

News Letter

キャリア自律研修実施の時期をめぐって

キャリア自律研修を実施しているとき、どの時点で研修を実施するかで、その効果が大きく変わるの言うまでもありません。私はこれまで、組織における人の折り返し点、年齢でいうと44、45歳が、その最も効果的な実施時期と考えてきました。学校を終え、会社に入り、定年までのちょうど半分の時期。それまでは会社の指示によって色々な部署、地域で勤務し、一生懸命に取り組み、力をつけ、自分なりの人生観・仕事観を作り上げてきます。そしてこれからの残りの半分、どのように自分のキャリアをデザインし構築していくか、ということを考えるのが、この時期ではないか。こういう文脈の上で、44、45歳という時期に、自分の考えや力、可能性を棚卸し、それをベースとして新たな自分のキャリアを構築していくことが重要と考えてきました。

ところがこの44、45歳という年齢について、企業の担当者から「うちはどうも44、45歳では、遅すぎる気がします。もう少し前、30代後半にその折り返し点がある感じがします」という意見をしばしばもらいました。また、その折り返し点の年齢も企業によって微妙に異なっているのに気が付きました。この違い、ズレ感覚は何なのか？ ということをあれこれ考えてきましたが、コストパフォーマンスの損益分岐点の発想に到達し、またヒューマンキャピタルの視点で考えると、このズレが重要な意味を持っていることに気が付きました。

ヒューマンキャピタルの考え方

ヒューマンキャピタルの発想では、自分の持っている力を発揮してこそ、人材としての価値が現れます。それに加

え、個人の“資産”（キャピタル）価値を考えるにあたっては、将来生み出される価値から必要なコストを割り引くという、ディスカウントキャッシュフローの考え方が応用できます。しかも、その力の発揮も、将来価値への投資も、個人のイニシアティブが要求されることにその特徴があるといえます。

それに対して、従来型の人的“資源”の考え方では、個人の資源としての価値が重要となります。その資源とは、人が既に保有している能力そのものであり、その能力をどう発揮するかについては、むしろ組織によるイニシアティブが中心とされてきました。それゆえ、個人は保有しているスキルや技術、資格などで資源価値としての判断がされていたとも言えるでしょう。

ところが今、企業の人事のパラダイムが人的資源からヒューマンキャピタルに変化するにあたり、個人にとっても大きな働き方の変化と、それに伴う不安が生じてきているのではないのでしょうか。従来は資源としての力をもってれば、それを企業が活用してくれるという受け身的な発想もありました。

しかし、ヒューマンキャピタルの時代、企業は否が応でも現時点でのコストパフォーマンスを重視します。その人にかかるコストに見合った成果をあげているか。もしあげていないとしても、ディスカウントキャッシュフロー的に見た個人の資産価値として、投資に見合う成果を上げる可能性があるかどうか、一人一人の社員を評価するようになります。

コストパフォーマンスの損益分岐点とは

損益分岐点を考えてみましょう。企業に入社し、ある程度実力を発揮し、成果を生み出すようになるには企業としては当然先行投資をし、給与を支払っても、それほど、成果を期

Opening Article

ヒューマンキャピタルの時代こそ キャリア自律を

慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 代表
花田光世



待できない時期が3年程度は続くのが一般的だと思います。もちろん、この期間をできるだけ短縮する努力を企業も現場管理者も払うわけですが、見習期間はある程度続きます。

その後、個人が成果を生み出し始め、企業にとっては支払うコストを低めに抑えながら初期投資を回収し、コストパフォーマンスの発想でいえば、パフォーマンス>コストという時期が続きます。それが徐々にコストとパフォーマンスの釣合がとれる時点に向かって動き始め、やがて個人のコストに対するパフォーマンスからみた、損益分岐点に到達するようになります。

この「釣合う」時期は企業によって当然差が存在するのですが、だいたい30代後半～40代前半に来るのではないのでしょうか。個人の意識から見ると、自分のパフォーマンスとコストの釣合がとれてきたな、と感じる一方で、今後もパフォーマンスを維持、上げないと、自分の立場も心配になってくるなという意識をもち始めるのがその頃の年寄りののではないのでしょうか。

個人のパフォーマンスによっても、また企業の年齢給的な意味合いの差によっても、この分岐点は様々に異なりますが、しかし、ヒューマンキャピタルをベースとした人事施策が採用されるようになってくると、損益分岐点に到達したことによる危機意識は、大きく精神的な負担や不安を個人にもたらすと考えられます。

この視点に立って考えた場合、キャリア自律研修が最も効果的なポイントは、個人の意識としての損益分岐点を過ぎて2,3年経った頃ではないかと考えます。このままでは自分のポジションは危ない、不安だという意識をもちながら、でもどうしたらいいかわからないままに時間が過ぎたポイントです。それはもう逃げられない、自分がなんとかしなければいけないという自覚を個人がもつ「真実の瞬間」といった時でしょうか。

“ディスカウントキャッシュフロー”発想をヒューマンキャピタルに応用する

ヒューマンキャピタルの考え方にはディスカウントキャッシュフローの考え方が応用できると書きました。現在の自分の資産（キャピタル）価値とは、将来自分が生み出すであろう価値から、コストを割り引いたもの、という考え方です。ですから人は、将来の“価値ある自分の姿”を可視化できるかどうかという、深刻な問題に直面することになります。

損益分岐点に達した人にとって、この問題はどうか捉えられるのでしょうか。そもそも今までの仕事の仕方や、もっている力から生まれるパフォーマンスに限界が生じたからこそ、損益分岐点に達してしまっているという認識とともに、“資源”の使いまわしでは自分の将来を担保できにくくなっているという現実を克服することが重要となります。

資産価値の発想において、将来に渡って利益を生み出している自分の価値を前提とする以上、その将来像をどこまで可視化できるかが重要であり、それに向けた教育こそがカギと

なります。このプロセスでは、今までの自分をアンラーニングし、新しい可能性を自ら見出し、自分の可能性に向けての棚卸型の教育を行うことが重要となりますし、将来の方向の可視化とその実践に向かって、企業として個人の支援を行うことが重要なのではないのでしょうか。

ところが実際に企業は今までどんな対応をしてきたのでしょうか。損益分岐点を過ぎようとしている社員に対し、固定資産の活用という視点からの名義的な管理職のタイトルの提供等によって、個人の不安の軽減を図ってきたのではないのでしょうか。しかしそれは、組織として若い人たちの稼ぎ、すなわちパフォーマンス>コストという時期にある人たちに頼るという構造があって、初めて可能となった仕組みです。しかしヒューマンキャピタルの時代においては、その構造が大きく変わろうとしています。

投資型教育の重要性

やや視点を変えますが、私は常々、企業の教育には二種類あると主張してきました。1つは、日常業務を円滑に回すために必要なコスト型教育、もう1つは個人や組織の力を将来的に高める投資型教育です。企業はこの2つの教育をバランスよく提供して、はじめて、競争戦略と成長戦略を統合できると考えています。

これまで述べてきたことを踏まえると、企業は損益分岐点を過ぎた社員に対して投資型教育を提供し、その機会を通して個人は自身の多様な可能性に気づき、それを発揮することをサポートすることが期待されるわけですが、現実には全く逆のことが起こっています。多くの企業で、損益分岐点を過ぎた社員に対しては投資型教育を控え、企業が用意した職種転換先で、必要な業務を回す為のコスト型教育を主に提供するという対応を図っているのではないのでしょうか。

管理職定年制を迎えた社員に対し、もう一度現場に戻り、一社員として仕事をこなすために必要なスキル教育を提供せざるをえない現実もあるかもしれません。しかしそれだけでは、本当の意味での投資型教育にはなりません。損益分岐点に達し、本当に「何とかしなければいけない」という個人の変化や成長しようとするタイミングを企業・組織サイドが見誤り、例えば50代半ば過ぎ、あるいは管理職定年制時点まで引き延ばし、結果的に投資型教育を企業として提供しにくくしてしまっているということは無いのでしょうか。

30代後半から40代前半の損益分岐点を過ぎて、少し時が経ったとき、危機意識が高まったときに投資型教育を実施することは、効果ある対応であると考えます。

ヒューマンキャピタルの時代、キャリア自律は非常に重要です。その重要なポイントは組織の中での折り返しこそ、「真実の瞬間」です。この瞬間をしっかりととらえ、いたずらに個人への対応を先延ばしせず、その時点で投資型教育をしっかりと提供することこそ、これからの個の視点に立った人材開発・キャリア開発の責任ではないのでしょうか。

なぜ私が働き方を考えるのか

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科
高橋俊介教授に聞く

マッキンゼーやワトソンワイアットなどのコンサルティング会社で長年にわたり組織の視点から組織変革を行ってきた高橋俊介教授が、なぜ今、個人の働き方の問題に注目しているのか、ご自身のこれまでの半生を振り返りながらお話をいただきました。



キャリアのスタート、国鉄入社

もともと鉄道と飛行機が好きだったので、大学では航空工学科を専攻しました。私は、航空工学の中でも、モノ作りではなく、式や理論でシミュレーションする概念系の分野に面白さを感じていました。このシミュレーションする発想は、以降の私の考え方の原点になりました。人事制度や働き方のみならず、物事のダイナミズムの本質を理解する上では、シミュレーションを通してメカニズムをモデル化することが、非常に大切だと思っています。

卒業後、1978年に国鉄に入社しました。技術系の仕事を希望して入社したのですが、私はキャリア組採用（エリート採用）であったため、技術的な仕事に携われたのは入社2年目の1年間だけで、その後は経営側の仕事、つまり技術系職員の労務管理の仕事をしました。労働組合との団体交渉も経験したのですが、当時は組合問題が極めて深刻な時代でしたから、労使交渉は大変なもので、非常に勉強になりました。

しかし入社当時から技術的な仕事を希望していたので、このままこの仕事を続けていくことは明らかに自分の望むキャリアではないと考え、悩んだ結果、アメリカのプリンストン大学の大学院に留学することにしました。そして鉄道工学の概念系の分野（オペレーションリサーチ）で修士号をとりました。

マッキンゼーへの転職

修士号取得後、せっかくだからアメリカで働きたいと思い、就職活動を始めました。29歳の時でした。そこかしこの技術系の会社に履歴書をだしましたが、残念ながら梨の礫でしたので、この際アメリカで働けるならどこでもいい、という

気持ちで、唯一、求人票に“日本人可”とかいてあったマッキンゼーという会社に、とりあえず履歴書をだしてみました。

経営コンサルティング会社であるマッキンゼーの採用面接を通して、経営をコンサルティングする仕事は、概念的にものを考える仕事であることがわかり、技術的な仕事ではないけれど、仕事自体は面白そうだと思いました。さらに給料が国鉄時代の3倍だったので、「これで留学のために親戚から借りたお金を返せる！」と思い、マッキンゼーへの入社を決めました。

マッキンゼーに入社した頃は、ちょうど大前研一さんの本がベストセラーになり、経営コンサルティングという業態や社名が世間に認知され始めた頃でした。人手不足で非常に忙しく、入社して初めて入ったプロジェクトは、実質的には新卒アナリスト2人と私だけ。さすがに「どうすんの？これ！」と思いましたね。当時の労働時間は、月500時間ぐらい、寝ている時間以外は働いていました。見るもの全てが新しく、かけずりまわって分析しながら新しい発見をして、途中で全部否定されて最初からやり直す。まさに背水の陣で日々臨んでいました。

フィービジネスの世界では、高額なフィーに見合うバリューを自分達の手で作らなければなりません。だから上司や会社のために働くのではなく100%クライアントのために働く、そういう意識でした。そこに私は仕事の面白さを感じていました。

マッキンゼーを辞めた理由

そんな面白い仕事ではあったものの、長時間労働が続いていくうちに、働き方について、いくつかの点で疑問を感じるようになりました。

1つはマッキンゼーのみならず日本の大企業にも当てはま

りますが、上昇志向を前提にした働き方になっている点です。当時、2,3年でエンゲージメントマネージャー（EM）に、6年でパートナーになりなさい、といわれたのですが、コンサルティングの仕事は、クライアントに評価されればやりがいのある仕事をどんどんできるので、上昇志向が全くない私は、昇進に対して全く関心がありませんでした。結局2年でEMになったのですが、周りが「おめでとう」とお祝いしてくれた時に、当の私は一人ポカンとしていました。その時、この違和感はキャリアに対する価値観の違いだ、と気づいたのです。

2つ目は労働時間の問題でした。新婚にもかかわらず忙しく働いていた先輩をみていると、夫婦関係や家族関係に明らかに問題を抱えている人が少なからずいました。そのような状況を見て、結婚したら早い段階で、夫婦で時間を共有できるものを作りたいと思っていました。

そこで、32歳の時に「結婚退職」し、奥さんにも3ヶ月休職してもらって、バックパッカー旅行にいきました。今振り返ってみると、結婚して21年経ちますが、私たちの夫婦関係において、あの3ヶ月は極めて重要だったと思います。

20代で国鉄とマッキンゼーという対極の組織を両方見たおかげで、“組織”に対する固定概念が全くなかったことは、非常によかったと思います。鉄道の組織がお客さんのためと思って時刻表以上に早く走ったら、事故だらけで大変なことになりますよね（笑）。組織の有りようは仕事の性質によって全く異なるということを学びました。

バリバ、そしてワトソンワイアットへ

バックパッカー旅行から帰ってきて、金融業界のバリバに就職したものの、規制業界では企画提案の面白みが少ないと気づき、再びコンサルティングの仕事をすることにしました。ただ、マッキンゼー時代に感じた2つの問題意識から、人事コンサルティングで働くことを選びました。

1つは、先ほども述べた働き方に対する問題意識であり、もう1つは、日本企業の人材マネジメントに対する問題意識でした。いくら経営的な観点から組織を立て直そうとしても、人材マネジメントに根本的なメスをいれない限り日本企業は変わらないのではないか、とっていたのです。

例えばマッキンゼー時代に、不採算部門撤退の提案を「従業員のモチベーションが低下するから」という理由で却下されたことがありました。従業員のモチベーションのために不採算部門を続けるのか？ それに代わるモチベーションはないのか？ 人事コンサルティングを行うことでこのような問題意識を考えたいと思いました。



ワトソンワイアット時代

34歳でワトソンワイアットに入社して38歳で社長になり、42歳で辞めました。社長任期中に、社長になる前年まで赤字1億円だった業績を黒字2億円にしました。

国鉄の経験から大組織と組合問題を理解していたこと、経営コンサルの目線をもちながら人事コンサルの仕事ができたこと、バリバでの金融の知識が株主価値やストックオプションの理解に役立ったことなど、人事コンサルタントとして、これまでの全てのキャリアが役に立ちました。

社長になってから特にやりたかったことは、オフィスのレイアウト変更でした。社長から秘書まで、机の大きさを全員同じにして、個室は作らず、一切の序列を排除しました。それから、ブレインストーミング用に大きなテーブルを中央において、プロジェクトメンバーでない人も自由に議論に参加できるようにしました。アンチ序列志向、かつ徹底的な顧客志向の組織を実現したかったのです。

ただ、私はクライアントのために仕事をするスタイルが好きなので、対内的な業務が中心となる社長という役割にもともと抵抗がありました。そして実際やってみて、やはり私は社長に向いていないと思いました。社長になると、経営計画の数値目標をたてますが、この業界は半年以上先のフィー収入など計画できないのに、数値で約束しなければならないわけです。決してやる気がないわけではなく、性格的に、不確実なことを約束することは苦手でした。

働き方の問題へ

社長を辞めた時、これからは前々から興味を持っていて、かつコンサルティング会社ではお金にならない「働き方」の分野に挑戦できると思いました。今思えば学生時代から、仕事とは何かということに興味があり、日本人の働き方はおかしい、という問題意識を漠然と持っていました。その問題意識がマッキンゼーの経験を経て徐々に明確化されていったわけですが、若い頃に持った問題意識はすぐに仕事にならなくても、巡り巡って戻ってくるものなのだな、と今改めて感じています。

働き方について今現在一番興味があるのは、ワークライフやキャリア形成のメカニズムといった具体的問題ばかりでなく、これからの日本人の働き方の大きな方向性についてです。特に最近では、仕事や働き方についての歴史観や世界観をしっかり持つことが必要だと考えています。

例えば「日本の歴史を読み直す」という網野善彦さんの本

を読むと、「日本人は農耕民族であり、和を重んじ、組織へのロイヤルティがある」との考えは、もともとは織田信長以降の権力サイドの押し付けの発想だった。ところが、明治以降、富国強兵、靖国神社などによって、いつの間にか一般庶民がその押し付け型の発想に巻き込まれてしまった。」という風に理解することもできます。私はこのような考えが非常に重要だと思っています。現在の日本社会は室町時代以来の大転換期だという網野歴史観に基づくと、今こそ、これからの日本人の働き方は、権力サイドの押し付け型の価値観から脱却する時だと感じます。

今、料理やファッション、アニメの分野などで、日本人は素晴らしいクリエイティビティを発揮して、世界で活躍しています。彼らを見ると、日本の国際化は、権力サイドの価値観に埋め込まれず、組織人にならなかった、「出る杭」の日本人達に支えられていると感じます。このような潮流の中で、これから日本人の働き方は一体どうすればいいのか。今後、人事や経営者の方々と議論していきたいと思っています。

慶應丸の内シティキャンパス & 慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボラトリー (CRL) 共催 キャリア・アドバイザー養成講座〈アドバンス〉 2008 開講します

今年度のキャリア・アドバイザー養成講座・アドバンスが5月27日(火)に開講します。

理論やスキル中心の〈ベーシック〉から一歩進み、事例による演習や参加者間でのディスカッションなどを通じて、よりキャリア・アドバイザーの“現場感”の高い内容となっています。

原則としてはベーシック受講の方が対象ですが、実際に企業・組織の中でキャリア・アドバイザーやカウンセリング等の支援業務に携わる経験をお持ちの方の参加も可能です。

カリキュラムや日程に関する詳しい内容は、下記 URL をご覧ください。

<http://www.keiomcc.com/program/caa/index.html>

皆様のご参加をお待ちしております。



発行

慶應義塾大学 SFC 研究所

キャリア・リソース・ラボラトリー

神奈川県藤沢市遠藤 5322 ニュー棟 館内ハウス

TEL 0466-49-1042 FAX 0466-49-1047

<http://www.crl.sfc.keio.ac.jp/>

発行人 花田光世

編集長 宮地夕紀子

編集 志水聡子

© All Rights Reserved Career Resource Laboratory,
Keio Research Institute at SFC