

「ゲームのモンスターハンターのように、社会は、果てしなく広がる 100%不条理な世界でもあります。でもあきらめたら次の仕事はまわって来ません」ビジネスでは、ひとりで完結する仕事というものはない。システム開発やデザイナーなどもチームワークが重要でいろいろな人と関わりながら仕事をする。就活生には、企画やデザインに関わる仕事をしたいと考える人も少なくないが、一見華やかに見えるそうした世界も、現実にはきわめて地味な仕事の積み重ねからできているのだ。三上さんは、仕事をめぐる解剖学者の養老孟司の言葉に深く共感する。「仕事というのは、社会に空いた穴である。道の穴をそのまま放っておくと、誰かが転んで困るからそこを埋めてみる。とにかく目の前の穴を埋めるのが仕事というものであって、自分に合った穴が開いているはずがない」、というものだ。

「自己分析を重視しすぎると、社会に出て面倒なことになります。自己分析とは、雇ってくれる人やお客様に私はこういう人間ですと知ってもらうための手段であって、自分のやりたいことを探すための手段ではないのです」

三上さんの言葉を借りれば「社会は不条理」だということを前提にした方が良さそうだ。ときに人はあつという間に理屈では解決できない状況に追い込まれる。しかしそういう場面でこそ、自分はどういう人間なのかがよく見えてくるものだ。そうして3社での経験や気づきをもとに起業した三上さんは、ビジネスにおけるルールとキーワードを提示する。ひとつは、「ルールを探る力」。たとえば上司に会議の資料づくりを指示された場合、細かな指示はなく、やり方は自分で考えなければならぬ、といったことがよくある。一般的なひな形通りに作ってもその会社に当てはまるとは限らない。

ふたつめは、「とりあえずやってみる力」。「電話に出るのが苦手という人にとっては、電話に出るだけでもギリギリの挑戦と感じるかもしれない。そこで立ちすくめば『使えない人間』と思われ、どんどん評価が下がってしまいます。とにかくまず動くこと。『とりあえずやってみる力』を持ってください」とりあえずやってみて失敗したら、そこから学ぶ。また、失敗からだけではなく、成功からも学べることが重要だ。三上さんは、なぜ成功できたかを考えないと次も同じように成功できないはずだ、と考える。

○本当の人脈

損害保険業界から運輸業界へと舞台を移し、最前線で陣頭指揮をとり続けているのが下斗米寛泰さん(昭和 45 年卒/札幌通運(株)代表取締役社長)。金融業界と並んで保険業界もまた、20 世紀末から 21 世紀初頭にかけて未曾有の変化の潮流に洗われてきた。小樽商大を卒業した下斗米さんが入社したのは、東証一部上場の中堅保険会社、大成火災海上保険だった。1996 年から 2001 年にかけて、金融ビッグバンと呼ばれる大規模な金融制度改革が進んだ。大成火災は安田火災海上保険、日産火災海上保険の 3 社で合併する計画が立てられ、下斗米さんはその担当のひとりとなる。ところが 2001 年 9 月 11 日、アメリカで同時多発テロが起こり、航空機再保険契約を結んでいた大成火災は、700 億円もの支払いを余儀なくされた。債務超過となってしまう、予定していた合併はできず、2001 年 11 月に経営破たん。その後、更生計画を出して、2002 年 12 月に損保ジャパンに吸収合併されたのだった。

下斗米さんは損保ジャパンでもう一度頑張ろうという思いで、故郷であり、ずっと帰っていなか

った札幌の支店長となる。しかし部下となる課長や社員たちには、なぜ破たんしたところから上司が？ と受けとめられたと感じてしまう。

「本当に大変でしたが、とにかく結果を出そうと4年間支店長として奮闘しました。その後、子会社の副社長のポストを用意してもらいましたが、破たんの思い出がある東京には戻りたくない。そんなとき損保ジャパンの大きな代理店である札幌通運から声をかけてもらいました」下斗米さんは部長として入社して、8年目に社長に就任。現在に至る。

下斗米さんは販売の第一線で大事なこととして、「アヒルよりニワトリの卵」の話をあげる。「なぜ、アヒルの卵ではなく、ニワトリの卵が商品化されたのか」ということだ。

「じつはアヒルは声を出さずに卵を産むのに対し、ニワトリは産んだ後に必ず鳴くのです。だから、鳴くほうに目がいって、最初に商品化されたのです」

これが意味するのは、勉強をしているんな知識を得ても、大事なのは自己アピールだということ。ニワトリの卵という気持ちがなければ、どんな知識を持っていてもこの業界では生きていけない。

どんな業界に行っても必要なのが「情報」だ。情報には2つあって、ひとつは「ニュース」。新聞や雑誌のニュースは知識としては大事だが、表に出てしまったなら、すでに商売の話は決まっています新規に入り込む余地はない。大事なのは、新聞などに載る前の「生の情報」だ。これを集めるには、どれだけ多くの人と会うかが鍵を握る。多くの人に会った人には絶対になかない。それが下斗米さんの結論だ。

「私が若いころ大事だったのは、とにかくフットワークでした。どれだけ足繁くお客さんのところに通えるかで、売れた時代だったのです。それから、ワープロやパソコンが入ってきて必要になったのがヘッドワーク、企画力です。そして、今一番大事なのはネットワーク、ずばり人脈です。これから社会人になるという人は、とにかく人脈を作ることです」

セールスにクレームはつきものだ。下斗米さんは、クレームがあったときに「理屈ぬきで頭を下げる覚悟があるか」が問われると言う。

「札幌通運でも事故が起こってお客さんの商品に傷がつき、謝りに行くことがあります。そのときお客さんの前で言い訳をする人がいる。これは絶対にダメです。どんな状況でもまずは頭を下げて謝らなければなりません。お客さんはカッカしています。とにかく申し訳ありませんと謝って、その場を収めることが大事です」そうしているうちに、相手もだんだん冷静になってくる。頭が熱くなっている相手にいくら理屈や理由を説明しても意味がないのだ。

大きな変化の時代に漕ぎだしていく若者たちへ、下斗米さんは就活への意識づけをこう訴える。「志望する会社の、企業活性化の一翼を担え」。

「企業にとっては、どれだけ経営意識の高い社員がいるかが重要です。ミッション(使命感)、パッション(情熱)、アクション(行動)の3つを持っている社員は、経営陣がいちばん欲しがると人材だし、社会人として必ずや成功します」かつての減点主義ではなく、いま企業の多くは加点主義で進んでいる。どんな企業も新しい人のセンスや感性がほしい。だから若者はチャレンジしなければならない。「器量以上の仕事は出来ない」。それが下斗米さんの座右の銘だ。「100の仕事をするには、100の人間力がないとできません。では、どうやって100の器量を持つか。どれだけ多くの人に会って、そこから学ぶかです。知識は大事ですが、机の上で勉強するだけでは器量はもてません」

○自らのキャリアをデザインする

(株)マイナビ紹介事業本部の柴田康幸さん(平成 14 年卒)は、ゼネコン勤務を経て人材業界に転職した。人材紹介とは、「転職したい人」、「人材がほしい企業」の双方に関わり、両者を結ぶ仕事だ。転職者にとっては質量ともに良い求人情報が得られるし、採用を勝ち取るようにさまざまなアドバイスを受けることができる。社会に出てしまえば、大学の就職課のような頼れる窓口はないのだ。また企業にとっては、採用に関わる手間とコストが大幅に削減されるし、人材紹介の現場で起こっている生きた情報を得ることができる。では紹介する企業はどのように収益を上げるのか。それは、両者に雇用契約が結ばれたときだ。このとき初めて、採用に成功した企業から成功報酬として紹介企業に手数料が払われる。

「キャリアとは、単なる職歴や社内でのポジションのことではありません」

キャリア理論の大家ドナルド・E・スーパー(コロンビア大学)は、「キャリアとは人生のある年齢や場面のさまざまな役割の組み合わせである」とする。人生には年齢で大まかに区切ることができる段階(ライフステージ)がある。つまり、生まれてから 15 歳までの「成長段階」、そこから 25 歳までの「探索段階」、45 歳までの「確立段階」、65 歳までの「維持段階」、そしてリタイアを迎える 65 歳以降の「下降段階」といった区分だ。また、厳密なものではないが、各段階にそれぞれの役割(ライフロール)がある。例えば子ども、学生、社会人といった役割だ。そして年齢を経るとそれらと重なって、結婚してパートナーをもつ配偶者、親となる家庭人といった役割もある。余暇を楽しむ役割もあれば、市民として地域社会を構成する役割もある。それらの「ライフステージ」と「ライフロール」を虹の形のように一枚に図式化したものをライフ・キャリア・レインボーと呼ぶ。

「この図に自分のキャリアを重ねてみると、かつて自分は、複数の選択肢があった岐路に立っていたことが見えてきました。建設不況でゼネコンからリクルートに転職したとき、仕事に悩むだけでなく、仕事以外のことや家庭を守ることにさらに意識をシフトすることもできたかもしれません」

虹の帯に見立てた自分の役割は、ライフステージ(年齢)によってちがう。30代から40代にかけては多くの役割を担う段階だ。仕事人であり配偶者であり、ときに旺盛な消費者であり、地域社会の構成員である、という具合。

「だから仕事そのものだけでなく、さまざまな役割を見ながら歩むのがキャリアなのだと思います」

またキャリアアドバイザーとして柴田さんがもうひとつ加える考え方がある。クランボルツ教授(スタンフォード大学)が提唱するブランド・ハプンスタンス理論だ。主旨をひとことで言えば、「キャリアは 8 割がた予期しない出来事や偶然の出会いによって決定される」。だからその予期しない出来事をただ待つだけでなく、自ら創り出せるように積極的に行動したり、周囲の出来事に神経を研ぎ澄ませたりして、「偶然を意図的・計画的にステップアップの機会へと変えていくべき」、なのだ。

柴田さんはいま、キャリアをこう考えている。「キャリアとは、『仕事だけ』、『昇るだけ』のものではない。人生において自分で作っていくものである、と。女性が妊娠、出産、育児で仕事を辞めて家庭に入るとしても、それはキャリアを捨てることではない。その時点で主婦や母というキャリアを進むとすることができるのだし、機会があればビジネスの現場で再びビジネスのキャリアを作ることができる。また、配偶者や家庭人というキャリアよりもビジネスのキャリアの方の価値が高いというこ

とは決してない。

「皆さんは、キャリアという良い会社で良い仕事をして自己実現をめざすことと考えるかもしれませんが、そのイメージだけに縛られないでください。どんなキャリアを選んでも、自分らしく堂々と生きていけば良いのです」

○真の三現主義

小樽商科大学ビジネススクール(OBS)10期生の黒川博昭さん(元・富士通(株)代表取締役)は、リーダーをめざす若者たちに伝えたいことを、自らのキャリアをもとに語った。コンピュータと通信システムの分野で常に日本の先頭を走り続けてきた富士通だが、黒川さんが社長のバトンを受け取ったのは大きな危機の時代だった。開発の分野でキャリアを着実に積んでいった黒川さんだが、2003年、本人曰く突然のように社長に就任する。2001年に営業利益が赤字となり、巨額の特別損失を出す状況だった。翌年にはなんとか営業利益は持ち直したが、特別損失・当期純利益ともにマイナスで、富士通危機説が巷間を賑わせた。ITバブルが崩壊したことが発端で、同社が抱えていた問題が露呈する。経営の基本を軽視していたことと、目標管理制度の悪影響も出ていた。役員も部長も自部門のことで精いっぱい、指標がぶれて他社との比較もせず、全社の感度が低下してしまった。黒川さんはそれから4年間巨艦の舵をにぎった。

「私は現場・現物・現状の情報共有にこだわりました。就任1年後の2004年5月には、強い会社をめざすこと、確実な利益成長を実現していくこと、技術や商品でリーダーシップを取ること、マネジメント力を強化すること、と目標を定めました」黒川さんは入社式などで、「人の寿命は80年に伸びたが、会社の寿命は30年。さらに技術の寿命は5年か10年だ」と話した。「私が入社した時代から約50年の間に、メインフレームの時代からミニコンになり、パソコンが普及し、インターネットの時代になりました。このような超スピードのなかで、何を大切にしたらいいのか。ひとつはトヨタの人たちがよく言っている『見たか、なぜだ?』を行動の基本にすることです。現場で何か起きたときに伝聞で報告するのではなく、実際に見てきなさいというトヨタマネジメントの基本のひとつですが、大変重要だと思います」

黒川さんたちは、顧客をしっかりと観察することで変化を見つけるように心がけた。

「お客さまは自分たちより人数も多くて賢いものだから、我々だけで考えるより多くのビジネスチャンスを発見できます。だから、お客様起点で考えて行動を続けるのです」

それは、顧客の言う通りにするというのではなく、顧客の立場で考えること。納期と品質を守り、スピードを上げる、ともかく現場・現物・現実にこだわることなのだ。

○企業が学生(若者)に求めるもの

企業は学生や若手の社員に何を求めているのだろうか。そのヒントは講師の言葉に数多くちりばめられている。前出の太田さんは、「社員を伸ばすのは、なんといっても実際の仕事での経験だ」という。たとえば、優秀なセールスがいたら、コーチ(課長)はその社員とともに次の目標を立て、そこに到達する課題を社員と共にはっきりさせる。社員はそれに対して、こうやってみたい、と自発的に考え行動して次のステップに上がってゆく。一連のプロセスの中では、コーチングとフィードバックが重要となっていく。レベルが上がるほど、社員は受動的(指導を受けながら職務能力を

身に着ける)態度を脱して、能動的(新たな職務にチャレンジする)経験を通じて能力を高めてゆくのだ。

太田さんは、企業の中では日々の実務を通して自発的に成長する機会が極めて重要であることを繰り返す。「どんな局面でもコミュニケーション力が大切です。これは単に自分を売り込むプレゼンテーション力ではありません。コミュニケーションではまず、相手から希望や考えをうまく引き出すことが重要です。そのうえで自らの考えを相手にパワフルに伝えられる能力を磨いていってください」

「会社にしがみつけないでください。企業と個人は、あくまでも契約関係にあるのです。仕事によって自分を高めていくことをいつも意識して、その機会をつねに貪欲に求めてください。自分の価値が評価される軸を、社内だけではなく、その業界やもっと広い社会の中に据えてください」

七十七銀行の堀内さんは、学生時代を有意義に過ごすための具体的なアドバイスを示した。これはどんな企業に入っても、あるいはどんな職種についても必要な力、すなわち「社会人基礎力」そのものでもある。

- 興味・関心事にチャレンジすること:いろいろなことを経験して、自分の引き出しを大きくたくさん増やしてほしい
- 現状を分析して把握する力をつけること:いま自分はどこにいるか。どんなふうになっているかを俯瞰できるようになってほしい
- 期限と段取りを意識すること:締め切りから逆算して、やるべきことを整理しながら行動してほしい。
- 相手や周囲への目配りと気配りを欠かさないこと:自分本位にならず、まわりの状況を正しくつかむ余裕を持ってほしい

○仕事を通じて獲得するアイデンティティ

吉田理宏さん(昭和61年卒/WAYOUTカンパニー(株)代表取締役)は、日本LCAキッズシティジャパン(株)を経て自身の会社WAYOUTカンパニーを起業。28年間一貫して人材開発の仕事に携わってきた。その吉田さんは、良い会社に入ることは必ずしも大事なことではないという。

「私は、『自分らしい』というのが一番の価値だと考えて生きています。どんな会社に入っても転職してもなくても、自分は自分になっていくと思う。いろんな人に出会ったり、いろんなことを通じて、自分がだんだん自分らしくなっていけばいいな、と思っています」

ひまわりの種はひまわりに、アサガオの種はアサガオになる。太陽が当たろうが当たらないが、暑かろうか寒かろうか、土がどうだろうが、アサガオは必ずアサガオになる。あんな小さい種の中に、すべてが詰まっている。人間もそうだと思う。吉田さんはそう力説する。もともとあるのは自分らしさという核で、人と出会ったりしながら中にあるものが開かれていくのだ。そのためには、情報過多の社会の中で取捨選択が大切。就活でいろんな会社を見ているうちに、だんだん自分が何をやりたかったのかわからなくなってしまうこともあるだろう。自分がいいと思ったら取り、いらなと思ったら捨てる。大事なものは、そこに行って直接見て聞いて、触れて感じることだ。

日本のような就職活動は、世界スケールで見ると特異なものだ。例えばアメリカの企業は部門ごとに採用をする。各部署が「こういう学歴でこういう勉強をしてきて、ビジネスで使えるこんな知