



グローバル視点で考える
これからのキャリア

今、ニッポンが 求める 「突破者」って どんな人?

取材・文/森川直樹 撮影/竹井俊晴



高橋俊介氏 | 慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員

キャリア学の専門家として知られる。日本国有鉄道(現・JR)勤務を経て、米プリンストン大学修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット(現・ Towers Watson)代表取締役社長を経て、2000年より慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科にてキャリア開発研究に従事。著書に「キャリアショック」(ソフトバンククリエイティブ刊)、「スローキャリア」(PHP文庫刊)などがある。

内需の縮小、人口減、新興国の台頭……。今、日本経済が直面している課題は山積しており、数ある企業が対世界を見据えた動きを取っている。これから社会に出ていく就活生には、こうした「新しいビジネス」を作り出す働きが求められるはずだ。では、変化が求められる社会で「突破者」としてキャリアを築いていくには、何が必要か。ビジネス界の賢人たちが語り尽くす。

—— 本日はお集まりいただきありがとうございます。早速お聞きしたいのは、現在の日本のビジネス環境についてです。「グローバル化」という言葉が頻りに聞かれる中、今の就活生はどんな働き方を志向すれば良いのでしょうか?

高橋 人口減少と国内景気の停滞で、内需は絶望的。だから世界へ出て、マーケットを取りに行く。この動きが加速しています。

藤沢 市場を取りに行くわけですから、生産拠点の海外進出とは根本的に違います。もっと難しい。

高橋 今は、製造業も非製造業も関係なく、サービス業が進んでいる。過去のように「日本はモノづくり大国。良いモノさえ作れば売れる」とか、「金融業界はマネーゲームの世界だ」というような考え方はダメで、働き方が大きく変わるのも当たり前のことでしょう。

梅澤 わたしは日本が進むべき方向として、3つのポイントを考えています。1つ目は当然ながらグローバ

ル化。欧米先進国だけでなく、新興国市場の開拓が最優先だということを理解すべきです。しかも、その「新興国」とは、数年前から言われている銘柄とは限らない。

藤沢 同感ですね。中国やインド、ロシア、つまりBRICsと呼ばれる国や地域の市場はとてども大事だけれど、もうそれらのエリアは「新興国」ではなくなりつつあります。

高橋 トルコだったり、東南アジアだったり、ともかく「次なる成長地域」を、ということですね。

梅澤 そうなんです。そして、わたしが重視する2番目のポイントは、高橋さんが「絶望的」とおっしゃった内需についてです(笑)。産業構造を根本的に変えなければならぬ時期が来ていると考えています。

ニッポンの「感性」も
ビッグビジネスの種に

高橋 絶望的と言い切っては、学生も夢を描けないです(笑)。



梅澤高明氏 | A.T. カーニー株式会社 日本代表/パートナー

日本を代表する戦略コンサルタント。東京大学卒業、米マサチューセッツ工科大学経営学修士課程修了。日産自動車を経て、A.T. カーニーの米国オフィスに入社。1999年に日本へ異動。全社戦略・事業ポートフォリオ、グローバル戦略、マーケティング、組織改革に関するコンサルティングを行う。経済産業省「クール・ジャパン官民有識者会議」委員。現在は「福島県南地区での産業集積・雇用創造」構想を提言し、実現に向け奔走中。



藤沢久美さん | シンクタンク・ソフィアバンク 副代表

2007年、世界経済フォーラムが選ぶ「ヤング・グローバル・リーダーズ」の一人に選ばれた女性起業家。大学卒業後、投資運用会社に入社。1996年、日本初の投資信託評価会社を起業。2000年にはシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。現在は、主にマスメディアとネットメディアを結び付けることによる新しい社会的事業の育成「ソシオ・インキュベーション」に取り組む。著書は「脱・家族経営の心得」(幻冬舎刊)など。

就活生がこれから臨む ビジネス環境で起きる 「3つの変化」を知る

梅澤 徐々にはありませんが、3.11の震災からの復興を考えても、構造改革の萌芽^{はぎ}が始めています。その代表が、高橋さんもおっしゃった産業のサービス業化という動き。それと介護・ヘルスケアといった新産業の活性化。最後が、地方経済と海外がダイレクトにつながるうとしていく動きです。

—— 3つのポイントの最後の1つは何なのでしょう？

梅澤 3つ目のポイントは、日本ならではの感性価値、美意識やライフスタイルをビジネスに取り込むこと

を通じて、成長の大きな可能性です。

自動車や家電製品など、高い機能価値を誇る産業で成長してきた日本ですが、これからは感性価値の高い製品やサービスで世界をリードできるはずだと、常々主張してきました。

高橋 ファッションや飲食、あるいはアニメやゲームといったコンテンツ産業には期待したいですね。

藤沢 梅澤さんは日本の感性を理解するため、茶道も始めましたものね。

梅澤 藤沢さんとは先日もあるお茶会でお会いしましたね。わたしはまだ「体験」レベルですが(笑)。ちなみに感性価値は「文化産業」といわれる領域以外でも広く適用可能です。例えばインドでは、30万円のクルマと2000万円のクルマが同時に売れています。中間層が移動手段としての超低価格車を買う傍らで、新興富裕層が感性価値に訴える欧州高級車に飛び付いている状況です。

「規範的仕事観」をどこまで身に付けるか？

—— グローバル経済の中でサバイブしていくのは非常に難しいようですね。チャンスもたくさんあるようですね。では、そんな前例なき時代をリードしていくような「突破者」になるには、どんなキャリアを形成していけばよいのでしょうか？

高橋 わたしがかかわったある調査で、面白い結果が出ていたので紹介



Jump into Globalization!!



身に付けるか」なんです。

——高橋さんはどこで身に付けるのがベターだと?

高橋 同じ調査で「仕事やキャリアに満足していますか?」と質問をしていくと、「満足している」と回答をした人の多くが、会社の外で刺激を受ける経験を持っていました。やはり、社外で多くの人と接しているビジネスパーソンは、規範も含めて学ぶ機会が豊富だからだろうと。

藤沢 なるほど。それはすごく共感できますね。

梅澤 仕事に対する価値観も変わりますよね。社会に出たころの自分は、規範性も功利性も決して高くなかった。でも今は、3つの価値観すべてにおいて、人一倍高いと思います。

直感にしがたってジャンプする

高橋 梅澤さんはいつごろから変わったとお感じですか?

梅澤 30代前半、渡米がきっかけです。大学院で学び、現地でA・T・カーニーに転職するという経験が大きかったですね。コンサルタントとして米国企業のサポートをしながら、自分が本当にやりたいことは何だろう、と考え続けた感じですね。

高橋 藤沢さんはどうですか? すぐ若い時点で就業していますよね。

藤沢 わたしの就職活動って、ひどく単純で、お金を稼いだからだから

「じゃあ金融でしょ」と(笑)。でも、そこを卒業して、念願だった起業を実現した途端、変わりました。

高橋 どう変わったのですか?

藤沢 会社が変わったのではなく、自分が守ってこられる立場ではなくなっていて、あらゆることを自分の責任でやり遂げなければいけなくなった。そうやって初めて、当たり前前のごとくに気付いたんです。「わたしはいろいろな人たちに助けられて生きているんだ」と。

高橋 結局、お2人とも、1つの会社から外に出てみたことで、規範性ばかりでなく、仕事をするということの意味とか、その面白さ、大変さを知ったんじゃないでしょうか。わたしはよく就職を結婚に例えて話をします。「一度アートの程度で、なぜすぐに結婚までして「一生を共に」なんて言えるのか」と(笑)。

藤沢 すごく分かります。ただ、お付き合いを始めたからには、簡単にお別れすべきではないのも事実。不満や問題も発生するけれど、やるべきこと、手を打つべきことがあるれば、それを実行していく。わたしも、新卒入社した投資運用会社では希望していない部門に配属されたのですが、まずは仕事そのものを覚えようと努力はしました。

梅澤 そこはわたしも同じです。そうしないと何も始まらないし、自分が何をしたいのかも見えてこない。

高橋 そうですね。そのプロセスは大人になるために必要。ただし、だ

からといって「一生をささげます」となるとは限らない。それに気付いた時、梅澤さんも藤沢さんも、ジャンプをしたんですよね。大切なのはそこだと思います。

藤沢 はい、まさに「ジャンプ!」という感じで就業しました。

梅澤 おっしゃるとおりです。わたしはアメリカに行ったのも、ジャンプ。でした。原動力は理屈でもロジックでもない。となると……。

高橋 直感、じゃないですか?
梅澤 ええ、まさにそれです。

どの仕事も深掘りすれば「地下水脈」につながる

高橋 先ほどの結婚話に絡めて、こんな話を聞いたことがあります。お付き合いをしてから結婚の決断するまでに要する時間は、長過ぎてもあまりに短過ぎてもダメで、両方もその後の結婚で幸せになっていない確率が高いのだそうです。つまり、少しは考えなければダメでしょうが、最後は直感で動いた方が良い結果が出るということ。今のよう複雑なグローバル社会での「働き方」を考えるときも、わたしはこの直感こそ重要だと思っています。

梅澤 わたしがコンサルティングを通じて日々お会いする経営者の中でも、成果を上げ続けていらっしゃる方は皆さん、その直感の持ち主のように思います。



「想定外」が起こり続ける中で 自分なりのキャリアを築くカギは……



Jump into Globalization!!

藤沢 わたしも同じ経験をしていません。魅力的だと感じるビジネスパーソンって、日本人でも外国の方でも皆直感力がずば抜けている。

——仕事そのものをまさにこれから経験する学生は、どうすれば直感脳を手に入れられるでしょうか？

藤沢 それに関して、以前お会いしたある大学の先生が、とても面白い表現をしていました。「どこから掘り進めても、どこかで地下水脈につながる」と。つまり、仕事で満足を手に入れるとが、納得できるキャリアづくりの道を見つけるには、とにかく今やっている仕事を深掘りしてみるしかないという意味です。

梅澤 そうそう。愚直なくらい猛然と掘り進めれば、実はどこを掘ったって水脈にはぶつかります。

藤沢 わたしの新入社員時代はまさにそうでしたね。やりたい仕事じゃなかったのに、掘って、掘って、掘り続けていたら、いろんなことが分かってきた。起業した後も掘り続けていたら、いろんな人の存在が見えてきた。

高橋 そこはすごく大切ですね。ただ掘るんじゃなく、そこで何を学習するか。そうすると、その人の学習能力が問われてくるけれども。

——皆さんの話を総合すると、グローバル化が進んでもそうでなくても、「とにかく行動を起こして、そこで学習をして」という普遍的な努力が重要だということですね。

高橋 そのとおりです。それは今回の震災でも皆が気付いたはず。「想定外の事態」に直面して分かったのは、昔からある普遍的な歴史や哲学にいくつもの教えがあったということです。あと1年間、学生生活が残っているなら、そういうものを是非勉強してほしい。なぜなら、これからはキャリア形成の上でも「想定外」がいくらでも起きるのだから。

藤沢 わたしはこの3年間、続けてダボス会議（スイスのダボスで開催されている世界経済フォーラム年次会議）に参加しているんですが、そこで痛感するのは、混乱しているのは日本ばかりじゃないという点です。世界中のリーダーが、今何をすべきかハッキリ見えず、戸惑っている。しかも、例えば中東の国々は、中間層が社会に欠けていて、それをどう創出すればいいのか悩んでいます。「多数の中間層が経済をけん引している日本」が羨望の対象として映っているんです。現状を悲観し過ぎず、そういう事実も知っておいてほしいですね。

梅澤 未来を見つめて全力で戦う経営幹部のいる会社に就職し、そこで藤沢さんの言う「水脈探掘の努力」をすれば、必ず自分だけの水脈に突き当たります。そこまでたどり着けないと感じたときは、高橋さんの言う、ジャンプ。をする。そういう発想でキャリアを積みあげ、きつと自分流の働き方が見つかりますよ。



結局、突破者になるには何が必要？

ここまで、グローバル化が進む中で「突破者」になるための心構えを話してもらったが、スキル面や仕事のやり方で身に付けておくべきことは何なのか。3人の「つぶやき」から、世界を相手にしても活躍できる人の特徴を学ぼう。

Tweets

Favorites

Following

Followers

Lists



Kumi Fujisawa 藤沢久美

やはり英語はマストかな。ダボス会議で痛感。でも、「英語が苦手なわたしにもできること」を探して、書記をやったり、議論の調整役をしたり。それで存在価値を示すことができれば、評価してもらえます。



Takaaki Umezawa 梅澤高明

わたしも英語はアメリカに行って働くようになってから、ようやく使えるようになった。だから、藤沢さんと同じように、議論で勝てないなら、分析の切れ味や書き物で勝負するしかない、と思って頑張っていた。そうこうしているうちに、発言にも一目置かれるようになったんです。



Kumi Fujisawa 藤沢久美

グローバルビジネスの相手は、生まれた時から英語をしゃべっている人が多い。そういう人よりも英語が上手になる可能性は低いし、言語の得手・不得手を競っても意味なんてないと思う。



Shunsuke Takahashi 高橋俊介

そういうAKY(あえて、くうき、よまない)の姿勢が実は最も大事。空気を読もうとし過ぎて、結局空気のにまわってしまう人は、ビジネス面では何の貢献もできない。



Takaaki Umezawa 梅澤高明

AKYは「禿同」ですね。無理に周囲と調和していこうとするよりも、自分の意見をズバッと言う人間の方が世界で重宝されます。わたし自身、わが社のグローバルの会議では、普段は口数少なめだが、口を開くとドカーンと大胆なことを言う、というパターンで通っています。



Kumi Fujisawa 藤沢久美

「今できること」で存在感を示し続けていれば、誰かに必ず必要とされるし、言語も知識も、カルチャーも相互理解できるようになるはず。



Shunsuke Takahashi 高橋俊介

そうそう。そもそもグローバルビジネスはマルチカルチャー。日本人が過剰に「ありがとう」を期待するのは感謝欲が強いという国民性。逆にインドはそれが低いから喜んでいても「サンキュー」を言わない。こういう異文化を理解できないと、不要な不安や摩擦を生むだけです。



Takaaki Umezawa 梅澤高明

必要以上におびえて「グローバル化は大変」などと思わず、何でも面白がって飛び込んでいけばよいのでは。異文化も、異業種も、異領域も、「面白がって接する者」が成功するものです。