自分で「方向づけ」できるといったニュアンスです。自律の「律」とは、規範やルールといった意味ですから、その規範やルールをつくりだすためには自分なりの基準や価値観を持たなければ



なりませんし、それを他者にもはたらきかけることが求められます。このレベルは、多分に精神的な領域のもので

よく「大企業病」ということが言われます。企業がある成功で大きくなると、従業員たちはいつしか、組織が築いた過去のやり方を踏襲してそれを継続さえしていればよい、そして、それでそこそこいい給料がもらえるから安泰だといった、いわば技能的自立、経済的自立で満足してしまう傾向がでてきます。もっと悪症状が進めば、業務の行い方や事業の方向性は誰かの意思決定待ち、定年までは雇用してくれるだろうという会社依存心、などといった他律意識が蔓延してきます。企業が真に強くなるためには、従業員のひとりひとりが自立で満足することなく、「自律した強い個」になるよう押し上げていかねばなりません。

自律へのステップ：「守・破・離」

能や歌舞伎といった日本の伝統芸能、そして茶道や剣道などの世界に「守・破・離」という言葉があります。これはその道を極めるための成長段階を示した言葉です。

●「守」

まず、師からの教えを忠実に学び、型や作法、知識の基本を習得する第一段階。

●「破」

経験と鍛錬を重ね、師の教えを土台としながらも、それを打ち破るように自分なりの真意を会得する第二段階。

●「離」

これまで教わった型や知識にいつさいとらわれることなく、思うがままに至芸の境地に飛躍する第三段階。

この「守・破・離」の成長3段階は、まさに自立から自律へのステップを表わしているともいえます。自身のキャリアも、ひとつの「道」でしょうから、その最終境地である「離」を目指したいものです。■

【3話】

キャリア・台風・株

キャリアは「ゆらぎ」の連続の中で

今年も夏が終わり、台風シーズンがようやく去りました。今年もテレビで天気予報を見る機会が多かったのですが、私は天気図に出てくる台風の動きを見るたびに、

「キャリア」のことを連想してしまいます（職業病かもしれません）。つまりどういうことかという点、不規則で予想のつかないジグザクの動きをするあの台風の経路や進路が、人びとがさまざまにゆらぎながら描いていく「キャリアの経路・進路」と二重映しになるからです。

台風がなぜあのような不規則なジグザクの運動するのかといえは、自然条件によって発生する大小さまざまな力が台風外部から加わるのと同時に、その影響で台風内部でもエネルギーが常に変化し、それが複雑な力学作用となって台風を押し進めるからです（中学校のときに「ブラウン運動」という言葉も習いました）。

私たち職業人としてのキャリアの軌跡を考えると、やはり同じようなことがいえます。つまり、自分個人の外部からは日々刻々、キャリアの選択肢に影響を与える実さまざまな力を受けており、同時に自分内部の気持ちや志向、意欲もどんどん変化していきます。複雑な力学の中で、私たちは日々ゆらぎながらキャリア形成の行動をし、未来の意思決定を行っています。

複雑な力学作用を受けながら、こうしてゆらいでいく動体は台風やキャリアのほか、株の値動きもそうかもしれません。

マクロの力がある方向へ導く

さて、台風の進路にしても株の値動きにしても、ミクロ（分や時間の間隔）でみると、あまりに複雑な動きを

するので、どの方向にどの程度動いていくの見当がつかみません。時々刻々の変化だけでみていると、この台風は今後、赤道方向に墮下するのではないか、あるいは中国の内陸方向に漂流していくのではないかなどと思ってしまう。また、株の値動きにしても、刻々と移り変わる株価ボードだけを見ていると、例えば午前には勢いが増した株が午後にも暴騰するのか、それとも午後は利益確定に押されて下がり出すのか、まったく見当がつかないときが多々あるものです。

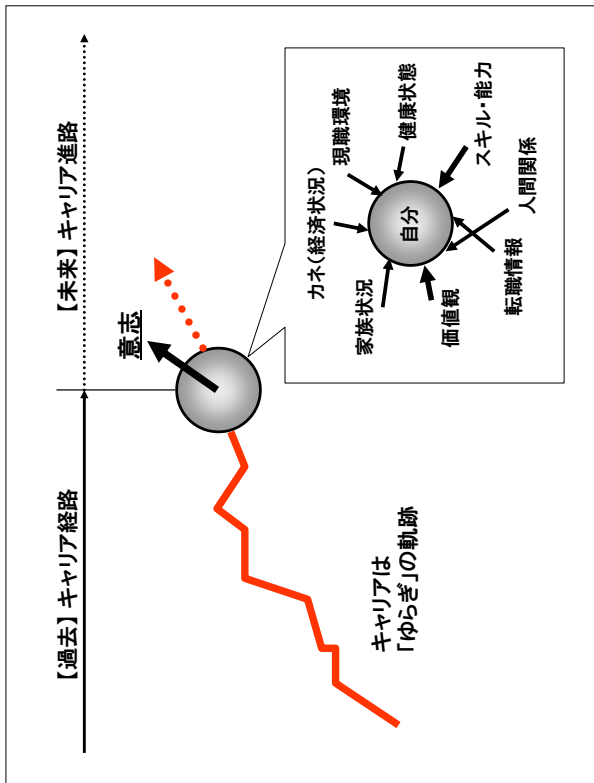
ところが、目線をマクロに移して、多少長い時間間隔でみていくと、あるパターンが判明してきます。つまり、台風は1週間や2週間経てば、ほとんどが東の方向へカーブして、オホーシツ海のかなたへ消えて行きます。また、株価であれば3ヶ月とか数年の動きを見れば、上昇基調なのか、それとも下降基調なのか、また、どの程度でそのトレンドが転換しそろうかがみえてきます。

それはなぜでしょうか？その理由は、台風はミクロでは四方八方からさまざまな力を受け、一見行方知れずですが、マクロでは偏西風という大きな力の作用を受けていて、最終的には東に曲がる軌跡を描くからです。株価も、ミクロでは刻々の売買取引の力を受けつつ、マクロではファンダメンタルズ（企業の業績や今後の事業見通し）や市場全体、景気全体という大きな力を受けて、トレンドを形成するからです。

行方知れずのキャリアにならないために

私たちそれぞれのキャリア進路も日々刻々、多様な力を受けて変化しています。もし、一職業人として、なにかしらの意思や目標がないとすると、それこそ複雑多様なミクロの力に翻弄されて行方知れずのキャリアになってしまう危険性があります。ですが、自分にとっての偏西風、あるいはファンダメンタルズとなるマクロの力があれば、多少はゆらぎつつも、中長期ではある予想範囲の進路にキャリアをたどり着かせることができます。マクロの力とは、言ってみれば、夢や志であり、なりたい像です。

台風の天気図、株価のチャート図を見るたびに、自分のキャリア進路に大きな力をはたらかせているか、ということをもと考えてしまう昨今です。■



【35話】

キャリアの“平和ボケ”

『計画のグレシャムの法則』

「悪化は良貨を駆逐する」――これは誰しも一度は聞いたことのある有名な『グレシャムの法則』です。そしてこの法則を組織の意思決定論に応用した人がいます。それは2008年にノーベル経済学賞を受賞したハーバード・A・サイモン教授です。サイモン教授は、「ルーチンな仕事はノン・ルーチン（創造的）な仕事を駆逐する」という『計画のグレシャムの法則』を提唱したのです。つまり、人は日常の些細な仕事・業務ばかりに追われていると、長期的に考えるべき重要な計画を考えなくなってしまうという法則です。

確かに日々の雑多な業務に忙殺されていると、あつという間に1ヶ月、1年、3年が経ってしまう。仕事の量をこなしてなんとなく「仕事をやった気分」になって安心しているのですが、その実、1年前の自分、あるいは3年前の自分と比べてみると、スキル上、キャリア上で大して進歩や成長がなかったことに気づき、少なからずのショックを受ける。これが典型的なキャリアの「計画のグレシャムの法則」症状です。

キャリアづくりに「安定」ということは非常に大事ですが、「安定＝ルーチンワークの繰り返し」ではないはず。常に時代の変化を感じつつ、自分という労働力の市場価値を意識し、行動を起こすときは積極的に行動を起こす、それでこそ真の「安定」は得られるのではないのでしょうか。

キャリアの「平和ボケ度」

日々のルーチンワークに埋没してキャリアの“平和ボケ”が起こっていないかどうか、下にそのチェックリストを用意してみました。チェック項目の数が多ほど、平和ボケ度が高まっているといえますので、その際はご注意ください。

- 例えば、ここ3年間の仕事を振り返ってみて、1年ごとにステップアップしているというより、同じレベルの1年を3回繰り返しているような気がする。
- 転職するしないにかかわらず、自分の労働市場における人材価値（例えば年収換算にしていくらか）に意識を払ったことがない。
- 5年後の仕事上の目標や、理想のキャリア像・ワークスタイル像を語ろうとすると頭がうやむやになる。
- 「私のような人材は、ここに留まっているほうが無難だ」とついつい保身的に考えがち。

- この3年間に、社内報（もしくは社外のメディア）で取材されてもいくらかの成功物語、業績エピソードのネタがない。
- 会社組織内の過去の慣習や方法を自分なりに変えて、社内に提案したことがない。
- 未来よりも、まず現在に不安を感じる。
- ここ最近、後輩社員が自分よりもいい仕事をしているなあと思う機会が増えた。
- 日々の業務処理で、頭とカラダはめいっぱいである。ちよつと疲れきり。
- 「うちの会社に限ってリストラはない」と思う。 ■

【36話】

“志力格差”の時代

進む世の中の2極化

これまでの日本は、なにかと均質的な国、平等の国などといわれてきました。一億総中流で横並び意識が強い文化は、いい意味でも悪い意味でもとことく安心感があり、一体感がありました。しかし、そうした古き時代は終わり、現在では社会のさまざまな「格差」が指摘されています。

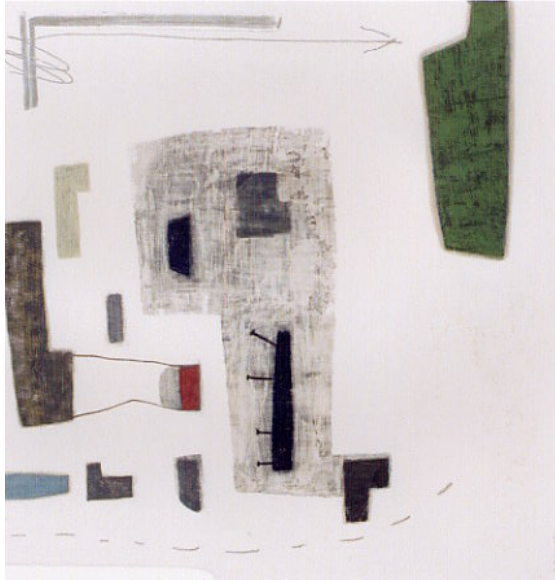
個人や家族においては、その所得格差が大きくなりつつありますし、企業においても「勝ち組」と「負け組」の差が顕著になりつつあります。製品やサービスにおいては、「売れる」ものはいくら高くても売れ、売れないものはいくら安くても売れない時代になりました。「情報アバイド」という言葉のとおり、情報を持つ者とそうでない者の差も激しくなっています。世の中のさまざまなことにおいて2極化の進行が加速しているように思えます。

5年後のキャリアに大きな差が・・・

さて、一人一人のキャリアの姿にも格差が見え始めています。たとえば、現在の会社の同僚たちで5年後に同窓会を開くとしましょう。変化の激しい時代ですから、5年後ともなると、個人個人のキャリアは悲喜こもこも、千差万別の職人生模様がすでにそこに現れているにちがひありません。終身雇用制が安定的に守られていたひと昔前までなら、どの会社も年次や年代に合わせて、昇進・昇級が行われキャリアにさほどの差はつかなかったでしょう。ところが、いまは違います。

現在のビジネス社会は、この今の時点からチャンス

つかんだ者とそうでない者、キャリアの成長回路に入った者とそうでない者の差は、ますます激しくなっています。現状では、どんぐりの背比べでスタートしたはずが、5年の間に、技能の差、人脈の差、年収の差、働き甲斐の差、充実度の差となってキャリアの差が明確になっていきます。いわば自分の職業に誇りと面白みを感じ、自己成長をどんどん遂げていく「ポジティブ組」と、職業に対し冷めた目線を持ち、日々ストレスを溜めていく「ネガティブ組」の格差がどんどん広がっています。（*私は、キャリアについては「勝ち組」「負け組」という表現に違和感を持っていますので、ここではそういう対比は使いません）



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

さて、このキャリアの状況格差はどこからくるのでしょうか？本人の能力差で

しょうか？たまたま就職した会社の差、もしくは上司の差でしょうか？それとも性格の差？運の差？育ちの差？容姿の差？・・・結論から言えば、その大元は「志力」の差であると思います。キャリアは、短期的には運や縁、あるいはそのときの能力レベルに影響されることもありますが、中長期でみれば、本人の「将来こうになりたい」という強い「意志の力」（＝志力）が決定的な要因となります。

志力さえあれば、自分が当初、能力的、機会的、諸環境的に多少ハンディキャップを負った状況だったとしても、それを補って余りあるほどに自身のキャリアを發展させていくことができると思うからです。私がビジネス雑誌の記者時代にお会した数多くの成功者（＝思うがままの満足なキャリア状況を獲得した人）たちは、例外なく「志力」のみなきる人たちでした。

志力とは「なりたいイメージ」を持つこと

私は自らの事業で、企業の従業員や大学生に向けてキャリア教育サービスを行っていますが、本当にこの「志力」格差が大きくなっていることを実感します。まずもって「何がやりたいのか、自分でもわからない」「とりあえず働いている。うちの会社でリストラはないだろう」という脆弱レベルから、「この仕事が面白くてたまらない。やりたいことがどんどん湧いてくる」「目指すべき方向がみえたので、ハラを据えてマイペースで

やっている」という確信レベルまで、志力の持ち様はその幅が広がっています。

GEの元CEO、ジャック・ウェルチは「自らの運命をコントロールせよ。さもなくば他の誰かがそれをす

るであろう」と言いました。志力とは、まさに自分のキャリアをつくっていくための源泉パワーとなるものです。それがなければ、自分のキャリアや人生は他者や外部環境に翻弄されることになってしまいます。

「志力」を持ち、強化するために特別なことは必要ありません。単純に「なりたい目標イメージ」を描くことです。そしてその思い、願い、あこがれを自分の中で継続的に保持させることです。筋力や知力の保持・強化と同様、志力も普段のちよつとした意識と行

動の積み重ねが大事だと思います。それが1年後、3年後、5年後、10年後に大きく効いてくることになるでしょう。■

【37話】

“志力格差”の時代（続き）

仕事柄、いろいろな人のキャリアの姿、働き様をみますが、志力の強い「キャリアのポジティブ展開組」と、志力の弱い「キャリアのネガティブ停滞組」には次のような違いがあうように思われます。

志力が自分の固い地盤になる

「ポジティブ組」は、仕事や生活・人生の「こうしたい」「こうなりたい」というアイデアが自分の中から次々湧いてきて、行動せずにはいられない、行動するのが楽しい。そして、行動したときに、次の新しいアイデアや展開が生まれるので、またついつい行動してしまう。短期や中長期の目標の抱き方には差はあるものの、「キャリアも人生もこの方向で大丈夫だ」という腹が据わる固い地盤のようなものを感じています。

また、就社（会社に就く）というより、就職（その職種に就く）という意識が高い。自分の人財価値基準

は、社外労働市場を回っていて、今この会社を出ても自分を高く買ってもらえるか、その職種分野、業界で高いレベルのプロフェッショナルとして認められるかに留意しています。とはいえ、現在勤める会社をないがしろにせず、むしろ仕事舞台を与えてもらっていることに恩義を感じながら、真摯な貢献を続けます。この姿は、ビジネスパーソンにとって、高度なプロフェッショナルを目指すことが大目的であり、会社はそのための手段、プロセス、舞台であるというキャリア思想に立ち返ったものと思われまふ。これまで「この大企業に入っておけば大丈夫」という就社意識が前面に出たキャリア思想の振り子の寄り戻しかもしれません。

スローライフにも確固たる志力がある

さまざまなキャリアを観察して興味深いのは、このポジティブ組に分類されるであろう別の一派です。上のようにキャリアのポジティブ展開組という、頭と行動のキレるビジネスパーソンが、かつこいいオフィスでさつそうと働いているイメージですが、じつくりマイペースで自分の目指したい方向を進む人たちもいます。ストレスフルな会社勤めをやめてパティシエ（洋菓子職人）になった30代の女性。その透明な海に惚れ込んで沖縄移住し、ダイビングショップ経営する30代男性。平日は地道なサラリーマン、週末は人気ブログを編集し、ネット通販で副収入を得る30代男性など。こうした事例も、やはり強い志力を持ってキャリアを切り拓いている人たちであり、ポジティブ組の仲間です。

要は、キャリアの成功とは何かを問うたとき、私は「自分が思うがままの満足したキャリア状態の獲得」と思っています。物欲、金欲、出世欲、名誉欲を満たすために、がむしやりに（場合によっては、ライブドア幹部のように社会のルールを逸脱して）働くのもひとつの価値観ですが、「泰然欲」の充足を目指して、スローライフ、スローキャリアを志回するのもひとつの立派な価値観だと思います。スローにも相当な志力があることに達



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

いはありません。

選択肢が多すぎて戸惑う時代

こうしたポジティブ組がいる一方、「ネガティブ組」もたくさんいます。志力が弱い（あるいは、ない）ために、「働かされ感」や「なんとなく漂流感」、これでいいのか自分の人生といった漠とした不安感が常に内面に付きまとっています。それが、過労やストレスへの耐性を低下させ、うつ病が慢性化する人も増えています。「自分は何をしたいか」「自分はどなりたいか」という思いを持つか持たないかだけで、生活や人生はいつも簡単に明暗が分かれてしまいます。

私は企業の従業員に対するキャリア教育のほか、大學生や場合によっては小中学生のキャリア教育プログラムづくりに参加しています。学生や子供たちにまず投げかける質問は、まさに「何をしたいか・なりたいか?」です。子供たちにはもっとブレイクダウンして、「あこがれている人はどんな人ですか?自分もそなりたいですか?」です。生きる力の源泉は、「なりたい像」をイメージすることから始まるからです。モノやコトが溢れすぎて、逆にそこから何かを選び出すことができなくなっているのは逆説的ですが、これは事実のようです。

経営学者であり思想家のピーター・ドラッカーは、著書『断絶の時代』でこのように述べています。「先進国社会は、自由意志によって職業を選べる社会へと急速に移行しつつある。今日の問題は、選択肢の少なさではなく、逆にその多さにある。あまりに多くの選択肢、機会、進路が、若者を惑わし悩ませる」と。

いわゆるフリーター・ニートの問題は、職をころころ変える、あるいは職に就いていないといった就労状況が問題ではなく、何もやりたいことが見つけられず、人生の時間を浪費していることが問題の本質だろうと思います。本人に何か夢や志が確とあつて、たまたまあるアルバイトしている状況なら、問題は深刻ではないでしょう。志力のある人なら、必ず、人生のうちで出会いやきっかけを見つけ、しぶとく生きて、やがて自分を成すはずでふ。むしろ、正社員としてしっかり雇用されている人々の中で、やりたいことが見つからず漂流感があり、ストレスにさいなまれ、あるいは雇用組織への依存意識べつたりで居座り続ける人が増大するほうが、企業にとつても、社会にとつても不健全なものではないかと思つてしまいます。

「志力」を起すために

ともかくも「幸せのキャリア」をつくるには、「志力」を湧き起すしか方法はありません。そのきっかけ

を生む方法をお知らせしましょう。

①【理想イメージを持つ】

人は漫然とは努力できない。何か理想のイメージに向かうときに努力できるし、長続きもする。まず、自分がいいと思う働き方、生き方をしているロールモデル（模範像）を見つける。そして自分なりのワークスタイル、キャリア像、獲得したい生活・人生像を思い浮かべよう。それが志力の源泉となる。

②【人脈を広げる】

上で挙げた目標イメージに近い思いを持つ人たちが、自分の価値観と共感しあえる人たちのネットワークを広げよう。情熱は伝染するものなので、一人で内にこもるのではなく、他人から刺激をもらうことで志力も高まり、維持もできる。

③【行動で仕掛ける】

ゼロに何をかけてもゼロである。大小問わず、自分のキャリアに変化が起こるように「種」を仕掛けておくことである。スキルを磨くために学校に通う、情報取得や読書への投資を惜しまない、ブログで自分をネット発信する、転職セミナーに出かけてみる等々、さまざまに行動を起こしてゼロをイチにしておくことである。そこから思いがけない展開が起こるものだ。

④【自分を持つ】

キャリアは長丁場の建設作業である。あせらず、時流に惑わされず、他人の成功をうらめしがらず、自分を持って、自分なりに構えて、樂觀的に行く。

平成ニッポンの世はいろいろな社会問題も抱えていますが、人類史上からみれば、そしてまた現在においても世界中からみれば、これほど穏やかで安定的なところはなく、かつ個人の可能性が努力すれば最も報われやすい国であると思います。となれば、志力を起こして、思うがままのキャリアを楽しまなければもったいない。そのためにも、「なりたい」イメージを描くことから始めてください。それを強く思うことで、ことは実現していくのです。■

【38話】

ドラツッカーの言玉

自分のキャリア哲学は何か

こうしてキャリア教育開発の仕事をしていると、よく人から質問されることがあります。「村山さんは、ご自身のキャリアについて悩まないのですか？」と。・・・答えはもちろん「おおいに悩んでいます」です。

自身のキャリアをどうするか、どう拓いていくかは、生涯にわたって継続する一大問題です。数学のように一発明解の公式があるわけでもなく、誰しも常に悩みながら、自分なりの正解値を追い求めて、創り出していくものです。私は「キャリア教育コンサルタント」であつて、「キャリアコンサルタント」ではないので、個人のキャリア形成について職業的に相談にのることはありません。ただ、個人的にはよく相談されることはありますし、こうしたコラムでもそれに関連したことは書きますので、そうしたときには古今東西の名著を引き出して、考えるヒントを差し出してあげるといったスタンスをとっています。

さて、そうした名著の中で、私が最もよく引用しているのが、ピーター・ドラツッカー氏のものです。彼はご存知のとおり「経営学の父」と呼ばれ、20世紀の産業・社会に大きな影響を与えた米国の経営学者です。『現代の経営』『イノベーションと起業家精神』など、生涯に約20の著作を残しました。しかし、残念ながら、昨年末55歳でこの世を去りました。その死去のニュースを聞いて、改めて教冊を読み返してみたのですが、キャリアを考えるには本当に含蓄の深い言葉の数々が随所に散りばめられています。

キャリアづくりは、具体的なアクションも大事ですが、その奥底にしっかりと自分なりの就職思想、キャリア哲学のようなものを築いていたほうがいいでしょう。今回は、ドラツッカー氏の言葉のいくつかを紹介し、読者の方々のちよつとした気付きにつながれば幸いです。

——「最初の仕事はくじ引きである。最初から適した仕事につく確率は高くない。しかも、得るべきところを知り、向いた仕事に移れるようになるには数年を要する」。（『非営利組織の経営』）

——「社会は一人ひとりの人間に対し、自分は何か、何になりたいか、何を投じて何を得たいかを問うことを求める。この問いは、役所に入るか、企業に入るか、大学に残るかという俗な問題に見えながら、実はみ

ずからの実存にかかわる問題である」。(『断絶の時代』)

誰も最初の就職先、最初の配属先がそのまま天職になることは極めて稀です。多くの人間は迷ったまま就職をし、「この方向でよかったのだろうか」と迷ったまま働き続ける。そうした意味では、このドラッカーの言葉は、キャリア路線が定まらない悩めるビジネススペースンたちにちょっとした安心感を与えてくれます。

ですが、そこで安心してしまつてはいけません。彼

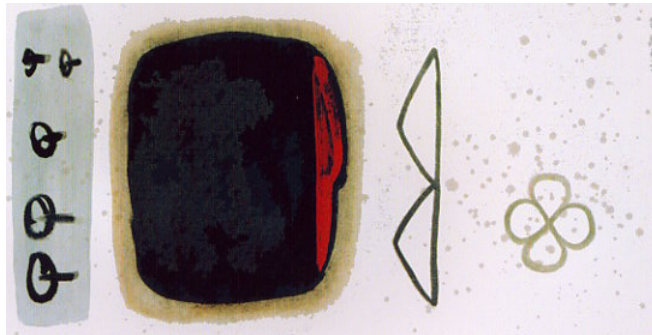
は私たちに、得るべきところを知り、数年のうちには向いた仕事を手に入れなさいよと言っています。ただし、へたに焦ることもありません。少しある職場でやってみて、自分に合わないからすぐに異動だ、転職だというのも賢明ではない。職選びは、みずからの実存にかかわる大きな問題です。自分は何者でありたいか、何をしたいのかをよく自問自答することがキャリアづくりの原点なのです。

——「人は精神的、心理的に働くことが必要だから働くだけではない。人は何かを、しかもかなり多くの何かを成し遂げたがる。みずからの得意なことにおいて、何かを成し遂げたがる。能力が働く意欲の基礎となる」。(『現代の経営』)

——「みずからの成長のために最も優先すべきは、卓越性の追求である。そこから充実と自信が生まれる。能力は仕事の質を変えるだけでなく、人間そのものを変えるがゆえに、重大な意味を持つ」。(『非営利組織の経営』)

仕事が面白くない、職場がつまらない。こういふとき、私たちは往々にして仕事をやらされている、働かされていることに気がつきます。仕事が面白くないのは会社や環境のせいと思つて、ずるずると1年、2年が経つていきます。これでは、キャリア・人生にとって極めて大事な20代、30代の時間がもつたない。

そこで意識を転換してみてもどうでしょうか。やらされ感のあるどんなつまらない仕事にも、自分なりの卓越性を求めてみる、そして小さくとも何か成し遂げる予



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

マをその仕事に付加する。そして、そのために新しい能力を積極的に吸収していく。このほんの小さなきっかけづくりが、自分の内にある成し遂げたい本能を刺激し、仕事や職場への向き合い方ががらり変わるかもしれません。いま目の前にある、そのなげない仕事が金色のチャンスに変わる可能性は小さくないのです。

——「問題の解決によつて得られるものは、通常の状態に戻すことだけである。せいぜい、成果をあげる能力に対する妨げを取り除くだけである。成果そのものは、機会の開拓によつてのみ得ることができる」。(『創造する経営』)

問題解決ばかりに注視するだけで、機会を創造し、リスクを負つて仕掛けることを忘れたマネジメントを、ドラッカー氏は随所で警告しています。これはキャリアづくりにおいても同様のことがいえると思います。

現状自分はこのだから、あだからと弱点やハンディキャップの面ばかりを気にして、それを克服してからでないとできないかのように気構えてしまう人は多いものです。確かに弱み克服のための努力は大事ですし、不足・不備の状況を補い、改善するのも大事です。しかし、その意識のみにとらわれていたら、人生30年あつても何か手ごたえのあることを成し遂げることはできないでしょう。

何かを成し遂げるには、チャンスを見つけ出し、そこに飛び込むことでしか可能になりません。そのチャンスを成就する過程で、自分の弱みも克服できたり、不足分を補うこともできたりします。私個人もサラリーマンから独立する際は、足りないものだらけでした。しかし、今では、自分が見出した機会から得たもので、おつりがくるくらい成長させてもらえました。

——「今さら自分を変えようとしてはならない。うまくいくわけがない。自分の得意とする仕事のやり方を向上させることに、力を入れるべきである」。(『明日を支配するもの』)

自分は自分でいいのです。さあ、明日から伸び伸びと仕事をしましょう。■

【39話】

地・風・火・水——力・観・志・人

キャリアをつくる4大要素

地球の4大要素をよく「地・風・火・水」などとい

います。これにあやかつて、個々のビジネスパーソンがキャリアをつくる4大要素を考えてみるに、私はそれが「力・観・志・人」ではないかと思っています。つまり、私たち一人一人が職業人として、自分なりに満足のいくキャリア（働き様、生き様）を体現していくためには、「力」を磨き、「観」を得、「志」を抱き、「人」と交わっていくことで、それがなされていくということです。

それを細かくみると、こうなります。

【力】を磨く

- ・技能（スキル）を身につける
- ・知識、経験（ナレッジ）を得る
- ・行動特性（コンピテンシー）を強める

【観】を得る

- ・価値軸（バリュー）を持つ
- ・自律精神、プロ意識（スピリット・マインド）を持つ

【志】を抱く

- ・目標像（イメージ）を描く
- ・情熱（パッション）を持つ
- ・使命（ミッション）を感じる

【人】と交わる

- ・人脈（ネットワーク）を築く

力を磨くだけでは不十分

確かに日々の業務をこなし、キャリアをつくっていくためには「力を磨く」ことが大事ですし、それが一番の基本になります。ですから、私たちは自己研鑽を怠ってはけませんし、会社も従業員にいろいろな能力研修を施そうとしてくれます。

しかし、「力を磨く」ことは、キャリアをつくる上で一部の役割しか果たしません。それは、技能や知識、経験といった力は、あくまで仕事を成すための手段にすぎないからです。手段の取得に終始しているキャリアには早晩行き詰まりがみえてきます。

30歳前後からは、仕事の目的や意義を自分なりに見出し、自分の仕事をつくり出していかなければキャ

リアの展開は望めません。目的や意義なしには、能力的にもマンネリ感や限界感が出てきて、「力を磨く」意欲も低下してきます。キャリアの停滞はそのようなところから始まります。

4要素の好循環がキャリアを大きく展開させる

そこで必要なのが、「観を得る」ことです。すなわち自分の価値軸を持ち、自律的に考え、リスクを負っても果敢に行動することです。自分の「観」で見極めた行動ですから、たとえ失敗しても悔いはないはずですし、その失敗は未来に必ず活きるものです。

自分の中に「観」ができてくれば、次はそれを基盤として、目指すべき理想像は何か、情熱を燃やすことのできる目標は何かといった「志」を抱けるようになります。そうすれば、それを実現するためにどんな「力」が必要になってくるのが明確になる。となると、それを身につけるためにまたがんばろうという新鮮な意欲がわいてくる。キャリアの停滞や中だるみを打破するブレイクポイントはまさにここにあります。

また、同じ方向の想いや価値観を持っている「人」との人間交流も重要です。そうした人たちと社内外で出会い、結びつきあうことで、さまざまに触発を受け、「観」や「志」がいつそう深く固まってくることもなります。

このように力・観・志・人の要素は相互に影響しあっており、この4要素の好循環が起きると、30代は一気にキャリアが拓けてきます。

力・観・志・人⇄幹・根・陽・水

4要素を樹木にたとえてみると、

- ・力⇄幹、枝葉
- ・観⇄根
- ・志⇄陽の光
- ・人⇄水

さらに言えば、

- ・仕事舞台（担当プロジェクト、雇用組織、業界、社会）⇄大地
 - ・仕事上の成果⇄花、木の実
 - ・自分のキャリア⇄樹木の姿
- ということになるでしょうか。

力・観・志・人の4要素はどれも大切ですが、その中でもやはり私は「観」が一番肝心だと思っています。職業人として根っこになる部分ですから、ここを基点にしてこそ他の3つの要素も次々に生きてくると思うからです。

いずれにしても、みなさんが職業人として「なぜ働くのか?」「自分の仕事にどんな意義・意味を持つて

いるのか?」「自分はこの仕事を通して何を世に提供した
いのか?」と言う問いかけを一度やってみてください。自
分にある程度納得のいく答えを持っている人は、すでに
根っこ(＝観)ができていますから、自分のキャリアとい
う樹木は今後大きくなっていくでしょう。もし、まだ答え
を持ち合わせていないようであれば、樹木の成長にはいつ
たん限界がくるかもしれません。

「観」をどうやって醸成すればよいかという方法論に関
しては、万人に効く統一のハウツーやマニュアルのような
ものはありません。自分でもがきながら徐々に固めていく
ものだからです。ですが、その醸成を促すきっかけを他か
ら与えることは可能であると思っています。したがって、
人財教育サービスを生業とする私の最大の関心も、この
「観」を醸成するお手伝いをどうできるのか、どう研修プ
ログラム化できるのか、にあります。それに関しては、こ
のコラムでまた別途紙面を割くことにしましょう。■

【村山昇の“働く”を考える本・キャリアを拓く本】好評発売中



『ピカソのキャリア、ゆでガエルのキャリア』

すばる舎
本体価格1400円(+税)



『上司をマネジメント』

明日香出版社
本体価格1400円(+税)

全国書店またはオンライン書店にてお求めください