

【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

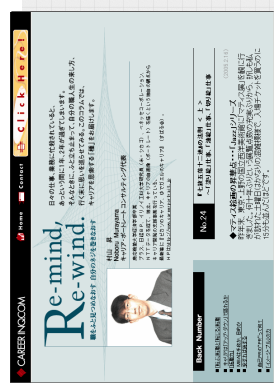
日々の仕事、業務に忙殺されていると、あっという間に1年、2年が過ぎてしまいます。そんなときに、ふと立ち止まって、自分の職人生の来し方、行く末に思いを巡らせてみる。このコラムでは、キャリアを思索する「種」をお届けします。

Vol. #5

- 【41話】サラリーマンは「フリーマン」？
- 【42話】経営の哲学・理念・倫理を学ぶ
- 【43話】「ビジョナリー」なキャリア
- 【44話】「非連続」へのプロトタイプ
- 【45話】人気動物園に学ぶ「よい職場」の条件
- 【46話】キャリアチェンジのリスク考

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.careering.com/press/re_mind/

キャリアインキュベーション(株)様の
ウェブサイトで2003年12月～2006年12月
連載

【41話】

サラリーマンは「フリーマン」？

過酷なプレッシャー下での「楽しみたい」

サッカーのワールドカップ・ドイツ大会、日本代表は残念な結果に終わりましたが、中田英寿選手が大会に臨むにあたっていろいろな場でインタビューを受けたとき、必ず口にした一言がある。

それは、——「ともかく楽しんでやりたい」です。

もちろん、この中田選手の言う「楽しむ」は、遊びを楽しむとかレジャーを楽しむとかいうような気軽な次元のものではない。相当に深い次元から発しているものです。そこには、研ぎ澄まされたプロフェッショナルの力強さと覚悟、自負があり、そしてワールドカップというような素晴らしいチャンス舞台に立てることへの感謝の念がある。「楽しんでサッカーをやれたときが、結果的に自分もいい動きができたときであり、試合にも勝てるときである」といった内容のコメントは、厳しい世界のトップリーグで百戦錬磨してきた者の精神コントロールの術をよく表している。

チャンスをつかんで、それを実行できる喜びをかみしめる、そしてその後には結果はおのずと付いてくる。いずれにせよ、中田選手をはじめとするトップスポーツ選手たちは、過酷なプレッシャーをそれより大きな「楽しみ」で包みながら日々戦っているのだと思います。

目の前の仕事は「チャンス」に溢れている

さて、その一方、平成のビジネスパーソンたちはどうでしょうか？仕事を「楽しんで」いるのでしょうか？過酷なプロスポーツ選手ほどではありませんが、ビジネス現場の一つ一つの仕事やプロジェクトはある意味、勝負事であり、日々、ストレスやプレッシャーと戦いながら、より高いパフォーマンスや結果を出していかなければならないという点では共通しています。

私たちビジネスパーソンが「仕事を楽しむ」ためには、日常の雑多なわずらわしさをはねのけるほどに、目の前の「チャンス」に感謝をし、チャレンジ意欲をかき立てなくてはなりません。

仕事は、実にさまざまなチャンス（機会）を私たちに与えてくれます。つまり仕事は、

- ・自分の可能性を開いてくれる成長機会であり、
- ・さまざまな人と出会える触発機会であり、
- ・何か事を成し遂げることによって味わう感動機会であり、

- ・学校では教われないことを身につける学習機会であり、
- ・ひょっとしたら自分も有名になれる名声機会であり、
- ・あわよくば一攫千金を手にすることもある経済機会でもある。

「チャンス」への感覚が鈍くなるサラリーマン

私は16年間のサラリーマン生活をやめて、3年前に独立しました。独立後、劇的に意識が変わるのが「お金」と「チャンス」への向き合い方です。会社で宮仕えをしている身であれば、給料は安定的に支払われますし、仕事は何かしら自動的に振られてきます。したがって、サラリーマンにどっぷり浸かっていると、どうしてもカネとチャンスに対して意識が鈍化しがちになります。その点、自営事業で、独り世の中に対峙すると、いやがうえにもカネとチャンスに対して意識が先鋭化してきます。よいチャンスの獲得は必然的にカネを呼んでいきますから、特にチャンスは決定的に重要だと認識するようになります。

サッカーの話を再度すれば、日本代表としてピッチに立てるのは二人だけです。欧州リーグでプレーする実力選手ですら代表に選ばれない場合もありますし、代表に選ばれたとしても試合に出られない場合も多々あります。残り8分で交代という出場でもかなり幸運と思わなくてはなりません。実力があっても、仕事ができない、仕事舞台にすら立たないというのが厳しいプロスポーツの世界です。

ですから、チャンスを得たことに自然と感謝の念が湧き、過酷なプレッシャー下でも「楽しんでやりたい」というのが、真のプロフェッショナルの心情だと思います。深い次元の「楽しみ」「喜び」とは、感謝や自負心、使命感から生まれるのではないのでしょうか。

さて、みなさんの目の前には日々、大小さまざまな仕事が振られてきますし、あるいは自分でつくりだす場合もあるでしょうが、それらの仕事をどれだけ深い次元で「楽しむ」ことができるでしょうか。

同じ会社員でも、チャンスに鈍いサラリーマン（＝「フリーマン」とでも呼びましようか）となるか、それともチャンスに感謝してそれを深く楽しむことができるビジネス・プロフェッショナルとなるか・・・

仕事を深く「楽しむ」ことができれば、おのずといい成長、いい出会い、いい感動、いい学び、いい評判、いい収入が「ごほうび」として待ち受けていることでしょう。



【4.2話】

経営の哲学・理念・倫理を学ぶ

MBAで経営哲学の授業

実のところ、私はいま、自ら事業を営むかたわら、一橋大学・商学研究科のMBA課程で修士学生として学んでいます。年齢を過ぎ、会社員経験も4社経てからの入学ですから、当初は「経営に関する知識の再整理」を主目的として国立キャンパスの門をくぐりました。

現在、修士2年に在籍していますが、この夏学期の授業で、とても身になる、そして襟元を正してもらおうような授業に出会うことができました。それは「経営哲学」という授業です。担当教官は、伊丹敬之教授と田中一弘助教授です。

学期前に配布された講義要綱には次のような狙いが書かれています。

=====

このコースは「深く考える実務家」に求められる基盤のうちの価値観や倫理観に関わる部分を、受講者自身が涵養・練磨していく「土壌」を作ることを目的としている。何らかの体系化された知識を授けるのではなく、特定の価値観や倫理観を植え付けようとするものでもない。

自分たちの仕事や事業はそもそも何のために、誰のためにやっているのか、心の深いところで葛藤を生むような意思決定をするときに、何を考え、信じて決断したらよいのか。これらは一人の実務家としても、組織の長たる経営者としても、直面することが避けられない問題である。

こうした問題に答えを出すための究極的な源泉となるのは、整理された知識の体系や、借り物の価値観・倫理観ではなく、その人自身の内に根を張った、経営についての信念やものの見方であろう。それはもちろん既存の知識や価値観に学びながらも、本質的には自分の中で涵養・練磨しなければならない。

「学校で週1時限・1学期間のコースを学ぶことによつて各自の経営哲学が確立する」などとは到底思っていない。このコースの到達目標は、受講者それぞれが自らの内に経営哲学を育てていくための良き土壌を作ることである。

=====

経営は「葛藤」の仕事

このクラスではまず、松下幸之助や本田宗一郎といった名経営者の残した著作や「私の履歴書」（日本経

済新聞連載のもの）を読み、経営者の生き様・働き様・考え様を観る中から、経営という仕事の本質、経営者の資質を実感するところからはじまります。

そこから観えてくることは、結局、経営という仕事は、

- ・ 甚大な精神的・肉体的なエネルギーをもって、
 - ・ 複雑に相矛盾する意思決定要素との葛藤の中で、
 - ・ 独り苦悶しながら、最終的な意思決定を行い、
 - ・ 人を動かし、組織を存続させていく仕事
- といえるのではないのでしょうか。

「複雑に相矛盾する意思決定要素」というのは、次のようなものです。

たとえば、企業が利益を追求するのはそれ自体「善」ではあるが、その利益追求が従業員や取引先に対して何らかの犠牲を強いている場合、またはその利益追求が地球環境を破壊している場合、またはその利益追求は（法律の不備で）法律には抵触していないが、グレーゾーンで一人抜け駆けて儲けまくっている場合など、利益追求が社会的道義に反する状況は経営者の前に多々訪れます。さらに、企業にとって利益とは誰のための利益でしょうか？・・・株主のため、従業員のため、経営者個人のため、取引先のためなど、いろいろあるでしょうが、経営の現場では、株主の利益と従業員の利益が一致しないことは頻繁にあります。

例えば、中村邦夫社長下の松下電器産業、カルロス・ゴーン社長下の日産自動車は大規模なリストラを実施しました。不況下のリストラはやむをえない処置かもしれませんが、その際、解雇する従業員と残る従業員にどう公正さと納得感を与えながら、企業の存続のための経済合理性を両立させていくのか。「理と情」、「利益と道義」の間（はざま）で経営者は壮絶な葛藤をします。さて、あなたが中村社長、ゴーン社長の立場だとしたら、この葛藤状況で的確な判断を下し、冷静に実行に移せるでしょうか？もしくは、そもそもそういう状況下に置かれるプレッシャーに耐え抜くことができそうでしょうか？

フロンという物質は冷媒としてエアコンや冷蔵庫に使われたり、家庭用品のスプレーにも使われたりしてきました。しかし、それがオゾン層破壊物質であるとして、今度は代替フロンが開発され使われ始めました。ところが、その代替フロンが今度は、強力な地球温暖化作用があることが判明してきています。さて、このような状況下で、もし、あなたが何かの中小企業メーカー社長で、無害だと思っていた代替フロンを使った製品を世に

出しているとします。しかも、その製品は全社売上げの大部分を占めています、代替フロンに代わる物質を自ら研究開発する余裕資金も時間もありません。このときあなたはどのような意思決定を下すでしょうか？

プロフェッショナルとは厳しき「自律」の人

経団連・元会長の奥田碩さんは、最近の日本に「拝金主義が蔓延している」との発言で話題となりました。考えてみればライブドアの堀江元社長も、当初の志は「ポータルサイトでヤアーを追い抜く」でしたが、いつの間にか「時価総額世界一」に変容して、マネーゲーム化した企業買収に陥っていきました。また、村上ファンドも当初は「もの言ひ株主」として企業運営にメスを入れていくという使命感があつたのですが、ファンド規模が大きくなるにつれて投資家からの高いリターン要求のアレクシヤに負ける形で、結局は単なる売り抜け屋に墮してしまつた感があります。

そのとき経営者は「法律を犯さない範囲で金儲けやつて何が悪い」というような意識を前面に出す場合がありますが、そもそも法律は人間が守るべき最低限度のルールを規定しただけです。ヌケやモレだらけのものです。そのヌケやモレを暗黙のうちに埋めるのが、人間の倫理観や道徳心といった「自律」精神です。一人一人の人間が、限りないカネへの欲望を自分で律すればこそ、拝金主義へブレキをかけることができます。

「プロフェッショナル」とはもともと高い社会的倫理観・道徳観を持った高度専門職という定義で使われてきました。そういった意味で、自分のやっていることの是非を、法律の内にあるか外にあるかで決めてもらいたいとする「他律」の経営者は、本来「プロ」とは呼べないものです。とはいえ、いざ自分が同じような立場になったとき、努めてどこまで自律的になれるでしょうか？そして多方面からのアレクシヤにどこまで耐えられるでしょうか？

こうした種々雑多に入り組んだ圧力力学の中に経営者は身を置きます。そして最終的には独りで意思決定しなくてはならない。だからこそ、自分の内に「確たる軸」を持たなければやつていけない状況が生じるのだと思います。ですから、名経営者ほど最終的には、宗教的な境地に入っていくことがよく理解できます。

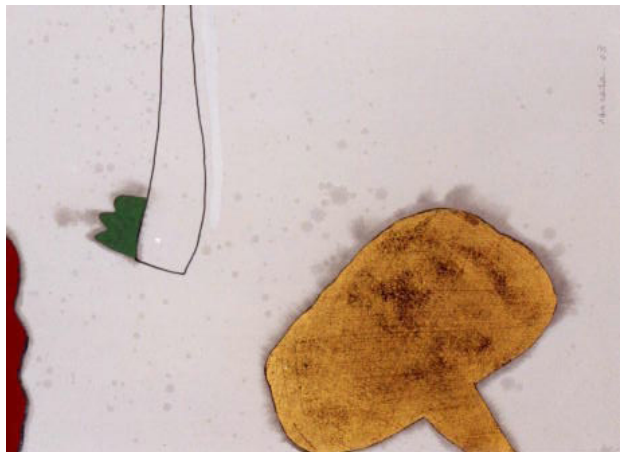
知育よりも徳育

「経営哲学」の授業の中で担当の伊丹教授は、「経営者が直面する大きな仕事の場には、深い悩みとぎりぎりの決断を迫る状況が生まれる。その決断の経験が、『決断の要諦』をその人に学ばせる。決断はしばしば、

苦渋に満ちたものになる。なぜなら、すべての関係者をハッピーにするような決断はほとんどありえないからだ。そうしてその苦渋の経験が、その人に賢（ひだ）を刻んでいく。だから名経営者の顔つきは素朴で、強く、しかも透明感があるんだ」という話もされました。確かに、私も経済雑誌の記者を何年もやつて、いろいろな経営者に実際に対面してきましたが、それは真実だと思います。

いずれにしても、MBA教育のみならず、最近の一般の教育では何かと「HOW」の知識・技能ばかりを即席に習得するプログラムが多い中、じっくりと「WHY」を考えるプログラムに当たつたことは、自分にとって非常に実りの多いものになりました。経営哲学というのは、小さな「WHY」ではなく、大きな「WHY」を考えるべきで、その意味で、知育よりも徳育がより重要なのです。したがって、授業で用いた教材では、渋沢栄一の『論語と算盤』やバーナードの『経営者の役割』、ドラッカーの『企業とは何か』、ソポクレスの『アンティゴネー』など古典的名著から実に多くの示唆を得ました。特に、論語やアンティゴネーは紀元前数百年ころにすでに書かれていますから、人間の営みの根本はさほど変わつてはいないのだなと痛感もします。

読者のみなさんも、この夏、上のような古典読書を通して、「経営にとって金儲けとは何か」「企業の社会的存在意義は何か」「企業はだれのものか」など、哲学的テーマを熟考してみる機会を持つてみてはいかがでしょうか。■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

「ビジョナリー」なキャリア

「ビジョナリー・カンパニー」に学ぶ

先日、調べごとがあつて一冊の本を読みました。かつて読んだ本ですが、今の目線で読むと、再びいろいろな気づきがあり、きょうはその一部を書きます。

世の中が変化の度合いを増すにつれ、企業の浮沈もますます激しくなっています。小さなベンチャー企業があつという間に大きく成功する場合もあれば、安泰と思われていた大企業が急速に業績を悪化させ、大規模なリストラを行い、業界で地位を失う場合もある。また、成功した企業も、それに喜んでばかりもいられない。その成功は一時のものに終わるかもしれないからです。

こうした現代にあつて、はたして企業にとって時代を超える生存の法則があるのかなのか。——それをテーマにした著作がシエームス・コリンズとジエリー・ボラスの『ビジョナリー・カンパニー』（原題は“Built to Last”＝永続を築く）です。この本は、1995年に刊行されましたが、10年以上経つた今でも幅広く読まれています。

コリンズとボラスはこの本の中でビジョナリー・カンパニーの特徴をいくつか挙げていますが、ここではその主なものを紹介しましょう。

- 1) 基本理念を強く持ち、維持している
- 2) 大胆な目標 (BHAG) を掲げる
- 3) 大量のものを試し、うまくいったものを残す
- 4) 「OR」ではなく、「AND」を求める
- 5) 時を告げるのではなく、時計をつくる

「ビジョナリー・カンパニー」の特徴

まずビジョナリー・カンパニーは、組織にとって不変の主義や価値観を持っている。そして単なる金儲けを超えた会社の根本的な存在理由を自らに問い続けている。これが基本理念を持ち、維持しているということです。

そして第二に、大胆な目標 (Big Hairy Audacious Goal) を掲げ、それを強力な推進力にしている。三番めは、失敗を恐れず、とにかく多くを試すこと。そしてそこで残ったものを進化の種にしていくことです。

四番めは「AかBのどちらかだ」と考えるのではなく、「AもBもどちらも手に入れたい」と考えること。例えば、「安定か、変化かどちらか」↓「保守主義でありつつ、かつ大胆な挑戦をする」、「未来への投資か、目先の利益追求かどちらか」↓「長期的な視野に立った投資を行ないつつ、かつ短期的な成果の要求も重視す

る」のように考える。

そして最後五番めは、時計をつくること。ビジョナリー・カンパニーは、誰かカリスマ的なリーダーがいて、そのリーダーが都度都度に素晴らしいアイデアを出す（＝正確な時を告げる）から優れているのではない。なぜなら、そのリーダーがいなくなれば、正確な時を告げる人がいなくなり、その組織は存続できなくなるからです。ビジョナリー・カンパニーが真に優れているのは、「時計をつくる」ことに成功したからこそのものです。それゆえ、リーダーが代々変わつても正確な時間を知ることができ、時代を超えて存続できる。時計とは、強みを発揮する仕組み、勝ちパターン、人材輩出の流れといったものでしょう。

あなたのキャリアは「ビジョナリー」か？

さて、これらビジョナリー・カンパニーの特徴を自分たちのキャリアにも当てはめて考えてみるとどうなるでしょうか。はたして、自分のキャリアがどれくらい「ビジョナリー」でしょうか。

1) 自分のキャリアに基本理念はあるか？

自分が働くうえで「これだけは守りたい・重視したい・譲れない」という主義や価値軸があれば、それがすなわち基本理念ということですよ。「金を得るため」以外の自分が働く理由は何でしょうか。

2) 大きな目標 (BHAG) はあるか？

なんとなく日々働いているというのでは、ビジョナリーとはいえません。何かしら目標、しかも実現できるどうかかわからないほど大きな目標を掲げ、それに向かってエネルギーを湧かせているか。

3) トライ精神に満ちているか？

キャリアはある意味「へたな鉄砲も数撃ちや当たる」の中から形成されていくものです。誰も最初からキャリア・人生の道筋が明確に見えているわけではありません。何でも試す、失敗を恐れない、どこにでも顔を出すところから、その後のキャリア・人生を大きく変える経験、出会いが残るものだと思います。

4) 妥協せず「AND」を求めようとしているか？

キャリアの選択肢は往々にして「OR」を求められることが多い。つまり「面白そうだが給料は安い仕事を選ぶか、つまらないが給料はいい仕事を選ぶか」といったように。こんな場面に対面したら、しょうがないといってどちらかに妥協するのではなく、AもBも両方得る方策はないのかと考えてみたい。「面白くて、給料もいい仕事」を手に入れられる道筋は創造できるはずですよ（事

実、そうしてキャリアをつくっていつている人たちが世の中に少なからずいます。中途半端に妥協して、自分を安売りしないことが大事ではないでしょうか。

5) 自分なりの「時計」をつくっているか？

どんな仕事を振られても、どんな仕事環境に置かれても、その都度都度に右往左往するのではなく、安定的に結果を出せる自分なりの「成果を出す仕組み」「勝ちパターン」「安定的能力」を身につけているでしょうか。

これら5つの要件すべてを満たすことは確かにハードルの高いことかもしれませんが、しかし、心配する必要はまったくありません。ビジョナリー・カンパニーとして挙げられている企業（ソニーやIBM、3M、P&Gな

ど）も最初ごく小さな会社だったのです。これらを中長期で辛抱強くやり続けていくことで、企業も個人のキャリアも大きく育っていくことができるのです。■

【44話】

「非連続」へのアクトライ

「連続」と「非連続」の両方が大事

ビジネスの現場ではひところ前から「連続・非連続」という言葉がよく使われるようになりました。約3年前に出版されたソニー元会長・出井伸之さんの著書『非連続の時代』がその言葉の定着化に一役かつたともいえますし、実際、ビジネスの競争市場では、過去からの流れとはまったく異なるところから新興のプレーヤーがいきなり登場し、非連続的なカタチで市場の覇権を握るといった姿が珍しくなくなったことも影響していると思います。

この「連続・非連続」という言葉は、もともとイノベーション（技術などによる革新）のプロセスを研究す

る現場から生まれてきたものです。つまりイノベーションには、従来の技術・方法の線土を小刻みに改善していくタイプのもつと、従来なかつたような画期的な技術・方法が突如現れるというタイプのもの2種類があり、前者を「連続的」、後者を「非連続的」と呼びます。著

名なイノベーション研究者であるシュンペーターは、非連続的なイノベーションを次のように例えている——「いくら郵便馬車を列ねても、それによつて決して鉄道を得ることはできない」（1932年）と。

重要性からいえば、連続的なイノベーションも非連続的なイノベーションもどちらも大事なことには変わりはありません。連続的なものだけに固執したり、そこに安住したりすれば、突然出現する非連続的なものがもたらす革命に飲み込まれ、その後の存在が一気に

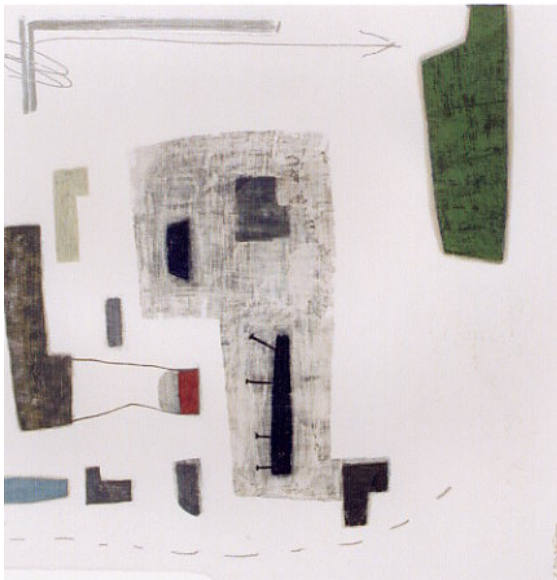
危うくなります。また一方、非連続的なものは、何もないところからいきなり生まれるわけではなく、連続的な努力や蓄積があつてこそ起こりえるものでもあります。したがつて、連続的と非連続的なイノベーションの双方にバランスをもつて意識をし、行動する必要があるのです。

キャリアの展開にも連続的と非連続的がある

さて、私たちビジネスパーソンのキャリアづくりも「連続・非連続」といつた2つの流れがありそうです。ひとつの職種、企業、業界で、日々スキルを習得し、経験を重ね、その路線を一步一步進んでいくという連続的なキャリア形成もあれば、ある日、突然、何かの出会いやチャンスとめぐり合い、これまでとは分野の全く異なる世界でキャリアをリスタートさせ、非連続的に飛躍していくキャリア形成もある。

そうしたところから、キャリアづくりの場合もイノベーションの場合と同様、連続的なものと非連続的なものの両方について意識をし、行動で仕掛けることが必要になってきます。

私自身の話で恐縮ですが、私も非連続的なキャリアチェンジを経験しています。32歳のときに米国への私費留学を敢行しましたが、それはそれまで積み重ねていたビジネスジャーナリズムあるいはビジネス雑誌というメ



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

デザインづくりのスキルやマインドの格上げを目的としたものでした。しかし、いざ留学先の修士課程に入ってみると、まったく畑の違う分野（それは教育プログラム開発、教育ビジネスといった分野なのですが）に興味をわいてしまい、相当な時間と労力をそちらに傾倒することになりました。必然的に、帰国後、教育出版会社に転職をすることになり、そのときの非連続的なキャリアの転換点が現在の独立事業の源となっています。

キャリア路線が非連続的になるとはいえ、それ以前に自分自身が身につけた能力がすべて無駄になるわけではありません。むしろ、新たな面からの応用を効かせることで、過去の能力は差別化された武器にもなります。私の現事業は人材教育の研修サービスですが、生粋に研修サービスだけを行なっている他社とは、非連続な世界を経験してきた分、異なった発想でのサービスを施すことができますし、実際おおいにそれが役立っています。

ともあれ、私にとって留学は、非連続的变化を生む格好の機会となったのです。あの留学がなければ、私はいまだにビジネス雑誌の編集をやっているかもしれません。連続的なキャリアが幸せだったか、それとも非連続的なキャリアが幸せだったか、たぶんどちらにも人生の正解はつくりだせるとは思います。少なくとも現在の選択肢にまったくもって満足していますから、非連続万歳！と言っておきましょう。

ちよつとした仕掛けが非連続のきっかけに

学びの秋です。留学ほど大きな選択肢はなかなか表現させづらいものがありますが、自分にちよつとした「非連続」的な行動を仕掛けてみることをお勧めします。非連続といつても難しく構えることはありません。要は、普段なかなか実行に移せないこと、また自分の意識の外にありがちなテーマに対して体験をしてみるということでいいと思います。その小さなトライによって、自分を非連続の世界に導いてくれる何かの出会いや点火が起こ

るかもしれないのです。簡単なりすとを下にあげてみましょう。

【「非連続」へのアキトライ・リスト】

□旅行

- ・できればこれまでいったことのない場所がいい。行き先を「ダーツ」で決める（＝日本地図を広げて、適当に指が降りたところ）のも手
- ・その旅先に移住するとすれば、どんな働き方、職業が考えられるだろうか

□ブログの立ち上げ

- ・自分をネットで発信してみよう。未来の仕事の使者とつながるかもしれない

□スクール通い

- ・現職務とは直接つながりはないが、関心のあるスキルを磨く
- ・社外スクールは重要な出会いの場ともなりうる

□ボランティア

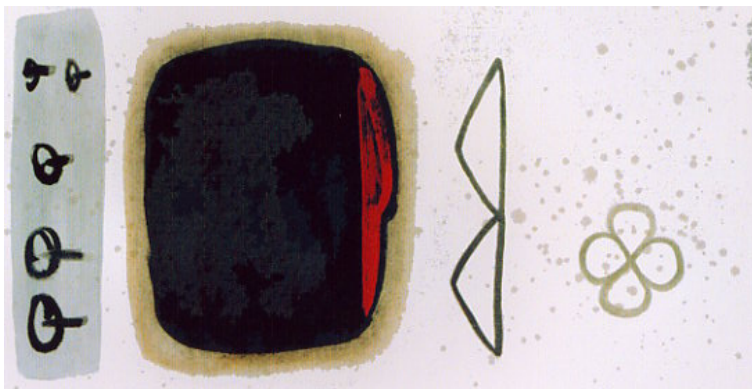
- ・市役所、区役所などに問い合わせれば、さまざまに公募されているはず。仕事以外で、年齢層・バックグラウンドの異なる人たちとの交流は意外な展開をもたらしてくれるかもしれない

□読書

- ・図書館に行つて、普段立ち寄らないカテゴリの棚にいつてみよう

□新趣味

- ・趣味一覧のガイドブック、おけいこ事のスクール雑誌、文化センターのカタログなどを入手し、閲覧してみよう。まったく新たな趣味の発見ができるかもしれない■



Art Collaboration with Tatsuya Hirata

人気動物園に学ぶ「よい職場」の条件

動物本来の躍動する動きを見せる「行動展示」

いま全国で最も勢いのあるテーマパークといえば、おそらく北海道・旭川市の「旭山動物園」ではないでしょうか。いまや年間800万人を超える来園者を集め、国内では東京の上野動物園に次ぐ堂々2位の動物園になった（昨年、夏3ヶ月間の来園者数はついに上野動物園をも上回り、最大瞬間風速で日本一となっている）。わずか2年前の2006年には来園者が55万人まで減少していた旭山動物園が、なぜここまで劇的に生まれ変わることできたのか――？

それは「展示方法」の改革にある。多くの動物園が一般的に行なっているのは、動物の姿・形を来園客に見せるという「形態展示」です。この展示方法は、ともかく動物の特徴的な姿形が大勢の客に見やすいようにショーケースをつくって、そこに動物を入れるという発想のものです。しかし、旭山動物園の園長や飼育員たちは考えました。動物たちが本来持っている躍動する野性的な動きや、自然のしぐさこそ見てもらいたい。そこで切り口となったのが「行動展示」なのです。

1997年、巨大な鳥籠の中を鳥が自然の姿で飛び回る「とどりの村」の完成を皮切りに、水中トンネルを作って自由に泳ぎまわる姿を360度で観察できる「べんぎん館」や「あざらし館」、高さ7メートルの位置に「空中運動場」を設置して本能的な運動を見られる「オランウータン舎」、その他「もうじゅう館」「ざる山」「ほつきよくぐま館」などを次々にオープンさせました。いずれの展示も、動物の自然的で特徴的な行動をこれまでの動物園にはなかつたさまざまな工夫で見せることで、来園者の人気を一気に獲得したのです。

「よい職場」とは伸び伸び行動できる環境と上下のパートナーシップ

さて、旭山動物園からビジネスの現場は何を学ぶことができるでしょうか。ここでは2つのことが指摘できるかもしれない。

1つめは、「形態・姿形」から「行動」への重心移動を学ぶべきということ。昨今の企業は往々にして、従業員に対して「君の業績は何だ・成果は何だ」と、具体的に外に見える結果を問い詰めることが多くなった。確かに企業が生き残るためにはそうした管理も大事だが、

いつしか従業員は硬直化し、元気をなくしてしまったようでもある。それは、形態展示された動物がやや窮屈な思いでカゴの中において、終始その姿を見られているのどこか共通点があるように感じられます。

しかし一方で、企業の中には従業員に伸び伸びと仕事をやれる環境と権限を与えて、自主・自律的な行動をうまく促し、結果的に好業績をあげるところもある。これはつまり、旭山動物園と同じ、個々の動物が本来持っている自然のいきいきとした行動をさせることが、結果的に多くのお客さんと呼ぶという行動展示の考え方に通じている。したがって、「よい職場」とは、結果、結果と問う前に、まず、一人一人の働き手が、自然のうちに個々の能力を発揮できる環境を整えてやることではないでしょうか。

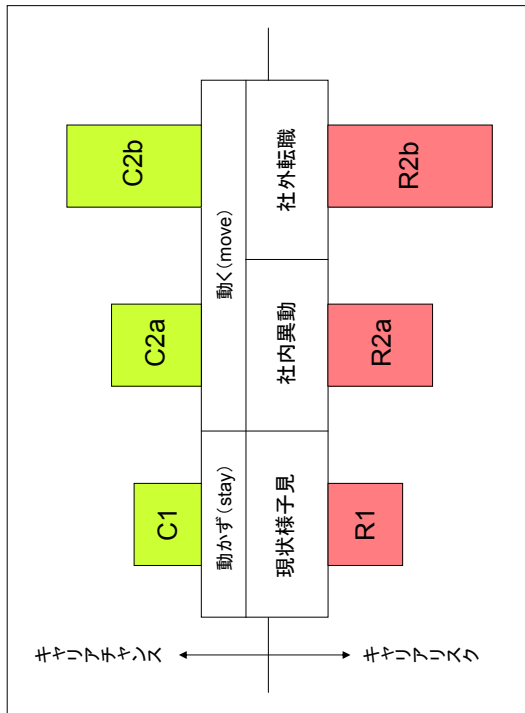
2つめの学ぶべき点は、これら旭山動物園の新しい展示方法は、展示のプロや外部コンサルタントに依頼したわけではなく、園長と飼育員たちみずからひとつひとつ手作りで考案したこと。一方で動物の生態や気持ちを考え、他方で来園客の要望や興味を考え、それらを統合して自分たちなりの解を探し当てたわけです。企業においてはなにかと、経営者・管理職側と、現場の一般従業員との間に溝がでやすいものですが、お客さんの前ではそんな分け隔ては関係なく、互いはパートナーとなって最良のモノ・サービスを生み出していかなくてはならない存在です。「よい職場」とは、立場の上下に関係なく、共通の目標に視線を合わせて、協力・共創しているところではないでしょうか。■

キャリアチェンジのリスク考（最終話）

チャンスとリスクは事の両面

世の中、何事においても、大きな成長、多くの収穫を得ようと思えば、なんらかの危険を冒して行動に出なければなりません。つまり「虎穴に入らずんば、虎子を得ず」、「No risk, no gain.」なのです。確かに長い一生の間には、何もせず安穩と構えていて「柵からボタ餅」ということも何度か起こるでしょうが、この変化の激しい時代、ボタ餅を待っている間に自分がどんどん不利な状況に追い込まれてしまうことのほうが多いかもしれません。したがって、現代の生活にあつて私たちは常にアタマを働かせて、ここは留まる勇気を持つべきなのか、それとも思い切って行動を仕掛けるときなのかを都度都度に判断していくことが必要になってきます。

動くべきか、留まるべきか——このことは平成のビジネスパーソンのキャリア形成において常に悩ましがちな問題であります。自分の仕事環境に満足がいつて、うまくキャリアが回転しているときは、そのままの勢いにかまかせていけばよい。しかし、長い職業人生においては仕事環境が自分に合わなくなる、悪化する、停滞する、先が見えなくなるなどといった状況に出くわすことは往々にしてある。そんなときは、キャリアチェンジを仕掛けるべきか、それとも仕掛けずに留まるべきかを判断しなくてはならない。変化を仕掛ける場合には、もちろんその先に大きなチャンスが開けるかもしれないが（＝図C2）、同時にそれ相応のリスクを負わなければなら



■キャリアチェンジにおけるリスクとチャンス両面の図

ない（＝R2）。

また一方、変化を仕掛けずにじつと留まっていることで次のチャンスがめぐってくる可能性もあるが（＝C1）、同時に変化しないことで自分のキャリア環境が地盤沈下をはじめめるリスクもある（＝R1）。

私たちビジネスパーソンは、図のように現状の仕事環境に留まるか／動くか（stay or move）を、そのそれぞれについてのチャンスとリスクを総合的にてんびんにかけて判断するわけです。

認識すべき5つのリスク

さて、そうした総合的判断をする場合、特に重要となるのはリスク認識のほうです。キャリア形成は自分の生活・人生に直結しているだけに、華々しい大勝ちを狙うよりも、「負けない勝負」「マイナスを最小限にして前進・改善を得るキャリア」を最優先させることが肝心だからです。そのために、まず何よりもリスクを十分に意識することです。ここでは、キャリアチェンジを行なうにせよ、行なわないにせよ、発生するリスクの主なものを5つを挙げておきましょう。

①【経済的リスク】

一般的に転職はコストがかかるものと認識したほうがいいでしょう。コストとは、転職活動の労力と時間、転職時のさまざまな手続き、さらに転職のタイミングによって現場からボーナスの満額が受け取れない、勤続年数の短分化によって退職金・年金の積み上がりが小さくなる、転職による住居移転があればその引越し費用が発生するなどいろいろあります。また、転職先が強い成果報酬型の賃金制を敷いている場合、年収が上がると思って転職しても、いざ新天地で結果が出せなければ年収ダウンしてしまう可能性もある。それらが言ってみれば転職の経済的リスクです。

ただし、キャリアチェンジといつても、今の会社を辞めずに社内異動で変化を試す場合には、この経済的リスクは大幅に小さくなるでしょう。図のように社外転職のリスク（R2b）と、社内異動のリスク（R2a）は異なってきます。

さて他方、もし現状、自分がみずからの能力や貢献に対して安い給料に留まっていると思うのであれば、そこでガマンしていることもひとつのリスクです。世の中には、あなたの能力をもっと高く買ってくれるところがあるかもしれないのです。

②【能力適合リスク】

仕事というのは「聞くとやるとで大違い」なことが多い。社内異動にして、社外転職にして、次に任される仕事・職種の内容を聞いて、自分が納得をしてキャリア

チェンジに「GO」をかけるわけですが、実際のところ、自分の能力に本当にマッチするかどうかはやってみないとわからない。そこにリスクが発生する。積極果敢に職変えをしてみたものの、この仕事は「なんだかちよっと違う」といつて空振りに終わるケースも起こりえるのです。

しかし、だからといって、もし現職が自分の能力とミスマッチである場合、それを放置していることにもリスクがある。自分の能力を眠らせてしまうというリスクであり、はたらきがいを減じるリスクです。

③【人間関係リスク】

転職をすることは新旧ふたつの職場で人間関係のリスクを負う。ひとつは新しい職場でうまく人間関係が構築できるかというリスクと、もうひとつは、転職して去っていくことで現職場の人間関係が気まづくなってしまうかというリスクです。

また、キャリアチェンジを仕掛けないで現状維持することにもリスクは生じる。固定化した人間関係は馴れ合いを生みやすいし、狭いネットワークに閉じこもりがちになることは自分の成長機会を少なくすることにつながりやすいからです。

④【健康的リスク】

転職によって仕事の環境を変えることは、心機一転ということもありますが、その準備段階、実行段階においてかなり精神的、肉体的に負担をかけることになる。そうして意味で、転職時は健康を損なうリスクが高まるのが事実です。

他方、現職の環境がストレスに満ちていて、それでもしばらくは様子見を決め込んだ場合も同様に、健康にリスクが生じるものです。仕事環境への不満や不安、上司との関係悪化などにもかかわらず、現状に留まって次のチャンスを待つことは、相当に精神的、肉体的な負担を強いるでしょう。

⑤【年齢リスク】

キャリアチェンジを仕掛ける、仕掛けないに関わらず、年齢が高くなればなるほど、リスクは大きくなる。なぜなら年齢が上がれば、社会的責任、家族のしがらみも大きくなってきますし、能力的な柔軟性や伸びしろも限られてきます、また体力的にも無理がきかなくなってくる。

このように、動くも留まるも、どちらにしてもリスクは存在する。しかし、リスクを恐れる必要はない。リスクは適切に認識しさえすれば、自分を推し進めてくれる力になるのです。そして何よりも大事なことは、

リスクを凌駕するほどのチャンス（＝大いなる目標・夢・思い）をそこに見出すことです。■

【シリーズ終わり】

【村山昇の“働く”を考える本・キャリアを拓く本】好評発売中



『上司をマネジメント』

クロスメディアパブリッシング
本体価格1400円(+税)



『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)

全国書店またはオンライン書店にてお求めください