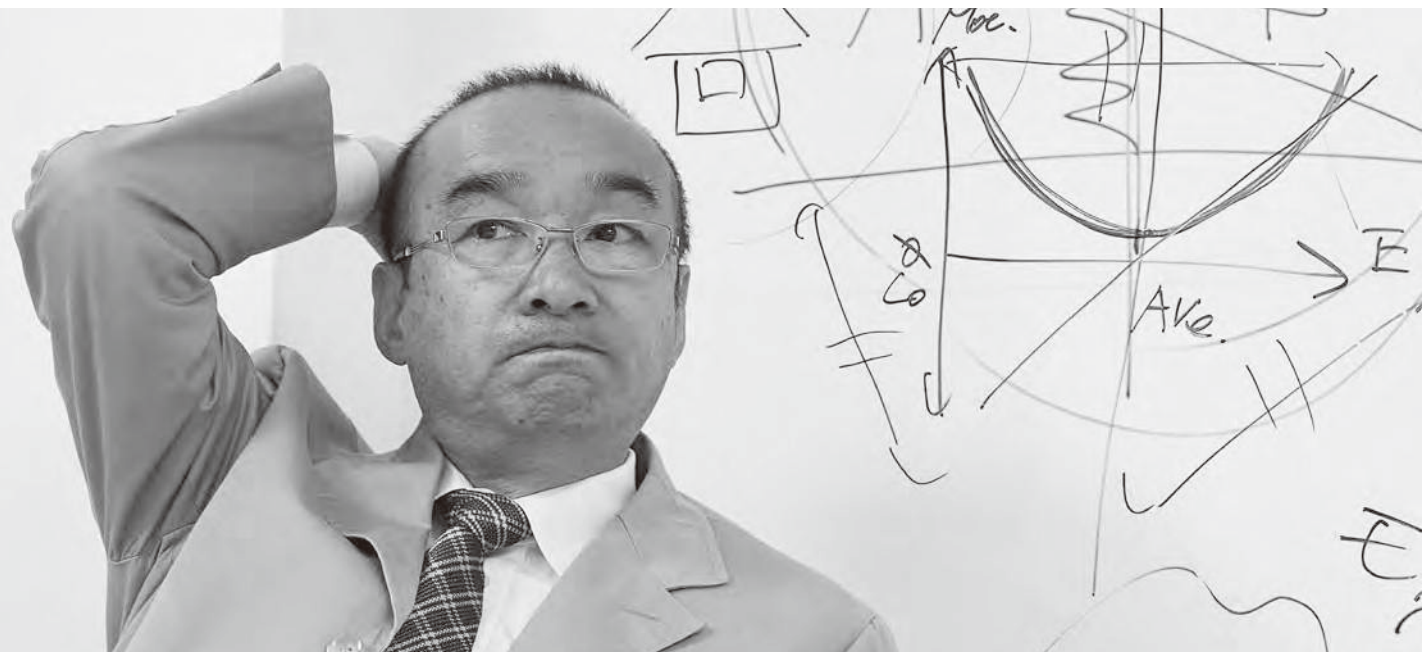


仕事、人格、居住地、学歴、 すべてがマルチになる

大久保幸夫 × 野田 稔



Yukio Okubo:

リクルートワークス研究所所長

1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。1999年にリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2011年専門役員就任。人材サービス産業協議会理事、Japan Innovation Network 理事、産業ソーシャルワーカー協会理事なども務める。著書に『キャリアデザイン入門』I・II(日本経済新聞出版社)、『働き方改革 個を活かすマネジメント』(共著/日本経済新聞出版社)など多数。

Minoru Noda:

リクルートワークス研究所特任研究顧問/明治大学大学院教授

一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1981年野村総合研究所入社後、経営コンサルティング部部長、リクルート新規事業担当フェロー、多摩大学経営情報学部教授を経て、明治大学大学院(MBAコース)グローバル・ビジネス研究科教授。組織・人事領域を中心に、幅広いテーマで実践的なコンサルティング活動を行う。著書に『組織論再入門』(ダイヤモンド社)など多数。

——人生100年時代を迎え、教育、仕事、引退という単線型の3ステージモデルが崩壊してきています。今後は、社会に出た後に学び直しをしたり、同時に複数の仕事を抱えたり、シニアになってから自分の会社を立ち上げるといった、キャリアのマルチ化・複雑化の流れがますます顕著になっていくでしょう。お二人には、そうした状況を踏まえながら、2025年あたりを念頭に置き、これからのキャリアに関する未来図を語っていただきたいと思います。

野田(以下、野)：今日、台湾のメディアが取材に来たんです。テーマは「役職定年」です。台湾でもこの問題に関心が高まってきているようで、役職定年をポジティブに捉え、その先のキャリアを充実させるきっかけにすべきだ、という論調の僕の近著(『役職定年』)を読んで「面白い」と、わざわざ取材に来てくれたのです。

そういう問題に関心を持つくらいだから、取材者はキャリアに関して先進的な考えを持っているのかと思ったら、違いました。「定年後は働きたくない人が大多数では」「役職定年しても次の職がないだろう」といった、僕から言わせれば、古臭い観念に囚われていました。台湾でもそうなのかと。

大久保(以下、大)：日本でも大多数の人がそうでしょう。

野：でも物事には流れが大きく変わる変曲点というものがあります。それを占うポイントは萌芽事例が増えてきているかどうか。僕はそれが増えている気がするんですよ。

僕の初職は野村総合研究所で、このところ、同期の連中が定年を迎える年になってきているんですが、即引退という道をとらない人が増え、本を書いたり、NPOを立ち上げたりしています。

いちばん仲のよかった同期が会計の本を書いたところ、よく売れてテレビにも呼ばれるように

なりました。しかも彼は多彩な趣味も持っており、その1つがビール缶の収集なんです。会計の本の編集者が面白がって、「本を書きませんか」となって、日本のビール缶の歴史をテーマにした本を書き始めた。今では会社には週3日だけ行っているそうです。

欧米流のマルチキャリアは、ある日を境にまったく別の仕事に就くものですが、日本流は、前の仕事を引っ張りながら、緩やかに移行していく。彼はその典型でしょう。

同時複数当たり前

大：私は、マルチはマルチでも、同時複数という意味のマルチキャリアが増えると思います。多くの人がペンネームやハンドルネームを持つ時代になるのではないかと。名前を変えると新しい自分を演じることになる。本名とは別の名前を使うことで、自己の多面性を意識したり、自己を拡張したりするわけです。

野：茶道や華道を究めると家元から名前をもらえます。それも同じ効果があるかもしれない。日常生活人としての自分と、茶人や華道家である自分と、名前によって「分ける」ということですね。

僕はある時期、ボーイスカウトをやっていたんです。リーダーシップに長けた指導者がいて、素晴らしい人だなと思っていたんですが、会社ではリーダーシップを発揮するような立場ではないと。どっちが本当の彼なのかはわかりませんが、会社での立場や役割がその人のすべてではない。ボーイスカウトという別の場では、隠れた才能を発揮できるわけです。そういう意味でも、キャリアのマルチ化は望ましいことだと思います。

大：昭和の時代、仕事はさっぱりだけれど、夜の飲み会になるといきいきする「5時から男」という言葉が流行りましたね。

野: そうですね。でも、時間や場所が変われば、人が変わるの事実です。「5時から男」も、会社の外の飲み会で発揮するエネルギーを昼間に移したらもっと仕事ができるはずでしょう(笑)。実は大学院での僕のゼミ生が、副業を含めた、会社以外での活動が仕事にどんな影響を与えるか、という実証分析をやったんです。越境学習の拡大版です。

大: 仕事のパフォーマンスが上がるか下がるかといったことですか。

野: そうです。カギを握っていたのは、社外活動を始めた動機でした。「会社の仕事がつまらない」という理由で始めた人は仕事へのフィードバックがゼロなのに対して、「仕事は気に入っているけど、こちらもやりたい」という場合はプラスのフィードバックが生じていました。

大: 前者の場合、会社の世界とそれ以外、というように、世界を切り分けているわけですから、フィードバックがないのは当たり前ですね。

マルチロケーションが進む

野: その通りです。もう1つ、マルチということでは、マルチロケーションもこれからは大きなトレンドになるのではないかと。昔から別荘を持つ人はいますが、それとも違う、いわば「第二の本宅」です。

大: 一時期、国土交通省が地域活性化の切り札というふれこみで「二地域居住」を推進していましたが、いつの間にかしぼんでしまいました。

野: それは順序が逆で、二地域居住を目指すのではなく、活動が複数あるから二地域に住む、とい

うことだと思っんです。僕の知り合いの大学教授は、長野の伊那谷にあるKOAという会社が主宰する森林塾に通って、そのインストラクターになり、自宅がある東京と伊那を頻繁に往復していたのですが、「こちらにも住めばいい」という地元の人言葉をきっかけに、地場産の木を使った家を建ててしまいました。彼の場合も、そこで行うアクティビティと、一緒にやる仲間があつての話なんです。キーワードはアクティビティです。活動がマルチになると、自然に拠点もマルチ化すると。



大: それぞれの拠点の間には、ある程度の距離が必要だと思います。たまたまある活動で仲良くなった人が同じ会社であることがわかり、会社でも一緒に何かやりたいとなるのは、御免こうむりたい(笑)。それぞれの仲間

が交わらない、というのがマルチ化をうまく行う要件ではないかと。

野: キャリア、人格、そしてロケーションのマルチ化と話が大きくなりましたが、そう考えてみると、勤務している会社での活動が99.9%を占め、副業も、仲間との社外活動も皆無の人が大問題ということになる。その人たちをどうするかですね。

大: それでも、社外の多種多様な人とつながって仕事をしているのなら救いはあります。問題は、仕事のほとんどが社内で完結してしまう人です。

野: そういう人をマルチキャリアに踏み出させるには、ある時期を境に、AからBに仕事を一気に切り替えるのではなく、僕の友人のように、Aから徐々にフェードアウトし、代わりにBの比重が大きくなっていく感じがいいでしょう。こうやると、無用な不安を抱かなくて済むんです。そ

こをうまく設計できると、日本的なキャリアシフトの方法論が確立できるかもしれない。

大: 取締役が相談役になり、さらに監査役から顧問になって引退という感じですね。

野: あはは。それも軟着陸といえば軟着陸ですね。いずれにせよ、わが国ではキャリアを軟着陸させることが大切です。西洋流が何もかも正しいわけではないんです。たとえば、アイデンティティは18歳から20歳の間に確立されるというのがキャリア分野の通説ですが、日本の教育では個としての自立が重視されていませんから、多くの日本人にはかなり無理がある。

大: 今の日本人の場合、その年齢は40歳くらいでしょう。自分の得手不得手や限界がわかってきて、仕事でも人間関係でも、諦めや開き直りが出てくる。そのあたりになって、ようやく自己が確立されたといえるのではないかと。

40代でボーダーを越えられるか

野: 自他を分けるのがアイデンティティの基本ですから、誰とでも仲良く、というのは自他の分離がなされていないということです。一方で、40代はキャリアにおいても大きな節目です。いわゆるプロになる時期ですね。IT分野などでは20歳でプロ気取りのような若者がいますが、あれはテクニシャンにすぎない。

大: プロになると自分のなかに軸が生じるので、捨てるべきものが捨てられるようになるわけです。

野: そうですね。そういう意味で、職業人にとって、40代というのは非常に重要な時期にあたります。僕はその40代を「出世の10年」と呼んでいます。ここでいう出世は、会社の中で偉くなるという意味ではありません。出世には、俗世を捨てて出家する、仏が現世に現れ衆生を救うという意

味があり、どちらにも共通しているのがボーダー（境界）を越えるということ。40代は何らかのかたちで、既存のボーダーを越える経験をする必要がある。

大: 以前の日本企業には異動という手段でボーダーを越えさせる仕掛けがありました。今は社会の潮流も変わり、転勤を伴う異動がなかなか難しい時代になったため、それができなくなっています。

野: 年功序列の時代は、半ば誰もが課長になれたから、40歳になったら部下がつき、彼らや周囲を巻き込んで仕事をするようになり、リーダーシップ発揮が否が応でも求められたものですが、今はそうではなくなりました。似非プロのまま、50代を迎える人が出てきた。嘆かわしいことですね。

大: それができなくなった今は、「今の仕事に安住したら未来はないぞ」と、突き飛ばす人が必要になると思います。その役割をいつ、誰がやるのかですが、それは人でなくてもいいでしょう。

私の場合、20代の頃、思いがけず、貴重な経験をしました。九州の福岡に異動して働いていたのですが、そこは人手不足の職場で、私を含め、わずか3名の社員で就職情報誌をつくらなければならなかったのです。私は編集長でしたが、月曜日は編集、火曜日は代理店への営業、水曜日には記事を制作して木曜日に入稿、金曜日は販売に従



事と、川上から川下まで、すべての仕事をこなしていました。そうせざるを得なかったわけですが、結果的に視界が一変しました。ボーダーを越えたわけです。こういう機会は企業側が意図的につくるべきでしょう。

野: それは実にありがたい修羅場ですね。昔と違って今は分業が進み、仕事の全体像がなかなか見えなくなっているから、ボーダーを越えることができない。そういうチャンス^を企業がより積極的に与えたほうがいい。

大: 一方、ボーダーを越え、キャリアを「広げる」だけではなく、「深める」ことも大切です。深めるノウハウは、身につけると一生ものですから、最初は時間がかかっても、2回目以降はそれほど苦勞せずにやれるんです。

興味深いことに、「深める」と「広げる」は相互補完の関係にあります。深めるのは楽しい。最初は会社や上司に言われて嫌々やったことでも、やっていくうちにだんだん面白くなってきて、必要以上にのめり込んでしまふ。

さらに、そうやって深めていくと、ほかの分野との共通項が出てくるんです。深めた知識や技術がほかの分野でも応用できるようになる。深まると、広がるわけですね。

オリジナルのラベルを貼れ

野: その場合、自分にどんなラベルを貼るかというのが、重要な問題になってきます。

僕の野村総研時代の後輩に日科技連(日本科学技術連盟)の出身者がいたんです。彼は「(品質向上活動をチームで行う)QCサークルの専門家

というラベルを自分に貼ってしまったんです。ご存じのように、QCサークルは一時期隆盛を極めたのですが、あるときからそれだけではあまり魅力的ではなくなりました。そうではなくて、「製

品の品質に関する問題の本質を見極め、その改善を図る専門家」と、自らをラベリングすべきだったんです。

大: 「自分の専門性は何か」という問いが非常に重要だということですね。ほかの人に訝^{いぶか}しがられてもい

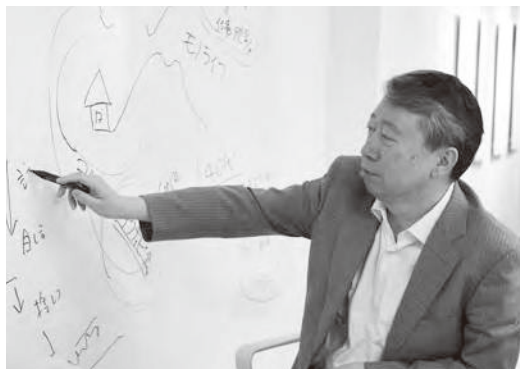
いから、オリジナリティのあるラベリングをしてほしいですね。

私もキャリア研修の講師をやるとき、受講生に自らの専門性をオリジナルの言葉で定義してもらうんです。できる人は5人に1人くらいで、ほかの大多数は世の中で流布^るしている呼称や会社から与えられた名称を記すんです。

野: それではオリジナリティがない。

大: たとえば、「金融の営業」と答える人がいました。話を聞いてみると、人に誇れるほどの専門知識を持っているわけでもないようでしたが、成績は抜群。なぜか。その人はお客さんの話を聞くのが好きで、相手がいつも喜んでくれるのだそうです。だとしたら、その人の専門性は「人たらし」なんです。専門性、つまり強みをそうやって捉えると、金融以外にも活躍の場が見つかるでしょう。

野: 経営用語でいうとドメイン(事業領域)の問題ですね。多くの人が自分のドメインの定義が下手なんです。セオドア・レビットという経営学者が、車や飛行機に押されて米国の鉄道会社が衰退した理由を固定的で狭いドメインへの固執に求めました。それによると、彼らは自分たちのドメインを「鉄道業」としてしまいました。その結果、



鉄道以外の事業を行うことができなくなり、勃興してきたその他の輸送手段が全部敵にみえてしまったのです。そうではなくて、「人や物を目的地に移動させること」と定義したならば、車や飛行機が敵わない、彼らなりの強みを発揮できたはずだろうと。

大: もう1つ重要なことがあります。年齢を重ねていくにしたがって、仕事に対する考え方が変わっていかねばなりません。20代と50代とでは仕事の定義や価値観が様変わりしていなければなりません。

アルムナイが重要な人材に

野: 10年ごとにキャリアのテーマを決めよ、というのが僕の持論です。20代は「あいつは優秀だ」という評判を得ることが大切で、30代になったら旗印を掲げよ、何かの専門家になれ、40代はさっきも言ったように、ボーダーを越えろ、50代は席を譲れと。50代はパフォーマンスも落ちてきますから、今の仕事に固執すればするほど周囲から嫌われる。そのときに新たな仕事を自分で再創造しなければならない。これができない50代が多い気がしますね。

大: 「既存事業を担当するのは40歳まで」という提案をリクルート自身にしたことがありますが、全然受けなかった。

野: 僕も同じような提案をクライアントにしたことがあるけれど、実現しなかった。

自分の専門性や強みがわからないという人は、自分ができること、つまり、“Can”の要素分解を試みればいいんです。分解したものを再統合すると、何となく強みがわかってくるものです。

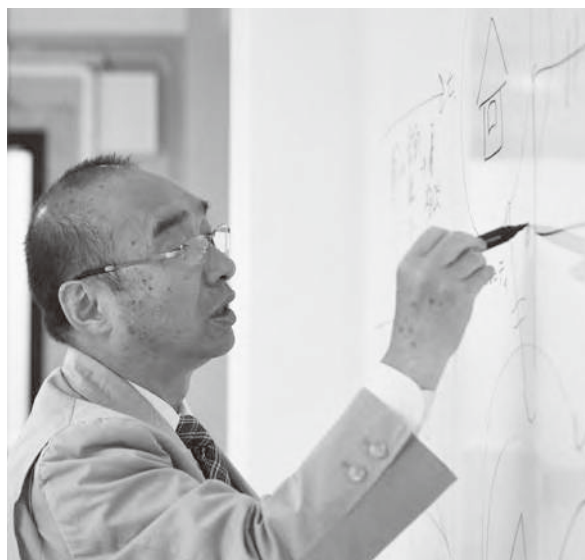
そのプロセスに、AIが使えるようになるんじゃないか、と思っているんです。AIを使ってその人の行動履歴をためておき、折に触れてそれをチ

ェックすると、本人も周囲も自覚していないような、その人の真の強みがみえてくる可能性がある。

大: とてもいいことですが、それをやる大前提として、社内に仕事や人間関係が閉じてしまっているという最近の傾向を打破しなければならないでしょう。雑用ばかりやっていたらキャリアも何もないですから。

むしろ、そういう人は早々に会社を去るべきです。逆にいえば、企業側も定着率の高さを競う必要はない。それよりも、いったん辞めた人と緩やかにつながり続け、何かあったら仕事を手伝ってもらって関係性を築くほうが重要です。

野: アルムナイ施策ですね。「お前そろそろ出た



ほうが得だぞ」と上司が言ってあげる。会社と社員の関係に、そのくらいの緩やかさがもっとあっていい。

大: それが難しい場合は多職種兼務を推進したらどうでしょう。兼務が3つあると、上司が3人いるわけで、1人くらい、自分を評価してくれる人が見つかるでしょう。

野: 評価でいえば、上司や人事による公式の評価はもう不要だと思います。誰のためにもなっていない。そう言うと、給料をどうやって配分するのかという話になりますが、今でもきちんとした

配分が行われているとは到底思えません。

大: 評価が不可欠なのは、職業人としての型をつくる初期の3年間くらいでしょう。その後、プロになったら、まったく不要となる。その代わりに、顧客からの評価が入ってくるわけです。

野: そう、チームで仕事を遂行しているならばチーム単位の評価でいい。その場合、必然的に職能給ではなく職務給の体系が必要になってきますね。

評価をやりたがる人事はこう考えるんです。高い評価を得た人はやる気が上がり、低い評価の人も発奮するだろうと。現実はどうかといえば、高い人のやる気もそれほど上がらないし、低い人はものすごく下がる。結果として、評価をすればするほど、会社全体のやる気が下がってしまうという悪循環です。

大: あとは、日本企業はもっと社員からの異動希望を認めるべきです。たとえば、丸井グループは部門やグループ会社をまたいだ、手挙げによる職種変更を広範に認めています。靴のマーケティングをやっていた人が、顧客の動向がわからないとよいマーケティングができないと思ったら、店頭スタッフになれる。自分の希望とニーズに合わせて職種変更を柔軟に繰り返し、自分なりのキャリアを築いていけるといわけです。

野: それはいい制度ですね。キャリアのオーナーシップは会社ではなく個人が握るべきですよ。

大: 自己申告制度を機能させるには組織の規模が重要です。大きすぎたら機能しない。1人のマネジャーがみられる限界は5人から7人で、それが最小単位になるでしょう。

野: まったく賛成。「七人の侍」とか「黄金の七人」

なんて映画がありますが、7人のチームはなぜかとても機能的です。また、そういったチームをベースとした大きな事業のくりでもやはり最適人数はある。ゴアテックスは事業体の最大規模を150名と決めており、それ以上になると、組織を割るそうです。僕もそのくらいがマネジメントの限界だと思いますね。

初職の3年間で決定的に重要

大: 個人の話、企業の話ときたので、社会に関する話をしませんか。

野: 自分が当事者であるだけに忸怩たるものがあるんですが、リカレント教育(社会人の学び直し)をもっと普及させないといけない。文部科学省発表の資料によると、25歳以上の学士課程以上の入学者割合、ということは一度



卒業してもう一度勉強に来る人が学生のうち何割いるかということ、スイスや北欧の国では30%近くいる。日本は2%に落ちません。日本では一回卒業したらもう大学には帰ってこない、ということなのです。

別に大学や大学院でなくてもいいのですが、仲間をつくり、会社での仕事と同じくらい、身を入れて学ばないと意味がありません。既存のボーダーを越えるために、多くの社会人が学校に通い、時間とお金を投資する。そういう流れをつくらないといけないでしょう。

大: 私は日本の税制に大きな問題があると思います。特に所得税です。その年の所得に応じて、翌年納める税額が決まる。会社を辞めて独立す

ると、普通は収入が下がる。それなのに、会社員時代の所得に応じて税金が決まるから、ただでさえ苦しい家計がますます苦しくなる。だったら独立をやめようか、となってしまう。複数年にまたがらせて、納税額をなだらかにするか、その年で完結させるか、どちらかを望みたいですね。

野: 在職年金が減らされる制度も何とかしてほしい。罰を与えられている感じがして、働く意欲が減退してしまう。

大: 逆に、今日話したような二地点居住を定年後も複数の会社で就業したりしたら、年金や税制で優遇される仕組みがあったらいい。

野: いいですね。出口の部分はそうやって手当てするとして、もう1つ肝心なのが入り口です。どこの企業で働くうえでも必要不可欠な、社会人としての基礎力を若者に身につけさせないと、その後のキャリアもへたたくれもないわけです。

そういう意味では、僕は新卒一括採用は残すべきだと思っています。むしろ大企業には義務づけるくらいでいい。その代わりに、3年経ったら解雇自由にする。そうすると、今ある第二新卒市場に加え、第三新卒市場が出来上がります。若手もまたチャレンジができる。そこを大学に担わせるべきという議論もありますが、無理でしょう。仕事を通じてしか学べないものがたくさんありますから。

大: その時期はもっと早くていいと思います。中学校を卒業し、高校に行く前に1年くらい、企業でインターシップをさせたらどうかと。そうやって将来のキャリアを意識させながら、高校に行かせたほうが、一部の若者はその後大学に行くにせよ、よりスムーズに、最初のキャリアをスタートできる気がします。

あるいは、大学の4年間のうち、最

初の2年間は大学のみ、残りの2年間は大学に在籍しながら企業で働く、というのもいい。卒業時には、その企業に就職しても、別のところに行っても、さらには大学院に行ってもいい。就職のチャンスが2回あるわけです。

野: そうなればなるほど、その直後の3年間の重要性がますます高まりますね。

大: その3年間に何を学ばせてくれるのかを各企業が公開してもいいでしょう。

野: それが学生にとっての企業選びの基本になるわけだ。昔、ヒューレット・パカードにインタビューに行ったことがあるんです。彼らはものすごい額の人材投資をしていたものの、IT業界ですから、辞める人も多いわけです。「日本では“盗人に追い銭”と言うんですよ」と人事担当者に告げたら、笑いながらこう言われました。「我々は将来に対する投資を行っているんだ。彼らはうちを去ったとしても、優秀な人材となってほかで活躍できる。今度はそれを知った優秀な人たちが、『人を育てるいい会社だ』と門を叩いてくれる。優秀な人がまた入ってくれるんだ」と。

大: それが本当の意味のコーポレート・ユニバーシティですね。

野: 人材育成力のある会社にしか優秀な人材が来ない時代に、ますますなっていくと思います。

