

仕事ものしりコラム

Vol. 4

Contents

キャリア時事ワード辞典：【キャリアマインド】

ゲームの3人・キャリアの3人

「SMART」に1年の計を立てる

「T字型」に能力を伸ばそう

人材を測る2つの質問

キャリア時事ワード辞典：【ポータブルスキル/暗黙知】

キャリアづくりの源泉は「ドリメージ」力

新期スタートのキャリアテーマ：「自分価値をつくる」

就職・転職の際の会社選びにどんな目を持つか



キャリア・ポートレート コンサルティング

代表

村山 昇

<http://tenshoku.inte.co.jp/knowhow/monoshiri/>

(株)インテリジェンス様のウェブサイト内
「仕事ものしりコラム」で2004年2月より連載

キャリア時事ワード辞典：【キャリアマインド】

就くべきは会社か、職種か

『一社懸命』vs『一職懸命』

かつて戦後の高度成長期においては、いわゆる終身雇用が幅を利かし、ともかく一流企業に入社してしまえば、あとは安定的にそこそこ幸せなサラリーマンライフが享受できるという時代であった。そこで重要なキャリアマインドは「就社」意識であり、「一社懸命」の考え方である。キャリア選択においても、「ともかくあのA社に入りたい」として、たまたまBという部署・職種に就かされた」という順序である。

他方、大方の企業において終身雇用が終焉を迎えた昨今の人材の大流動化時代においては、いよいよ「就職」意識、「一職懸命」のキャリアマインドを持ったビジネスパーソンたちが多くなってきた。つまり、自分の専門能力を磨いて、それをキャリアチェンジの中心軸に据えるというスタイルである。キャリア選択においては、「この職種分野でキャリアを磨いていきたい」として実現するためには、たまたまC社がよい」という思考順序だ。

ただ、この2つのタイプのどちらがいい悪いということとは結論できない。キャリアマインドは人それぞれの価値観の問題であり、優劣は語れない。また、一人の中に「一社懸命」の要素もあれば、「一職懸命」の要素もある。

『ジョブ・ホッパー』vs『ジョブ・ステッパー』

現代においてキャリア形成の重要な選択肢である「転職」はもはや特別のことではなくなってきている。しかし、どのような動機、シチュエーションで「転職」という重要なカードを切っているかは大问题である。

昨今のフリーターやニート問題に代表されるように、明確な将来意志のないままに職を転々とするという人が増えている。また、フリーターやニートならずとも、正社員として職を得た人間の中でも、1年や2年で会社を辞め、次の会社探しをするというケースも増えている。いわば「ジョブ・ホッパー」の増加現象だ。ホッパー（hopper）とは、ぴよんぴよんと飛び移る人の意味である。彼らの「職替え」の動機は、「なんとなく合わないから」「飽きたから」といったものが多い。

一方、同じ転職でも、「現状の職場環境で十分な成果を出し、次の飛躍の機会が現在の自分の社内には見つからない、もしくは他社から誘いを受けている」場合に、転職を敢行する人たちも増えている。これはいわば、転職を自己成長の上り階段にしようとする「ジョブ・ステッパー」の姿である。

「転職」というキャリア選択のカードは、キャリアに変化を起こす劇薬と考えるべきである。確かに劇的に効果が出る場合もあるが、副作用もある。人生のうちでそう何度も切れるカードではない。仕事をホッピングするためではなく、ステップングにするための目的で、満を持して使いたい。

結果を出すのがいい仕事か、
いい仕事なら結果は自然とついてくるのか

『仕事は結果』vs『仕事はプロセス』

どんな仕事も結果を出さなければ意味がない、という考え方はビジネス現場では昔から根強くある。特に営業職種などでは仕事の結果を数値で表しやすいために、給与・賞与評価もこれに連動する形で取り入れてきた企業が多い。昨今ではさらにその流れが進んで、営業以外の職種でも業績をなるべく数値化し、成果によって報酬を決めようとする動きが活発化している。いわゆる成果主義であるが、これは「仕事は結果こそすべて」という視点に立っている。確かに仕事に結果を厳しく求めることで、甘えを排し、責任感を湧かせることができる。

しかし、この成果主義の行き過ぎには批判も出始めている。従業員が短期に成績の上がりやすい仕事しかしなくなる、他の従業員との間で協力よりも足の引っ張り合いが起こる、全体の利益になる地味な仕事を誰もやらなくなる、等々の問題が顕著になってきたのだ。

そんな中、やはり会社組織の中には、「結果うんぬんよりも、仕事は各々が個性を発揮して自律的、調和的に行うことが第一だ。そうなれば結果は後からついてくる」といったプロセス重視の考え方も必要である。「健全な結果は、健全なプロセスに宿る」的な考え方への寄り戻しも現在起きつつある。

ビジネスパーソン各人においては、仕事上で結果を重要視するのか、プロセスを重要視するのかは、各人の価値観の置き方によって変わるだろう。結果ばかりを追い求めるために心身を過度に疲弊させてしまう、また逆にプロセス重視ということで結果を出さずに業務課題を何年も引きずってしまうというようなことでは問題もある。自分の中でうまい具合のバランス点を見出すことが必要になってくる。

ゲームの3人・キャリアの3人

与えられた環境下で優れた結果を出す
「グッド・プレーヤー」

ゲームをするのに3人の達人がいるといわれる。まずは、決められたルールの中で優秀な成績をあげる「グッド・プレーヤー」。そして次に、ゲームルールをどんどん改良していったゲーム自体をさらに面白くしようとする「ルール・メーカー」。最後に、そのゲーム盤の外にはみだしていった、全く違うゲームをつくってしまう「ニューゲーム・クリエイター」だ。

さて、この「ゲームの3人」は、ひとりひとりのビジネスパーソンのキャリアの話に応用することができる。つまりキャリアづくりにも、3人のタイプが存在するのだ。

まず、キャリアの「グッド・プレーヤー」について。これは、現在、自分の置かれた業界、職種、役職（立場）の中で、優れた業績をあげる人である。つまり、自分の会社が持つ慣習的な業務方法を十分に身に付け、企業文化を理解し、業界のしきたりに従って、着実に結果を積み上げていくタイプである。

与えられた環境の中で、他人よりも優れた結果を残すことはキャリアづくりの中でとても重要なことだ。そうした実績が自分という人材に価値を与え、周辺からの信頼を得ることができる。そうした意味で、新卒入社5年目くらいまでは職場のグッド・プレーヤーを目指すべしだろう。また、職種的には、特に総務系や営業系において「グッド・プレーヤー」が必要とされる。

経営者は「ルール・メーカー」、
起業家は「ニューゲーム・クリエイター」

さて、次に「ルール・メーカー」である。ある程度、キャリア人としてその業務、その会社、その業界に携わり続けていると、慣習的に当然と思われる仕事の方法や規則、会社の組織風土、業界のしきたりなどに、欠点や違和感を見出すものである。そうしたときに、ならばそれをいっそ変えてやろうとするのが、このタイプの人たちである。

だが、ルールを変えることは容易ではない。習慣として過去と同じように動いているほうが大多数の人たちはラクなのである。ひとたび何かルールのなものを換えようとするれば、周辺の人々を説得しなければならない。変化に対して強い反対が起こることも十分にありえる。し

たがって、ルールを変えることにメリットがあり、ビジネスというゲーム自体がよりいっそう面白くなるという確信をみずからが持ち、周辺に精力的に働きかけなければならぬ。こうした「ルール・メーカー」的な役回りは、現場のマネジャーやリーダー層、そして経営層のビジネスパーソンに求められることとなる。また職種の的には、研究開発系や企画系に必要だろう。

最後に「ニューゲーム・クリエイター」である。これはこれまでの自分の働いてきた環境を去り、新しい環境で、新しい自分なりのルールでキャリアをリスタートさせる人たちである。既存のゲーム盤を飛び出して、別のゲームをつくることは簡単だが、ゲームであるから、当然そこにはそのゲームが面白いといって集まってくれる支持者がいないとだめである。既存のゲームにはなかった工夫や刺激があつてこそ、そのニューゲームは成功する。

「ニューゲーム・クリエイター」はキャリアの姿で言えば、サラリーマンを辞めて事業独立することや、資金を集めてベンチャーを立ち上げる起業である。自分がつくったゲーム盤の上で、世の中の多くの人々が楽しんでいる姿を見るのは、このタイプのキャリア人にとってこの上ない喜びとなる。

さて、あなたはどのタイプのキャリア人を志向するだろうか。

「SMART」に1年の計を立てる

具体的な目標があったほうが人間はより力を出す

たとえば勝負に生きるスポーツマンたち、記録に挑むトップアスリートたちの日ごろの練習方法を考えてみよう。マシントレーニングによる筋力強化であれば、腹筋は何kgの重りで何回、それを何セット繰り返す。同様に、背筋トレーニングなら何kg・何回・何セット。またランニングは何kmを何分以内で。1日の食事によるカロリー摂取はどれくらいまで。体重は何kgに抑さえ、体脂肪率は何%以下がベスト、等々。

彼らは具体的な数値をもとに練習強化に励み、身体をつくり試合本番に備えている。自分の勝利、自分の夢を実現するためには、普段から具体的な目標管理と実行をきっちり積み重ねることが、最短で確実な方法であることを知っているからだ。人間は漫然と頑張るよりも、何か具体的な数値やイメージがあって、そこに向かうほうが、より力が発揮できるような仕組みになっている。

そうした意味で、1年のはじめに仕事上の目標を立てることはキャリアづくりにおいて非常に大事なことである。キャリアもスポーツと同じで、漫然と構えていれば漫然とした結果しか自分に戻ってこない。しかし具体的に目標を決めて、地道にそれらを日々年々クリアしていけば、それが積み重なって、自分の意図するイメージの方向に最短で確実にキャリアが形成されていく。

目標立てするには「SMART」を盛り込んで

さて、目標を立てる上でどういうことに気をつければよいのだろうか。きょうは「SMART Objectives」というものを紹介しよう。これは、目標には5つの要素を盛り込むことが必要であるということを示している。

【Specific】=具体的に

自分は何をやるか具体的にイメージを膨らませて表現しよう。箇条書きにいくつも項目を挙げて、すでにやったか、やらないかという「DONE/NOT DONE」リストをつくり、手帳などに貼り付けるのも効果的な手だ。

【Measurable】=数値化・測定可能な

どの程度までやるのかというレベル設定をしよう。最低限の目標レベルを決めるのは当然だが、ここまでいったら金賞、ここまでなら銀賞というように、どこことなくゲーム感覚を取り入れると面白みも出る。

【Action Oriented】=動詞を用いて

目標は「～だったらいいな」というようなあいまいな希望ではなく、「～する」という動詞を用いて強い気持ちで書く。

【Realistic】=現実的・達成可能な

雲の上の理想像を描くのではなく、まず短期（1年内）で確実成し遂げられそうなものを目標として掲げる。そして同時に、中長期で背伸びした範囲での目標も掲げられればなおよい。

【Time Limited】=期限を決めて

「いつまでに」という締切りをつけて、自分に心地よいプレッシャーを与えよう。

「T字型」に能力を伸ばそう

労働市場で価値が高まる「T字型」人材

ひところ人材のとらえ方に「スペシャリスト」と「ゼネラリスト」という2通りがあった。スペシャリストとは、ひとつの専門分野をひたすら深掘りして、その知識や技能を研ぎ澄ませていく職人的人材である。一方、ゼネラリストとは、複数の分野にまたがる幅広い知識を持ち合わせ、業務を横断的にとりまとめていく統合役的人材である。

さて、これまでの人材観は、私はスペシャリスト向き、あなたはゼネラリスト向きといったふうに、両者を立て分けてきたが、現在では「ひとりの中にスペシャリストとゼネラリストを並存させる」という考え方が台頭しつつある。つまり、自らの専門分野を強く持ちながらも、横断的にビジネスを俯瞰でき、関連者をうまく巻き込みながら業務をまとめていく人材だ。

もちろん、これまでのように人材としてスペシャリスト、ゼネラリストは存在し続ける。だが、社内および社外の人材市場において、価値が高くなるのは双方の要素を併せ持つ人間である。逆に言うと、もし自分を人材市場において優位な立場に置こうとすれば、スペシャリストでありながら、ゼネラリストでもあることが必要である。考えてみよう。単なる技術者よりも「マーケティングをよく知っている技術者」、単なる営業マンよりも「チームマネジメントに理解があって、組織営業力を強化できる営業マン」のほうが企業はより採用したがるであろう。

これら双方の要素を併せ持つ人材を「T字型」人材と呼ぶことがある。すなわち、タテ軸には自分の専門性を持ち、ヨコ軸にはビジネスマネジメントに関する全般的な知識と技能を持つという意味で「T字型」だ。

T字型の基本は「専門能力×ビジネスマネジメント」

さて、自分が「T字型」人材を目指す場合に、タテ軸は自分の専門分野を磨くとして、ヨコ軸の能力はどうすればよいのだろうか。ヨコ軸の能力は一般的には、ビジネスマネジメント（経営管理）に関わる知識、技能である。MBA（経営学修士）課程で学ばれている科目が概ねそれにあたる。以下に重要なテーマを4つ挙げてみる。

【戦略・マーケティング】

古今東西のビジネス事例からいろいろな戦略や戦術、顧客獲得のための方法論を学ぶ。すべてのビジネスは市場や顧客をどう見つめるかからスタートする。自分が

「専門バカ」とならないためには、常にこの戦略・マーケティング意識が大事だ。

【カネ・財務】

事業はその運営維持のために血液となる「カネ」を必要とする。利益が出ないのはどこに原因があるのか、どうすれば資金的なリスクを最小限に押さえられるか、など自分がマネジャーではなくとも、そうしたカネの動きや分析には理解をもたなくてはならない。PL/B S、キャッシュフローはもはやビジネスパーソン「の」いは知識である。

【ヒト・組織】

ヒトという資源をどうすれば組織が活性化し、アウトプットが高まるか。自分個人の立場だけではなく、チーム・組織としての立場で物事を考えられる視野の広さが求められている。

【起業・ベンチャー】

「ゼロから事を興す」ことの難しさや醍醐味を知識として理解すれば、現状の仕事に大いなる刺激や再認識を与えてくれるだろう。日ごろの業務やプロジェクトにおいて、「ゼロをイチにする」ことは、すべてのビジネスパーソンにとって非常に大事なエッセンスである。

これらのテーマについての知識や能力を得るためには、もちろん大学院のMBA課程に入学するのが最良の選択肢だが、夜間や週末を使って通学できるスクールプログラムもあるし、書籍である程度身につくものもある。大事なことは、自分という人材をタテ軸とヨコ軸の両方に伸ばそうという意識である。その意識の有無が、何年後に人材価値の差になって表れてくるだろう。

人材を測る2つの質問

その質問により意識の高さと熱意が測られる

ビジネスパーソンは、社外への転職時はもちろん、社内での公募人事の際に選考面接を受ける。その面接により、ビジネスパーソンとしての能力や資質、マインドなどを吟味され、適切な「人材」であるか否かを判定される。面接者は人事担当者であったり、人材の引き受け部署の責任者であったりする。

その人物の技能的なレベルや実績に関しては、面接者は履歴書や職務経歴書といった書面である程度判定できる。したがって、面接で特に探り出すのはその人物の内面である。内面を探り出すためには、面接者はさまざまな角度から質問を用意するだろうが、ここではその代表的な2種類の質問を取り上げる。面接を受けるビジネスパーソンは、この2種類の質問に対し明快な答えを持ち合わせて、面接場に臨むことが求められるのだ。

まず、一つめの質問は、「なぜ、この会社（あるいはこの職種、この部署、このプロジェクト）に加わりたいのですか?」。この短い質問に対して、被面接者が答えるべき内容は次の4つだ。つまり、応募理由を端的に述べる。希望先に関する現状分析や課題点を自分なりの視点で語る。自分がそこでどうしたいかを具体的に表明する。だから自分は応募したという理由を再び強く結びつける。採用する側にも、だからメリットがあると付け加えることができればなおよい。

こう書かれると、当然といえば当然の対応なのだが、実際には、被面接者の答えは明確でなかったり、訴えが弱かったり、一貫性がなかったり、ちょっとした追加質問を受けて軸がぶれたりすることが相当多い。そもそも下調べ不足で、誤った情報を元に一方的に話を進めてしまう人も多い。面接官は、たった一言の質問で、応募者の意識の高さや熱意を知ることができる。この単純な質問に対し、事前にどれだけ情報を集め考え、その案件に惚れ込んで自分の意を深く強く準備できるか、そこが決定的に重要な点である。

その質問により成長能力が測られる

面接者が投げかける二つめの質問はこうだ。・・・
「その経験から何を学びましたか?」もしくは「その失敗から得た教訓は何ですか?」。

すでにある高いレベルの技能や知識を持っている人は確かに「人材」である。しかし、その人に過去を土台に

して、技能を向上させよう、更新させようという習性がないければ、「よりよい人材」とはいえない。技能や知識は年齢とともに衰えたり、陳腐化したりするものも多い。また、今日のビジネスでは、リスクが高い事業に多く直面し、失敗の苦渋を味わうことが多い。そうした中で、経験から何かを引き出す、教訓として何かを学ぶ取組をしない人は、採用側も敬遠せざるをえないのだ。

経験から法則・方法論を見つけ出す人、こけても倒れてもそこから学習して挽回してくる人のように、要は、過去を土台にして、柔軟的に成長回路をみずから築くことができる能力を持った人が、変化の時代に求められる真の「人材」像のひとつである。

もし、今後、社内外を問わず自分のキャリアチェンジの機会があって面接に臨む際は、上の2つの質問に十分に答えられるよう、自身に問いかけをしてみよう。

キャリア時事ワード辞典：【ポータブルスキル／暗黙知】

どんな職場に移ろうとも
利用可能な技能をいくつ持っているか

【ポータブルスキル】portable skill

言葉どおりの意味としては「持ち運びできる技能」。

つまり自分がどのような職種、業界に移ったとしても、汎用的に役立たせることができる能力（知識を含める場合も多い）をいう。具体例として次のようなものがある。

- ・「**業務遂行スキル**」：文書作成力、パソコンリテラシー、納期管理、効果的プレゼンテーション、マーケティング知識、財務分析力、課題発見力、戦略立案力、交渉能力、リスクマネジメントなど。
- ・「**対人関係構築スキル**」：ビジネスマナー、リーダーシップ、チームビルディング、WIN/WIN志向、上司活用力、アサーション（柔らかな自己主張）、人脈構築力など。
- ・「**自己管理スキル**」：健康管理、モチベーション喚起、自己啓発力、ポジティブシンキング、キャリアデザイン、ライフプランニングなど

これらポータブルスキルの磨き方としては、とにかくビジネスの交渉現場、創造現場で「場数を踏むこと」である。そこでの経験から、今後どの部署へ異動したとしても、またどこの会社に転職したとしても普遍的に使えるものを抽出し、身につけていくことが大事である。また、こうした汎用的なスキルは、社内研修や社外の専門スクールで教育プログラムとしてさまざま施されているので、それに参加するのもよい。

いまいる会社の独自ノウハウを積極的に吸収せよ

【暗黙知】tacit knowledge：あんもくち

例えば、超人気のラーメン店があるとする。その店の特性スープはえも言われぬ味を出しているが、その作り方は店長しか知らない。店長はこれを誰にも教えようとしないので、誰も真似ができない。これがいわゆる「暗黙知」だ。

つまり「暗黙知」とは、長年の経験や勘、イメージ、個人的洞察に基づくノウハウのことで、言語、数式、図表で表現できない主観的・身体的な知のことである。反対語は、「形式知」＝客観的にとらえることができ、かつ言葉や構造をもって説明、表現できる知識。

企業組織においてもさまざまにこの「暗黙知」がみられる。

たとえばトヨタやホンダなどの自動車工場の生産ラインでは、必ずしも明文化されてはいないが、長年のうちに蓄積された方法やものの考え方が従業員の間でノウハウとして共有されているものが多い。そしてこれはその企業独自の風土、文化として育っていて、他企業が簡単に真似のできないレベルになっている。これが企業の持つ「暗黙知」である。これらは目に見えないので、「目に見えない資産」（intangible asset）という言い方もある。

その他にも、コンサルティングファームでは、企業それぞれが独自のプレゼンテーションノウハウを持っており、その会社で働くと、自然とその書式や話法、ロジック思考が身につく。新聞社や出版社では、先輩記者や先輩編集者からその会社が伝承している取材方法や編集ノウハウ、人脈を教えてくれるので、おのずとその企業の暗黙知を吸収することになる。

将来のキャリアデザインを考えると、自分が所属している企業の持つ独自のノウハウ、人脈といった暗黙知は積極的に吸収すべきである。もし今後、転職の機会がある際には、それが予想以上の武器にもなる。「この人を採用すれば、この人がいた企業のノウハウや人脈をうちの会社に移植できる可能性がある」という心理が採用側にはたらくからだ。

いずれにしてもポータブルスキルと暗黙知は、双方バランスよくブレンドして持つのがよいだろう。汎用的なスキルや知識ばかりでは人材として特色が出ない。また、所属職場でしか使えないスキルや知識ばかり身につけていたのでは、職場が変わったときに使い物にならなくなる危険性がある。

キャリアづくりの源泉は「ドリメージ」力

夢・志をめぐる名言

偉業を成し遂げた歴史上多くの人たちが、夢や志、思い、願いの重要性をさまざまな言葉に残している。

- ・「少年よ、大志を抱け」
(ウイリアム・クラーク)
- ・「夢見ることができれば、成し遂げることもできる」
(ウォルト・ディズニー)
- ・「思考は現実化する」
(ナポレオン・ヒル)
- ・「想像力は、知識よりも大事である」
(アルバート・アインシュタイン)
- ・「心構えした者に、チャンスは微笑む」
(パスカル)
- ・「僕は生計のために、夢をみる」
(スティーブン・スピルバーグ)
- ・「アイ・ハブ・ア・ドリーム」
(マーチン・ルーサー・キングJr.)

しかし、職業が多様化し、職種が溢れる現代においては、むしろ夢や志という言葉自体が希薄化しつつある。

ピーター・ドラッカーは「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」と発言している。就職戦を控えた学生の多く、そしてすでに就職をしたビジネスパーソンでさえも、自身に抱える問い「自分が何をしたいのか、何になりたいのか」・・・それがわからないというのがキャリア上、非常に大きな問題となっている。

夢をイメージすることが、 キャリアエネルギーを湧かせる

転職の動機は、人さまざまに生じる。能力と担当業務とのミスマッチ、人間関係でストレス、不満足な年収などだ。しかし、もし、その仕事が夢に向かっているものなら、多少のことは我慢できるし、逆境も成長の糧にしていける。むしろ、具体的な目標像なしに、職を転々とする事のほうがキャリアにとって、悪影響が大きい。要は、キャリアづくりの上で根本的に大事なことは、夢をイメージする力なのだ。それをここでは、ドリーム・イメージ力、略して「ドリメージ力」と呼ぶことにしよう。

では、具体的にどうやってドリメージ力を付けていけばよいのだろうか。

【方法1】あこがれを持とう <モノ編>

あこがれはエネルギーを生む。「赤いポルシェを買いたい。買ってやる」と思わなければ、ポルシェは買えないのだ。そうやって具体的な目標イメージを頭に置いたとたんから、エネルギーが自分の中に生じる。モノやサービス(例えば、あの高級レストランで食事をしよう)の購買目標を立て、自分がそれを享受している姿をイメージしよう。

【方法2】あこがれを持とう <ライフスタイル編>

趣味の分野でもいい、仕事の分野でもいい、自分のあこがれのライフスタイル、ワークスタイルを体現している人を探そう。そして、自分だったら、どういう生活になるのかイメージする。それを実現するためには、5年後や10年後にどういう状態になっていなければならないのかも、逆算イメージしてみよう。

【方法3】達成帳をつけよう

方法1、方法2ともに、達成までの節目をつくり、アクション項目を書き出す。そして、その節目ごとに達成度をチェックする帳面を作成しよう。そして、実際、ひとつひとつのアクションを実現し、節目を通過するという実績をつくっていく。行動途中で、イメージに変化が現れたら、どんどん修正していこう。

夢は固定的なものではなく、自分がそれに向かって動けば動くほど、更新され、姿がシャープになってくるものなのだ。

新期スタートのキャリアテーマ：「自分価値をつくる」

心機一転のテーマを持ってフレッシュスタートを

今年も4月に入って新期がスタートした。先月まで学生をしていたが、今月から企業勤め1年目を迎えるフレッシュパーソンはじめ、異動や転勤で部署や居住地が変わった人、上司が変わった人、あるいは以前と環境がまったく変わっていない人など、さまざまいるだろう。

いずれにしても、この4月はビジネスパーソンとして心機一転、何かのキャリアテーマを持って臨みたいところである。そこできょうは、「自分の人材価値をつくる」ために、どういうことを留意してフレッシュスタートを切れればよいかを、キャリアの年次に分けて考えてみたい。

新卒入社1年目の自分価値テーマ

「信頼づくり」

この4月から新しく企業勤めのビジネスパーソンとなった人たちにとって、自分という人材の価値は現在「ゼロ」あるいは「まっさらな白紙」である。これからここにプラスやマイナスの価値、あるいは自分の色を付けていくことになる。

まず最も大事なことは、人間として、働き手として、周辺から「基本的な信頼」を得ることである。「彼/彼女はなかなかしっかりしている」「骨がある」「反応が早い」「素直だ」「協調的だ」など、ポジティブな印象を受けてもらえるよう積極的に行動しよう。先輩社員や上司からいったん悪いイメージが付くと、そのイメージ回復をするには時間がかかるので、学生の感覚で「こんな程度いいだろう」のような軽率な処理、行動は控えるべきであろう。1年目は、常に細心の注意を払いながら、企業社会でのルールや習慣を学んでいきたいものだ。

具体的には、ビジネスマナーをしっかり身につける、「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）を習慣化する、業務のイロハをきっちり習得する、仕事は「質より納期」「質より量」を意識する、先輩社員や上司に対して質問力を高める、元気を出してチームを盛り立てるなどである。

新卒入社3年目の自分価値テーマ

「キャラクターづくり」

キャリア年次3年目ともなると、働き手として基本的な信頼もでき、仕事もかなりのレベルで任されてくる。

ここからは、自分という人材に個性を与えて、他社員との差異化を図る段階にきているといっていいただろう。差異化を生み出すことで、そこからは昇級・昇進の差、年収の差、獲得チャンスの差となって自分に跳ね返ってくることになる。

差異化のために大事なことは2つある。

1つは、知識・能力を幅広く吸収・習得する中で、得意なもの、あるいは「あのことなら彼/彼女に任せようか」と周辺から言われるようなものをひとつこしらえることだ。そしてもう1つは、自分なりの実績を組織にアピールすること。つまり、「自分がいたからこそ、チームでこういう実績が出た」と自分の貢献範囲を明確に示すことができるように日々の業務を遂行することである。

この時期からは、自分という人材を「キャラ立ち」させ、組織になくしてはならない存在に押し上げていくことが肝心である。

新卒入社5年目の自分価値テーマ

「自分ブランドづくり」

人材としてのキャラクターをもっと押し上げて、「ブランド」に昇華させる、これがキャリア年次5年目からの重要テーマとなる。キャラクター化は個性化であるので、他と違っていればよかったが、ブランド化ともなれば、さらにそれが高いレベルで独自性や希少性を持ち、必ず高い成果を出すという信頼性が必要になる。

ブランド化で重要なことは、自分の専門性を見出してそれを極めていくことだ。5年も働いていれば、自分の強みや弱みがわかってくるし、骨をうずめたい分野や業界も絞り込まれてくる。キャリアの深掘りに移るタイミングがこの5年目以降となる。

社内で、「消費者調査の誰々」「法人販売の誰々」「Xプロジェクトリーダーの誰々」と自分に冠が付くようになれば、ブランド化は成功したといえる。社内のみならず、社外にもその評判が伝わるようであれば、たいしたものだ。

個人のブランド化は一朝一夕にはならないものだが、自分という人材を他より際立たせたいという強い意識を日々持つことがすべてのスタートである。漫然といい仕事ができればいい、ましてや他と横並びでやっていればいいという心構えの人たちとは、中長期的間でかなり差が付いてくるだろう。

就職・転職の際の会社選びにどんな目を持つか

保守化への寄り戻し進む新入社員の就労意識

先ごろ財団法人社会経済生産性本部による「第17回2006年度新入社員意識調査」の結果が発表された。これは毎年、同財団が行っている調査で、その年の3～4月に実施された新入社員研修の受講者等へのアンケートをもとに集計される（今年の有効回答数は1961通）。

注目すべき結果は次のようなものだ。「人より多く賃金を得なくとも、食べていけるだけの収入があれば十分だ」とする回答が4割近くに達した。さらに、給与体系について、「業績や能力よりも、年齢・経験を重視して給与が上がるシステム」を選ぶ割合が、4年前の26.7%から4年連続で上昇し、今回は37%になった。また、「残業が少なく、平日でも自分の時間を持って、趣味などに時間を使える職場」を希望する割合は、5年連続で上昇を続け、67.6%を占めた。「いまの会社に一生勤めようと思っている」とした人は、2000年の20.5%に比べ、ほぼ倍増の39.8%。

さらに担当したい仕事について、「個人の成果が直接成果に結びつく職場」より「チームを組んで成果を分かち合える職場」を希望する回答が増加してほぼ8割に達し、調査開始以来、最も高い水準となった。また、回答数値が3年連続で減少し、2割前半の低い水準となったのは、「将来への自分のキャリアプランを考える上では、社内で出世するより、自分で起業して独立したい」。つまり、自分のやりたいことのためにリスクを負って起業する意識は弱まっている。以上、こうした結果からは、若い世代の新たな就労意識の保守傾向が見取れる。

ちなみに、今年から新しく加わった「ニート」に関する質問で、「ニートになってしまう人の気持ちは理解できる」とする回答がほぼ4割を占めるとい興味深い数値も出た。

企業文化、経営者の理念を見極め、 自分の価値観との相性をみる

こうした傾向が出た背景としては、最近の新入社員世代が、中高年のリストラをニュースなどで耳にするにつけ、終身雇用制への再評価を行っていること、ここ近年騒がれ続けている成果主義に警戒感を抱いていること（ある企業の成果主義に対する暴露批判本による影響もある）、また、ベンチャー起業による一攫千金狙いのキャリア志向への一種の冷めがあること（ライブドア事件を客観視して）、そして彼らのライフスタイル全体が、いい意味でも悪い意味でも「穏やかさ（＝激しさ、

濃さのない居心地）」を求めているから等ではないかと推測される。

さて、こうした就労意識の傾向数値がおおむね全体を反映しているとすれば、多数にとっての理想の会社・職場像は、給料は高くなくともそこそこの額がもらえ、時間的にきつく拘束されることがなく、息の合うチームで仕事の喜びを分かち合え、できるだけ長く一社で働ける、といったことが浮かび上がってくる。

このような傾向がいましばらく続くとすれば、これからの新卒就職者、あるいは転職者（特に第二新卒者）においては、会社選びの目線を多少変えていかねばならないだろう。

つまり、これまで会社・職選びの基準といえば、仕事のやりがい、会社の規模・安定度、給料の高さといったものが目立ったが、これからは、その会社がどのような理念を持って事業を行っているか、経営者はどれほど従業員の働く環境のことを考えているか、その結果、どんな性質の従業員が集まって、どのように働いているかなど、企業風土・企業文化、経営者の哲学・理念をしっかりと見極める必要がある。

結局、長く働きやすい「居心地」というものは、会社組織と自分との中長期での価値観の相性によって決まる。仕事のやりがいがあっても従業員を酷使する経営者の下では長続きしないだろうし、会社の売上規模や安定度、給料の高さといったいわば「外側」の数字は、自分の「内側」の充実度がなければ、やがて無意味なものになる（大企業や高給企業の離職率が決して低くないのもこうした理由が一つだ）。

さて、あなた自身も、時代とともに、また年齢とともに就労意識は変わってくるものだ。転職をするしなにかかわらず、会社を見る目の角度を今一度変えてみると面白いかもしれない。