



経済動向から見るビジネスパーソンのリスク分析

対談テーマ
1

今の時代、キャリアの「勝ちパターン」は存在するのか？

企業の成長スピードの鈍化、中途採用市場の冷え込み……。社内外を問わずキャリアアップの機会を得るのが難しい今、経営人材を目指す秘策はあるか。

——これから経営リーダーを目指すには何をすべきか。本日は皆さんに、このテーマについて議論をしていただきます。まずは今、企業を取り巻く経済環境をどうとらえているか教えてください。

山内宏隆氏（以下敬称略） 説明するまでもなく、非常に厳しい状況です。ただ、単に景気が悪くなったという話ではありません。事の本質は、今回の経済危機でアメリカ的な経営モデルが崩壊し、企業も人も安易な「成功パターン」がなくなったという点にあります。

——「成功パターン」の消失？

山内 ええ。例えば80年代は「日本株式会社」と呼ばれた時代で、個人にとっては良い大学を出て大企業に入り、昇進していくことが安定への決められた道でした。

石岡崇氏（以下敬称略） それも90年代にダメになった。バブル崩壊で沈むはずのなかった「日本丸」が座礁したわけです。わたしは長らくマスコミ業界にいたのですが、就職当時は銀行、マスコミ、政府系法人が「安心の3大業界」と呼ばれていました。残念ながら、今ではその面影はありません。

山内 その後日本は「失われた15年」を迎え、企業経営は一気にアメリカン・スタンダードへ傾倒します。市場主義がまん延し、ITを使った効率経営やグローバル化

が進みましたよね。そこでの個人の勝ちパターンは、英語を学びMBAを取得すること。外資系コンサルティングファームや投資銀行が就職先、転職先として脚光を浴びたのも、勝ちパターンを地でいく人たちがたくさんいたからです。

石岡 でも、そのアメリカン・スタンダードもダメになった。

川島崇氏（以下敬称略） わたしは1998年に前職の監査法人へ入所しましたが、当時と比べ、今は世界的な会計不祥事から監査業務を制限・マニュアル化する動きが進む一方、試験合格者は政策的に増えました。昨今はビジネスパーソンとして差別化を図り難い環境になったと感じます。かつては法に守られた「最後の楽園」として将来が保障された職場でしたが（笑）、今後は激しい競争にさらされるのではないのでしょうか。

山内 コンサルティング業界も市場成熟とともに人材のコモディティ化が進むはずですが、大企業やプロフェッショナルファームに身を置くことが、勝ちパターンではなくなったということでしょう。

——では、これから経営リーダーを目指す人は、どんな場所で経験を積むのがよいのでしょうか？

石岡 それを考える前に、まずは個人のキャリア構築の軸を「会社ありき」から「願望本位」に移すことを意識するべきでしょうね。これまでは転職先を選ぶときも、キャリアアップを考えると、多くの人が会社に学び、会社に食べさせてもらうという発想だったでしょう？ でも、会社はもう社員にとって頼れる存在ではなくなっています。「自分のやりたいことは何か」「それを実現するには何が必要か」という自立の意識がないと、どんなキャリアを志向している道は開けないと思います。

清水隆史氏（以下敬称略） 経営リーダーを目指すための転職では、自らがどう力を発揮できるか、という視点を強く持つべきだと感じています。「この会社に所属したい」「学びたい」という発想だけでは心構えとして弱い。採用選考の場に立ち会っていても、「自ら行動した結果、成果を上げた経験があるか」「チームで成し遂げたか」「チームをリードする役割だったか」という本質的な点が重視されるようになってきたと感じます。

川島 確かに。わたしが取締役を務めているディー・エル・イーでは継続して人材募集を行っていますが、今は特に、将来を見越して幹部候補として活躍してくれそう

●参加して下さった方々



株式会社プロコミット
代表取締役社長
清水隆史氏

大学卒業後、マーケティング関連のベンチャー企業に就職。経営企画室長としてJASDAQ上場を達成。ドリームインキュベータへの転職を経て、成長企業の幹部候補に特化した人材紹介会社プロコミットを起業する



株式会社
ディー・エル・イー
取締役 経営管理本部長
川島崇氏

大学卒業後、大手監査法人に入所。2008年、『秘密結社 鷹の爪』などFLASHアニメの企画・制作で有名なベンチャー企業ディー・エル・イーに転職。同年11月より現職に就く。公認会計士、中小企業診断士



株式会社
ドリームインキュベータ
ビジネスプロデューサー
石岡崇氏

大学卒業後、大手新聞社に入社。16年間の勤務・MBAを経て、自身の目標を実現するため、ドリームインキュベータに参画。現在は、ベンチャー企業や大企業の成長戦略策定に携わっている。同社の中途採用も担当



株式会社
ドリームインキュベータ
執行役員
山内宏隆氏

大学卒業後、ボストンコンサルティンググループを経て、ドリームインキュベータ創業に参画する。以降、企業の成長と競争優位性の構築に一貫して取り組む。同社主催の転職セミナーの発起人でもある

ドリームインキュベータ × 若手経営リーダー

徹底討論！

「経営人材」への王道はどこにある？

昨年まで好調だった各種メーカーが突如危機に陥り、金融も苦戦を強いられていることに象徴されるように、今、多くの経営者が企業経営の正しいあり方を見いだせなくなっている。それに伴い、経営リーダーを目指す若手にとっての「成功への道程」も見えなくなった。ならば、次世代を担う“経営人材の卵”たちは、何を頼りにキャリア形成をしていけばいいのか。多くの企業を支援するドリームインキュベータ（以下、DI）と若手事業家たちが答えを明かす。

取材・文／森川直樹、伊藤健吾（編集部） 撮影／小林正

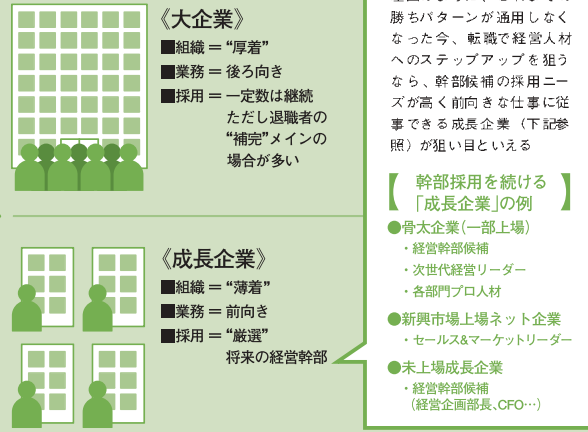


■先が読めない時代に経営人材を目指す「あるヒント」

①企業と人の「勝ちパターン」の変遷



②キャリアアップの新たな道は？



※ドリームインキュベータの資料を基に編集部が作成



存在するのでしょうか？

山内 確かに、新入社員対象のあるアンケート結果を見ると、「社長を目指したい」と答えた人は10人に1人(7.7%)と、全員が全員リーダーを目指すわけではありません。しかしわたしの試算では、役員陣や起業家を含めれば、経営リーダーになれるのは1000人に5〜10人。これは、経営人材になる夢を持った時点ですでに残り900人には勝っており、しかも同じ倍率の閥門をもう一度乗り越ぐれば実現にたどり着くということを意味します。私が伝えたいのは、不況を言い訳にしてあきらめないでほしいということ。川島さんのように、むしろ今こそが転職で経営リーダーになるチャンスだ

という考え方があるのですから。

清水 わたしも、プロコミットでの活動を通じて強く感じているのが、キャリア形成における「希望」の大切さです。現状を変えたい、回避したいという考えは、きっかけにはなり得ても、本当に良いキャリアへの道筋になるとは限りません。やはり、「自分はこうありたい」という希望を持ち、経営人材というキャリアを考えてみてはいかかかと思えます。

——とはいえ、今はその希望を見出すのが難しい状況です。

山内 キャリア形成を投資として考えれば、どんな発想で投資の進め方を決定すればいいのか、答えはおのずと見えてきます。

成長企業はいわば「薄着の会社」。環境変化を敏感に感じるからこそ経営人材に必要な力が身に付く

キャリア形成を「時間の投資」と考えれば、希望のないまま「惰性」で大企業に居残る方がリスク



「逆張り」の行動が勝負に勝つための力ギに

——しかし、特に大企業に動いている人は、今のように先の見えない

な人を厳選して採用しています。で、その選考基準はというと、応募者が持っているスキルや知識ではなく、「この人には会社を引っ張っていく気概があるか」なんです。清水 今、転職市場は全体的に冷え込んでいますが、こうした環境下でも成長企業は川島さんの言うように「未来の幹部社員」を積極的に採用しています。だから経営リーダーを目指す人にとって、成長企業に転職することは一つの活路になると言えるでしょう。

い時期に成長企業へ転職するのはリスクだととらえるのでは？

山内 いや、わたしはむしろその逆だと思えます。キャリア形成を個人にとつての「時間の投資」と考えれば、今は大企業に惰性で残る方がリスクですよ。それに長期の投資の世界では、いつの時代も「逆張り」する人が勝ちます。そう考えれば、少なくとも経営に近い立場でリーダーシップを発揮した人は、ほかの人より早く勝負に出なければなりません。一定の間・エネルギーを仕事に投じて、その結果得られるリターンを考えたら、成長企業で働く方が賢い投資行動だと言えます。

石岡 わたしも山内に賛成です。社会人経験の長いわたしの経験か

ら言えば、大企業は景気が低迷すると損失を最小限に食い止めるための「後ろ向きな仕事」が増えるんです。ところが成長企業の場合、あらゆる仕事で組織の成長に直結するから、時代の波がどう変化しても「前向きな仕事」を徹底的に追求できる。心情的にも、前向きな仕事の方が楽しいですね。

清水 わたしはよく大企業を「厚着した会社」と例えます。一方の成長企業は「薄着の会社」。ちょっとした気候変化も身に染みる環境です。だから、暑さ寒さに鈍感でいられる大企業の方が心地いいという人もいられるでしょう。でも反面、変化に気付かず、適応力のない人間になるリスクもあるのです。薄着の会社ならいや応なしに時代の変化を感じ、迅速に対応する力が身に付きます。若くして経営リーダーとしての成長を目指すなら、薄着の会社、つまり成長企業への転職は、非常に良い選択肢と言えるところではないでしょうか。

「現状維持」を選ぶことに希望はあるか？

——川島さんは大きな組織から成長企業へ転職していますが、不安や迷いはなかったのですか？

川島 わたしの場合最初は最初から監査法人に永年就職するつもりがなかったのです。それよりも、周囲が止めるか。しかし、それが日本社会における「人材の偏在」を生み出してしまったんです。企業経営に変化を生み出せる貴重な人材が、成長の停滞した巨大組織にとどまっているのが現状ならば、これを改めないと日本企業は立ち直れない。そう考えたのもあり、わたしは成長企業に特化した人材紹介会社を興したんです。本当に実力のある方は、再度、貴重な力の使い道を日本のために真剣に考えていただきたいですね。

——でも、そもそも経営リーダーを目指したいという人がそんなに

かつたので。それよりも、転職を決めた時、周りの人からすごく反対されたのを覚えていますね。同僚には「せっかく会計士になって安定した将来が約束されているのに」と言われ、上司には「あと数年でパートナーに昇進できるのに」と。でも、経営層の1人として働きたいという目標を考えたら、経営感覚を肌身で学べる場所に転職した方がプラスになると思っていました。転職前に、ワーストケースで最低限稼げる年収額を試算して、転職のリスクは許容できる範囲だと確認していました。

清水 今のお話にもあったように、日本ではチャレンジに対する冷ややかな視線がありますよね。優秀な人材ほど、いざ挑戦しようとする周囲が止めるか。しかし、それが日本社会における「人材の偏在」を生み出してしまったんです。企業経営に変化を生み出せる貴重な人材が、成長の停滞した巨大組織にとどまっているのが現状ならば、これを改めないと日本企業は立ち直れない。そう考えたのもあり、わたしは成長企業に特化した人材紹介会社を興したんです。本当に実力のある方は、再度、貴重な力の使い道を日本のために真剣に考えていただきたいですね。

参加者急増中！話題の「DI転職セミナー」とは？



株式会社ドリームインキュベータ
マネジャー
井上和久氏

定員60名のところ、毎回200名以上が殺到——ドリームインキュベータ主催のキャリアセミナーが話題を呼んでいる。「われわれがこのセミナーを立ち上げた目的は『世直し』にあります。当社が数多くの企業を支援していく中で気付いたのは、成長企業は優秀な幹部候補が入社するだけで成長スピードが飛躍的に加速すること、にもかかわらず優秀な人材は大企業にとどまり、くすぶっていることが多いということです。セミナーでは、このミスマッチを解消するための啓蒙やキャリアアドバイスを行っています」（ドリームインキュベータ・井上和久氏）

セミナーは①「成功するキャリア戦略の要諦」についてのプレゼンテーション、②各人の「内観度」、「外観度」がチェックできる「ストラテジックキャリアシート」を使ったキャリアアドバイスの二部構成。その後の懇親会では、プロコミット清水氏などキャリア形成の専門家も交えて、さらに突っ込んだ相談にも乗っている。

今回、座談会に参加したディー・エル・イーの川島氏も、このセミナーへの参加がきっかけで転職に踏み切ったという。将来語りに悩む人は、一度参加してみる価値がありそうだ。

◎DI転職セミナー

【次回開催】2009年8月29日(土) 10:30～、14:30～
【会場】中目黒GTタワー14F（東京都目黒区上目黒2-1-1）
【定員】各回30名 【受講料】無料
【申し込み】
<http://www.dreamincubator.co.jp/recruit/management.html>
※ページ内リンクよりエントリーフォームへお進みください。
【問い合わせ先】03-5773-8788（キャリアセミナー事務局）

〈DIキャリアアップメールマガジンのご案内〉
転職やキャリアアップに悩む若手ビジネスパーソンを対象にしたメールマガジンを週一回程度配信！経営人材を目指すためのヒントや転職者インタビューなど、キャリア形成に役立つ情報が満載だ。
登録先アドレス：p-77787778@p.blay.n.jp
※空メール返信にてご登録いただけます

〈メルマガ登録特典〉
「そのエントリーシート、大丈夫ですか？」
本誌を見て2009年7月中にメルマガ登録された方には、とある転職成功者の「エントリーシートbefore/after」を特別プレゼント！この機会にぜひともご購読ください！
(登録後、少々お時間をいただく場合もあります。予めご了承ください)



若手経営リーダーたちのキャリア分析で判明！

転職で経営人材へステップアップするための「新仮説」

従来の勝ちパターンが崩壊し、将来に対して希望を見いだすににくい状況で、いかにステップアップを狙っていくか。そのヒントを4人が明かす。

現状を正しく分析する
「外観」と「内観」の視点

山内 キャリアアップを目指して転職すべきか、それともとどまるべきかを判断する際、わたしは「外観」と「内観」の2つを考慮すべきだと思っています。外観とは、自分が働く場を外から観察すること。環境変化によるリスクや、転職先企業の成長に伴うリターン予測が必要になります。一方の内観とは、自分の内なる意識を観察すること。「自分は何がしたいのか」をしっかりと理解していなければ、時代の変化とは関係なく投資に失敗するでしょう。

皆さんの場合は、どうやって外観と内観を整理しましたか？

石岡 わたしの場合、前職からドリームインキュベータへの転職は、大企業から中堅企業への転職でした。外観の見地で、企業規模が小さく小へと変化することをリスクだと考えたなら、転職してはなかったでしょう。内観において「自分で納得できる前向きな仕事ができる」という投資判断を下した結果、今こうしてここにいるわけです。

川島 わたしが以前いた監査法人は、ここ10年間で寄せられる仕事量は急激に増えていました。しかし、それと反比例して、わたし自

成功するキャリアに必要な2つの要素



キャリア形成には「内観」と「外観」の両輪が必要。DI主催の転職セミナーでは各人の内観度、外観度を強化する方法もアドバイスしている

身の成長カーブがどんどん鈍化していった。エンロン事件などを機に、監査法人がクライアイトの経営に入り込むことがタブーになったからです。公正な立場を厳守するという意味では正しくても、私が望んでいた経営にタッチできる仕事は減ったわけです。会計士の人数も増え、内部の昇進競争が激しくなるのは目に見えていましたし。

外観の対象である動機先の業務内容と、内観の対象である本人の成長スピードに差が生じてしまったわけですね。

川島 はい。働き盛りの30代なの

いえるポジションはすでに順番待ち状態。だったら外に出て、成長会社の経営に直接携わることでの成長スピードを加速させた方がいいかもしれないと。

山内 非常にクレバーなリスクの取り方だと思えます。しかも川島さんは、「FLASHアニメのビジネス領域はこれから伸びる」との外観判断に加え、「アニメを自分たちで作る仕事は楽しそう」という内観も重視したわけですね？その点も賢い。外観と内観は両輪あってこそ前に進むものですから、内観としてどんなにやりたい仕事でも、外観として手掛ける事業が

だ？」と思い、次第に内観に目を向けるようになったんです。

観察してみてください」と話します。そうすると、現実がクリアに見えるようになるからです。いかに多くの人が暗い顔で電車に乗り、目的意識を持たずに職場へ向かっていくか。そして、自分もその1人になつていないか。まずはそこから考えてほしいと思っています。

定期的開催しているキャリアセミナーでも、この内観、外観を踏まえた上で「希望」の探し方をアドバイスしているのですか？

山内 はい、わたしはよくセミナーで、「会社を1日だけ休み、楽しんでその顔をしてみよう」という人がどれくらいいるかを最寄りの駅で

清水 このセミナーのメインメッセージは、単に「転職すべきだ」ではありません。むしろ、「むやみに転職するのはやめた方がよい」という話も含んでいます。どんな環境で働くかと興奮するのか、どんな仕事に意義を感じるのかは人そ

れぞれですから、今の勤め先で十分興奮しているという人はわざわざ転職するまでもありません。でももし、今の仕事にやりがいを感じなくなっているのなら、いったん立ち止まって自分自身の心の声に耳を傾けることには大きな意味があります。このセミナーは、その良いきっかけとなると思います。

石岡 従来の経営セオリーが通用しなくなった今は、企業経営にも今まで以上に外観と内観の両方が求められます。成長企業のように「伸びてはいるけど不安定」という環境で経験を積んでいけば、市場

の変化を察知しながら周囲を引っ張る力が磨かれます。つまり、リーダーシップを兼ね備えた経営者として成長していくことができるのです。ただの「技術」としての経営手法を知っている人とは、大きな差が生まれるでしょう。

山内 成長企業を支援して成長を加速するのがドリームインキュベータの使命。今後、外観と内観を踏まえた若い経営人材が増えてくれば、われわれとしても喜ばしいことなんです。共感いただけたら、迷われたりしている方は一度ご相談いただければと思います。

伸びないと、「やりたい」という気持ちに陰りが出てしまいます。

石岡 その逆に、外観にばかり偏って考えるのも良くない。企業活動には必ず波がありますから、少しうまくいかなかっただけで仕事の情熱を失うようでは、成果は出ないし仕事も楽しめません。

要は、外観と内観がグッドバランスで動くかどうかを仮説立てて考えることが、キャリアに「希望」を見いだす糸口になると。

清水 そうです。わたしは新卒で未上場のベンチャーに入社し、27歳で経営企画部長としてIPOを達成したことが、外観と内観の大切さに気付いた原体験でした。証券会社や監査法人の公認会計士、機関投資家など、これまでのキャリアでは触れてこなかった方々と仕事をしていくことで大いに刺激を受けましたし、社長との距離が非常に近いから経営を肌身で学ぶこともできました。成長企業で学べることでこんなにいいのかと。ちなみに、実は川島さんとはその時にお会いしているんですね。

川島 ええ、覚えています。会計士として清水さんの会社を訪ねた時、社員の方たちの目が皆キラキラしていたのが印象的だったので。「わたしの方がいい給料をもらっているはずなのに、なぜこの人たちはこんなに楽しそうに働けるん