

ということが実感できました。「仕事を通して自分は何をしたいのか？」という問いと答えは、この方向にあると確信できたのです。

大企業を辞めることには不安もありましたが、それを打ち消す強い気持ちがありました。

エコモット（株）には4年ほど在籍しました。濃密な時間でした。2017年6月には札幌証券取引所アンビシャス市場、2018年6月には東京証券取引所マザーズ市場にそれぞれ上場を果たしました。これは大企業においては絶対に体験できない、得がたい経験でした。取引をする初日にセレモニーがあり、備え付けの鐘を鳴らします。いまの名だたるどんな大企業のCEOも、この鐘は鳴らせません（笑）。

2020年2月には財務担当役員になりました。有価証券報告書には、問合せ先責任者として、取締役経営企画部長・五十嵐誠、と記載されました。OBSで学んだとき、有価証券報告書を作成する課題があったことをよく覚えています。まさか本物の報告書に自分の名前が載るとは思っていませんでした。

社長の入澤さんはいつも、役員はとにかく馬車馬のように働け！と檄を飛ばしていました。それで私も、経営企画から、売上げの責任を持つ営業部長、そして総務人事、広報、上場に関わる仕事など、何でも屋として仕事一筋、脇目もふらずに働きました（前しか見えなくされているのが馬車馬、馬車を曳く馬です）。

○時代は「ジョブ型雇用」へ

エコモット（株）が上場を達成して、さらに大きく市場価値の高い会社になりたい、と思う一方で、そろそろ自分ひとりの力で何かをしてみたい、自分の力をさらに試してみたい、という気持ちが湧いてきました。周知の準備の上で、というわけではないのですが、そんな思いに突き動かされて今年（2021年）の1月、独立して事務所を構えました。「緑丘総合研究所」です。独立するとすれば、学部で学び、OBSで私の人生を大きく転換して拡張してもらった、母校の名を冠したことをしたいと思いました。

実は自分としては少し休もうかなとも考えていたのですが、大手通信キャリアでの20年の経験と、中小企業の株式上場の現場にいたキャリア、これが思いのほか評価されて、いろいろな仕事が持ち込まれました。ITベンチャーの顧問とか、単発的に起業や経営のコンサルタントを頼まれたのです。北海道の基幹産業である観光にITを取り入れるというテーマで、大学の非常勤講師の仕事も依頼されました。

さてここから、今までの私の経験を踏まえて、日本の雇用制度がいま大きな曲がり角にある、という話をします。そのあらましを考察して、その中で自分はどうするかを考えてほしい、という事前課題を出しましたね。

昨年（2020年）の年頭、経団連の中西宏明会長（当時）は、「雇用制度全般の見直し」が必要である、という注目すべき発言をしました。かつての経済成長が前提の「新卒一括採用」「終身雇用」「年功序列型賃金」が特徴である日本型の雇用は、もはやうまく機能していない。全面的に見直さなければいけない、というのです。全体としての賃上げはもちろん重要だが、スキルや意欲のある人がさらに活躍できる環境づくりも大事である、と。

これに先だって2019年の5月に、日本自動車工業会の豊田章男会長（トヨタ自動車社長）も、日本の終身雇用は、守っていくのが難しい局面にある、と発言しています。日本は、世界の中で労働の流動性が低いことが問題である、という認識でした。皆さんも時代の流れを感じていると思いますが、大学を卒業して就職すると、定年までその会社で働く、という常識はもはや通じないのです。

近年、雇用における「メンバーシップ型」と「ジョブ型」という分類がよくされるようになっていきます。

「メンバーシップ型」とは、旧来の「新卒一括採用」「終身雇用」が前提のもので、入社するときには仕事の内容や勤務地などは決まっています。入社後は、幅広い分野で総合的なスキルを身につけていくことになります。社員の評価は、標準化が難しくあいまいです。

これに対して「ジョブ型」は、欧米のように「通年採用」で「ジョブホッピング（転職を繰り返す）」志向。入社時点で仕事の内容や求められる能力が明確で、それに応えられる人が応募します。だから限られた分野で専門的なスキルや経験が求められます。評価も、求められた仕事の成果で明解に下されます。

NTTでは今年（2021年）秋から、「ジョブ型」人事制度の適用範囲を全管理職に拡大しました。従来は部長級以上でしたが、課長級以上に改めたのです。終身雇用は維持しながらも、外部環境の変化や社員のスキルに応じて、柔軟に登用や降格が行われる、とのこと。ですから、私は課長になるまで15年かかりましたが、この制度なら最短で6年、20代で課長になれます。

○学び続ける気持ちが、大切な仲間づくりにつながる

「ジョブ型」の人事制度が広がっていく中で、これから求められるのはどんな人材になるのでしょうか。

知識の幅を横軸に、知識の深さを縦軸にしたマトリックスで考えてみると、ゼネラリストは、深さはないけれど知識の幅が豊かです。これに対してスペシャリストは、幅はないけれど縦に深い。深さを追求すると、「I」の字のようになります。高度なスキルを身につけるほど、「I」の字は縦に長くなります。そしてこれからは、幅広い知識をもちながらさらにひとつの分野で深い知識をもつ、マトリックスに「T」の字を描くような人材が求められるのです。

さらには、スペシャリストである分野をもうひとつ持つ。これは「π」型の人材です。ITの技術があり、さらには会計の知識も深い、というような人がいれば強いですね。そして強調したいのは、スペシャリストとしてのスキルとは、その会社の外でも通じるものでなければなりません。ひとつの企業の中でしか通じないスキルには意味がないでしょう。

こうした時代に皆さんはどう歩んでいけば良いのか。「進みたい分野が決まっている人」は、必要なスキルをいまから磨いてください。そして就活での企業研究では、B2B（企業間取引）の企業にも目を配ってください。消費者として暮らしているとどうしてもB2C（企業個人間取引）の企業に目を向けがちですが、社会を深く動かしているB2Bの企業は少ないないですし、中小ベンチャーもB2Bの世界にたくさんあります。

一方で、「進みたい分野がまだ決まっていない人」。たくさんいると思いますが、あせる必要はありません。学生生活をおくりながら自分の志向や適性をよく見定めて、就活での企業研究では、条件や勤務地だけに縛られず、「自分のキャリア形成にふさわしい進路」を慎重に選びましょう。

一般に、社会人になって30代前半くらいまでは、その会社でいくつかの職場・職種をまわって経験を積む時期です。この時代に、自分の適性や進みたい分野を見出してください。

その時期が過ぎたなら、経験を社の内外でも通用するスキルへと伸ばしていきます。「進みたい分野+その周辺のスキル」も身につけることを意識しましょう。そうして、社の内外にネットワークを広げていきます。さらには、ビジネスの損得以外で繋がってられる友人、仲間を作ってください。私にとって損得の外で繋がってられる仲間とは、OBSがまさにそうでした。そしてOBSのカリキュラムは、私がいま言ったことに照らしても、実によくできたものだなあと、あらためて思います。

なんだか幅広いゼネラリストとして育ってしまった私は、30代半ばのOBSで、いろいろな分野を串刺しするような学びができました。それぞれの分野の知識を深く関連させることができたと思います。そして札幌を離れて本社でマネージャーとして経験を積みながら、身につけたことをさらに磨いていきました。その上で札幌のベンチャーに転職して、取締役としての専門性をより深めることができたのです。

ちなみに私が学んだ5期からは、エコモット（株）の入澤拓也さん、そして北海道歯科産業（株）の山田哲哉さんと、上場を果たした起業家がふたりも出ていて、ちょっと自慢です（笑）。入澤さんは、先に述べたように、札幌アンビシャス市場と、東証マザーズ市場。山田さんは、昨年（2020年11月）に東証東京プロマーケット市場に上場しました。

最後に私からのメッセージをまとめてみます。

コロナ禍はもとより、経済や雇用をめぐるこれからさらにめまぐるしい変化が起こるでしょう。誰もが不安を覚えます。そんなときは、まず「目の前のことに集中する」。でも同時に、「先を見通す」ことも欠かせません。そのためには、つねに「時代の理念や技術を学び続ける」こと。そして、気づいたことや学んだことを「自ら発信」して、「仲間」を作りましょう。ここが大切です。この姿勢は、どんなに時代が変わって

も不変の価値を持つはずです。

そうした進路を歩むうちに、私のようにジェットコースターのような激しく楽しいキャリアが開けるかもしれない！

◎越膳 恵子氏（平成2年商学部商学科卒。越膳恵子社会保険労務士事務所）

「あなたらしい働き方が、あなたらしい生き方をつくる」

○「想定外」の洗礼を何度も何度も

皆さんこんにちは。今日私が皆さんに伝えたい結論を、最初に示しておきます。

- ・ 現代は、「自分らしい生き方、働き方を選択し、道を切り拓くことができる時代」です。いろんな「自分らしさ」を追求することができます。
- ・ 「今やりたいことが無くてもOK。そして、後からやりたいことが変わってもOK」です。
- ・ ただし皆さんらしい道を切り拓くには、「日々のトレーニング」が大切です。チリも積もれば…。毎日コツコツと自分磨きをしましょう。

私が就職した1990（平成2）年は、北海道ではまだバブル経済の最終盤で、不動産業界には活気がありました。営業本部営業グループに配属されて、営業の仕事をしました。いまとちがって、女性営業職がまだほとんどいなくて、おしゃれな営業カバンや名刺入れもない時代です。賃貸契約や売買系絵約の仲介、マンションの販売などをしました。アットホームな会社で、女性であることを特別意識せずのびのび働いて、その翌年に「宅地建物取引主任者」（現・宅地建物取引士）の資格を取りました。

4年ほどその会社で仕事をしましたが、個人的な事情で退職をして、結果、転職をすることになります。

次は、大手生命保険会社の事務職です。27歳になっていました。

いまから四半世紀前のこと。当時女性は20代で結婚して家庭に入り、出産・育児をするのが一般的でした。周囲にも、バリバリ働き続けている女性はほとんどいませんでした。特に意識するロールモデルなどはなかったものの、数年経つうちに、私はこのまま一人で働きつづけるのだろうか、となんとなく考えるようになります（会社に嫌気がさしたわけではないのですが…）。

やがて事務職から総合職（事務統括）になります。30代半ばに入ると若い部下も増えて、いわゆる「お局（つぼね）」状態です。会社では笑顔を見せることなく、とにかくやるべき仕事に一生懸命取り組みました。まわりには変なプレッシャーを与えていた難しい女性上司だったと思います。「できる上司（社員）」を自分で必死に演じていて、それを気持ち悪がっている自分がいました。総合職ですから、やがて転勤もあり得ます。それは無理だな。このままは続けられない。どうしよう。でも30代半ばの女性がうまく転職できるだろうか…。

その少し前。私は「社会保険労務士」という資格のことを知り、がんばってこの資格を取れば、この後就職にも有利だし、うまくいけば自分の腕一本で生きていけるだろう、と考えていました。

当時の生命保険会社では、ひとりで暮らしていくには十分すぎるお給料をいただいていた。でも私はここで覚悟を決めました。「社会保険労務士」の資格を取ろう！そのときの上司が、「中小企業診断士」を目指して試験勉強をしていることにも刺激を受けました。

ダメだったらまた今の会社に戻って、仕事をちゃんとやれば良い…。そんなわけにはいかない、と考えました。逃げ道を作りたくなかったので、会社は辞めました。その後就職活動もしましたが、なかなか条件に合う仕事がなく厳しかったです。

社会保険労務士（社労士）とは、各種社会保険の申請書類の作成や、企業の人事・労務の指導などを行う国家資格です。退路を断って1年と8カ月集中して勉強して、2005年に受験。2年目で無事合格することがで

きました。実務経験の代わりに約半年間の指定講習と集合研修を受ければ開業できるのでその道を選んで、2006年、38歳で開業しました。そこからが現在の私に直結するわけです。

ここで「キャリアの棚卸し」について説明します。キャリアの棚卸しとは、今現在から自分の半生を俯瞰して見ることです。そして、当時の出来事とその時の気持ち（小樽に来るまでは転校が続き落ち込み気味、商大時代は辛かったこともあったけど充実していたなど）もあわせて可視化します。今回は、ご覧のようにお天気マークでそのときの気持ちを、バイオリズムの周期のように示しました。現在は晴れたり曇ったり、というところでしょうか。

○棚卸しで見えてきたこれまでの自分

キャリアの棚卸しを続けます。打ち込んだことで得た私の財産は何か。

まず、1つ目はテニス。商大硬式庭球部時代は、毎日毎日、年末年始の休みや遠征での移動以外は、一日5～10時間コートにいました。ラケットをまったく握らない日は、年間10日くらいだったでしょう。就活そっちのけで、卒業ギリギリまで試合に出ていました。この経験で良かったこと-

団体も個人も優勝を経験することができました。そして、家族よりも長く青春の時間を共有した仲間たちと強い絆が生まれました。部のOBOGからの有形無形のサポートを数え切れないほど受けてテニスに没頭できたこと感謝しています。これらはその後の人生にも活かしている、掛けがえのない経験です。

そして、悪かったこと、後悔していること。試合での悔しい敗戦もいろいろあります。いちばん尾を引いたのは、大きな目標だった4年生の最後の団体戦で優勝できなかったことです。それと、仲間との絆といいましたが、いつも感動するような付き合いができていたかと言うと、そんなことはありません。激論や対立、行き違いもたくさんありました。ほかの運動部との付き合いも深くありましたから、硬式テニス部の先輩以外の上級生にお叱りやダメ出しをいただいたり、他の部の同学年の子とぶつかることもありました（今でも戒めとして心に残っています）。さらに、あのとき万全の就職活動をきちんとしていたら、という後悔もあります。

社会人になって打ち込んだもの。

いちばんはやはり社会保険労務士をめざした勉強です。そのころの私のモットーは、「努力は裏切らない」。

これも商大時代のテニスと同じように、一日5～10時間。ほぼ365日やりました。テキスト8冊、問題集8冊、過去問10年分を繰り返し解きます。その数、各50回。

ここで皆さんに、資格取得のための勉強のコツをアドバイスします。それは、はじめから問題集を解いてみて、用語や問題のスタイルに慣れること。資格を取ることが目的なのでゴールから逆算して勉強するほうが効率が良いと考えた私は、テキストを読んで理解してから仕上げに問題集に取り組むのではなく、とにかく問題集からやり始めました。

この経験で良かったこと。まず、「合格」を手にししました。そしてそれが「仕事」を生みました。さらに、「自信」や「信用」を得ることができました。

そして後悔は。試験勉強を優先することで、当時入院していた家族のケアやサポートを十分にはできませんでした。35歳で会社を辞めて資格を取る、と宣言したときには家族に随分心配をかけました。勉強に集中したためしばらく実家に帰らないこともあり、心配かけてゴメンね、という気持ちをちゃんと伝えることができませんでした。

○「弟子入りしない」「営業しない」「安売りしない」

36歳で社会保険労務士の資格を取って、自分の事務所を開きました。しかしなにしろ無名の新人ですから、いきなり仕事がどんどん入ってくるわけではありません。その年の私の事業収入は4万円。

でも私は、最初にポリシーを定めていました。

「弟子入りしない」、「営業しない」、「安売りしない」。この3つです。

資格を取ったなら、どこかの社労士事務所にお世話になって仕事を覚えていくという社会保険労務士が多いように思います。それは確実で魅力的である反面、自分のスタイルを追求することも難しいのかなと感じました。だから私は独立開業をする道を選びました。

また HP やリーフレットを作ったりなど、顧問先等の開拓のための活動をしませんでした。恰好をつけているように思われるかもしれないけれど、ご縁があって取り組んだ仕事のひとつひとつを評価していただき、それで仕事が増えていけば良い。そう考えていました。「士業」の商品は、あくまで「自分自身」だと思っています。

そうして始まった事務所の経営ですが、少しずつこれらのポリシーが功を奏するようになっていきました。現在の私の仕事は大きく3つに分かれます。

1つめは、「顧問企業への指導相談」。このあと触れますが、政府が掲げる「働き方改革」への相談や、就業規則や人事評価の仕組みを作ったり改訂するお手伝いなどです。

2つめは、「働き方改革を進める企業支援」。札幌市などの自治体の施策の枠組の中で、働き方改革を進める企業を支援しています。また、北海道新聞社様が主宰する「北海道の働く女性応援プロジェクト」(HATAJO)のサポーターとして活動しています。

そして3つめは、「講演活動・セミナー」。新入社員研修、ビジネススキル研修、労務管理や働き方改革に関連したテーマで登壇しています。

ここでまた「想定外」のことを話します。

これは超特大の想定外でしたが、43歳のとき、縁があって私は結婚しました。同時に、二人の子どもの母親になりました。少し前の自分にとって想像だにしていなかったことでした。

資格のことでいえば、社会保険労務士の資格を取ったあと私は、その3年後に「特定社会保険労務士」の資格を取りました。これは社労士がスクーリングと試験を経て、個別の労働紛争の代理人などになれる資格です。

また「メンタルヘルスマネジメント検定」(民間資格)や、「キャリアコンサルティング技能士2級」(国家資格)も取りました。キャリアコンサルティング技能士は昨年(2020年)、四度目の挑戦でようやく取れました。私の場合はすべて仕事に直結している資格ですが、人生百年の時代と言われ、誰もがかつてより長く働く時代になったいま、誰にとっても、学び続けることには価値があると思います。

○生き方の上で考えるこれからの働き方

ワークライフバランスという言葉をしばしば目にするとおもいます。これは、単に仕事と育児をどううまく両立させるか、趣味の時間をどう充実させるか、ということではありません。キャリアとは人生そのもののことでもありますから、ワークライフバランスを考えるということは、自分の歩みたい人生を、自分が望むバランスでどう生きるか、を考えることなのです。つまりそれは年齢や仕事の経験など、そのときの状況によって変わっていった良いのです。

私の場合は、商大を卒業して数年間は、会社の仕事を中心にしながら、テニスも楽しんでいました。最後の大会で優勝できなかった未練とも言えますが、週末はだいたい現役部員やOG仲間といっしょに大学のコートにいたのです。

会社を辞めて社労士を目指した時代は、生活の大部分が勉強です。資格をとって独立開業をはたすと、しばらくは生活の大部分が仕事になります。

結婚すると、仕事をセーブして育児の時間に充てました。授業参観とか学校の行事もありますし、この時代ママ友ができて、まったく新しい交友が新鮮でした。そして現在は、子育ても落ち着いたので仕事量を増やし、さらに趣味の時間も楽しんでいきます。テニスのほかに、最近はゴルフに熱中しています。

第3次安倍内閣(2015年)から、「一億総活躍社会」という言葉がさかんにメディアをにぎわせました。これを実現させるために「働き方改革」があるわけです。2019年の春から、いわゆる「働き方改革関連法」が