

成長の

危機

ひとと組織を救う
多様なキャリア



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。主な著書に「スローキャリア」「人材マネジメント」「キャリアショック」「組織改革」など。

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)
ワークス研究所
共同研究プロジェクト

第3回

第三の道 キャリアアチェンジ

高橋俊介 文・構成 向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。

“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、

中高年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。

個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。

この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、

その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。

変化の激しい時代では重要

今回は、「出世」でも「ひとつの仕事の習熟」でもない第三の道、ジョブチェンジ、キャリアアチェンジをテーマにする。担当業務を計画的にローテーションしていくことで、企業が所属する社員の成長を促していく例は、これまでも数多くみられた。しかし、ここでいうジョブチェンジ、キャリアアチェンジは、会社側が用意したローテーションとは異質のものである。

企業の事業部が売り買いされ、合併も日常的に起こるような変化の激しい時代には、ジョブチェンジやキャリア

チェンジは突然やってくる。これらに柔軟に対応し、さらには経験を積極的に自らの血肉として取り込んでいく働き方ができるか否かは、こうした変化の激しい時代にあっても成長を続けていくためのカギとなる。そこでジョブチェンジやキャリアアチェンジを自ら選択し、成長につなげている個人が、すでに存在していることに注目したい。大きな転換をきっかけに成長した2人を例に、変化を成長の糧にできる条件とは何かを探ってみよう。

NPO法人ファミリーハウス 事務局長 植田洋子さん

植

田洋子さんのキャリアアチェンジは、長い助走期間を経て成功を手に入れた好例だ。植田さんは、学生の頃から人に対する興味を強くもっていた。会社員になり仕事に忙殺されるようになってからも、職場や環境が変わっても、人に対する興味は植田さんのなかに強く残り続けた。そんな植田さんが転職やボランティア活動、大学での勉強などさまざまな経験を経て辿りついたのが、人の気持ちを理解することが最も必要とされる現在のNPOの仕事だった。

社会人生活のスタートは、在学中からアルバイトをしていた電子機器メーカーで切った。営業アシスタントとしてクレーン対応に追われる日々を2年ほど送った後、地理情報システム(GIS)を手掛ける航空写真測量メーカーに転職する。ここでは「会社自体が大きく変

化していた時期だったので、それに連動する形で私の業務も変化していきまし
た」(植田さん)というように、事務職
で入社したものの地図のデータ化サポ
ートから取締役秘書、GIS学会の立ち
上げまで幅広い業務を経験することに
なった。最後に担当した学会の立ち上
げ業務では、古い体質の日本的な男社
会のなかで胃が痛くなることも多かつた
という。また、バブル期も重なって人手
が足りず、社員の仕事量はピークに達し
た。精神のバランスを崩す社員を目のあ
たりにした植田さんは「このままじゃい
けない。何かがおかしい」と感じた。結
婚したこともあり「正社員で無意味にが
んばり続ける必要はない」と8年勤務し
た職場を離れることを決めた(1992
年、退社を決意する)。

退職直前、自らの「人への興味」に
従って上智大学のカウンセリング研究
所で臨床心理学を学び始める。退職後
には知人に請われて製菓臨床試験を手
掛ける外資系ヘルスケア・アウトソーシ
ング企業の日本支社立ち上げを手伝う
ことになり、契約社員の仕事も始めた。
フルタイムの仕事をごなしながらスクー
リングを続ける日々を送っていたある
日、植田さんの頭をこんな思いがよぎっ
た「だめだわ。会社と家を往復してい
るだけでは、人の気持なんてわかるよう
になるわけがない。もつと人の生活に密着
しなければ。このままの狭い考えではい
けない」。この思いにこたえるため

植田洋子

うえだ・ようこ

1958年生まれ。
駒澤大学文学部心理学専攻卒業。
日本カウンセリング学会認定カウンセラー。航空写真測量メーカー、外資系ヘルスケア・アウトソーシング企業などを
経て、2003年NPO法人ファミリーハウスに参加。2005年4月、事務局長に就任。いのちの電話や子ども虐待防止センターの相談員などボランティア経験も多数。



に、これまでの生活では得られなかった経
験を求めて行動を起こした。植田さんが
「裏の仕事」と呼ぶボランティアやパー
トタイムの仕事だ。「裏の仕事」では、
高齢者に料理を作るサービス、『いのち
の電話』や『子ども虐待防止センター』
の相談員などを経験、NPOファミリ
ーハウスにも出会った。さまざまなこと
にチャレンジした期間を「ひたすら人の
話を聞くのに時間を費やした、私には必
要な時間だった」と振り返る。

表の仕事を手離れて 相談員業務に専念

「さまざまなボランティア活動をしてい
くなかで、私にはカウンセリングの仕事
は無理じゃないかと思うこともありまし
た。でも結局、『私は人について学び続
けなければならぬんじゃないか』と考

メモ

NPO法人 ファミリーハウス

小児がんなどの難病の子どもを抱え
る家族に宿泊施設を提供する。199
9年に国立がんセンター中央病院小児
科病棟「母の会」(現在「コスモス会」
が宿泊施設の必要性を呼びかけたのを
きっかけに設立された。難病治療にあ
たる専門病院は完全看護体制を取っ
ている場合が多い。面会時間終了後、親
は子どもと離れてホテルなどに滞在し
なければならぬため、親や家族の精
神的、経済的負担は大きい。現在、フ
ァミリーハウスは専門病院の近くに8
施設56部屋を運営・管理している。

えました」。そう話す植田さんは200
0年、カウンセリングをより専門的に学
ぶため、上智大学カウンセリング研究所
のカウンセラー養成コースで再び学び始
めた。同時に、表の仕事であった外資系
企業の契約社員の仕事を離れてファミ
リーハウスの相談員業務に集中。一般
企業からNPOへとキャリアアチェンジを
果たした。

NPOという新たなフィールドに飛び
込んだ植田さんだが、戸惑いや気負いは
あまりなかったという。というのも、
「新しい環境で吸収したい」と望む気持
が強く、それまでの会社員時代の経験
をそのまま生かそうとは全く思っていな
かったからだ。植田さんは日本企業から



人について 学び続けねばならない そう考えました

外資系企業に転職したときに、日本企業から外資、男性中心から女性中心、縦社会からオープンフラットへとという価値観の転換のなかに身を置き、前職とは全く違う環境で仕事をするに既に経験していた。また、ボランティア活動のなかで「異なる環境でいかに相手のニーズを見極めるか」を体験的に学んできた経緯がある。

自己満足では人は動かせない

多彩な社会人経験をもち、人の気持ちを理解することを学び続けてきた植田さんらしい視点もある。「自己満足は人を動かせない」というものだ。スタッフや関係者に自己満足で終わらず、利用者のニーズに立ち返るよう促すのも、植田さんが担う役割のひとつだ。熱心なスタッフの気持ちを大切にしながら、あくまでも利用者の立場に立つて考えることを忘れないために心を砕く日々だ。

植田さんは言う。「ボランティア・スタッフのなかには、利用者に『ありがとう』と言われる、感謝されたい人もいます。しかし、看病で疲れている利用者にはそういうスタッフの態度や気持ちはかえって負担になってしまうため、利用者者に直接関わる業務には配置しないようにしています。ハウスの管理者には、イベントをいろいろ考えるスタッフもいます。でも、利用者が本当に必要なのはそっとしておいてあげることだと、わか

ってもらわなければなりません」。

ファミリーハウスは10年以上の活動を経て、組織も活動も軌道に乗り順調だった2004年4月、前理事長の死去という不幸に見舞われた。それからの1年あまりは、組織の存在意義を証明するために奔走してきたという。そうした状況を引き継いで、2005年、植田さんは事務局長に就任した。

利益追求を目的とする一般企業とは異なり、NPOではいかにミッションを達成するかが組織の存在意義だ。植田さんは一般企業にあっても常に「何のために仕事をやるのか」と考えてきたため、その考え方に違和感はないが、ミッションの達成と組織運営の両立はそう簡単ではない、と改めて実感しているという。「今、ファミリーハウスは自分たちの主張をどこにもっていくか苦労している感じですが。ニーズから立ち上がった活動をどう社会の中に還元していくのか。方向性を見極めなければならないところに来ている」（植田さん）

一方、個人的にも事務局長の仕事は大きなチャレンジだと受け止めていると話す。「これまでは、調整してバランスを取るのが私のもち味でしたが、これからはそれだけでは難しいでしょう。組織のコアとなる理念を固め、さらに広げていかなければならないし、予算も考慮しながら組織を運営しなければなりませんから」。キャリアアジェンジを超えて、植田さんの挑戦は続く。

レキサス
技術開発部マネジャー
田村正行さん

5 年前、沖縄に移住と転職をした田村正行さん。単なるキャリアチェンジにとどまらず、生活環境も大きく変えることに戸惑いはなかったのだろうか。移住、転職に至った理由をこう語る。「沖縄出身の女性との結婚、体調を崩した両親を将来沖縄に呼びたいといった家族の事情、そのときの仕事に感じた限界感、技術者としての焦りなどに加えて、『ネットがあれば東京にいる必要はないんじゃないか。全国で勝負できる技術を沖縄から発信できれば面白い』と思ったからです」

大学で画像処理に興味をもった田村さんは、画像に携わる仕事がしたいと、SEやプログラマーなどを希望していた。大学を卒業した1996年、画像のデータ処理に関われるという理由で、印刷会社に就職を決めた。会社が小さ

全国で勝負できる技術
沖縄から発信したい

かったことも入社を決めた手だったという。4年間で、DTPオペレーターをはじめ、進捗管理や営業まで幅広い業務を経験する。望みどおり、多くの業務に関わることはできた。製版の全工程も学べた。しかし、「このままでは技術者としてなかなか成長できないという焦りが強くなった」という。変化するITの世界で技術者としてやっていくために「30歳までには一人前になりたい」とも思っていた。こうして、4年目に入った頃転職を具体的に考えるようになった。

を若者が継承していることなどに好感をもった。転職先を沖縄に絞る主にネット上で転職活動し、ITベンチャーのレキサスと出会った。「インターネット事業を技術者としてやりたい」という田村さんの望みがかないそうで、本土の下請けシステム会社ではないところも技術者としてのプライドを満たしてくれそうだと入社を決意した。プログラマーを目指して入社したレキサスだが、最初はリーフレット作りなどを担当。前職の経験が活かされた。2001年後半によくよくプログラマーの仕事に移る。コンピュータ言語をいくつか習得し、「モノ作り」

にこだわる転職の目的が達成された気が持ったという。2004年から9人のメンバーが所属する開発部のマネジャー業務も兼務する。だが技術者であることに変わりはない。東京を離れて沖縄で得たものは意外にもスピード感だという。「ハイウェイを走っていたらわからないけれど、降りてみたらそのスピードがわかりますよね。ここでの生活がゆったりしているのですね。東京の仕事のスピードを感じる事ができる」と話す。スピード感を知る田村さんは、沖縄でも仕事のスピードアップを促す役割を担っている。平日は終電がない分、東京と同じかそれ以上にハードに働き、週末は奥さんの実家で大家族とゆったりとした沖縄ライフを満喫する。このギアチェンジがキャリアを充実させるコツなのだろう。



田村正行 たむら・まさゆき
1974年生まれ。東京都出身。東京電機大学電気通信工学科卒業。印刷会社に4年間勤務。2000年沖縄に移住、(株)レキサスに転職。平日は仕事に没頭し(写真上)、週末は家族と沖縄ライフを楽しむ(写真下)。

メモ

株式会社レキサス

1998年に日本で初めての本格的なオンラインコラボレーションサービス「チームギア」を開発した。その開発・運営で蓄積したノウハウを活かし、独自のネットアプリケーション開発・販売やサーバー運用管理業務などを提供している。また携帯電話コンテンツや携帯電話によるマーケティングを展開する企業にソリューションを提供。インターネット・サービスを開発と運用の両面から支えている。

成長につながる大きな変化とは ケースから見えた4つのポイント

一般企業からNPOの事務局長へと転身した植田さん、東京から沖縄へ移住し、キャリアチェンジを実現した田村さん、2人とも自ら起こした変化をきっかけに成長の道を歩んでいる。2人に共通する成功の条件を4つのポイントに絞って解説しよう。

新たな方法を 自分なりに考案

成長を可能にする第1のポイントは、経験から学ぶときに、学び方の抽象度が高いことだ。植田さんのケースでも「抽象度の高い学び」が実践されていた。植田さんは、日本企業と外資系企業、そしてNPOで計3度の立ち上げ業務を経験する。しかし、「同じ業務でも組織が異なれば自分で考えて新たな道を探らなければならない」ということを最初の2回で学んでいた。そのため、植田さんは、「こうすれば人を動かせる」とマネジメント法を過度に一般化したり、かつての成功体験をそのままあてはめたりすることはなく、経験のなかで無意識

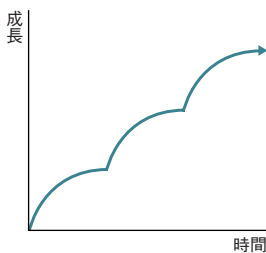
に「観察してどうすべきかを考える癖」を身につけていた。結果として、NPOでのマネジメント業務でも、新たな方法を自分なりに考え出すことができた。こうして図4に示したジョブチェンジやキャリアチェンジによる成長が可能になる。変化の直後は成長度が少し落ちながらも、抽象性の高い学びを継続していくことで、成長曲線はジグザグに上昇を続ける。

これに対して学びの抽象度が低い場合、図3にあるように、成長カーブはキャリアチェンジをする度にゼロに戻り、成長できず変化に振り回されることになる。先輩から教わったやり方をそのまま踏襲する、過去の経験から他の顧客に關しても「こうだ」と決めつけるなど、具体的に少数の経験に頼って判断、行動する「過度の一般化」が成長を妨げる。従来の指導伝承型「意味は考えずとにかくマネろ」式のOJTでは、同じ組織に継続すれば通用する能力は身につけられても、自分で切り開くという意味の学習能力は身につけられないだろ

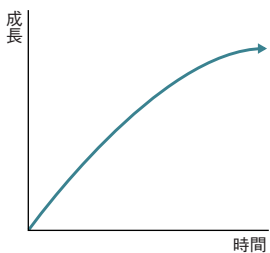
う。

変化を成長の糧にできる第2のポイントは、新しい環境への適応力だ。ここでの適応とは同化ではない。新しい環境に対しては「適応すれども同化せず」にいることが重要なのだ。過去の経験や学習を捨ててしまうような同一化や迎合は必要ない。過剰適応してしまつては、自分ならではの付加価値を生み出せないからだ。そうではなく、自分のもち味や価値観の上に新しいものを作り上げることが大切なのだ。植田さんは、NPO特有の環境にありながら、自己満足に陥らないようビジネスで培った冷静な判断力を維持している。常に利用者の立場を考え、たとえ熱心なボランティアでも、利用者を傷つけかねない感謝欲の強い人たちは現場に出さな判断を下す。田村さんも私生活ではゆったりとしたペースと沖縄らしさにどっぷりとはまる一方で、ITを扱う仕事の世界では、東京のスピード感を保っている。その上で沖縄のペースしか知らない部下たちをマネジメントする。合理的に適応する部

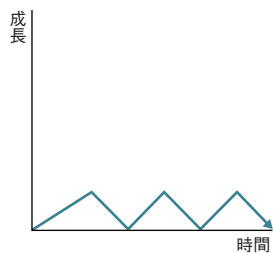
【図1】ローテーションによる成長による成長



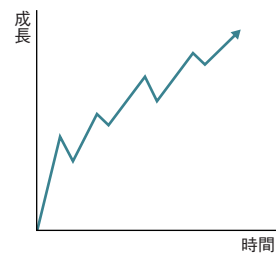
【図2】深みのある高度な仕事による成長



【図3】変化に振り回されているキャリア



【図4】ジョブチェンジ、キャリアチェンジによる成長



分としない部分の使い分けをしているのだ。

第3のポイントは、違う環境に行っても自分の原点やテーマを大切にすることだ。ジョブチェンジ、キャリアチェンジで新しい価値を生み出している人は、動機や価値に結びついた同じテーマをもち続けている。

田村さんには、価値観に連動したテーマがある。それは、技術者として誇りをもてる働き方ができて、それが会社の

優位性につながるビジネスモデルを成功させたいという思いだ。だから新卒のとき、将来はプログラマーになりたいと希望していたにもかかわらず、職種では就

職先を選ばなかった。転職時も「技術力が会社の優位性に結びつくような、技術者として納得いくビジネスモデルへのこだわり」という核心部分は譲らないが、職種にはこだわっていない。漠然としたキャリアのゴールに急いで辿りつこうとしないのだ。だからこそ、懐の深い能力

限られた経験への依存は危険 抽象度の高い学びの継続を



が身につく、深みのある成長が可能になる。逆に、一日も早く目標とする職種に辿りつこうとする人は、自ら学ぶ余地は少なくても、教育体系がしっかりしている大企業を選ぶかもしれないし、希望職種以外の仕事から学ぼうとすることもないかもしれない。だがそれでは、キャリアチェンジによる成長を促す柔軟性が出てこない可能性がある。

植田さんには、動機に結びついた「人を理解したい」というテーマがある。人のことをわかりたいと強く願い、徹底的に人を理解したうえで、一歩引いて人のためになるような仕事があったのではないだろうか。そのこだわりが現在のNPOの仕事で生かされているし、植田さんを成長させる原動力になっている。2人に共通しているのは、目的に向かって最短距離を行こうとせず、こだわりをもちながら遠回りをして成長を続けていることだ。

結果予測は難しい キャリアチェンジ

最後に、第4のポイントがキャリアチェンジによる成長は、計画的にはできないと理解することだ。ジョブチェンジやキャリアチェンジの結果は予測が難しい。実際に見てみると予想外のことがたくさん起きるからだ。だからといって予想外のことを極力なくしていくやり方は、変化を柔軟にとらえて成長することはかなわない。わからない状況に飛び込

んでいくには、何が必要なのか。リスクを取ってもキャリアチェンジに一步踏み出すのはなぜなのだろうか。

リスクを伴うキャリアチェンジに至るきっかけは「このままではいけない」という思いや、漠然とした危機感であることが多い。そして、一定の準備期間を経て、機が熟したときにキャリアチェンジを実行に移す。

植田さんの転職となったのもそんな危機感だ。会社と家を往復する生活を送るなか、ある日「このままでは人の気持ちなんてわかるようにならない」と思った植田さんは、「裏の仕事」であるボランティアの仕事の始めた。キャリアチェンジに向かって小さな飛躍をしたのだ。少しずつ変化を起こすのは、キャリアチェンジのよい方法だ。

田村さんの場合は、沖縄に遊びに行った経験が、意図的ではないがキャリアチェンジに向けた準備期間となっていた。そして「このままでは、30歳までに技術者として一人前になれない」という、技術者としての成長に対する危機感が引き金となった。キャリアチェンジの背景には「東京で仕事中心の生活を続けていると、人間として偏ってしまうかもしれない」という人生全体に対する危機感もあった。キャリアチェンジに向けて踏む段階にはいろいろな形があるが、個人がキャリアチェンジを成長の糧にするには、「危機感の存在」は欠かせないようだ。