ドルの卒業

はじめに
バブル、ミドレッセンス

編集担当 五嶋正風（本誌）

Middlescence「ミドレッセンス」。ハーバードビジネスレビューが作り出した、ミドル社員のキャリア上の停滞を指す言葉だ。

ワークス研究所客員研究員、島田歌さんの論文で、初めてこの言葉に出会った（島田さんのミドレッセンスに関する主張は、ワークス82号「顧客接点劇場」の島田さんの原稿や、Works Reviewの島田論文「ミドル社員とMiddlescence」をご覧いただきたい）。

刺激的なネーミングに惹かれ、ミドル社員のキャリア停滞について情報を集め始めると、日本のミドレッセンス問題には、ミドル層の中心を占めつつある「バブル世代」（いろいろ定義はあると思われるが、いったん「バブル経済華やかなりし1988年から92年ごろに大学を卒業し、社会人となった人たち」と、ここでは置きたい）が、暗い影を落としていることが見えてきた。いわく、「一部署に塩漬けで、視野が狭い」「部下を育成した経験に乏しい」「そんなこんなで、マネジャーにするのは心もとない」……要するに、キャリアが停滞している？

ところで私は92年に大学を卒業し、社会人となった「バブル世代」だ。記者、編集畑を歩いてきたという、やや特殊な背景は割り引いてほしいものの、部下らしい部下を持った経験は一度もない。ミドレッセンス。だんだん身につまされる言葉になってきたぞ。

バブル世代をミドレッセンスから救うキーワードとして、今回私たちは「卒業」という言葉を持ち出す。

バブル・ミ

「卒業」とは、達成感、成長感と、未来への希望を持ちながら、「何かを決断する〝節目〟を通過すること」と定義してみた。節目には社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進・プロ化・異動も含まれる。再び学校に行き、勉強するのも「卒業」の一形態だろう。

特集の概略を説明しよう。1章は多摩大学経営情報学部教授でリクルート・フェローの野田 稔氏と、本誌編集長による対談で幕を開ける。バブル世代がどんな危機的状況に置かれているか、そこから救い出すため「卒業」をどう活用すべきかを冒頭に示す。

2章では「卒業」をうまく自らの成長に結びつけている、3人の物語を紹介する。続いて「卒業モデル」実現に必要なHRMの要素を企業事例から見出し、外資系企業の卒業にも触れる。最後の3章では研究者、実務者による「卒業」をめぐる論考を展開する。

ところで予め断っておくが、「だめなバブル社員に、いかにうまくわが社を卒業し、立ち去っていただくか」といった、歪んだ関心に答えを出す特集にするつもりは毛頭ない。

むしろ企業や人事に対しては、これまで大卒男性正社員を中心に結んできた、「定年まで面倒見るのだから、キャリアについては会社に委ねてほしい」という暗黙の約束は、いったいどうなったのかと聞いてみたい。あいまいになった「古い約束」にかわる、新しい約束を企業、人事は示す必要があるのではないか。その新しい約束において、「卒業」はうまく活用すべきキーワードではないだろうか。「勝手にバブル世代代表」として、そんなことをこの特集を通じて問うてみたい。

1章

新たなモデルを提示する

（あるバブル・ミドルの独白）この部署に来てもうかれこれ8年か。今まで何人上司と部下を見送ったことか。えーと……数えるのめんどくさいや。俺みたいなのを「塩漬け君」ていうみたいだね。もういいかげん今のポジション卒業させてほしいよ。「卒業」か……。ホントに俺、卒業できるのかな、ここ……。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）　**五嶋正風**（本誌）　**根村かやの**

Part 1

対談

起て、バブル・ミドル——卒業モデルの提案

同じ部署にとどまり、何人もの上司と部下を見送り続ける。バブル世代ミドルの多くがそんな「塩漬け君」に陥り、停滞を余儀なくされている。なぜ「塩漬け君」は生まれてしまったのだろうか。袋小路から彼らを救い出すために、私たちは「卒業」の活用を提案する。

野田 稔氏（多摩大学経営情報学部教授）
高津尚志（本誌編集長）

塩漬け問題の背景

高津　40歳前後のミドル層の停滞について最近よく聞くのは、こんな話です。部下である数多くの若手に仕事の基礎を教えて別の部署へ送り出し、また何人もの上司にも上級管理職の経験を積ませて送り出す。自分だけは5年も10年もその位置にとどまっている。決定的に何がマズいというわけではないんだけれど、「これでいいんだろうか」と。

野田　ああ、「塩漬け君」になっちゃったんだ。これがまた優秀な人ほどなりやすいんですよ。女性がなれば「塩漬けさん」ですが、今回は便宜上、「塩漬け君」に呼称を統一して話を進めます。

　この世代は、入社後ほどなくしてバブルが崩壊し不況期に入りました。後輩はいない、上司はリストラといった状況下で、早くこの仕事を覚えろ、一人前に稼げといった企業側の意向が強く働いた。ジョブローテーションの時期になっても、今この仕事でなら使いものになるが、新しく教育する余裕はない、といった会社側の都合で、同じ仕事に留め置かれた。そうして月日は流れ（笑）、今度はその業務のことなら何でも知っている、必要不可欠な存在になってしまう。そうなるともう動かせない。

高津　本人の意識の問題もありますよね。「この仕事は自分がいなければ成り立たない」という自負があるし、ひとつのところに長くいると、よそへ行って通用するのかという不安も大きくなって、異動希望を出すとか、転職するとかのアクションに踏み切れない。

野田　輪をかけて事態を悪化させたのが、90年代に入って流行した「スペシャリスト志向」です。ジェネラリスト以外にスペシャリストという道もある、だからひとつの業務にとどまって専門性を高めればいいというふうに、働く側も企業側も錯覚した。でも結局のところ、ホワイトカラーの単能工化が進んだに過ぎないように思えます。「釘を打たせたら日本一」ってやつ。

　でもそれじゃ大工の棟梁にはなれない。うまく釘が打てるのはもちろんのこと、それ以外の作業もひととおりできて、材木のこともわかる、設計ができてコスト計算ができる、若い職人を動かせる、施主との交渉もできるという人こそ、家を建てることの専門職でしょ。本来そういうのが、ジェネラリストに対置されるプロフェッショナルなんだけど。

高津　組織がフラット化したことで、

野田　稔（のだ・みのる）
多摩大学経営情報学部教授
リクルート・フェロー
1957年生まれ。一橋大学商学部卒業。同大学大学院商学研究科修士。野村総合研究所経営コンサルティング一部部長などを経て、2001年から多摩大学に。テレビ番組コメンテーターとしても活躍中。著書は『組織論再入門――戦略実現に向けた人と組織のデザイン』（ダイヤモンド社）など。

高津尚志（たかつ・なおし）
本誌編集長

人をマネジメントする経験が積みにくくなったということもありますね。

野田　それで40歳前後でいざ昇進という時期になると、「彼は本部勤務だけで主要支店の経験がない」とか「あいつは専門バカだから、よそでは使いようがない」とか、「そんな奴を課長にできるか」みたいな勝手なことを言って、またそこに塩漬けにしておくわけです。

高津　「視野が狭い」とかですね。「専門性を掘り下げろ」と言っていたのは誰なんだと。

野田　もうひとつ付け加えるなら、かつては人材資源の社内再配分機能を担っていた人事部が、バブル崩壊を経て弱体化したことがあります。業績が悪化し、事業部単位での採算性が優先されていくなかで、「全体最適化」「人材育成」という人事部なりの論理が企業内で通用しなくなっていった。

　人事には、あるいは企業には、今や全身が塩樽の中に漬かっちゃった塩漬け君を引っ張り上げる力はない。塩漬け君は、自分で一念発起して「えいやあっ！」と塩樽から這い上がるしかないんだなあ。これは厳しい。

「卒業」で塩樽脱出

高津　そこで、方策のひとつとしてミドルの「卒業」というモデルを提案してみたいと思うんです。

「卒業」というのは、「何かを決断する〝節目〟を通過すること」で、社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進・プロ化・異動を含みます。この「節目性」を第一の要素とすると、第二の要素は、達成感、成長感。第三は、未来への希望。

野田　「卒業」。うん、悪くないですね。卒業って、だいたいみんないいイメージを持っていますよね。「仰げば尊し」なんか歌ってちょっと切なくなったり。

高津　「先輩、第二ボタンください」とか。

野田　いいねえ、言われてみたかったねえ（笑）。

　どうしてみんなそういうエモーショナルで肯定的なものを持てるかというと、高津さんが言った三つの要素に加えて「みんな一斉に」というのが重要。デキる奴もダメな奴も、みんな否応なしにそこを去らなければならない、というのがいいところなんですよ。

高津　学校はともかく、ミドルの卒業でそれはどうなんでしょう……。自分自身で「ここで学ぶべきことはすべて学んだ」と感じたときが卒業という内発的なものだからこそ、達成感も納得感も高く、未来への希望が得られるのではありませんか。

野田　期限を強制されれば、そこから逆算して何事か成し遂げるもの。そのほうが達成感も得やすいんじゃないですか。

　自分自身で卒業時期を決め、勝手にそれぞれ卒業していくというモデルは、外資系では従来から機能していると思います。でも、塩漬け君が大量発生している日本企業の現状を考えると、卒業できた人が「勝ち」、残った人は「負け」というこのモデルでは、自力で塩樽から出られない人がますますしょっぱくなっていくだけで、ちっとも問題の解決にならないでしょう。

高津　先程、「塩漬け君は自力で這い上がるしかない」とおっしゃったのと矛盾しませんか。

野田　でも、頭の上まで全身塩の中なんですよ、どっぷり。足場もないし、せめて頭が出るぐらいまでは組織の側が引っ張り上げないと、這い上がろうにも這い上がれないですね。

高津　今、僕が「自主的個別卒業派」に対して野田さんが「強制的一斉卒業派」という対立図式になっていますが（笑）、野田さんご自身、自分で決めて前職を卒業したのでは？

野田　僕の場合、「２００１年には仕事を変えよう」と決めていたんです。ちょうど社歴が20年になることもありましたし。無理やり節目を作って、自分で自分に強制した。

高津　なるほど。自分で決める場合でも、成長実感や達成度を基準にするのではなく、「この仕事は５年」なり「40歳まで」なり、時期で規定するのがキモだということですね。

野田　そうですね。でも人間なんてわりと怠惰なもので、外から決められないとずるずるしがちだから、僕はやっぱり提案としては「一斉卒業」を推しますね。ある程度の強制があることで、逆に自律性が引き出されると思います。

高津　業種や職種、あるいは社風によって、「一斉卒業」が適しているところもあれば、「個別卒業」が適しているところもあるということかもしれませんね。

野田　ナレッジの蓄積に時間がかかる業種など、卒業モデルのあり方には多様なパターンがあるかもしれない。でも、技術や市場の変化の速さを考えると、デメリットよりメリットの大きい企業が大多数じゃないでしょうか。

もうひとつの効果

高津　学校の卒業になぞらえていえば「進路指導」にあたるものも必要なはずです。キャリアカウンセリングを行う企業も最近は増えていると思いますが、実はこれが難しい。

野田　ありがちな失敗は、「何がしたいですか？ 夢をふくらませてみましょう」から始めること。これはキャリアカウンセリングとしては最悪です。

　塩漬け君を含めて多くの人は、なりたいもの・したいことの「Will」、しなくてはいけないという義務の「Must」、できることの「Can」のバランスが崩れています。出世しなくちゃ、家族を養わなくちゃ、といった「Must」ばかりが肥大化していて、「Can」は今の仕事に関連する最低限にしぼんでしまい、「Will」はほとんど失っている。そんな人に「夢を大きく持て」と「Will」を拡大するように促しても無理。まずは「Can」の棚卸しが必要です。「Must」に縛られていると、自分の今までの仕事の中で顕在化した能力しか思いつかないものですが、何が好きか、何をしていると楽しいか、といったことを考えると、「Can」はもっとずっと広がる。

高津　その文脈で考えると、「卒業」には「Must」を取り払う効果もありそうですね。制服という「Must」のある学校では、ファッションの「Can」は、いかに校則をかいくぐるかに限定されてしまう。卒業して制服を着ることが義務でなくなって初めて、自分には何が着こなせて似合うかという「Can」や、どんな服が好きかという「Will」が考えられる。

野田　それで思い出しました。卒業ってイメージチェンジのチャンスですよね。

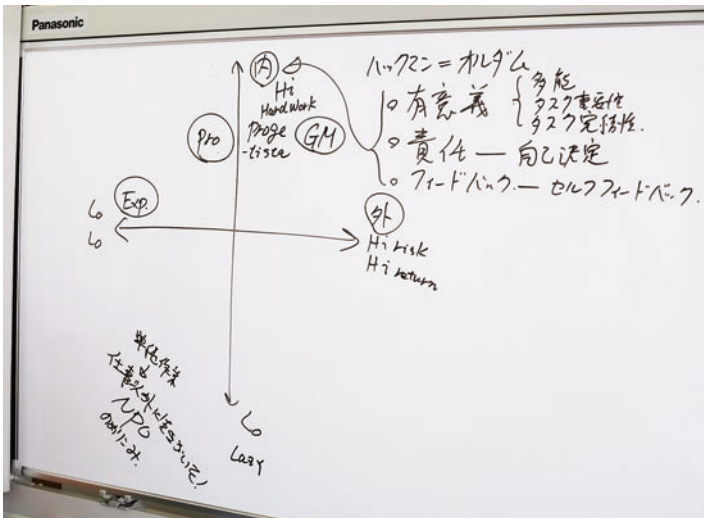
高津　ああ、眼鏡をコンタクトに替えたり、「大学デビュー」で見違えるほど垢抜けたり。ありますよね。

野田　ミドルならカツラを作ってみたり（笑）。外見だけでなく、人間関係とか、仕事のスタイルとかを含めて「リセット」できるのは卒業のメリットです。それまでの行き詰まった自分を捨てて、なりたい自分になるチャンスですよ。

実現するとこうなる？

高津　とくに「強制的一斉卒業モデル」の場合、どうやったら企業で実現できるのか、イメージがつかみにくいですね。

野田　10年ほど前にあるメーカーA社に提案した人事プランがかなり近いと思うので、少し詳しくお話ししまし



ょう。

当時のA社では、実績のある超大御所が各部署に君臨していて、若手にはまったく自由がありませんでした。「プロジェクトX」の主人公みたいな人たちが草創期の大事業を持ち出しては、「おまえらにこんな経験はないだろう。これを超える仕事をしろ」とか言っている。そんな人たちに勝てっこないので、若手は塩漬け、その上に重たい漬物石がのっているという状態（笑）。若手を塩樽の中から救出するには、まずこの重石を「卒業」させなくちゃいけない。

それで考えた方策が、「45歳全員定年制」でした。強制的にいったんその時点の仕事を離れて、人生行路を12の選択肢の中から選んでもらうシステムです。

高津　マネジメント職を続けてさらに上を目指す道は閉ざされる？

野田　いや、もちろんそれもあります。ただ、A社に限らず従来の日本企業のキャリアパスでは、マネジメントは肩書も権力もあって、給料もよくて仕事がラク。しかも、キャリアに傷がつかないように周りが配慮してくれて、絶対にクビにならない。こういうローリスク・ハイリターンの道があると、全員がそれを選ぶに決まっていて、選択が成立しないんです。ポストの数は限られているから、企業側からの選抜になってしまう。

高津　「選択」と「選抜」の違いは大きいですね。本来、マネジメントはもっとハイリスクでなければいけない。

野田　ですから、A社に提案したプランでは、マネジメントの選択肢はうんとリスクを上げました。管理職登用試験をもう一回受けてもらう。仕事もキツいしクビになる可能性も高い。そこまでハイリスクにして初めて、地位も名誉も権力も給与もというハイリターンの可能性と釣り合うわけです。

ほかに、ミドルリスク・ミドルリターンの「専門家として部下を持たずに働く」、ハイリスク・ハイリターンの「海外で新規事業の立ち上げ」、ローリスク・ローリターンの「地域ボランティアをしながらセミリタイア」などの選択肢を作りました。

高津　リスクとリターンが釣り合っていて、総体としてすべての選択肢が等価になっていることが重要なんですね。

野田　そうです。等価になる選択肢を12個作るのはたいへんでした。

また、キャリアカウンセリングにあたるものとして、すでにその道を選んだ人たちが後輩にレクチャーするイベントを定期的に開くことを考えていました。

企業の役割は

野田　これは、残念ながら実現しなかった「幻のプラン」ですが、「全員一斉の節目」「選抜ではなく、本人による選択」「選択肢間の等価性」「進路指導に相当するキャリアカウンセリング」を企業が用意することは、「卒業モデル」実現の要件でもあるでしょう。

高津　「選択肢間の等価性」という要件はとりわけ印象深いですね。「卒業モデル」への試みは、社内で選択肢として存在しているキャリアパスが選択可能な等価性を持っているか、また、一元的な選抜基準になってはいないか、ということの検証から始まるのかもしれません。

野田　そうですね。「さまざまな選択肢がある」といいつつ、ローリスク・ハイリターンのマネジメントコースに選抜されるべく全員がエントリーするのが実状という企業は多いと思うので。それだと、選抜されなかった大多数が「負け組」や塩漬け君になっちゃう。

高津　塩漬け君の話をよく聞いてみると、社内の「塩漬け部門」「塩漬け事業」にハマっている事例が多い。つまり、塩漬け君が目立つということは、日本企業が多くの塩漬け事業を抱えているということで、これは早急になんとかしなくちゃいけない。

野田　塩漬け君を救う「卒業モデル」は、本人のキャリアや成長だけでなく、事業そのもの、企業そのものを塩漬けから救うことにつながりますね。

（構成・根村かやの）

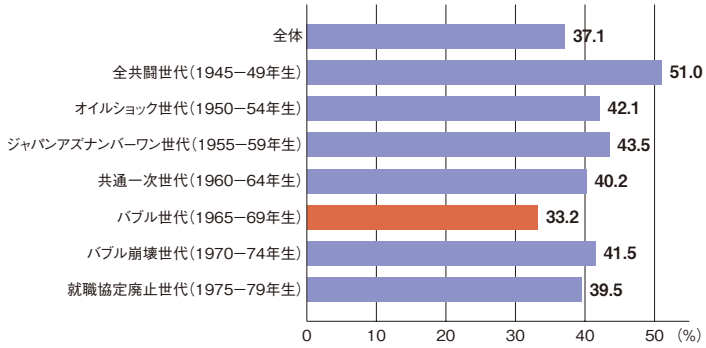
Part 2

調査データで探る「塩漬け」「卒業」の実態

前パートではバブル・ミドルを〝塩漬け状態〟から救い出す切り札として、「卒業」モデルが提示された。このパートではワークス研究所が実施した、企業や働く個人を対象とした調査データの分析から、バブル・ミドルの現状や、卒業モデルが組織と個人に与える影響を検証する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）
五嶋正風（本誌）

【図表1】世代別転職経験率



※1　4つの選択肢のうち「転職活動中」「転職することを決めている」「いつかは転職したい」の3つを「転職意向あり」に、それ以外を「転職意向なし」に分類した。

〝塩漬け状態〟となっているバブル世代のミドル。その存在が実感できるデータをまず見てみよう。今回私たちが定義する「卒業」は、必ずしも離職・転職を前提としていない。だが本稿では明確なデータが存在するという理由から、「転職・離職の絡む卒業」に焦点を当てたい。

ワーキングパーソン調査では、調査対象者の転職経験の有無を質問している。図表1は5歳刻みの世代ごとの、大卒男性の転職経験率をグラフ化したものだ。バブル世代（1965年生まれから69年生まれと設定）の転職経験率は33％。年上の共通一次世代（60年～64年生まれ）の40％、年下のバブル崩壊世代（70年～74年生まれ）の42％と比べて、明らかに低い。

データを裏付けるエピソードもある。去年、企業における世代問題を把握するため、複数の大手企業の人事担当者にインタビューする機会を持った。「団塊世代の処遇を考える2007年問題は、この世代の多くが関連会社などへすでに出向・転籍していることもあって、本社人事における喫緊の課題というイメージは薄い。むしろ大きな問題はミドル層になりつつあるバブル世代のモチベーションを、いかに維持していくかだ」という趣旨の発言を、複数の人事担当者から聞いた。

転職に対する意識はバブル世代以降で変化

興味深いのはバブル世代以降、転職に対する意識が大きく変化したことを示すデータがあることだ。「自分に合わない会社なら転職したほうが人生にプラスだ」という問いに、肯定的に答える割合は、古い世代（45年～54年生まれ、55年～64年生まれ）と比べて、バブル世代以降で明らかに増えている（2003年にワークス研究所が実施した「就業観・仕事のスタイルにおける世代間格差調査」）。

転職を肯定的に捉えながら、実際にはなかなか「卒業」できていない。そんな塩漬けバブル・ミドル像が透けて見える。

広い視野を維持する卒業経験あるタイプ

次に「卒業」に対する意識の持ち方が、働く個人のやる気や学びへの意欲に、どんな影響を与えるのかを、ワーキングパーソン調査のデータを元に検証しよう。

男性で大卒以上（大学院卒を含む）の正社員を、転職経験の有無、現在転職意向の有無（※1）で4タイプに分けた。

Aタイプ　「転職経験あり」「現在転職意向あり」（過去の転職では満足できていないと思われる）

【図表2】離職率と企業力自己評価

離職率	顧客満足	生産性	利益率	環境適応	株式評価	知識創造	人材力
2%未満	−	−	−	−−	−−	−−	−
2%以上5%未満	＋	−	−			−	
5%以上10%未満	−	＋	＋	＋		＋＋	＋
10%以上15%未満	＋＋	＋	＋＋	＋＋	＋＋		
15%以上			＋＋	＋＋	＋	＋＋	＋＋

●ワーキングパーソン調査2006の概要
目的：首都圏で働く人々の就業に関する実態と意識、特に転職とキャリア開発を中心に明らかにする。
調査対象母集団：首都圏50㎞（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県）で、正規社員・正規職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として就業している18～59歳の男女。（学生除く）
サンプル数：6500名（男性：3806名、女性：2694名）
調査期間：2006年8月24日～9月7日
調査方法：訪問留め置き法

●人材マネジメント調査2005の概要
調査内容：経営環境、組織風土、人材マネジメントの分野に関わる内容（経営環境：経営環境、戦略。組織風土：経営のスタンス、理念に対する考え方、就業意識の認識、組織のスタイル、職場のコミュニケーション特性、非正規社員の活用。人材マネジメント：人材マネジメントの基本スタンス、採用・雇用の考え方、仕事の進め方・任せ方、成果向上・能力開発の施策、キャリア支援、動機付け）
調査対象企業：日本の主要企業525社
回答者：上記企業の人事責任者
回答企業数：228社（回収率43・4％）
調査期間：2005年12月12日～2006年1月31日

Bタイプ　「経験あり」「現在意向なし」（転職に成功し、現在は転職意向がなくなったと見られる）

Cタイプ　「経験なし」「現在意向なし」（今の仕事に満足していると思われる）

Dタイプ　「経験なし」「現在意向あり」（今の仕事に不満はあるが、行動を起こすには至っていない）

「卒業」に即していえば、A、Bタイプは転職による卒業経験者、Cタイプは前パートでいう「塩漬け君」が多く含まれるタイプではないだろうか。

この調査では働く理由を質問している。理由を「視野を広げるため」と答える比率は、年上の世代ほど下がっていく。

ところがその比率があまり下がっていかないタイプがいる。「転職経験あり、現在意向なし」のBタイプだ。転職（卒業）に一度成功しているBタイプの人材は、キャリアを重ねても広い視野を維持できる――このデータはそう見られないだろうか。

一方、「塩漬け君」が多く含まれると見られるCタイプには、知識社会を生き抜いていく上で由々しき傾向が見て取れる。最近一カ月の自主的な学び経験を聞いたところ、「行った」は27％。33～40％という他の3タイプと比べ、明らかに低い。現在の仕事への満足感や安定が感じられるが、一方で成長や学習に対する意欲や向上心の減退も伝わってくる。

ここまで個人の観点を中心に検証を進めてきたが、次に企業組織の観点から、卒業モデルの及ぼす影響を見てみよう。人材マネジメント調査のデータから、離職率と企業の競争力の興味深い関係が見出された。同調査では回答企業の離職率（定年退職を除いて、年間に全従業員の何％が離職するか）を5段階で質問した。また「顧客満足」「生産性」「利益率」「環境適応」「株価における評価」「知識創造」「人材力」の7項目について、「競合企業と比較して、自社が優れていると思うか」も質問した。その回答と離職率の相関を図表2に示す。

離職率高めの企業は自らの企業力に自信

先の7項目について、「とてもそう思う」から「まったくそう思わない」まで5～1点の5段階の点数をつけ、各項目の平均得点を算出。同様に離職率の5段階ごとの平均得点も算出し、全体の平均と比較した。図表中の「＋＋」は全体平均を0・2以上上回った項目。「競合に比べ、この項目の自社の企業力はかなり優れている」と自己評価していることになる。同様に「＋」は0・1以上0・2未満、平均を上回る項目。逆に「－－」は0・2以上下回り、「－」は0・1以上0・2未満下回る項目だ。

総じて離職率が高い企業ほど、大きな自信を持つ項目が多くなっている。離職率10～15％の企業は「顧客満足」「利益率」「環境適応」「株価における評価」で強い自信を示している。逆に離職率2％未満の企業は、すべての項目が競合に劣っていると考えており、特に「環境適応」「株価における評価」「知識創造」について自信がないようだ。

離職率をできるだけ抑えることが、企業経営にとって最善だという考え方は、今なお一部の人に強く信じられているようだ。だがそうではないことをこのデータは物語る。「7項目の企業力で好成績を出しやすい、サービス業を中心とした新興成長企業は、離職率も高くなりがちではないか」といったことも考慮すると、離職率は高いほどよいという単純な話ではないだろう。だが少なくとも、「低ければ低いほどよい」でもない。「業種や戦略に応じて、離職率には企業それぞれの適正値が存在する」と考えるべきだろう。

今回の分析からは、個人の観点では、「卒業」経験が視野の広さの維持につながること、「卒業」経験がなく、その意向も持たない人は学びの機会が少ないことが示された。企業側においても離職率が非常に低い企業では、企業力の自己評価が低くなることが明らかになった。

個人と組織が共に健全な成長を実現していくためには、卒業モデルの活用によって適度な新陳代謝を図ることが、求められるのではないだろうか。

バブル・ミドルが迫る「個を生かす経営」へのパラダイム転換

松丘啓司氏（エム・アイ・アソシエイツ代表取締役）

「バブル入社組に対する批判的な声を聞きます。超売り手市場で採用されて以来、甘えている、意識が低いといった声です。しかし、バブル・ミドルの問題の本質は、実は違うところにあります」。コンサルタントとして長年企業の組織人事課題の解決に当たってきた松丘氏は、「バブル・ミドルは、いわゆる日本型経営システムを当然なものとして就職した最後の世代。これが事の本質です」と言う。

稲盛和夫氏によれば、時代は40年サイクルで動くという。第二次大戦後、団塊世代が国内市場を巨大化し、安い円が輸出を助けた。有名大学を経て有名企業に勤め、そこで出世することで自らのアイデンティティを築くという日本型経営システムが完成した。それらが戦後約40年目を経て成熟し、崩れた。これがバブル経済の誕生と崩壊だ。「バブル・ミドルの悲哀は、彼らが『最後の旧人類』だという点にある。乗っかっていけば大丈夫と思っていたのに、梯子を外されたのです」

梯子を外されたことに、どう反応するか。しがみつくか、飛び出るか。「大過なくやり過ごせばいいと考える人が大量に生まれれば、企業活動は低下します」。今はバブル崩壊から約20年の節目に当たる。40年かけて作られた「日本的」システムを調整する20年だったのだ。しかし、この調整は、幸か不幸か徐々に進んできた。「システム全体が変わったのに、それを直視していない。いわゆるゆで蛙になってしまった」

実際、サーベイを使って調べると、バブル・ミドルには他の世代と比べて自己決定願望が低いという特徴があるという。「染め物屋経営の中で、うまく染まって頑張ってきたのでしょう」

経営と人事が改めるべきは

システム全体が変わるときに、小手先の手立てで抗うことは無駄だと松丘氏は言い切る。「バブル・ミドル本人の意識だけでなく、経営者の意識、人事部の発想、この3つが変わり、新しいパラダイムに転換しなければ」。今の大企業の経営者には、1970年前後に入社した人たちが多い。「日本的」システムが確立した時期だ。このため確立したシステムを運営するのがマネジメントだ、という考えが、実は根強いという。「最初に組織ありき、ポストありき。そこにどう人をあてはめていくか。新卒を採用し、組織の考えにどう染めていくか。それを上手に実行するのが、よい人事部、よい経営者でした。私はこれを『染め物屋経営』と呼んでいます」

個を生かす経営へ舵を切れ

バブル・ミドル本人は、経営と人事は、どう行動すればいいのか。今後10年を見据えた戦略とは何か。読みにくい部分も多いが、はっきり見えていることもあると松丘氏。「日本の人口減少は確実です。2010年代半ばには日本のGDPは中国に抜かれ、最悪の場合マイナス成長になるでしょう。何もしなければ、需要も供給も減る」。市場と労働力のグローバル化は避けられないし、ダイバーシティも必然的に増していく。「個を生かす経営に変わることは必然です。インドに一人で出かけて行って、ビジネスを作り上げることができる。そういう個人は、組織ありきの経営からは生まれない。個をみつめ、チャレンジの場を与える。それができる人材・組織の新しいモデルを作らなくてはならないのです」。

松丘氏は、経営モデルが本当に変わるには、今後10年かかる、と考えている。世代交代が必要になるからだ。10年後、70年前後に入社した経営層は引退し、バブル・ミドルは、50歳になる。では、座して10年待つべきか。そうではないだろう。「個を生かすモデルを作り上げるため、今からできることを着実に実行しなければならない。バブル・ミドル問題への取り組みが今、問われていることは、企業にとっても個人にとっても、今後の大変化への対応の、大きなきっかけなのです」

まつおか・けいじ
エム・アイ・アソシエイツ
代表取締役
1986年東京大学法学部卒。アクセンチュアのヒューマンパフォーマンス・サービスライン統括パートナーを経て、2003年に同社を設立。共著書に『組織営業力』(ファーストプレス)、『人を変え組織を動かす25の鉄則』(ダイヤモンド社)など。

2章

事例に見出す実現への道筋

(バブル・ミドルの独白　その2) うまく卒業して、ステップアップして、成長している人って、どんな風にやってるのかね。真面目に話、聞いてみたい。会社も「成長、自律」と掛け声ばっかりじゃなくて、少しはエクセレント企業のやり方を勉強すりゃいいんだよ。話変わるけど、外資系ってあれ、卒業がわりと普通じゃないのかな？

五嶋正風（本誌）　**内田美代子**（本誌）　**牛久珠理**（本誌）

Part 1

卒業「ストーリー」――3人の場合

この章は個人の物語から始めたい。社内ベンチャー、ITエンジニア、外資系日本法人の経営者、それぞれの「卒業」に至る道筋が描き出される。これらのサクセスストーリーから、卒業を自らの成長に結びつけられる個人の特徴や、企業組織はどんな支援ができるのかを読み取ることができるだろう。

2度の卒業を経て発見「仕事らしい仕事」とは

河田 卓氏（スミスメディカル・ジャパン代表取締役社長）

河田氏は現職である英国系の医療機器メーカー日本法人社長への就任を含め、これまで3度の「卒業」を経験している。東京大学で機械工学を学び、最初に入ったのは大手エンジニアリング会社だった。海外留学にも派遣され、将来を嘱望されていたようだったが、「今振り返ると、あの会社では仕事らしい仕事はしていなかった」。今年も翌年も、その次の年も仕事の内容やレベルが変わらなかった。上司に48歳の課長がいた。営業成績もよく社内では高い評価を得ていたが「最初の転職の時、私は30歳。あれだけデキる人でも、この会社では48歳で課長。あと18年、とても我慢できないと思った」

87年、ボストンコンサルティンググループにコンサルタントとして転職した。最初の卒業だ。「前の会社ではエンジニアでしたし、MBAも持っていない。中学校からいきなり大学院に編入したようなもので、勉強また勉強の日々でした」。だがコンサルタント業も河田氏が「これだ」と打ち込み続けられる仕事ではなかった。「これも振り返って思えば、ですが、コンサルタントの仕事はどんなに完璧なプランを考え、クライアントにプレゼンしても、プラン実行の主体にはなれない。立派

な理屈をいっても、実際に物事がその通り動かなければ意味がないと感じる、リアリストの側面が私にはある。いまひとつコンサルにはのめりこめなかった」。家族や自身の健康問題もあり、91年にGEへ。2度目の卒業となる。

ついに、自らが価値創出に深くかかわれる「仕事らしい仕事」に巡り会った。経営に直接かかわる仕事だ。GEに移ってすぐ、ある会社の買収案件を担当した。「コンサル出身ですから、『この会社にはこんな強みがある。買収するとこんなシナジーが期待できる』と分析するのはお手のものでした」。現実の企業組織は、机上のプランがそのまま実現できるほど単純ではない。買収後の組織変革を自ら実行し、それを思い知らされた。「だが、大きな手ごたえも感じました」。買収企業が数百人と「ほどよい規模」だったこともあり、「こうすれば組織はよくなるはず、とプランし、提言し、人を巻き込んでいくと、どんどん物事が動く。自分が仕事をすることで、組織を動かせる、世の中を動かせると初めて実感できた」。この時河田氏は35歳。2度の卒業を経てたどり着いた、「自分を生かせる仕事」だった。

GEには12年間在籍し、8つのポストを歴任。1ポストは平均1年半程度だ。「どれも簡単な仕事ではなかった。だから最初の半年間はひたすらもがき続ける。7、8カ月目でようやく解決のめどが立つ。1年でようやく落ち着いてくるが、一方で手をつけていないことがあれこれ気になってくる。そうこうしているうちに異動です」。とりわけ当時のGEは、マネジメントプロセスを中心となって回せる人材を数多く育てるため、修羅場を次々と経験させたのだろうと河田氏は振り返る。得たものも多かったが、経営者としては物足りなさも感じるようになった。

以前の上司がスミスメディカルに移り、現在のポストに誘ってくれたこともあり、2002年、3度目の卒業を果たした。「エクセレント企業には、究極的にはこれだ、という強みがある。そうした究極の強みは、ネットベンチャーならともかく、普通の企業では1年や2年では作り出せない」。スミスメディカルでは4年、5年とかけて、究極の強みを一から作り出すような企業経営を進めてこられたと、河田氏は自負する。社長に就いたらゴールではない。今後も小さな卒業を繰り返し、自身を向上させたいと考えている。

意外な配属、超え難い上司
活路は社内ベンチャーに

藤本弘道氏（アクティブリンク代表取締役社長）

次に、社内ベンチャー制度を活用した卒業を見てみよう。松下電器産業の社内ベンチャー制度「パナソニック・スピンアップ・ファンド（PSUF）」によって、2003年に設立されたアクティブリンク。取締役社長の藤本弘道氏が、最初の物語の主人公だ。同社はロボット分野において大学との産学連携の仲介役となり、技術導入、商品開発やそれらの受託などに取り組む。

最近では脳卒中患者向けの上肢リハビリスーツ試作機の開発に成功した。スーツを着用した患者が動くほうの腕を動かすと、その動きをセンサーがキャッチ。動かないほうの腕を、動く腕と同じように、空気圧で動かすというものだ。「私たちが把握している要素技術の中で、実用化に近いものをまずは製品化した」と藤本氏。2015年以降には、映画『エイリアン』に登場したパワーローダーのような、人が乗り込めるロボットを実用化することを

目指している。

実家に多数松下、パナソニック製品があったという藤本氏は、もともと「一般消費者向け家電などの商品開発をしたい」と、阪大大学院工学研究科を出て、1997年に同社に入社した。ところが配属先はモーター社というデバイスを扱う部門。モーター内の磁石の、そのまた材料を研究開発する部署に、技術者として送り込まれた。「想定外の配属先に、衝撃を受けました」

だが新入社員研修でも「まずは配属先の分野を好きになること」といわれた。配属部署で、やれるだけやってみようと思い直した。当時の上司は、磁石の材料技術者として、とてつもなく優秀なエンジニアだった。自分なりに考え抜いて出した提案も「浅いな」の一言で一蹴された。「確かに浅いというか、上司に比べれば上辺しか見ていない。その上司は、混ぜ合わせる材料の原子レベルのつながりまで論理的に詰めているのですから」

アクティブリンクが開発した上肢リハビリスーツ

ここで働いている限り自分が埋もれてしまう

この人にはかなわないと思うと同時に、社内で自分の存在が見つけてもらえないのではないかと感じるようになった。「大きな会社で大きな仕事をしようと思えば、上の人に見つけてもらい、引き上げてもらう必要がある。だがこの上司の下で働く限り、簡単に上司を超えられそうにない。その陰に埋もれてしまうのではないかと」。こうして藤本氏はモーター社からの卒業を模索するようになった。入社3年目のことだ。

最初に目をつけたのは、海外留学だった。事業戦略を考える人材を募集し、海外留学に送り出すプログラムが設けられたのだ。その時は最終選考で落選となったが、選考委員の幹部から「近々社内ベンチャー制度も創設するから、そちらを狙ったらどうだ」と耳打ちされた。

もともと技術者の枠にとどまらず、起業家志向もあった藤本氏は、このささやきで狙いを変更した。じっくりプランを練りながら、出資対象となりそうな事業プランの「傾向と対策」も探った。そんな時たまたま創業メンバー

の一人が、ロボット工学の学会誌を藤本氏に見せたことがきっかけで、事業プランは固まっていった。「松下からアクティブリンクに参加する3人のうち、私以外の2人は、本気で『ガンダムやパワーローダーのようなロボットを実現したい』と思っている。私は『社会の要請に応えるようなロボットはもうかりそうだ』と思い、この事業を手がけた」と笑う。

アクティブリンクの事業が一本立ちし、「パナソニック」を社名に冠することを認められることが目標だ。藤本氏に、社内ベンチャーもなく、モーター社以外への異動のチャンスもなければどうしていたかと聞いてみた。「会社を辞めていたでしょうね」と答えが返ってきた。

「35歳限界説」は思い込み 攻め続け、学び続ける転職

初貝謙一氏（ネットワークセキュリティエンジニア）

大卒で入社した電子楽器部品メーカーには、ハードウェアのエンジニアとして入社した。最初に気づいたのは、27歳までは転職の求人が多いということだった。「27歳までに、自分の道を決めなければ」と感じた。現在36歳の初貝さんが27歳になったのは、今から9年前、1998年だ。ITが注目を集め、ハードウェアの求人が先細りになっていく一方で、ネットワーク構築への興味と将来性を感じて、27歳でITネットワークエンジニアに転身を果たした。

ハードウェアからソフトウェアやネットワークの世界という、全くの異業種へ。一から勉強し直した。当時は目新しかったネットワークセキュリティ部門に配属。顧客のシステムに擬似攻撃を仕掛けて脆弱性を洗い出し、結果をまとめて報告し、改善のアドバイスをするのが仕事だった。6年間同部門を担当し、ネットワークセキュリティの専門家として歩み始めた。

守りに入ることはリスクが高いのでは

しばらくは目の前の仕事に没頭していた初貝氏だが、30歳を過ぎた頃、35歳の壁を感じ始めた。まことしやかに「35歳転職限界説」も語られる。実際、求人情報を見ても「35歳まで」という記載は多かったと振り返る。周りのエンジニアを見渡したとき、「35歳がエンジニア人生を二分する分岐点のように思えた」という。攻め続ける人と、守りに入る人。どちらがいい悪いという話ではない。一人ひとりが人生観、仕事観をベースに選ぶものだ。だが技術の進化がドッグイヤーで進むといわれるIT業界で「守りに入り」、成長が感じられないことはリスクが高いように思えた。

35歳の転職前に勤めた会社は、「守りに入っている」上司が多かった。「そういう人は、部下から『あの人は○○分野のことしかできないから』などと陰口を言われていた。30代後半になって自分はそう言われたくないと思い始めたのです」。それが33歳のころだ。ネットワークセキュリティの仕事に関連する資格を取り、プログラミングもさらに深く勉強した。「不安をなくすには、武器を持つしかありませんから」。時には自分より優秀な若手にも出会う。「『年下に教われるか』という人もいるけれど、貪欲に学べばいい。最終的にはお客様によいものを提供することが目的。年齢は関係ないし、プライドを捨てることで自分も成長できる」

自分でハンドルを握っているか

渡部洋子氏（リクルートエグゼクティブエージェントシニアコンサルタント）

今、あなたは人生という道を走る車のハンドルを、自ら握っている感覚があるでしょうか。

私はコンサルタントとして、転職を考える数多くの人々にお会いし、その支援をしてきました。その経験からいえば、うまく卒業できている人とは、「自らの人生をコントロールしている実感のある人」といえます。目指す目的地は人によって様々ですが、問題は自ら目指す方向に向けてハンドルを切っているかです。

目の前に高速道路と一般道の2つの道があるとします。高速道路を駆け抜ける性能もあるけれど、「今の自分には一般道を走ることが必要だ」と選んで走っている人は、強い。心の健康のためにも「自ら選んでいる」ことは大切です。

それに対して上手な卒業のできていない人、卒業を考えたことさえない人は、バスの乗客のようなものです。行き先もわからないバスに乗り、それでも不安を感じずに走り続けてはいないでしょうか。会社の側が従業員をバスに乗せることで、好き勝手に動き回れないよう仕向けてきた側面もあるでしょう。ですがそのバスの中で、席順の争いをしているのが、今の多くのミドルの姿に見えます。

バスに乗り続けることも、外の世界を見た上で選択するならかまいません。ですが自分の将来にリスクはないか真剣に考えてみたことがあるでしょうか。バスを降りたくても、降りられなくなることがあるかもしれないと、考えたことはあるでしょうか。

考えるきっかけとして、市場における自らの評価を知ることをお勧めします。今いる会社以外の場所でも通用するかどうか、転職する気がなくても、人材紹介会社のカウンセラーを訪ねてみればいいのです。カウンセラーの敷居が高いのなら、違う会社にいる友人でもいい。ポイントは、自社の評価軸と違った視点を持つ人と話すことです。それであなたは何になりたいの？あなたはどんな価値が提供できる？という問いに答えられるかが問題です。自分の勤める会社内ではとても価値があるように見えることが、社外の目から見てもそうなのか。一度確かめてみるべきでしょう。

準備の時期を過ぎて、35歳。より専門家として間口を広げられそうな、ネットワークセキュリティ専業のＩＴベンダーに転職した。「私にとっては、まさに卒業でした」と初貝氏は振り返る。準備期間に取得しておいた資格は、早速役に立った。ある資格を持っていたことが評価され、関心を持っていたプロジェクトに加われたのだ。

35歳限界説というが、初貝氏は「自分で勝手に限界だと思いこんでいるだけだ」という。「年齢がいっているからダメではないかと悩むぐらいなら、挑戦してみればいい。能力があれば関係ない。学び続ければいいのです」

これからはマネジメントにも挑戦していきたい。一方で一人前のプロフェッショナルになりたいとも思う。「管理職か、現場かの二択ではない。現場に疎い者がマネジャーになっても、部下から尊敬されないでしょう」。プロとして自立し、マネジメントの力もつけることで、チームを率いているからこそ実現できる仕事へと、自らの間口を広げられると考える。「次の卒業。目標は40歳ですね」

Part 2

越えるべき4つのハードル——企業の取り組み

理想的な「卒業モデル」を、すでに体現している企業——。残念ながら今回の取材過程では、見出すことができなかった。ただ、エクセレント企業のHRM施策をつぶさに見ていくと、モデル実現に向けて越えるべき4つのハードルの一つひとつなら、すでにクリアしている事例を見出すことができた。ミスミグループにおける「節目」の作り方、博報堂のキャリア自律促進の仕組み、タマノイ酢での自律とコミットメントの両立、そしてソニーOBに見出せた、卒業生とのよき関係。これらに注目しながら、それぞれのケースを読み進めてほしい。

CASE 1

「節目」の作り方　ミスミグループ

2年に1度の「がらがらポン」キャリアを考え、育つ経営人材

ミスミグループは「がらがらポン」と称する、意図的な「キャリアの節目」を設けている。2年に1度、メンバーとディレクター（部課長クラスに当たる）合わせて約380ポストについて、自らの意思でポストが変えられる、いわゆる〝社内公募制〟を実施しているのだ。

制度の詳細を見る前に、まずはミスミグループのビジネスモデルと、どんな人材を育てようとしているのかに注目しよう。

ミスミグループの顧客の中心は、メーカーの製造ラインだ。顧客の手元にはオリジナル商品である103万点の機械部品が掲載された、分厚い部品カタログが配布される。製造ラインは、当然作る製品ごとに千差万別だが、金型用部品、製造用ロボットのパーツなど、要素に分解していくと実はかなり汎用性のあるパーツの集合体となっている。こうした汎用性の高い製造ラインのパーツが、ミスミの分厚いカタログには多種多様に掲載されている。たしだ汎用性が高いとはいえ、多くの部品で「少し削る」「溝を増やす」など、微細加工が必要になる。

顧客はカタログの部品を見ながら、ウェブやファクスで必要な加工とともに発注する。ミスミ側は協力メーカーに注文を割り振って、加工した部品を顧客に納品する。ミスミは協力メーカーから商品を「仕入れる」立場でありながら、もともとはミスミで開発された部品を提供しているため、いわゆる「ファブレスメーカー」の業態となっている。

商品開発担当1人が創って、作って、売る

このビジネスモデルを、ミスミは「創って、作って、売る」を、一人でマネジメントできる人材の集合体で回している。「創って、作って、売る」とは、

ミスミグループ

●事業内容：ファクトリーオートメーション用部品、金型用部品、機械加工用工具などの企画・販売
●本社所在地：東京都江東区
●設立年：1963年
●従業員数：3,382人（2007年3月現在）
●売上高：1,181億円（2007年3月期）

ミスミグループ本社
人材開発室長
佐々木貴子氏

開発、製造、販売という事業の基本サイクルを指している。

「創って、作って、売る」の最小単位は商品開発担当者と呼ばれる。担当者は先に触れた分厚いカタログの特定分野、数十ページを受け持っている。担当者はまず、担当部品の顧客などを訪問してヒアリングを繰り返す。対象の顧客は百数十社にものぼるという。

例えばある部品について、「A部品だと、角が当たって他の部品が傷ついてしまう。角を丸めてほしい」というような要望を複数聞き込んだとする。担当者は話を元に改善した新部品をデザインした上で、その部品を生産してくれる協力メーカーを手配する。新部品のコストや売り上げ予測を立てて価格を設定。顧客に新商品の特徴がよく伝わるようなカタログのページ構成も自ら設計する。

このように通常の会社なら複数の部門によって分業するような、「創って、作って、売る」を、一人ですべて担当する。

分野の近い商品開発担当者が数名から十名程度集まって、チームを構成する。そのチームの「創って、作って、売る」を経営するのがディレクターだ。さらにいくつかのチームをまとめる部門長がその上に存在する。ミスミグループ本社人材開発室長の佐々木貴子氏は、「当社ではいろいろな分野で『創って、作って、売る』を経営できる人材を数多く育成したい。そのための有効な手段が、2年に1度の『がらがらポン』なのです」と説明する。

4つの異動希望先 2つは他部門を指定

次に「がらがらポン」の詳細を見ていこう。「がらがらポン」は最初にディレクタークラス、続いて商品開発担当者などメンバークラスと、2段階で実施される。対象ポジションはディレクタークラスで約80（2007年度）。対象者は現役ディレクターとディレクター候補者（候補者になるのも会社側の指名ではなく、自ら立候補する）合わせて50名強。メンバーは約300ポジションに対して約230名であった。「事業が成長しており、チームも分裂させて増強している状況なので、ポジションに対して対象者が少なくなっています」と佐々木氏。全社の戦略などから勘案して「今は異動させないほうがいい」という社員がごく一部、「がらがらポン」対象外に指定されることがあるが、原則全員が対象となるという。

メンバークラスの「がらがらポン」においては、メンバーは4つの異動希望先を提示する。現在事業部門にいる場合、最低1つは人事、総務などのインフラ部門を指定しなければならない。もう1つは違う部門、残る2つは同部門のチームを指定することができる。「有能な経営人材になるには、複数分野やインフラ部門の経験が必要」という意図が込められている。

自身も「がらがらポン」で就任したディレクターは、メンバーの「がらがらポン」に先立って、自らのチームの〝採用説明会〟を開催する。自チームの戦略や求める人材を説明し、優秀な人材を集めることに腐心する。「ディレクターは優秀な人材が来てくれるか、今いる部下に〝脱走〟されないかと気をもむ。メンバー側も行き先がなかったらどうしようかと、自分に合ったグループを探す。社内に緊張感がみなぎります」。1度の「がらがらポン」でディレクターの4分の1、メンバーの約2割が異動するという。

異動先が決まらなければ 人事が『お見合い』仲介

仮に4年続けて（2度の「がらがらポン」を経て）同じチームにいるメンバーが出た場合は、ディレクターがそのメンバーに面談を実施する。「異動を強制はしませんが『あなたの価値を高めるためにも、他部門を経験したらどうか』と促してもらいます」

また、「がらがらポン」の度にどのグループからも求められなかった人が多数退職するのではと懸念したが、がらがらポン時における離職率は、1％未満程度に留まっているという。「なかなか異動先が決まらない人については、人材開発室が仲介となって、ディ

レクターとの『お見合い』をセッティングします。また会社が成長基調にあり、人材に対してポジションが余っている状態もあって、行き場がなくて辞めるといったケースは、あまり目立ちません」（佐々木氏）

この「がらがらポン」に、同社はどんなメリットを感じているのだろうか。「社内の労働市場が活性化するこ

とは、マネジメントとメンバー双方にいい意味の緊張感を与えてくれます。個人から見れば、やはり自らのキャリアを考えるよい機会になる。そして、考えた上で挑戦する機会が、平等に与えられる点もいい点だと思っています。マネジメント側から見れば自らの戦略に沿った組織を作る良い機会になります」

同社の場合、「がらがらポン」対象者の全員を経営者人材に育てたいという前提があるから、こうした思い切った手法が機能する側面もあるだろう。だがキャリア自律を育む「節目」の作り方の1つのパターンとして、大いに参考になる取り組みではないだろうか。

CASE 2

キャリア自律促進の仕組み　博報堂

「粒違いのプロ」育成を3つの観点から自律を推進

博報堂はクライアントの高度化・複雑化するニーズに対応するため、複数の専門分野について知識やノウハウを有する「粒違いのプロフェッショナル」を育成しようとしている。博報堂人事部マネジメントプラニングディレクターの上原直人氏はその背景について、「これまでの職種ごとに専門性を追求していく育成方法だけでは、複雑かつ多岐にわたる課題に取り組める人材を育てるのは難しい」と説明する。

「粒違いのプロフェッショナル」を育成するため、基本的な軸として欠かせないのが「キャリア自律」だ。ブランド構築にかかわるソリューション領域の幅はどんどん広がっている。数ある領域の中で、どれとどれを組み合わせて自らの得意領域としていくのか。知識やノウハウの獲得の仕方、仕事への取り組み方など自らのプロフェッショナリティをどう確立していくのか。プロフェッショナルには「キャリア自律」が強く求められるからだ。

「日常の業務を通じて、自らが意識的にキャリアビジョンを描き自らを高めていくことが、自律型のキャリア育成の重要なポイントです」と人材開発戦略室室長代理兼キャリア開発部長の田沼泰輔氏はいう。キャリア自律推進に向け、同社は「意識啓蒙と気づきの提供」「節目における選択の仕組み」「継続的な支援インフラ整備」という3つの観点から施策を組み立てている。

株式会社博報堂

●事業内容：マス媒体などに関する広告取扱、マーケティングリサーチ&プラニング、広告制作、セールスプロモーション、パブリックリレーションズ業務取扱等
●本社所在地：東京都港区
●設立年：1895年
●従業員数（連結）：3,030人
（2007年4月現在）
●売上高（連結）：8,182億円（2006年度）

基本を学ぶワークショップ

「意識啓蒙と気づきの提供」では、いくつかの研修プログラムが用意されている。ここでは若手社員を対象とした、キャリア自律の基本的な考え方を学ぶプログラム、「キャリアデザインワー

人材開発戦略室
室長代理
兼キャリア開発部長
田沼泰輔氏

人事部
マネジメントプラニングディレクター
上原直人氏

クショップ」に注目してみよう。

この研修は1泊2日の日程で、「自分を知る」「環境変化を洞察する」「キャリアビジョンを描き、自分を高める」という3つのパートで構成される。

例えば「自分を知る」というパートでは、こんなエクササイズを行う。「達成感」「誠実・一貫性」「尊敬」といった約60個の様々な「価値」を示すキーワードが記されたカードから、自分が大切にしたい上位10のカードを選び出し、順位付けをする。こうして自らが重視する価値観を明確にしていくのだ。内的な動機付け要素を測定するアセスメントツールを使用し、コンサルタントとの面談を通じて、自分の強みや課題を見直す機会も設けられる。

「環境変化を洞察する」ではグループディスカッションで業界の動向や生活者の意識変化などをテーマに議論を展開。環境の変化が自分の仕事やキャリアへどのように影響するかを考察する。最後はそれらを統合し、中長期的なキャリアビジョンと、それを実現するために必要な、半年、1年単位の具体的なアクションプランを策定する。

こうした研修などを通じて、いくらキャリア自律への意識が高まっても、自ら描いたキャリアプランに沿って新しい領域に挑戦できる仕組みがなければ、「キャリア自律」は絵に描いた餅になってしまうだろう。そこで同社は「節目における選択の仕組み」も複数用意している。「多段階キャリア選択」「FA（フリーエージェント）」「社内公募」から構成される、「ジョブチャレンジ制度」だ。

多段階キャリア選択制度は、入社8年目までの若手社員が対象。同一職務継続3年をめどに、領域拡大をはかるための異動を経験させるというものだ。つまり8年間で2回程度は異動することになる。異動の前提として、社員が年1回、キャリアプランニングシートを記入し、その情報を上司だけでなく人事局や人材開発戦略室でも共有。本人の意向も勘案しながら育成のための異動を実施する。例年、400人前後の制度対象者の中で約70人が実際に異動するという。

「FA制度」は、さらに個人側が主導権を握る制度だ。一定条件を満たしたパフォーマンスの社員を対象にFA権を与え、直属の所属長を通さず異動希望を直接申請することができる。自らやりたい仕事を役員や部門長に公開。他の部門が受け入れを希望した場合、本人の意思表示によって異動が確定する。「社内公募制度」では人材を公募したい部門が、全社に向けて公募情報を公開する。この場合も応募者は所属長を経由せずに直接応募し、応募部門が応募者の中から最適な人材を選抜する。「キャリアは連続した仕事の中で築いていくことが基本。自分なりの日々の『創意工夫』や『仕掛け』があってこそ、キャリアの満足度は高まる。そして、節目においてはジョブチャレンジ制度という機会も活用し、新しい領域に挑戦してほしい」（上原氏）

人事と現場を結ぶ社内キャリアアドバイザー

こうしたキャリア自律を促す研修プログラムや制度は、人事、育成部門と現場の連携が進んで、初めて効果を発揮する。連携の要となるのが3つ目の観点、「継続的な支援インフラ整備」だ。同社では、個人別のキャリアカルテの整備などと併行して、昨年度から人事、教育部門と現場との橋渡しを行う「社内キャリアアドバイザー」を新たに設けた。キャリアアドバイザーの役割が委嘱されているのは、各部門の部門長、部長代理など組織のキーパーソンである人たち。キャリアアドバイザーの候補者は、半年間で延べ12回の研修を受講。コーチングやアドバイジングの技術、コンピテンシーの考え方や活用法など、人材育成に関する基本的な考え方やスキルを習得する。現在40人がアドバイザーとして登録されている。「アドバイザーに期待しているのは、キャリアについて悩んだり迷ったりしている社員の相談に乗ってもらう役割だけではない。各部門における現場の人材育成ニーズやビジネスの変化を把握し、育成部門とも連携して、キャリア自律を推進していく具体的な施策の設計にも参加してもらうことを考えています」（田沼氏）

CASE 3

自律とコミットメントの両立　タマノイ酢

社内に多数の「知り合い」お節介が育む「自立と成長」

社長室課長
桜内晶子氏

酢の商標としての「タマノイ」は、安土桃山時代までさかのぼれる。1907年設立、大阪・堺に本社を構えるタマノイ酢は、古い歴史を誇るだけの企業ではない。150億円の売り上げに対し、15億円の営業利益を計上する優良企業でもあり、健康飲料「はちみつ黒酢ダイエット」のヒットでも知られている。

同社の特色でまず目立つのは「家族主義」の側面だ。同社は堺市に新本社社屋を完成させた。6月、創立百周年記念と新社屋披露のパーティーが催されたが、そこには取引先企業ではなく、従業員とその家族たちが招かれた。

頻繁な異動で育成するプロデューサー型人材

そうした家族主義的側面は、日々の仕事の中でも見ることができる。同社はマーケティング、研究開発、製造、スタッフなど部門を超えた異動を頻繁に実施する。若手に至っては入社から5年目くらいまで、部署間の連携や各部署の業務を知り、社内全体の動きがわかるようになるために、ほぼ年に1度異動を繰り返す。従業員300人の会社がこれだけ部門を超えた異動を繰り返すと、「社内は知り合いだらけ」という状態になる。「もともと上司とのコミュニケーションは緊密な会社ですが、『あの件はどうなった』『これはどうなっている』と、他部署の社員もよく声をかけてきます」と同社の社長室課長、桜内晶子氏は説明する。

もちろん頻繁な異動は〝家族主義の強化〟を意図したものではない。同社では仮に研究開発の担当者であっても、特定の専門分野だけを深く掘り下げる人材の育成を目指していない。外部の深い知識を持つ専門家と協働しながら内部の各部門とも連携を図り、プロジェクトチームを編成し商品やサービスといった新たな価値を生み出せる、プロデューサー型人材の育成を目指しているという。「酢のがん細胞に対する効果の研究をしていた人が、マーケティングの責任者に異動した例もあります。当社の播野 勤社長は漁業にたとえて、魚を釣る技術を極めるのではなく、まず魚を集める仕組みを考えよ。船や網は外注して、魚を一網打尽にしようと、社員に語りかけています」。異動を繰り返すことで、社内各部門がどんな仕事をしているかも実感を伴って知ることができる。プロデューサー型人材育成には必要なプロセスだろう。

家族主義、ローテーション異動というと、かつての典型的日本企業の特徴だ。「異動に自らの意思が反映できず、家族主義で会社に寄りかかるようになっては自律的な人材は育成できないのではないか」と心配したくなってくる。

市場価値ある人材を育成していきたい

ここで効いてくるのが同社の風土ともいうべき「自立と成長」の強調だ。先ほど仕事のプロセスで、上司や同僚、多数の社内の知り合いとの濃密なコミュニケーションがあると述べたが、その中で「自立と成長」に結びつかない考え方や行動は強く戒められる。「上司に相談するときも、自分なりに考えた案を持たずに相談すれば、『依存していないか。もう少し自分でやってみよう』と言われる。こうしたやりとりが上司だけでなく同僚、社内の知り合いと繰り返され、『自立と成長』が身についていくのです」（桜内氏）

タマノイ酢株式会社

●事業内容：醸造酢、粉末酢、各種調味料、レトルト食品、菓子・健康飲料などの製造・販売
●本社所在地：高知市
●設立年：1907年
●従業員数：300人（2007年3月現在）
●売上高：150億円（2007年3月実績）

CASE 4

卒業生とのよき関係　ソニーOB
良好な関係が維持できる秘訣
「我こそはソニー」な人の育成

イーフォーシーリンク社長
横野 滋氏

同社では他社からの引き抜き対象となるような、市場価値を持つ「自立と成長」を身につけたプロデューサー型人材を育成したいと考えている。その結果、まさに市場価値を持つ人材となり、タマノイ酢を卒業していく人も一定数いるという。タマノイ酢は、社員のコミットメントと自律を両立している好例といえるだろう。

最後は企業ケースという形からは少し離れるが、卒業後のOB・OGと会社のあるべき関係のヒントとして、ある「ソニー卒業生」の例を中心に見てみよう。

異業種協業つなぐ会社を起業した

現在イーフォーシーリンク社長を務める横野 滋氏は、1972年にソニー入社。中央研究所での基礎研究、プラズマを用いたフラット・ディスプレイの開発、5年から10年先を見据えて新技術を開発する総合研究所研究企画、新しいネットワーク関連ビジネスを創出するコーポレート戦略本部勤務などを経て、99年にソニーを退社。翌年には同社を設立した。

イーフォーシーリンクは、今までにない高付加価値ビジネスの立ち上げるため、企業の垣根を越えた異業種協業を作り上げる、プラットホームになることを目指して設立された会社だ。大企業からベンチャー、個人に至るまで、法人ベースで約340社、個人ベースで約千人がコンソーシアムに登録しているという。後述するような異業種交流でビジネスプラン創造を目指す研修プログラムのほか、具体的な新規ビジネスの創発事業、異業種連携ビジネスに関するコンサルティング事業なども手がける。

横野氏は、こうした会社の垣根を越えた協業を目指す動きは、ソニーを辞めてから新たに始めたことではないと語る。「特に研究や開発の場面では、他社の技術者や大学の研究者と一緒に研究会やプロジェクトを進める機会が多くありました。また例えば光ディスクやビデオテープなどで見られるような、共通規格を作っていく場合などでもこうした協働はよく見られた。社外が絡む仕事がどんどん増えていくうちに、今度はソニー社員という枠を超えた形で、ソニーという面白い会社を利用してやろうという気持ちを抑えられなくなってしまったのです」

外部で決断を重ね思いは醸成される

横野氏は自分を含め、90年代ごろまでにソニーを卒業した人たちには「自分こそがソニーだ」と思っている人が多かったと振り返る。先ほど例に挙げたような、共通規格を作り上げる研究会などに参加したソニーの技術者は、課長クラス、係長クラスであっても、「ソニーの意見は」と聞かれた場合、自らの考えで決断を下していた。後で事後承諾を上司から取り付けるようなことが、よく見られたという。「もちろん自ら判断を下したのだから、責任は重く、途中で逃げ出すこともできません。ですが社外の人たちと協働し、ソニーを代表して判断を下す経験を積み重ねることが『自分こそソニー』という思いを醸成していったのだと思います」（横野氏）

『自分こそがソニー』と思っているか

ら、ソニーを卒業しても、同社との関係が切れたとは感じない。会社の側も「あいつはもう関係ない」とは思わない。ソニーとソニーOB・OGにはそんな関係が成り立っているようだ。

出井さんは思っていた？「外部に支店ができた」

「実際私が辞めた当時社長だった出井伸之さんなんて、私が辞めても外部に支店ができたくらいにしか思っていなかったようです」と、横野氏はこんなエピソードを紹介した。ソニー退社後、横野氏はセイコーインスツルの役員を一時期務めたことがあった。退社時、出井氏のところにあいさつに行くと、「セイコーに行っても、互いにメリットのあるいい提案を持って来いよ」と声をかけてくれた。その時は社交辞令だろうと思い、その話はそのままにしておいた。そんな折、盛田昭夫氏が逝去し、献花に参列する機会があった。「今日はお忙しいだろう」と思い、出井氏の前を黙礼だけして通り過ぎようとすると、そっと手招きされて、こうささやかれた。「おい、約束の提案はどうした」。「あわてて提案をまとめ、報告に上がったものです。出井さんは持っていった私たちの提案をそのままにせず、関係部署に橋渡しもしてくれました」と当時を振り返る。

横野氏個人にとって、卒業によって得たものは何だったのだろうか。第一に挙げるのは外部市場における自らの時価がわかったことだという。「もちろんソニーにいても人事評価は下されます。ですが『あいつはこれまでがんばっているから、今回はまあちょっと失敗したけどAにしておこう』と、情実が絡んだりして評価があいまいになるところが、どうしてもあります」。一方人材紹介会社などを通じた、「あなたにこの仕事を、この報酬でひきうけてほしい」といったオファーは、まさに自分の今現在の、掛け値なしの時価が示されるというわけだ。

もう1つは、「仕事の仲間が、自分の何を評価してこれまでつきあってくれていたのかが明確になること」という。もともと横野氏はソニー在籍時からソニーの看板に頼らない人脈作りを心がけてきたと話す。「『ソニーの横野』に価値を感じてつきあってくれていた人は、独立すれば離れていってしまうでしょう。私の場合は幸いにして独立しても以前と同様におつきあいいただける方々が多くいました」

現在イーフォーシーリンクとソニーの間にも、ビジネスの関係があるという。イーフォーシーリンクの事業の1つに、多様な業種の企業の、多様な職種のミドル社員が集まる「起業フォーラム」という研修がある。月に1回の合宿を4カ月続け、異業種交流を通じて新たなビジネスモデルを検討するというプログラムに、ソニーのミドル社員も参加している。「特にAV機器、デバイスなどの部門がそうらしいのですが、最近ソニーの技術者が外部の人たちと接触したり協働したりという機会が減っているというのです」

最近の気になる傾向 技術者が外に出ない

異業種交流研修にソニーが社員を参加させているのは、外部との交流を活性化させ、『自分こそがソニー』という人材を再び増やそうという意図が込められているのかもしれない。

情報処理研究所、クリエイティブ推進室などを経て、やはり2000年にソニーを卒業した加藤良平氏は、ソニー社員の独立や転職への志向は、大手電機メーカーの中では、最も高いだろうとした上で、こう解説する。「ソニー内とかソニー外といったことにこだわらず、仕事は社会全体の中で一番仕事ができそうな場所でする、ということが、井深 大さんや盛田昭夫さんの基本的なポリシーだからです。企業に対する滅私奉公的な気持ちは、もともと強くない会社なのだと思います」

Part 3

外資企業の卒業モデル——その特徴と限界

外資系企業を絡めたキャリアチェンジや、外資系企業の人事制度を見ていくと「外資企業の卒業」とでも呼べそうなモデルが存在するようだ。ここではある〝人事のプロ〟のキャリアを振り返り、エグゼクティブサーチによる解説を聞くことで「外資企業の卒業モデル」の特徴と限界に迫りたい。

ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ
マネジングディレクター
安田結子氏

アイエヌジー生命保険
人事担当常務執行役員
太田直樹氏

アイエヌジー生命保険で人事担当常務執行役員を務める太田直樹氏は、卒業を通じて成長してきた、モデルケースのような人材だ。

太田氏が1987年、大学卒業と同時に入社した都市銀行では、ジェネラリストを育成する観点から、2、3年に1度のペースで部署を次々に異動するのが普通だった。太田氏も、支店での融資業務を皮切りに、ディーリングルーム、海外留学、営業、人事、頭取秘書、そしてIR担当者、と幅広く様々な部門を経験。「卒業というよりは、慣れてくるとすぐ次の部署に放り込まれる感じでした」。次々と頭の使いどころ、勘どころが全く違う仕事を担当し「異動するたび知的・精神的な『筋肉痛』を味わったが、それが成長の実感でもあった」。38歳、銀行における最後の部署となった企画部門で、「もうこの会社では『筋肉痛』にはならないかもなあ、と考え始めた。なんでもできるとはいわないが、仮に新しい部署に行っても、自分がなすべきことを実現するため、キーパーソンをどう探し出し、どんな段取りで物事を進めればいいか、落としどころが見えてきそうな感覚を持った」。こうして太田氏は更なる成長の場を求め、2001年に米系の大手外資企業へ転職した。

引き出しを増やせた米系外資企業の経験

太田氏にとって2社目の外資企業では、人事を担当した。「その会社では、人事部の果たすべき役割の定義から、年間の業務カレンダーに至るまで、すべきことがグローバルにはっきりと決まっており、見事に徹底されていた」（太田氏）。人事に関する理念から、採用、評価などに活用するツールに至るまで整備されており、あとはそうしたツールを現場の課題に合わせどう組み合わせていくかが、人事マネジャーの腕の見せどころだったという。太田氏はこの時の経験を「人事担当者としての引き出しを増やす意味で、また日本企業とは全く違う仕事のやり方、新しいリテラシーのようなものを身に着ける上で、極めて貴重だった」と振り返る。

この会社で太田氏は約5年間、一貫して人事部に籍を置いたが、担当業務範囲は次々と広がり、いつしか再び「『筋肉痛』を味わえない」時期を迎えてしまった。ここで太田氏は再び自らを突き放す。06年、アイエヌジー生命保険に移籍したのだ。太田氏は言う。「これまで経験した会社でのやり方がそのままここで通用するとは全く思っていない。ここまで育てて頂いた2社での経験は、最大限活用するつもりですが、それぞれの会社が持つ、ビジネス上の特徴や組織的な個性にあった、独自の戦略をみんなで考えていきたい」

太田氏は自身がこれまで在籍した企業における、「卒業を促す仕組み」も、

2つ紹介してくれた。

「ひとつは、特定の部門に人材が極端に滞留や集中しないよう、また各人に幅広い経験を積ませるため、常に人材の社内流動性を高める努力をすること。特に2社目では、社員の一部門（または職種）での在籍経験年数について部門や職種ごとに平均値を計測し、平均から大きく乖離する部門があれば、経営が数値改善へ直接関与していました」

もうひとつは、部門を越えた人材異動の仕組みだ。内外を問わずどこの企業でも、自部門の優秀人材を囲い込みたがるのは同じ。人事部に大きな権限と裁量が与えられている、銀行のようなところでは、人事部が「卒業」のタイミングを決めて次々と異動させる。だが部門により大きな権限があり、自律的なキャリア形成も前提としている外資系企業では、どうしても人材の部門間流動性は低くなる。「私がいた米系外資企業では、地域毎に全部門の優秀人材が一同に会するフォーラムが定期的に開催され、これが人材の『見本市』的役割を果たしていた。この機会を通じて部門のリーダーは他部門の優秀人材を知り、アプローチするきっかけを得る。当然、自部門の優秀人材が他部門のリーダーの目に触れることにもなるが、フォーラムにはトップマネジメントもやってくるから、部門の人材の質が経営の質としても評価されてしまう。おのずと気合を入れ、常にトップクラスの人材を送り込んでいましたね」

卒業モデルの対象は「上位2割程度の人材」

エグゼクティブサーチ、ラッセル・レイノルズ・アソシエイツのマネジングディレクター、安田結子氏は「太田さんのキャリアは卒業をうまく生かした理想的な形」と認めつつ、「外資系企業の卒業モデル」の限界をいくつか指摘する。まず、そうした卒業モデルを前提とした成長を促す仕組みの対象が、一部の次世代リーダー候補に限られるという点だ。「おおまかにいって、上から2割程度の人だけが対象になるといえるでしょう」と安田氏。

一部の次世代リーダー候補を選抜し、そこだけに卒業モデルをあてはめていく形は、次世代リーダー候補をストレッチさせる経験を早くから積ませ、成長を促進するというプラス面があるが、一方でマイナス面も見逃せないという。

「ひとつは選抜されなかった人のモラールダウンが考えられます。選抜された方にも、いくつか落とし穴が考えられます」。選抜されることが目的になると、短期的な視点で成果をあげる仕事の進め方になる。一度の成功に酔ってしまい、「これが勝ちパターン」と思い込んで、そのやり方にこだわってしまう。また選ばれたことによって鼻が高くなり、周囲の顰蹙を買うなどの「落とし穴」だ。自分の判断だけで卒業を言い募り、言い訳にするようなキャリアチェンジにも問題があると、安田氏は指摘する。「周囲の人や上司から『仕事で花を咲かせ、実をつけられたから卒業だね』といってもらえて、初めて本当の卒業ではないでしょうか。卒業を言い訳にする人は成長カーブが描けず、ミシンで同じ場所を重ね縫いするようなキャリアになっているかもしれません」（安田氏）

3章

研究者・実務家「私の卒業論」

（バブル・ミドルの独白　その3）卒業卒業って、夢みたいなこといっても、先立つものがなくちゃあね。家族も反対するし。でもさ、実際、会社ってホントに社員がキャリア自律しちゃったら困るんじゃない。きっとそいつ辞めちゃうもん。で、つまるところ、卒業がハマる会社とそうでない会社があるんじゃないの。素人考えだけど。

荻野進介（本誌）　**内田美代子**（本誌）

Part 1

ミドルのキャリアを解き放つ財務自立

働く個人が卒業に踏み切りたいと思い立ったとき、裾を踏みつけられる大問題がある。「収入減に耐えられない、家族に反対される」といった個人の財務問題だ。個人の財務自立は思い切った卒業を可能にするだけでなく、企業にも経営の活性化という福音をもたらすという。それはどのような道筋で実現可能なのだろうか。

米田 隆氏（慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ上席所員　LPL日本証券会長）

いい仕事とは、何か。自分が好きで、得意で、価値観の合う仕事ではないでしょうか。そうした自分の強みや価値観は、仕事に時間とエネルギーを費やし、その成果を受け取ることを10年以上繰り返してきて、40歳前後になってようやく見えてくるもの。ところが、それが見えてきたときに、財務的な理由で諦めざるを得ないという人が実に多いのです。「家族に反対されて」と言いますが、大半はお金の問題です。

例えば転職や異動後の2年間は給料が今より下がるとする。その間に力をつけることで3年後には大幅な給料アップが見込めたとしても、当初2年間の支出に耐えられないとすれば、そのキャリアチェンジに踏み切れないことになります。また、ワークライフバランスを改善するために早く帰宅したり、新たな能力を身につけるため学校に行こうとしたりといった行動も、残業代をあてにした働き方では不可能になる。私は、個人が変化に対応しながら、豊かに、しなやかに生きていくには、自律的なキャリア観とともに、個人の財務面での自立が必要だと考えています。

退職金で解決されてきた個人における財務の問題

従来日本では、人口増加と高度成長という社会構造、終身雇用と年功序列という雇用・賃金体制の2つを前提に、子供の養育費、住宅ローン、老後の生活資金という三大支出を、定年まで勤めると得られる退職金で帳尻を合わせてきました。従業員は、若いうちは労働に見合わない低賃金でも、定年まで勤めれば最終的には金銭的に報われた。お金にまつわる問題は、40年以上かけて事後的に解決される形だったわけです。ここでの個人の最大のリスクは、定年まで働くことができなくなることで、リスク対策として重要な機能を果たしたのが生命保険でした。

ところが現在、社会構造も雇用・賃金体系も変わり、日本の個人の財務計画を成立させてきた前提条件は崩れてしまっています。以前とは違うリスクへの対応が求められている。しかし、個人のお金とのつきあい方は、従来とあまり変わっていない。

様々な前提条件の変化に、企業は敏感に気づきました。変化を止めることはできない。ならば、変化への対応能力を高めるしかない。バブル崩壊後、企業は組織のフラット化のほか、国際会計基準の導入、バランスシートの改善、損益分岐点の引き下げなどに取り組みました。こうして企業財務の健全化は進みました。しかし、従業員個人の財務健全化は、置いてきぼりとなっています。

全ての従業員を定年まで丸抱えにできないことが明らかになった以上、本

よねだ・たかし
慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ上席所員
LPL日本証券会長
早稲田大学法学部卒業後、日本興業銀行に入行。コンサルティング会社などを経てLPLファイナンシャル・サービスを設立。キャリアリソースラボ研究員としてキャリア研究にも取り組む。キャリア自律と財務自立を統合するトータルライフデザインの重要性を提起している。

来は企業が従業員の財務自立を促す支援に切り換えるべきです。財務的に自立している従業員は、健全なリスクをとることができる。人の知が価値を生む時代において、生活費のために働く人材と、たとえ給料が減っても、あるいは最悪の場合クビになっても、「これをやりたいんだ」という思いを持った人材。どちらが企業に価値を与えてくれるかは明らかです。従業員の財務自立は、企業にとっても、経営の活性化という大きなメリットがあるのです。

従業員の財務自立は経営活性化につながる

財務自立を促せば人材が流出する可能性は増します。しかし、大切な人材に対しては、別途リテンションプログラムを用意することで対応できます。金銭的には積み増し退職金制度、非金銭的にはポストや承認、仕事の経験面での優遇などです。

財務自立ができていない人は、会社にしがみつこうとします。一方、会社側は、働く機会を十分に提供できなければ、流動性を高めざるを得ない。すべての従業員の財務自立の確保を支援し、いざというときの独立や転職を可能にする基盤を整えるのが、これからの企業の役割ではないでしょうか。

従業員を丸抱えにするコストに比べれば、財務自立支援にかかるコストは圧倒的に小さい。従業員が50歳を過ぎてから、定年後の資金セミナーをやっても意味はありません。資産形成に必要な時間がないからです。入社直後から支援してこそ、真に意味のある財務自立支援プログラムになります。こうした支援は、これからの時代の福利厚生プログラムといえるでしょう。

２００１年に確定拠出年金法が施行され、企業は確定給付型制度にかわり４０１ｋを導入することで、運用リスクを負わなくても済むようになりました。しかしここでも従業員への説明は不十分です。例えば、これまで金利２・６％以上で運用していた企業で運用を個人に任せ、利率が２・６％より低くなれば、今の退職者がもらっている以上の額はもらえないことを説明している企業が、どれだけあるでしょうか。将来、従業員から「説明不十分だ」と訴えられるリスクに、企業は気づくべきです。

もし自分が勤めている企業が財務自立を支援してくれないのなら、個人は自己防衛をするしかありません。

ＰＬ（損益計算書）とＢＳ（貸借対照表、バランスシート）のそれぞれについて対応をとるべきです。ＰＬではまず自分の所得獲得能力を高めること。それには心身の健康、学ぶ力、そして人脈力の３つが大切です。人脈の価値は、ある時点から急激に増していきます。会社や社会という市場の中で、自らの価値を高め続けているか。時々立ち止まり見直す必要があります。

一定額を長期投資リスクは抑えられる

ＢＳ面では、「収入マイナス支出」を、コントロールすること。強制貯蓄をし、預金や保険への過剰な配分を見直す。そうして元本を作り、株式などの成長資産に継続投資するのです。投資というとリスクが高いと思われがちですが、国際分散投信などを活用し、一定額を長期間、投資し続ければ、リスクは抑えられます。

対応を始めるのは早ければ早いほどいい。人の心理として現在の生活維持費を下げることは難しいですが、若いうちは給料が年々増加していきますから、増加分の２割は自分の今の生活を豊かにするため、８割は将来のために投資をすればいい。複利の効果が効いてくるのは投資期間が15年になってから。だから45歳から始めても遅くはありません。

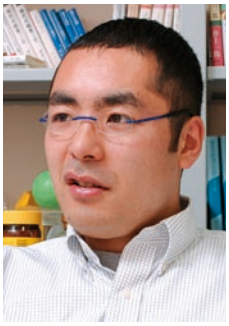
お金は目的ではない。しかし、お金は人の心や行動の根底を支えるものです。お金の役割は、自分の精神を自由にすること。財務をキャリア自律の制約要因にしないため、企業と個人の双方にとって、財務自立は緊急かつ重要な課題なのです。

Part 2

自律する組織人は存在しうるのか

従業員に自律を促せば、優秀な人材から競って辞めてしまうのではないか。そんな危惧をもつ人事は多いが、それは事実なのだろうか。従業員の自律とコミットメントの関係について研究を続けてきた神戸大学大学院の鈴木竜太准教授は、各人がキャリアについてよく考えることが、かえって組織へのコミットメントを高め、人材の流出を防ぐという。

鈴木竜太氏（神戸大学大学院経営学研究科准教授）



すずき・りゅうた
神戸大学大学院経営学研究科准教授
神戸大学経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）取得。専門は経営組織論、組織行動論、経営管理論。著書は『組織と個人』（白桃書房）、『自律する組織人』（生産性出版）。

企業組織は、二面神ヤヌスに似た性格を持っています。従業員には「自分の強みや特徴を自律的に伸ばしてほしい」と思う一方、他方で組織の目的に沿う形で仕事をし、「組織の命令には従ってほしい」とも思うものです。また個人も「自分らしく仕事したい」と思う一方で、会社や仲間に対する愛着が強くなると、自分らしく仕事をすることと組織の制約によるジレンマにも直面します。一体、「自律する組織人」というのは存在しうるのでしょうか。自律とコミットメントは、一方を強めれば他方が下がる、トレードオフの関係にあるのでしょうか。

ここでは、個人の組織からの〝卒業〟という問題を考えるに当たり参考になると思われる知見をいくつか紹介しましょう。ちなみに、ここでいう自律には、自分を律するという意味と、自分で立つという、2種類の意味を込めて使います。

よく人事から、「会社に依存せずに自律的にキャリアを選んでほしいというメッセージを従業員に発すると、優秀な人材が流出するのではないか」という話を聞かされます。

しかし、我々が平均年齢35・9歳、平均勤続年数12・12年の113名のホワイトカラーを対象に行った調査では、全く反対の結果が出ました。むしろ、キャリアをあまり考えていない人ほど、情緒的なコミットメントが低くなっているという結果が出たのです。以下でその詳細を示しましょう。

キャリア・ミストとキャリア・ドリフト

まずキャリアの状態を、キャリア・ドリフトとキャリア・ミストという概念を用いて描きました（図表1）。この概念は共同研究者の加藤一郎・釧路公立大学准教のオリジナルです。

キャリア・ドリフトとは、キャリアデザインの対語で、自分の意思で舵取りをせずに、状況に流されている状態です。このドリフトには2つのタイプが存在します。1つは、自分の将来が明確で、川の流れに乗るようにキャリアの上に乗っているため、キャリアの舵取りが必要ないという人です。例えば、会社の先輩を見て、自分がこれからどんな仕事を経験していくのか理解でき、自分もそれをよしとした結果、キャリアのことは会社に任せて自分では考えなくなります。調査のインタビューでも「キャリアのラインに乗る」と表現されることがありました。

もう1つのタイプは、将来が不透明で、自分のキャリアがどこに向かっているかもわからないまま、波間に漂うかのように仕事している人です。前者を「流され型」のキャリア・ドリフト、後者を「漂い型」のキャリア・ドリフトと呼びます。

【図表2】キャリアの状態4類型と各変数の関係

		キャリア・ドリフト 低い	キャリア・ドリフト 高い
キャリア・ミスト	濃い	**C 目標探索型** ・平均年齢 37.19 ・平均勤続年数 13.32 ・情緒的コミットメント 3.99 ・功利的コミットメント 2.90 ・自発的離職意志 3.18	**A 漂い型キャリア・ドリフト** ・平均年齢 34.83 ・平均勤続年数 11.08 ・情緒的コミットメント 2.58 ・功利的コミットメント 4.27 ・自発的離職意志 4.47
	薄い	**D 目標追求型** ・平均年齢 36.33 ・平均勤続年数 12.61 ・情緒的コミットメント 4.26 ・功利的コミットメント 2.67 ・自発的離職意志 2.84	**B 流され型キャリア・ドリフト** ・平均年齢 32.23 ・平均勤続年数 10.08 ・情緒的コミットメント 2.82 ・功利的コミットメント 4.21 ・自発的離職意志 3.95

※平均年齢の単位は才、平均勤続年数の単位は年である。それ以外は1 ～ 5の値をとり、高いほどその傾向が強いことを示す。
出典：同右

【図表1】キャリア・ミストとキャリア・ドリフトのマトリクス

		キャリア・ドリフト 低い	キャリア・ドリフト 高い
キャリア・ミスト	濃い	C 目標探索型	A 漂い型
	薄い	D 目標追求型	B 流され型

出典：『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』（鈴木竜太、生産性出版）

もう一方のキャリアの状態を示す言葉であるキャリア・ミストとは、霧がかかったように、キャリアの行く末が不透明か、それとも霧が晴れ上がってキャリアの筋道がはっきりと見えているかどうか、という程度を示す概念です。これは、実際の霧の中のことを考えてもらうとわかりやすい。どんなに霧が濃くても、うっすらと先は見えます。つまり目の前に壁がある場合のように、全く先が見えないわけではない。「どの程度まで遠くが見えるか」ということです。

3番目に、キャリア・ホープという概念もあります。「無数に存在する将来の可能性のうち、自分にとって望ましいものが存在している感覚」と定義されます。具体的な目標や期待とは異なり、あくまでも可能性がある、という感覚です。「この会社で販売企画の仕事をしたい」といった淡い期待ではなく、「この会社にいれば販売企画の仕事ができるかもしれない」という霧の中の希望の光のようなものです。

キャリア・ミストとホープの関係でいうと、ミストが濃すぎるとホープは見えなくなります。しかし、ミストが消えてしまえば、ホープも消えてしまう。今の仕事の延長上に何があるかがはっきり見えるため、可能性は0か100パーセントというように見えてしまうからです。

図表1では、キャリア・ミストが濃く、キャリア・ドリフトが高い状態がAの「漂い型」、キャリア・ミストが薄くキャリア・ドリフトが高い状態がBの「流され型」となります。キャリア・ドリフトが低い（＝キャリアに関心があり、自身で舵取りしていると感じている）場合は、Cの「目標探索型」とDの「目標追求型」となります。

自律を促しても人は辞めない

このA～Dのそれぞれのキャリアの状態によって、組織と個人の関係がどうなるかを表したのが図表2です。

この調査でわかったのは、キャリアに関心のある人や自分自身で舵取りをしていると感じている（キャリア・ドリフトが低い）人ほど、会社に対する愛情や一体感を持つ傾向がある（情緒的コミットメントが高い）ということです。逆に、関心が低いか、舵取りをしていると感じていない人ほど会社への愛情が低いことも判明し、自律を促せば流出するのかという意見に対しては、全く反対の結果となりました。

先に挙げたキャリア・ホープとの関係も含めて考えれば、企業が従業員に対してホープを示す、つまり将来の可能性を穏やかに示すこと、そして同時に機会を与え、キャリアについてきちんと考えてもらうことは、結果的に、組織へのコミットメントを高め、人材の流出を防ぐことになるのです。

さらに図表2を詳細に見ていくと、興味深い点が指摘できます。キャリア・ドリフトが高い状態にある人の組織へのコミットメントを見ると、情緒的コミットメントは低いが、功利的コミットメントは高くなっている。組織に対する愛着や一体感はないが、「働きに見合う給与が得られる」というような、経済的理由から会社に所属する必要があると考えていることを意味します。

注意していただきたいのは、自律とコミットメントは単純なトレードオフの関係にはないだけでなく、二重、三重にもパラドキシカルで多義的な関係にあるということです。例えば、過度に自律や自由選択を促すと、一部の人はしっかり自律できるでしょうが、ある人たちは逆に安定を求め組織に依存してしまうかもしれません。コミットメントの度合いも、強いほどいいわけでもなく、あまり強いと従業員の依存体質を生み出し、「自律的に仕事したい」という人の反発を招きかねないのも事実です。

ただ組織と個人の関係は、毎日、四六時中考え続けるようなものではありません。それよりも目の前の仕事に集中すべきでしょう。また人事には、「従業員の自律」を変な言い訳に使って欲しくない。恋愛関係でいえば、それは「いつでも別れられるようにしておこう」と相手に言うようなものです。会社側がそう出るなら、「この会社に心底惚れて働いている」という人は、いなくなってしまうでしょう。

卒業モデルが成立する条件とは

「卒業モデルを導入している日本企業はどこか、考えてみましたが、なかなか思い当たらないですね」と、淡輪氏は切り出す。20代から40代の早い時期に退職をしたり、場合によっては出戻ってきたりすることが可能な、出入り自由の企業のあり方について尋ねたときのことだ。「卒業モデルの有無は、アルムナイ（卒業生）組織があるかどうかで、チェックできます。マイクロソフトやマッキンゼーなどがそうですね。外資金融の一部にもある」

「ウィンウィン」関係が卒業モデル成立の条件

卒業モデルが現在、外資の一部でしか機能していないとしたら、それはなぜか。「事業上、会社と個人のウィンウィンな関係があるかどうか。これが決定的に重要」と、淡輪氏は語る。「コンサルティングやITなど、コアな競争力の源泉が常に変わっていくところ、進化のスピードが速いところでは、機能します。マイクロソフトには、ウィンドウズなどのプラットフォームがあり、創造力を持った個人の仕事はこのプラットフォームを磨き、進化させる形で企業側に残ります」。コンサルティング・ビジネスも、プロジェクトメンバーやクライアントがいてはじめて成り立つサービスであり、一人では再現しにくいし、一人が去ったとしてもナレッジは組織に残る。また、マッキンゼーでは、仕事の約6割がアルムナイからの発注だという。「仕事が還流してくるのです」。アルムナイの輩出と、ネットワークの維持拡大は、ビジネスモデルとの親和性が高いのだ。

一方、一般のメーカーなどでは、変化はそこまで激しくなく、知的資産は長年かけて個人に蓄積されていく。だから、個人の卒業は経営上のリスクになる。「社外へ出すことを前提とした卒業モデルは、日本では主流にはならないでしょう。多くの企業にとって、事業上のメリットがない」。

このほかに、この形の卒業モデルが機能する条件が2つあると淡輪氏はいう。ひとつは、「入社時の会社と従業員の間の約束」だ。「マッキンゼーも、はっきり言います。平均在籍期間は3年半から4年ぐらい、6年たったら9割辞めていますよ、と。それでも、いいキャリアになるからいらっしゃい、と言う。日本企業ではリクルートが卒業モデルだと思いますが、入社面接の時に何年たったら独立したい、と話すような学生を平気で採るでしょう？」

もう一つは、「3割の学生を引き付けられる魅力」だ。日本では、7割の学生は最初就職した企業に勤め続けたいと思い、3割の学生は独立したり、転職を重ねてプロ化したりすることを志向する。この割合は、昔からあまり変わっていないという。「調べてみると、前者の7割の学生は、あまり勉強していない。3割の学生が、自分でどんどん勉強し、意欲も高い。かつては、この3割の学生の多くが、日本の大企業に就職していました。しかし今はこの層が、外資の金融とか、コンサルを最初の就職先に選ぶようになってきています。」この3割の学生にとって選択肢が広がった今、企業側は彼らから選ばれる魅力を持ち続けなければならないのだ。

今回、編集部では、何人ものバブル

淡輪敬三
たんなわ・けいぞう
ワトソンワイアット代表取締役社長
東京大学工学部航空学科修士課程修了、スタンフォード大学修士課程修了。NKK、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、1997年より現職。戦略、組織、人材を一体で改革する変革マネジメントが専門。

ミドル層の話を聞いた。メガバンクでいくつもの海外支店で活躍した後、塾のフランチャイジーになったひと。別の金融機関でエリートコースを歩みながら、外資企業に移ったひと。

「欧米では当たり前のことで、日本でも流動性が高まりつつある、高まってきた、ということでしょう。終身雇用が崩れつつあることの証左ですね」。淡輪氏は続ける。彼らはもともと、「3割の学生」に当たる層だったのだという。「その会社にいることで、自分の力量を上回る経験が積める確信があれば、辞めない。日本の企業は入社後10年で仕事を覚えると、その後10年は『待ち』となるモデル。中でも、金融機関はグローバル市場から撤退し、魅力が薄れた。しかも、かつてはなかった中途採用の市場が整ってきている。この職場では自分をレバレッジできない、と思えば、この3割が移るのは不思議ではありません」

キャリアを「振る」ことでミドルの停滞を打ち破る

卒業モデルの目的を、ミドルの停滞の打破――個人にとっても、企業にとっても――と置いたとき、淡輪氏は、「キャリアを振る」ことができるかどうかが一つの鍵だと考える。「会社内、グループ内で新たなキャリアを提供できれば問題がないでしょう。マネジメントをやる、業態を変える、海外拠点に行ってリーダーシップを学ぶ、などです」。例えば人事なら、一つの会社のことをやり続けるよりも、どこかの段階で関係会社に行き、事業の仕組みを踏まえて人事の仕組みを作り直すような経験をすれば、キャリアの幅は広がる。「会社側はそういった選択肢を用意し、情報を開示し、個人が選択できるようにしないと。キャリアを振ることはなかなか実現できない」

3割と7割の成長両方止めないために

かつて日本企業では、人の育成にあまり差をつけてこなかった。選抜という言葉にもあまりよいイメージはなかった。「しかし、育成投資する対象者をきちんと選び、OJTや研修で機会と修羅場を与えて、新しいリーダーを作っていくしかない。上の3割をレバレッジする、というメッセージを経営から送らなければならない」。それでも社外に流出する人はいるだろう。ここでも企業と個人のウィンウィンの追求がポイントだと淡輪氏は考える。

それでは、それ以外の7割に対してはどうするべきか。「昨日と同じことを同じ考え方でやっていては、組織のお荷物になってしまうということを、明確に示す必要がある。下りのエスカレータに乗っているようなもので、登り続けなければ、下っていってしまう」。具体的には、目標を管理し、レビューし、フィードバックすることを、企業と個人が真面目に繰り返すことが、この層の停滞打破の手立てとなる。

組織から個人に向け価値観発信が不可欠

停滞せず、成長し続けられる組織と個人の関係とはどんなものか。「価値観が合っていること。これが合わないと、組織も個人も互いに不幸になる。コアバリューや存在意義のようなものを、企業側はきちんとコミュニケートし、それに合う人に入ってもらうこと」。年齢を重ねるにつれて、個人の価値観は変化していく。「何年も働いて仕事がわかり、組織の特性や自分に求められていることがわかったとき、個人は自身を見つめ直します。やりたいこととどれだけ差があるのか、どれだけ調整ができるのか。それがキャリアを意識するときなのです」。だからこそ、組織は、価値観に関する情報を提供し続けなければならない。「価値観のベクトルが合えば、ひとはその組織に自然に貢献したくなるのですから」

Part 3

キャリアチェンジとプロ化が促す次の成長

仕事や自分のキャリアに対する不安を抱えつつも、組織をうまく〝卒業〟していくことができないミドルに対し、企業にはどんなマネジメントが必要なのか。ミドル本人は、どんな意識で日々の生活を考えればよいのか。〝キャリア自律〟、〝スローキャリア〟といった考え方を掲げ、個人の成長支援こそが人事のなすべき急務だと一貫して主張してきた慶應義塾大学大学院教授の高橋俊介氏が、自らの体験も振り返りながら語る。

高橋俊介氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授）

仕事のやらされ感が強く、職場にいても楽しくない。自分より年上の人が多くて出世の見込みはなく、キャリアパスもはっきり見えない。家庭をないがしろにしている意識はないものの、長時間労働になりがちで帰宅時間が遅く、家族とは半ば断絶状態――。今、ミドルの多くが、三重苦、四重苦を背負っているように見えてしまいます。ポストが削減されるなかで、社内の人口ピラミッドを考えれば、従来のようにすべての従業員を丸抱えしていく方式は、いずれ立ち行かなくなることは10年前からわかっていました。

本来ならば企業は、従業員のために多様な出口を用意する必要があります。しかし、現在の日本企業を見渡してみたとき、会社として多様な出口を用意し、卒業を組み込んだモデルを作った上で、ミドルのマネジメントをきちんとやっている企業は、稀といわざるを得ません。

多くのミドルは危機感を抱えながらも、「自分だけはつつがなく定年退職の日を迎えたい」と思っているはずで、企業側も何をどう変えるべきかというビジョンを示せずに、今日に至っているのだと思います。

処方箋はプロ化とキャリアチェンジ

ミドル本人が先ほどの三重苦、四重苦を脱して成長し続けるための処方箋の1つは「プロ化」です。顧客側の目線から仕事の習熟を重ねることを目指していけば、人によっては常に成長し続けることが可能になります。ただしプロ化が可能な職種は少なく、一流のプロになることは実に厳しい道です。あるテレビ局のプロデューサーの話ですが、40歳を迎えたとき、その会社のサラリーマンになるのか、フリーのプロデューサーとして外に出るのか、二者択一を迫られるそうです。

もう1つの処方箋は転職や起業といったキャリアチェンジですが、これにも問題があります。これまでの日本企業では、キャリアチェンジは専らネガティブなものと捉えられてきたからです。キャリアチェンジ＝中退、負け組、ひどい場合は敵前逃亡とまでいわれてきました。卒業モデルをうまく機能させるためには、このネガティブなイメージを払拭し、ポジティブなものに転じていく必要があります。

人を集めるために出口を整備せよ

組織からの出口がうまく整備されていなければ、将来が不安になりますから、新しい人材が来なくなってしまい

たかはし・しゅんすけ
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。著書は『スローキャリア』（PHP研究所）、『人材マネジメント論』（東洋経済新報社）、『人が育つ会社をつくる』（日本経済新聞社）など多数。

ます。そういう危機をうまく乗り越えたのが芸妓・舞妓がいる京都の花街です。近隣からの募集だけでは人材不足となり、全国から人を集める必要が生じました。その結果、個人の適性に合わせて、舞妓を引退した後の出口を複数、整備することが進んだのです。例えば、人を育てるのが好きな人は置屋の女将に、客の人気を取るのがうまい人にはお店を開かせる。三味線など芸を極めた人は、生涯お座敷に出続けることもできます。

本来は企業においてもキャリアチェンジのパターンがいろいろあるべきですが、現実には昇進という意味の管理職しかない場合がほとんどです。仕事で試行錯誤する中で、30代後半ごろに自分の適性が自分で見えてきてから選ぶ道こそが自分らしい道であるはずなのに、現状では管理職に向いていないことがわかれば、途方にくれるばかりとなってしまいます。

本人の学習意欲をいかに高めるか

ただ、出口を用意するだけで、事がうまく運ぶわけではありません。最大のポイントであり、最大の障壁となるのが、本人の意思です。「キャリアチェンジを果たしたい。それに必要な知識や技能を習得したい」という本人の学習意欲がなければ無理なのです。

某大手メーカーが、数十億円のコストをかけて中高年の職種転換を試みたことがあります。ところが50歳のエンジニアの人は、研修に参加した3カ月の間、朝から晩まで腕を組んで天井を向いていた、という話があります。「今まで仕事一筋できたのに、今さら勉強なんてできるか。自分を生かしてくれない会社が悪いのだ」という心境です。50歳からでも新たなスキルを身につけることは可能なのですが、本人にその気があることが大前提となります。

転職支援会社を訪れた50歳の課長の、こんな話もあります。これまでの仕事に誇りを持っているらしく、職務経歴書に仕事経験、資格などをいっぱい書き込んで、「これでいい転職口ありませんか」とやって来たそうです。担当者が、「あなたね、それが生かせないからクビになったんでしょ。だから新しいことにチャレンジしましょうよ」と言うと、「今からですか？　50歳からですか」という返事が返ってきた。

いずれのエピソードも、自分がこれまで営々と積み重ねてきたものが、否定されることへの抵抗の大きさを示しています。例えば、別のメーカーで工場閉鎖に伴う職種転換をしたときに、30代では55％の方が成功したのに、50代ではわずか1割にとどまりました。これは悲劇的です。

しかし、キャリアチェンジというと全く新しいことへの挑戦なのかといえば、そうでもないのです。ある転職支援会社の話では、信託銀行の営業担当は、コンビニのスーパーバイザーへの転身がうまくいくといいます。銀行マンとして中小企業の顧客を回っていたのと、コンビニを回ってアドバイスするのとでは、使う〝頭の筋肉〟は、実は同じだったというわけです。

ここでのポイントは、「意外といける」というのは、「やってみるまでわからない」ということです。次の仕事で生きるのは、目に見えやすい肩書や資格ではなく、見えない暗黙知の部分だからです。

大切にしたい適応すれども同化せず

よくキャリアに関して誤解されていることですが、「過去に経験してきたことを生かそう」と考えて次の仕事に向かうのはよくありません。私自身の経歴を人に話すと、「あなたのキャリアは一貫性がありませんね」といわれます。でも表面的な一貫性とか、次のステップが見えているか、といったことはあまり意味がないと思うのです。

私は大学は工学部航空学科出身で、物事をモデル化し、インプットとアウトプットの運動方程式で考えることを学びました。就職したのは国鉄です。5年間勤務しましたが、42万人のピラミッド組織で、労働組合での交渉ごとにも臨み、人事がきれいごとではすまないことを学びました。

そしてマッキンゼーではコンサルタ

ントとして、3年間、経営の視点で人事を見ました。その後、外資の金融企業であるBNPパリバに1年半勤務し、日本でもアメリカでもない、フランス的発想を学び、また金融の勉強もしました。ワトソンワイアットに移ってコンサルタントになったとき、経営の視点を持った人事コンサルタントになることで、他の人との差別化を図ることができたのです。これまで学んだことがすべて役に立ちました。しかし、将来人事コンサルタントになろうと思って計画的に仕事をしてきたわけではないのです。

私が気をつけてきたのは、「適応すれども同化せず」ということです。いくら人事の知識を学ぶといっても、10年人事一筋でやってきた人にはかなわない。同じ土俵に立っても勝てないのですから。

こうやってキャリアチェンジを繰り返すと、個人としての成長曲線は、キャリアチェンジの都度、がくんと落ちますが、またすぐに上昇カーブを描いていきました。仕事を変わると、ゼロから勉強ですから、積み上げた積み木を崩しているような徒労感を持ちましたが、必ず仕事の土台となる力はついてくるものです。具体的な能力ではないけれど、別の意外な仕事につながる力のことで、これは年齢とともに積み上がっていきます。

ワークライフを統合する人生コンピテンシーを

キャリアは事前に「描くもの」ではなく、後から「振り返るもの」です。ただし、主体的に、自分らしさを発揮して、日々の仕事に取り組む姿勢が必要です。ある時、ふと振り返ったら自分らしいキャリアができあがっている。そういうものなのです。

ただ、それでも「すぐには考え方を変えられない」という人も多いでしょう。そういう人には、日々すぐにできることの行動目標を立てることをお勧めします。意識を変えるために、まずは行動を変えるのです。例えば「週末は皿洗いをする」、そんな決まりごとでもいい。そうしたら奥さんがものすごく喜んでくれて、結婚して初めて、会社に持っていく弁当を作ってくれるかもしれない。家族ってこんなことで喜んでくれて、いいものだなあと思えるのではないでしょうか。

このように家族生活も含めた、具体的な行動計画を作るんです。仕事のキャリアだけを考えても限界があります。ワークライフバランスというと、ワークとライフのバランスをどうとるかのように思われがちですが、実はワークとライフは重なっています。ライフの能力をつければワークにも生かせるし、ライフの問題を放っておくと仕事に影響が出ます。双方含めて幸せになることができる能力、いわば「人生コンピテンシー」が必要なのです。