

識をもっている人」という観点で人材を迎えるのだ。吉田さんは、日本の企業はプロとアマを抱えてチームを作っているようなものと言う。では日本のそんな状況の中で、若い世代はどうしたらよいだろう。

仕事よりもプライベートを充実させた生活をしたいのなら、決められた仕事を決められた方法でずっとやり、決められた場所でずっと働き続けなければならない。それで良いならそれも良いだろう。日本では戦後 20 年くらいまでは、このタイプの優秀なフォロワーがいればよかったのだから。しかし今は多くの企業が苦しんでいる。新しいやり方を考えなければならないと悩んでいる。リーダーにはどうしたらなれるだろうか。なるためには当然、一定以上の努力と競争を経なければならぬだろう。吉田さん自身は、ビジネスリーダーになるためにがむしゃらに働き、成功と失敗をさまざま経験した。仕事の上では好きじゃない人とも付き合いがなくなかで、うまくいかない人とどうやって人間関係を作っていくかも学んだ。

「君たちがどう働くかによって、その会社が輝くか輝かないかが決まるんです。それなら、自分が好きな会社、良くしたいと思う会社に入ればいい。好きなら頑張れるでしょう？ できれば会社のトップの話聞いて、その人に惚れたら、それをあなたの思いとする。自分の好き嫌いやこだわり、あなたの力やあなたらしさはまだ開かれてないのですから」

適性検査や自己分析に力をいれることにどんな意味があるか、と吉田さんは問う。それらは未来に開かれるものなのだから、まず未来になって実際にやってみなければわからないではないか。会社選びは友達や恋人を選ぶことに似ている。友達を選ぶときに自己分析してから友達探しに行く人いないだろう。あなたは親友にふさわしいと思った人を面接で決めるだろうか？ 親友はかけがえのないものだろう。会社もそうであってほしいものだ。

これからの 10 年をどうすごすべきか。吉田さんは、まずは目の前のことに一所懸命になることが大事だと力説する。

「能力をつけるのは、例えば筋肉をつけるのと同じです。肉屋に肉を買いに行っても、自分の筋肉にならないし、高いお金を払って勉強をしに行く人がいるけど、それは肉を買いに行っているのと同じ。結局、自分が持っている筋肉を使うしかないのです」

たとえ細い筋肉でも、自分の筋肉は使えば使うほど確実に大きくなるという。それはつまり、何かに夢中になる、何かに一所懸命になること。その対象がいまは見えなくても、とりあえずまあいいかなというものをやれば良い。今から 10 年間は、自分の持っている能力を高めることが大事。そうすれば、10 年後、自分の好きなことができるはずだ。

「失敗するのを恐れて何もしない人は成長できません。新しいことをやって失敗しないなんてことはないからです。能力を高めるには、今までやったことのない新しいことをやるか、今までできなかったことを克服するか、どちらにしろ成功確率は低いのです。でも、失敗したときに謝るという覚悟を持っていたら大丈夫。とにかく、今、目の前のことに取り組み、自分らしく頑張ってください！」

## ○セルフブランディングの時代

大手旅行代理店からはじまった朝日博昭さん(昭和 54 年卒)のキャリアは、イベント会社や広告代理店でクリエイティブの世界を経て、企業のブランディング責任者に至った。広告の世界

には 30 代で飛び込んだが、「全北海道広告協会賞」をはじめ、全国の膨大な広告の中から選ばれる「日経広告賞」「広告電通賞」、そしてテレビ CM では ACC 賞(全日本 CM 放送連盟)など、多くの賞を獲得した。そして 40 歳を目前にして次のステップを考える。ちょうどそのタイミングで、最大手の電通が全国で地域会社に再編され、札幌に電通北海道という会社が生まれることになった。クリエイターの募集があり、年齢枠は 39 歳まで。朝日さんは迷わず応募して採用が決まる。

この時代の代表的な仕事には、CMを通した乳業メーカーのブランディングがあげられる。また 2004 年には、旧ひらふスキー場(北海道倶知安町)が国際リゾートをめざして、1960 年代からの長い前史の上にリフトとホテルを統合して新しいスキー場になったが、このブランディングの仕事も担当した。現在の「グラン・ヒラフ」だ。また 2012 年には『ミシュラン北海道 2012 特別版』の発刊に関わる仕事を担当。これは道内の農業団体などの願いを実現させたもので、「素材は一流・料理は二流」などと揶揄(やゆ)されることさえあった北海道の食のシーンをさらにグレードアップすることが目的だった。北海道版では、海外用に英語版も作ってネットで無料公開した(期間限定)。はじめてのことで、評判を呼んだ。

こうした一連の仕事を通して、朝日さんの「ブランド観」は鍛えられていった。ブランドとは何か？ ブランドにどんな意味があるのか？ それはどのようにして作られ、磨かれていけば良いのか？ …。

ブランドとは何によって形づくられるか。朝日さんは、「それは広い意味の『誇り』だ」と言う。作り手も売り手も、自信をもって相手に提供することができる「何か」。この「何か」がブランドの源泉。「そしてこれを見いだしていくプロセスには、自分はいったい何ができる何者なのかと自問しつづけることが欠かせません。私の転職歴はその結果ですし、お気づきだと思いますが、これは学生の就職活動にもぴったり当てはまることなのです」

## ○女性のキャリア

現在の小樽商科大学の学生のうちおよそ 4 割程度が女子学生である。「女性の先輩の活躍に学びたい」という声に応じてエバーグリーン講座においても各方面で多様なキャリアを歩む女性講師をお招きしてきた。彼女たちが切り拓いてきた女性の働き方、自ら示してきた女性の生き方は、イメージだけが先行しがちな「女性がいきいきと活躍する社会」の具体的な事例と課題とを指し示すものであり、女子学生のみならずすべての学生に対して貴重なメッセージとなった。

「私が入学したころ、女子は学年に 30 名弱で全体の一割くらいでした」、と語るのは、加藤ひろみさん(昭和 55 年卒)。

大卒女子は腰掛け程度で働いてすぐ寿退社するものだと思われていた 1980 年代の女性に与えられたキャリアの選択肢は今のそれよりも遙かに狭かった。就活でも女子ということだけで面接までたどり着かないことがあった。やはり資格があったほうがいい。そう考えていたときに『税理士になる法』(山本守之)という本と出会い、3年生から日商簿記を受けはじめ、在学中に1級を取得する。

卒業後は会計事務所に就職。仕事はやりがいがある反面、確定申告時期をはさむ 12 月から 5 月までの繁忙期はとにかく忙しい。仕事と並行して税理士試験の勉強も続け、卒業してから会計

科目2科目に合格した。そして 24 歳で、公認会計士をしている夫と結婚。妊娠8か月くらいまで働いたあとに仕事を辞めて、しばらくふたりの子育てに集中した。気の合う友達とだけ付き合い、自分さえがんばればなんとかなったそれまでの人生とはまったく違い、思い通りにならない子どもに四苦八苦しながらがまんのときを過ごした経験は、のちに振り返ると大きな学びだった。

子どもが少し大きくなると、一般企業の経理事務や保険会社の財務の仕事をパートから始めていった。会計事務所のスタッフとしての仕事にもやりがいを感じていたが、やっぱり税理士になりたい、という気持ちが心の芯にあった。そしてふたたび真剣に挑戦を開始。子どもが大学生になった 2005 年、晴れて税理士登録がかなったのだった。

「税理士の仕事は、事務職ではなく、典型的なサービス業」。加藤さんはそう言う。関与先からは、突っ込んだ経営や管理のことにはじまり、どうやって売り上げを伸ばしたらいいか、さらには子どもの進学相談や親の介護のことまで相談を持ちかけられることがある。加藤さんは趣味の旅行の経験を生かして販売先を紹介したり、愛用する上質なコスメの情報を関与先のホテルに提供したこともある。税理士の仕事は、一般に考えられるような税務申告や税務相談だけではないのだ。

「だから遊びも含めていろいろな経験をしてきた人や情報の引き出しをたくさん持っている人、人と会うことが好きな人が向いていると思います。そして何より、経営者の悩みを他人事だと思わない心が必要です」

家事が好きな人には専業主婦の道があり、仕事が好きな人はずっと働けばいい。加藤さんはそう考えている。職業柄いろいろな女性の経営者と会うが、子供を育てながら会社を運営している人や、離婚してシングルになってから起業した人もいる。悩みはあっても生き生きと仕事をしている人は経営もうまくいって、逆にパワーをもらうことが多い。とはいえ、現代でもまだまだ女性の働く環境が整っているとは言えない。年配の男性には、家事・育児は女性がするもので、女性が家を守るのは当然、と思っている人も多い。料金の安い認可保育所に子どもを預けたいが、順番待ちは大変だ。家事も育児も全部女性ひとりでやるのは不合理。「結婚しているならお互いにサポートし合うことが絶対に必要だと思います」

平均寿命が伸びて高齢者が大幅に増加する一方で、晩婚化で出生率が低下して人口構造が歪んでしまった日本。年金や医療にさまざまな問題が生じている。そして結婚する若者が減っている。1950 年の平均初婚年齢は、道内平均で男性が 26.1 歳、女性 22.7 歳。これが 2013 年には男性 30.4 歳、女性 29.2 歳。女性の平均初婚年齢が上がれば出産年齢も上がる。全国の出生時平均年齢(一番最初に子どもを産んだ年齢)は、1950 年に 24.4 歳だったのが、2013 年は 30.4 歳だった。この背景には何があるのだろうか。若者を取り巻く経済や雇用情勢の悪化、個人のキャリアや趣味などを大切にしたいという価値観が広まっているから、と、さまざまな要因が考えられるだろう。

「個人の自由を尊重しながらも、若者が結婚したい、子どもを育ててみたいなど感じる社会にすることが大事だと思います。働く女性が出産することで今までの地位を失ってしまったり、肩たたきを受けてしまう。あるいは保育園に入れれないといったことがないようにすることはもちろん重要です。家事・育児をひとりで背負うとなれば、誰だって子どもを産む自信が持てないでしょう」

子どもは社会の宝であり、社会全体で育て、サポートする必要があるはず。加藤さんは強調する。

「女子学生の皆さんは、働いていく中で何度か重要な選択をしなければいけない時期があるでしょう。女性が出産育児をしながら働きやすい環境は少ないのですが、仕事も頑張って続けてほしいし、人生のパートナーが見つかれれば結婚してほしい。そして子どもを授かれば楽しんで育ててほしい。皆さんにはどうぞ欲張って生きてほしいのです。働く女性の先輩もだんだんと管理職になっていくので、理解は進むと思います。また、ここでいま受講している男子学生もそういうことをぜひしっかり理解して、結婚したらお互いにサポートして頑張ってください」

女性ならではの仕事として誰もが思い浮かべるもののひとつに、化粧品の販売があるだろう。化粧品メーカーの総合職(営業)として入社して、その後販売代理店として独立したのが、北風いずみさん(平成13年卒)。現在は「green+café(グリーン・カフェ)」というサロンを自宅で開いている。

新卒で入社したのはノエビア化粧品だった。ノエビアとは、化粧品の製造販売を中心に、トイレタリーや、サプリメントなどの食品、あるいはアパレルやボディファッション、化粧雑貨などを幅広く販売している会社だ。新人研修は、アポイントも取らないきびしい飛び込み営業。目標は1日百軒以上。断られて当たり前だから、とにかく毎日強い気持ちを持って、持ち前の大きな声で訪問を繰り返した。話を聞いてくれて、フェイシャルマッサージやメイクアップまでさせていただくと2、3時間もかかる。でもそこまで自分を相手にしてくれる人がいるとほんとうにうれしかった。パンプスのヒールをすり減らした厳しい3カ月の研修が終わると、もうこれ以上ハードなことはない、なんだってできる、という気持ちになった。

「お客さまの立場やさまざまなお考え、世の中のことなど、社会の現実が身に染みて、学生時代はなんて楽しい毎日だったのだろうと思い返しました(笑)。このときの体験がいまの自分を作ったと思います」

元気とガッツで駆け抜けて6年がすぎた。担当していたある代理店の社長ご夫妻がとても良い方だった。独身の息子さんがいると聞いたので、こんなすばらしいご両親の息子さんならすばらしい人だろう、一度会ってみたい！と思った。そこで、上司を介してそんな希望を伝えて、会えることになる。そしてふたりは結婚した。もちろん結婚をしても子どもが生まれても仕事をやめるつもりはまったくなかった。

北風さんが選んだ次のステップは、販売会社や販売代理店のサポートではなく、代理店として独立することだった。化粧品の世界に15年ほどいて、自分について確信したことがある。それは、対面式のカウンセリング販売こそが、いちばん自分らしく化粧品と関わってられる場所なんだ、ということ。

「とりわけ重要なのは、メイクやマッサージの場面で生まれる、手を介したふれあいのコミュニケーションです。ケガや病気の処置を“手当て”というように、人間の生身の手はすばらしいパワーを秘めています。人工知能によって人間が要らなくなっていく仕事現場の対極にあるのが、化粧品のカウンセリングだと思います」

## ○多様な他者との協働と共生

若者たちが飛び込んでいく社会は、グローバル化や労働力の流動化、情報技術の進展といった、前例の無い大きな変化に直面することになる。その「これからの職場」においては、言語や宗

教、価値観などが異なる同僚と(場合によってはロボットとも)机を並べて働くことが珍しくなくなるかもしれない。そのような時代のなかでグローバルに活躍する先輩や障がい者雇用に先駆的に取り組んでいる講師たちから「多様性が企業と社会を強くしなやかにする」好事例を学ぶことができた。

大阪市教育委員会でジョブアドバイザーとして活躍されている渡部猛さん(昭和 46 年卒)は、松下電器産業株式会社(現パナソニック)で社会人としての大半の時間を過ごされ定年後にグループ会社の人材派遣会社に移り、その後特例子会社「パナソニックエクセルアソシエイツ」の立ち上げに関わる。特例子会社とは、従業員的一定以上が障がい者である会社のこと。創業メンバー 15 名のうち 12 名が障がいのある人だった。業務内容は、印刷やデータ入力といったオフィス仕事と、清掃、パン・クッキーの製造・販売、そして農園で野菜を作ること。

「どんな人にも、社会のためにできることがある。この会社はそうした理念で起業されました。そんな経験の延長として、私は 2 年前からは、大阪市教育委員会の嘱託職員として、知的障がい者が働ける場づくりのお手伝いをしています」

渡部さんは、働くという漢字は人が動くと書く、と説明する。だから世の中のほとんどすべての人は、毎日働いていることになる。仕事で得られるのは給料だけではない。働く場には仲間ができるだろう。難しいことに挑戦すれば、その過程でその人は成長していける。挑戦が実ったときの喜びは、なにものにも代えがたい財産になるだろう。そうした努力の動機づけになるのは何だろうか。

「それは個人の満足や喜びの先にあるものだと思います。つまり、松下幸之助が強調する、私利私欲にとらわれない、社会へ貢献する気持ちです。どんな人でも、たとえどんなにささやかでも、その人なりに社会に役立つことができます。このことが働くよろこびになるのです。大会社の社長も新人も、大学の先生も学生もみな同じです。人はどんな人からも学び合い、影響を及ぼし合っている。だから自分のまわりのすべての人々に感謝の気持ちをもって、生涯学んでいきたい。私はそう思っています」

前出のクボタワークス渡辺さんも、やはり障がい者雇用の先駆者だ。

2006 年、国連で「障害者権利条約」が採択されたことを受け、日本でもこの年から障害者自立支援法が施行されることとなり、障がいのある人を、その自立を支援しながら一般就労の場へと導く政策がはじまる。しかし日本が「障害者権利条約」を批准したのは、7年後の2014年。障害者総合支援法や障害者差別解消法の成立や、障害者雇用促進法の改正など、国内法の整備に時間がかかったのだ。100 人以上の従業員のいる一般事業者は、2%以上の障がい者を雇用しなければならない。理想を言えば障がいのある人と健常者が共に同じ職場で働くことが望まれるが、従業員規模が大きな会社の場合、障がい者を雇用する場として特例子会社をつくるケースが多い。クボタワークス(株)はクボタグループの清掃や印刷、集配などを請け負う会社で、従業員 30 数名のうち、20 数名が障がい者だ。2006 年には障がい者の新たな仕事の場づくりとして、農家の協力をえながらビニールハウスでの水耕栽培に実験的に取り組んだ。

クボタサンベジファームは、障がい者の「自立支援」と「地域社会との共生」、そして「耕作放棄