

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.31

特集 1

The Third Wave

ベンチャー・大手の二項対立ではなく、
自分に適した成長環境を見極める

特集 2

厳選
コンサルティングファーム

Contents

特集 1

The Third Wave

ベンチャー・大手の二項対立ではなく、
自分に適した成長環境を見極める

1 規模や知名度は関係ない？ 市場価値を高める企業の 唯一の見極め方

p6

レバレッジズ株式会社

2 マッキンゼー出身社長が語る、 地球規模の課題に 立ち向かう事業家になる術

p10

株式会社レノバ

3 外資コンサル志望の東大生が気づいた 「合理的でないもの」の価値とは

p14

日本たばこ産業株式会社 (JT)

4 キャリアプランはもはや無意味？ キャリア形成の「これまで」と「これから」

p18

パーソルキャリア株式会社

5

有名企業を数多く支援。
ものづくりのDNAを持つ
マーケティングベンチャー

P22

株式会社オロ

特集 2

厳選

コンサルティングファーム

6

トップコンサルタントが語る、
世の中を変えるコンサルティングの極意

P26

株式会社野村総合研究所 (NRI)

7

自らの手で新たな産業を創る
社会的使命を背負うファームでしか
得られないコンサルティングの醍醐味

P30

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

8

「自分の想いを実現できる人材」を育てる
NRI流の成長・育成環境と求めるマインド

P34

株式会社野村総合研究所 (NRI)

P38

Goodfind College

23卒東大生が
Goodfind 代表に聞いてみた。

「成長」って何ですか?

P42

Tips

選考直前、
たった5分で見返す選考対策

Goodfind
magazine vol.31

Goodfind magazineは、スローガン株式会社が企画・制作・発行する大学生・若手社会人向けのフリーマガジンです。次世代の産業領域における成長企業の経営者やビジネスパーソンへのインタビュー、知っておくべきビジネストピックや就活スキルなどを取り上げ、ハイポテンシャルな学生や社会人のたくましいキャリア観の形成を支援しています。

本誌の記事及びコンテンツは、一部を除いて有料広告であり、編集部による取材において企業から提供された資料、情報に基づいて掲載をしております。本誌を利用される際には、自己の責任においてご利用ください。第31号 発行日 2021年10月12日 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved 本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複写・転載を禁じます。

Goodfind COLLEGE

次代を担う才能に、
真に社会で求められる知恵を届けるメディア

将来のビジネスリーダーに、新産業・新事業に挑戦する企業や個人を教材として、未来と社会を読み解く視点をお届けします。



INTERVIEW

23 卒東大生が Goodfind 代表に聞いてみた。
「成長」って何ですか？

Speaker: 伊藤 豊、徳原 充

→ p38

「成長したい」「優秀な人になりたい」という思いは、誰しもが持っているものでしょう。しかし、成長する上での自分のビジョンや方向性がきちんと見えている学生は、実はあまり多くないのではないのでしょうか。今回は就活始めたての23卒東大生が、就活する東大生の半数以上が登録するGoodfindの代表にインタビューを実施。「成長」や「優秀さ」をテーマに、素朴な疑問をぶつけていきます。みなさんのお悩みと重ねながらお読みください。



COLUMN

コーヒーで学ぶ
最強の企業分析フレームワーク

Speaker: 三谷 宏治

就職という岐路に立ち、まだ見ぬ社会人生活に不安を抱いている人は多いでしょう。しかし細かな業務知識やノウハウよりも、そもそも会社とはどんな存在で、どう成り立ち、運営されているのかをまずは理解しましょう。それはすなわちビジネスの「経営」視点を身につけるということ。今回は、BCG、アクセンチュアで経営戦略コンサルタントとして活躍し、『経営戦略全史』『ビジネスモデル全史』『新しい経営学』の著者でもある三谷宏治氏が、「ビジネスを理解するフレームワーク」を解説します。

他にも Goodfind College では、新しい記事を続々公開中！

バイアスに
振り回されない、
これからの
優良企業の見分け方

「これが見たかった！」
企業が本当に見たい
グループディスカッション
の姿

ロジカルに
相手を動かす
コミュニケーションの
本質

転職市場から逆算した
ファーストキャリアの
選び方

etc...

Goodfind College についての詳しい情報は



Goodfind
COLLEGE

GoodfindCollege



Goodfind College運営会社

SLOGAN

スローガン株式会社
www.slogan.jp
student@slogan.jp

〔東京本社〕〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル 3階

〔京都支社〕〒604-8006 京都府京都市中京区河原町通二条下る二丁目下丸屋町403番地 FISビル601



The Third Wave

ベンチャー・大手の二項対立ではなく、
自分に適した成長環境を見極める



規模や知名度は関係ない？ 市場価値を高める 企業の唯一の見極め方

Leverages

レバレッジズ株式会社 執行役員 藤本 直也

サマーインターンを終えて本選考への準備期間に入る皆さんは、様々な企業を比較しながら企業の選定軸を考えていることでしょうか。この時期には企業規模や知名度を軸にしている方も多いですが、それは本当に重視すべきものなのでしょうか？今回は若手の活躍によって急成長を遂げているレバレッジズ社を事例に、成長と市場価値の向上を目指す人が知るべき企業選びのポイントをお伝えします。

あなたを成長に導くたった一つのカギ

そもそも、どのような人材が「市場価値が高い」と言えるのでしょうか。学生の皆さんがこの問いを考える際にまず理解すべきは、社会人になってからは「Where=(どこにいたか)」ではなく「What=(何をしたか)」が重要になるということです。

新卒採用の選考の場でも、出身校は履歴書に記載する程度で、面接官に聞かれるのは学生時代の経験に関する質問がほとんどです。中途採用になるとよりその傾向は顕著で、履歴書ではなく業務経験やスキルをまとめた職務経歴書をベースに面接が行われます。レバレッジズ社にて執行役員を務め、採用に携わる藤本氏もこう語ります。

藤本 どんな会社でも求められるのは「その会社を大きくすること」です。たとえ無名の企業であっても、自分の手で会社を変え、大きくするような成果を出した経験のある人は、どこでも活躍できる人材と言えます。

だからこそ転職市場においては、出身企業の知名度ではなく、「自らの手で売上を5倍にした」「主体的に組織の改革を行った」といった実績が重視されるのです。特に、会社づくり・事業づくり・

組織づくり・サービスづくりといった、新しい価値を自ら「つくる」仕事で成果を残した経験があり、「この人を採用すれば会社が大きく成長しそう」という期待感を抱かせる人材は、市場価値が高いと言えるでしょう。

では、仕事で実績を残すためにはどうすればよいのでしょうか。人材教育・開発の場で使われる「7:2:1の法則(※1)」において経験が最も重要であると言われてるように、会社づくりや事業づくりの実績を残したければ、実際にその経験をするのが何よりも近道です。つまり、会社の成長に大きく貢献するような「つくる」仕事を若手から経験できる企業を選ぶことが、市場価値を高めるうえで重要になるのです。

※1 7:2:1の法則:米国の経営コンサルタントが提唱した人材育成の法則。人が成長する過程で「何からどのくらいの割合で学びを得るのか」という調査結果に基づく。人は、7割を仕事上の経験、2割を他社からの薫陶、1割を研修などのトレーニングから学んでいる。

ポイント(1) 急成長している組織

ここからは、若手のうちから「つくる」仕事に携われる企業を見極めるポイントを、20代の活躍社員が多いレバレッジズ社の事例から紐解きましょう。藤本氏は第一のポイントとして、「組織の成長性」を挙げています。

藤本 「つくる」仕事を経験するためには、成長している会社に行く必要があります。業績が伸びている会社では事業の拡大や立ち上げに投資することができるので、社内で新しい事業や組織、サービスづくりに携われるようなポジションが生まれやすいのです。

例えば当社は2005年の創業以来、日本の成長産業を事業ドメ

インに顧客の課題を解決するサービスを提供し、急速な成長を続けています。現在の年商は約500億円で、社員数は1200名を超え、事業の数は40に上ります。

事業の成長・拡大に伴い、新しいポジションも次々と生まれるので、「つくる」仕事を任せてもらえる可能性も高くなります。ある社員が新しいポジションに抜擢された際に、その人がもっていた役割に人員が必要になるので、社員数が増えていく、という仕組みです。例えば、当社に入社すると、数年後には数百人規模の後輩社員が入ってくるため、入社3~4年で部下を持つような職種を任されることが珍しくありません。

反対に、成長していない会社の場合は組織が固定化されてしまい、誰かが退職するまでポジションが空くのを待つしかありません。

就活生の多くは「大企業」「コンサルティング企業」「ベンチャー企業」といった分け方で会社を見ていますが、そのような単純なものさしで判断しては、自らの価値を高める環境には出会えません。藤本氏が言うように、業界や企業規模ではなく「成長している企業か・していない企業か」という見方が重要になります。

ポイント(2) 若手中心の経営

一方で、組織が急成長し、ポジションが増えていたとしても、中途入社のエキスパートにのみポジションが充てられているとしたら、新卒や若手には意思決定のチャンスが少ないということになりかねません。藤本氏は、組織の成長性に加えて「若手が経営の中心を担っているかどうか」も注意して確認する必要があると言います。

藤本 若手中心の経営かどうかを判断するには、20代のリーダー職へのアサイン実績がどれぐらいあるのかを確かめるのがおすすめです。

例えば当社では、リーダー職(※2)のうち実に6割は20代の若手

社員です。リーダーへの昇格期間は、最短で2ヶ月、平均でも2~3年というデータがあります。また、新卒2年目以上の社員の約3割が役職に就いています。

このようなアサインの実績を具体的に知ること、20代若手や新卒社員が責任ある意思決定の経験を積むチャンスが豊富にあるかどうかを客観的に比較することができるでしょう。

※2 リーダー職: チームリーダー、支店長、事業責任者を指す。

「新卒に大きい裁量を与えている」「若手を抜擢する文化がある」と謳う企業は多く存在するため、本当に若手が活躍しているのかは、実績を基に見極める必要があります。先述のアサインの実績に加えて、仕事の中身についても確認するべきだと藤本氏は言います。

藤本 早いスピードで成長したいのであれば、若手に任される仕事の難易度にも注目する必要があります。いち営業チームのリーダーなどを任せることは多くても、事業責任者といった実質経営に携わるようなポジションまで若手や新卒に任せる企業はかなりレアです。若手が活躍するベンチャー企業であっても、マネージャークラスは中途社員が占めているケースが少なくないので注意が必要ですね。

さらに、若手へのタフアサインメント(※3)が可能な組織であればより密度の高い経験を積む機会が多くなりますが、できる企業はそう多くはありません。上場企業なら、株主に短期的な利益を求められることが多く、重要なポジションには即戦力となる社員がアサインされる可能性が高いです。また、スタートアップ企業のように創業間もない会社の場合は、本業にリソースを集中するケースが多いため、タフアサインメントのフィールドがないことが多くあります。

※3 タフアサインメント: 新規事業や赤字の事業、海外事業等での苦境を乗り越えた経験など、本社の本流ではない傍流での経験を指す。

そう語る藤本氏自身も、新卒入社1年目から事業の立ち上げと失敗を経験した後、複数の新規事業開発を成功させてきました。

ふじもと・なおや

大阪大学工学部卒業後、2014年レバレッジズへ新卒入社。内定者時代に、120万人が使うエンジニア向け問題解決プラットフォーム「teratail(テラテイル)」を立ち上げ、2年目には最年少で事業部長へ抜擢。新規事業の黒字化に成功。マーケティング部、複数の新規事業の責任者、レバレッジズの経営企画を担当後、25歳でレバレッジズ史上最年少の執行役員に就任。現在は経営企画室長及びマーケティング部長、広報部長を兼任し、新規事業創造のほか、既存事業の戦略立案、採用、コーポレートブランドマネジメントなど、レバレッジズの成長を全方位から牽引する。





その後も多岐にわたる業務で同社の成長に貢献し、4年目には執行役員に抜擢されたという経歴を持ちます。同社でのこのようなアサイン事例は枚挙にいとまがありません。

藤本 例えば、2016年に新卒入社したあるメンバーもタフアサインメントを経て、レバレッジズの成長に大きく貢献してくれた人物の一人です。彼は入社後早々に新規事業の立ち上げ責任者に抜擢されたのですが、残念ながら立ち上げた事業は1年でクローズしてしまいました。

しかしその後はその経験を糧として2つの新規組織立ち上げを成功させ、大規模な事業部のデータ基盤を一人で構築するなど大活躍。今ではマーケティング部でデータ戦略室のマネージャーを務め、全社のデータ活用体制の構築を担っています。

また、社内でも最大の事業のトップは新卒5年目の社員が務めています。この事業は単体でも東証一部に上場できるほどの規模があり、現在100名程度を管轄しています。入社10年に満たない社員が大きな事業部のトップに登用されることは上場企業では滅多にないと思うので、彼女はかなり貴重な経験ができていえるのではないのでしょうか。

最近では、会社や事業の成長に伴い投資余力も増しており、より年次の若い社員も次々とチャンスをものにしています。例えば新卒1年目で5億円以上の予算を任されて広告運用をしていたメンバーもいますし、2020年に入社し、2年目の現在では新規事業の立ち上げに携わり、数億円規模の予算を持っている若手も出てきています。

事例を見ると、同社のように若手中心の経営を行う会社では、

新卒に任せられる仕事のスケールが大きいことがよくわかるでしょう。「大企業で大きな仕事をしたい」「小さな会社で大きな責任を担いたい」と考える方が多いように思いますが、実は若手に割り当てられる仕事の大きさは、会社の大小に依らないのです。

分かりやすいラベルで、成長環境は見極められない

これまでみてきたように、実績を積み、早期に成長するには、会社の成長に責任を負う仕事に携わり、自らの手で試行錯誤しながら新しい価値を生み出す経験をすることが不可欠です。

そして企業規模が急拡大しており、経営レベルにまで及ぶ手アサイン事例が豊富にある組織にこそ、成長のチャンスは多く存在します。最後に藤本氏から、成長を望む学生に向けたアドバイスをいただきました。

藤本 自分にとって最適な成長環境を見極めるためには、自分がどのように成長を遂げたいのかを言語化し、企業を分析する必要があります。スタートアップ／ベンチャー／大手といった単純な区分だけでは、求める成長に適した環境かを判断することはできません。企業が持つファクトをきちんと取りに行き、客観的な視点で分析していきましょう。

「自分自身の手で会社に貢献し、会社を大きくする経験をした」と心から思える方は、レバレッジズで活躍できる可能性がある人です。そうした学生の皆さんとお会いできることを楽しみにしています。

Leverages

レバレッジズ株式会社

レバレッジズは主にインターネットメディアと人材ビジネスを手がけ、創業から15年で年商507億円という圧倒的成長を遂げており、現在国内に17拠点・海外3拠点、社員数1,405名で事業を展開するミドルベンチャーです。エンジニア向け人材サービスサイト「レバテック」では、業界No.1のシェアを誇るIT領域のサービスとなり、高齢化など社会課題を抱えるからこそ、最も高い成長率を誇る医療業界においては、看護師専門の転職サイト「看護のお仕事」を運営し、メディカル領域においても事業拡大をしています。

About

Goodfindの視点

“創造的知性”を発揮しながら若くして事業を担える、チャレンジングな環境を求める方へ。
レバレージズの魅力を紹介します。

01 成長性/ITを活用した情報
インフラや人材サービスを
核に、急成長を続ける異例
のベンチャー

レバレージズは、創業以来培ってきた技術・開発力をベースに、インターネットを活用した情報インフラや人材サービスを核としながら、さまざまな事業を展開・開発しています。

不況期においても増収増益を継続、創業15年で年商507億円まで急成長を成し遂げたベンチャー企業です。

日々新しいサービスが生まれては消えていく競争の激しい業界において、独自のマーケティング手法や高度な戦略と戦術によって、競合他社をしのぐ強固なビジネスモデルを確立。

そして今もなお、理念とビジョンの実現に向けて、成長・拡大を続けている注目の企業です。

02 事業/社会の変化に応じ
て必要とされる領域で、強
固な事業ポートフォリオを
形成

創業15期目ながら人材事業や、Webメディア事業、M&Aコンサルティング事業、HR tech事業、SaaS事業など、社会貢献を軸に様々な領域で30以上のサービスを展開しているレバレージズグループ。新規事業は年間いくつも誕生しており、規模やフェーズの異なる事業が社内にいくつも存在しています。

また、2018年からはアジアを中心に国外事業を拡大させ、各国での社会問題の解決に向けた事業開発を積極的に行っています。

今後は国内外での事業創造や拠点拡大などを一層加速させ、社会の変化に応じて必要とされる領域で、社会貢献性の高いビジネスを展開していくことでしょう。

03 組織/若い人材に最大限
の成長機会を与え、衰えな
い組織を創る

レバレージズの魅力の一つは、年次に関係なく成長機会を得られ、着実に実力を付けることで若手でも活躍できるフィールドがあることです。

過去には内定者が新規事業を立ち上げたり、新規メディアのプロジェクトマネージャーに抜擢されたりした事例も。

上位ポストが空かないために若手の成長機会が生まれにくい企業も多くある一方で、戦略的に多方面へ拡大を続けるレバレージズでは、若く優秀な人材にこそ活躍機会を与えたいという想いがあります。

ロボットやAIの登場、移民の流入といった変化の波の中でも勝ち抜ける人材を育てるべく、理念に掲げる「個の成長」を重視し、長期的な視点で人が育つ環境を大切にしています。

Entry

説明会情報

1.説明会

インターネットを利用した人材サービスや情報インフラを核に、さまざまな事業を開発・展開しているレバレージズグループ。第二創業期における事業急拡大に伴いポジションが続き生まれています。スピード感を維持したままグループ全体が成長していく魅力について語ります。

2.先輩社員との交流会

新卒2年目で事業部長を任された社員や、新卒4年目から役員を務める社員などが質問を受け付けます。実際の仕事内容や社員の雰囲気、年齢・年次問わず任せられる環境を直接お確かめください。

3.エントリーシート回答

募集職種

マーケティング職[総合職]

マーケティング・ミックスを総合的に扱い、広告やSEO、CRM、データ分析などの専門性を身につけたのち、事業戦略の立案、新規事業創出を目指す。

デザイナー職[専門職]

プロダクトデザイン(サービスのUI/UXデザイン、フロントエンドの装飾など)やコミュニケーションデザイン(コンセプト設計、広告デザインなど)を行う。リードデザイナー、ディレクター、プロダクトマネージャーなど幅広いキャリア選択が可能。

エンジニア職[専門職]

新規メディアの立ち上げ、30を超える自社メディアのグロースを行う。ユーザーの反応をリアルタイムで把握し、他職種と連携しながら施策提案から開発までを行い、リードエンジニアや組織マネージャー、プロダクトオーナーなどを狙う。

セールス職[総合職]

求職者に対するキャリアアドバイザー業務、企業に向けたリクルーティングアドバイザー業務を行い、将来的にはセールスでのコミュニケーションを主体としたビープルマネジメントや事業責任者を目指す。


[back to contents](#)

マッキンゼー出身 社長が語る、 地球規模の課題に 立ち向かう事業家になる術

RENOVA

株式会社レノバ 代表取締役社長CEO 木南 陽介

なぜ私は、マッキンゼーを 2年で辞めて起業したのか

——木南さんは大学卒業後マッキンゼーを経て、レノバを創業されています。多くの学生の憧れでもあるコンサルティングファームを退職し、起業した経緯を教えてください。

大学卒業後、私がマッキンゼーに入社したのは、事業戦略や市場分析などのハウツーを身に付けたかったからです。学生時代に一度IT企業の起業を経験していた私は、自分にはそのようなスキルが足りないと考えていました。

コンサルの仕事はハードでしたが面白く、戦略立案のスキルや知識を身に付けることもできました。ただ、入社後1年半が過ぎると、もともと持っていた「自らの手で、手触り感をもって新しいものを生み出したい」というモチベーションがふつつつと湧いてきました。

そして、事業をやるならば、人生を賭けても惜しくない課題に取り組みたいと考え、学生時代に研究していた環境問題をビジネスで解決したいという思いを強くしました。日々コンサルの仕事を忙しくこなしながらも、終業後に環境領域の調査やビジネスモデルの考案を行い、リサイクル法が公布されたタイミングで、入社2年が経ったマッキンゼーを退職、2000年5月に当社を創業したのです。

——木南さんは、なぜ環境問題に取り組もうと考えるようになったのでしょうか。「社会課題」に興味があっても、何にフォーカス当てるべきかわからないという学生の方も多くいます。

きっかけは幼少期の原体験にあります。私はとある地方の港湾都市で、自然環境と街の発展とのせめぎ合いを目の当たりにしながら育ちました。地域住民は必ずしも開発を望んでいないにも関わらず、遊んでいた山がダムとなり、海が埋め立てられていきました。私も遊び場がなくなってしまうのが嫌で、「なぜこうなるのでしょうか？」と、幼心に疑問を抱いていたことを記憶しています。このような体験が動機に変わり、大学では環境問題を研究し、自分のミッション、理念として捉えるようになりました。

私は、人がミッションや理念を見つけるきっかけは、その人の中にあると思っています。就活は、これまでの人生を見つめ直しつつ、「自分が本当にやりたいことは何か」と深く問い、「何を用いて、誰の課題を解決して、どう世界を変えたいのか」を考える良い機会です。これらの間に対する自分なりの答えがクリアになっていくと、携わりたい領域や、想いを強く持てる場所が見えてくるのではないのでしょうか。

事業家にとって、最も重要なこととは

——取り組みたい問題が見つかったとしても、起業するには勇気が必要だと思います。なぜ木南さんは事業を起こす決断をし、今も挑戦し続けることができているのでしょうか。

2000年の創業当時、日本の環境問題への課題意識は、まだ十分ではありませんでした。リサイクル法がようやく施行され、太陽光発電が世に出始めたタイミングで、環境問題が今のよう一大マーケットを形成する未来は想像もされていなかった時代です。

当時私が知る限りでは、事業を通じてダイナミックに環境問題を解決するような企業は存在しておらず、ならば自分で作ろうと思いました。決して楽な道のではないと覚悟はしていましたが、それでも「環境問題を解決したい」という使命感と、「儲かるからやるのではなく、やるべきだからやるのだ」という強い想いから、会社を創業するに至ったのです。

私は、組織を運営する上で常に“理念”を大切にしています。特に事業家や経営者の立場にある人は、自分が組織で最も強い理

念を持ち続けられているか、最も磨かれた想いを持ち続けられているかを、常に問うべきでしょう。事を成すには仲間が必要ですが、トップに立つ者の想いが、同じ理念、志を持った仲間が集まる旗印となるからです。

「どのように理念や志を持ち続けるのですか?」という質問をもらうことがあります。私の場合は、事業を推進する中でますます強く育まれていきました。前例のない挑戦を繰り返し、やっとの思いで運転開始した発電所を見るたびに、世の中に新しい価値を創造できたこと、そして環境問題の解決に向けて前進したことを実感します。加えて開発の工程に関わる社内外の皆さまの想いを受け取ることが糧となり、創業してから20年以上経った今も心を燃やすことができています。

社会的課題解決事業を 一大成長させる戦術とは

——環境問題にコミットする理念は創業から変わらない一方で、事業は大きく方針転換しながらも一部上場を果たされています。なぜ貴社は事業の転換を成功させることができたのでしょうか。

当社が再生可能エネルギー事業に大きく舵を切ったのは、2011年の東日本大震災後のことです。それまでの国のエネルギー政策方針は、石炭や石油から、主に原子力発電への転換を期待するものでした。震災後にこの方針が根底から見直され、再生可能エネルギーは一躍脚光を浴びます。固定価格買取制度(※1)が導入され、市場が急速に開けました。当社はこのタイミングを見逃さず再エネ市場に参入し、一気にスタートダッシュをかけました。

実は当社は、震災のずっと前から再生可能エネルギー発電事業参入を検討しており、インドネシアやフィリピンにて太陽光発電所の開発にトライし、知見を蓄積していました。この準備期間があったからこそ、当時はまだビッグプレイヤーではなかった当社も、日本の市場が立ちあがった瞬間に参入し、先鋒となることができたと考えています。

難易度の高い社会的課題の解決に取り組む事業家や経営者に

とって、世の中が動くチャンスを的確に掴むことは当然重要ですが、そのチャンスがいつか来ることを予見して、綿密な準備をすることも必須なのです。

また、「これまで世の中になかった新しい価値を創造する」という方針も、事業成長に大きく貢献していると考えています。同じことを繰り返していても巨大な課題の解決を加速させることはできません。したがって必然的に前例のない難易度の高い取り組みをすることになりますが、それには資本が必要なので、事業で収益を上げ続けなければなりません。

「社会貢献と収益をどう両立させるか」という命題をしばしば聞きますが、当社はxy軸に収益性と社会貢献性を置いたときに、その右上の象限にくる、両方を満たす事業だけをやることで、収益を得て投資し続けています。この連続によって、数億規模だった事業が、次は数十億、数百億と大きくなり続けていると考えています。

※1 固定価格買取制度:再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを、国が約束する制度。この制度によって、発電設備の建設コストの回収見通しが立ちやすくなり、再生可能エネルギーの導入・普及促進が進んだ。

同じ志を持った仲間の見つけ方

——理念を実現する上で、戦術の他に重要だと考えられていることはありますか?

事業推進する上でも特に重要なのは、同じ志を持つ仲間を見つけること、そして仲間と信頼関係を築くため、常にインテグリティ(=誠実さ、真摯さ)を持ち合わせていることだと考えています。特に組織やチームのトップに立つ人は、強い理念を持ち続けることとインテグリティが求められます。

秋田県にある当社初のバイオマス発電所(※2)は、2014年頃、リサイクル事業でご縁のあった秋田の地元企業のトップより、事業のパートナーを探しているとお声掛けいただいたのをきっかけに始まりました。先方からは、「バイオマスの事業を共に遂行してくれるパートナーを探している。事業進捗上、1週間で一緒にできるかと



きみなみ・ようすけ

京都大学総合人間学部人間学科卒業(主専攻:環境政策論、副専攻:物質環境論)。在学中、有限会社メディアマックスジャパンを設立、代表取締役役に就任。大学卒業後は、マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパンを経て、2000年5月株式会社レノバ(旧社名:株式会社リサイクルワン)を設立、代表取締役社長CEOに就任。創業以来、環境問題解決に向けて、国内外の事業全般を牽引。

うか答えてくれ」と提案されました。

これだけの大規模な事業投資には、数ヶ月単位で時間を掛けて検討するのが一般的です。それに対し“1週間”の期限で回答しなければいけない本案件は、丁寧に断りさせていただくことになるのが一般的な対応です。

しかし、私はこの案件を受けることに決めました。当時、当社もバイオマス発電事業の検討を進めていたところで、秋田県がバイオマス発電のポテンシャルを秘めていることを把握していました。それに何よりも、先方社長の信念とインテグリティに共感し感銘を受け、「この方と共に事業を作りたい」と本気で思ったことが、短期間で投資を決断させた理由です。

先方の社長は、再エネ先進国である欧州のバイオマス発電を熟知されていたり、ドイツの発電展覧会にまでわざわざ機械を見に行かれたりしていて、その熱量に自分と近いものを感じました。加えて、未来のあり方に関しての考え方や、ただ利益を出したいのではなく、秋田県を豊かにするためにやりたいという動機は、まさに我々のスタンスと同じものでした。

現在は、同じ地元企業様と、2つ目、3つ目の取り組みを進めています。このように、インテグリティの響き合う仲間を見つけることで、事業を大きくし、社会的課題の解決にまた一歩近づくことができるのです。

※2 バイオマス発電所:木質資源や植物残渣などの生物資源(バイオマス)を燃料とした火力発電。光合成により大気中の二酸化炭素を吸収して成長するバイオマス資源を燃料とした発電は、大気中の二酸化炭素濃度に影響を与えないカーボンニュートラルなものとされている。

大転換期のエネルギー事業に携わる醍醐味とは

——貴社では想像以上にさまざまな人と関わり、スピード感を持って大きな事業を進められているのだと感じています。改めて、今再生可能エネルギー事業に携わる魅力はどのような点にあるのでしょうか？

現在の再生可能エネルギー業界は、「登っている山がどんどん高く、大きくなっている」という状況です。自らの理念を達成しようと山を登っているうちに、政府や国際機関でエネルギーに関する議論が行われる度に期待値が高まり、更に山が高く、大きくなります。

2012年からこの事業を手掛けていますが、特にここ数年の期待値の高まりはより一層強く感じるところで、いつまでも1合目にいる



株式会社レノバ提供:秋田バイオマス発電所

ような感覚です。今まさにエネルギーは大転換期に入った、歴史が変わるタイミングと言えるでしょう。

現在、世界のエネルギー関連の投資金額のうち、7割が再生可能エネルギーに関するものです。また、世界の3分の2の国における一番安い発電方法は、再生可能エネルギーによるものです。日本の再エネによる発電量の割合はまだ全体の2割程度ですが、そう遠くない未来、全発電を再エネで賄う国が出てくるかもしれません。

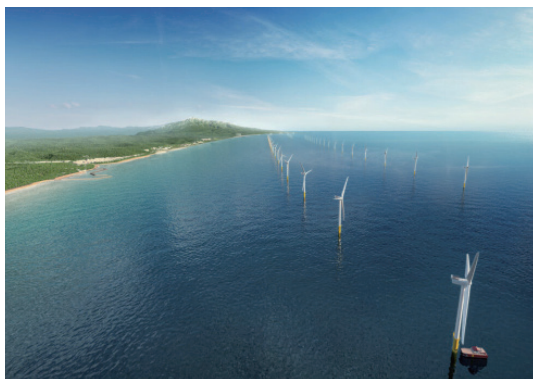
世界中の国や地域がそうなれば、エネルギーを取り合う戦争や争いもなくなります。日本では毎年10兆円以上が石炭や石油の輸入に使われていますが、このコストがなくなれば、日本の借金が減るのではないかとさえ考えます。この大転換期に環境問題という大きな社会的課題の解決に貢献し、未来を変える可能性のある事業に携われることは、何より大きな魅力だと思います。

また当社では、未来の実現のため、スピード感をもって、日本ではまだ前例のない数々の大規模発電所を地域特性に応じて開発し、一気に再エネ電源の種類と事業規模を拡大してきました。現在は、秋田県沖にて、日本で初めての大規模洋上風力発電所の公募にチャレンジしています。投資金額は4000億円を超え、日本の再生可能エネルギー事業の中でも特に大型を極めた案件です。完成すれば、おそらく日本最大の洋上風力発電所になるでしょう。

このプロジェクトにはすでに5年以上の月日を費やし、取り組んでいます。最初は地元の漁業関係者を始めとした地域の皆さまへ、どうか開発させてもらえないかと相談するところから始まり、多岐に渡る調査や住民説明会等のコミュニケーションを重ねてきました。

2040年までに行われる、全世界でのエネルギー投資金額の内訳予測





秋田由利本荘洋上風力合同会社提供:洋上風力発電イメージ

ここ半年ほどは、国から発電事業者として権利を得るための、最後の大詰めを迎えています。莫大な時間と資金を費やしたプロジェクトであり、本プロジェクトに関わるメンバー達は強い想いとプレッシャーを背負って、しゃかりきになって働いてくれています。

このように、私たちが手掛ける再エネ事業は、大規模でいずれも前例がないチャレンジです。そのため年単位の時間をかけて開発を行い、途中多くの困難やトラブルを乗り越えながら、社内外の多くの人を巻き込んで進めなければなりません。プロジェクトに携わる人は、目の前の業務を遂行すると同時に、先を見据える力やチームをまとめる力など、経営や事業運営にも通じる未来を創造する力を身に付けていくことができます。これもまた、再エネ事業に携わる大きな魅力だと言えるでしょう。

未来をつくる仕事をしよう

——最後に、これから世の中を良くしていきたい、社会課題の解決に携わりたいと考えている学生にメッセージをお願いします。

社会人になれば、起きている時間の最も多くを仕事に費やすことになるでしょう。「やらなければならない」から働くのではなく、「世の中のため・人のためになること」とご自身の「やりたい」が一致する領域で仕事をすることで、充実した人生を送ってほしいです。

当社の会長は千本倅生という人です。KDDIの創業者で御年78歳の彼は、「早く風車は建たないのか。待ち遠しいぞ」なんて言いながら、経験を活かして経営にパワーを与えてくれています。彼は未来のために、自分の智慧やノウハウを残していきたいというエネルギーがとても強い人です。

私は8歳と5歳のこどもの父親ですが、「この子たちが大人になっているときに日本はどうなっているだろう？ もっと温暖化が進行して大変なことになっているのかな？」と考えることがあります。30年、40年先も、そのような不安のない社会を作って行きたいと強く思いますし、未来を作るためには、千本や私のミッションを皆さんの世代に引き継ぎ、発展させていかなければなりません。

レノバは今後も事業創造を繰り返し、社会課題解決領域におけるアントレプレナー集団になっていきたいと考えています。未来をより良くしていく活動、地球規模の課題に取り組みみたい意欲とミッションがある方は、是非当社の門戸を叩いてみてください。皆さんのミッションをお聞かせいただけることを、楽しみにしています。



株式会社レノバ

「環境問題と地域社会の課題解決」をミッションに、再生可能エネルギー事業を展開するプロフェッショナル集団、レノバ。資源・エネルギー領域に2000年という早期に参入し、2020年9月時点で、国内外で25の太陽光、木質バイオマス、地熱、風力の大規模発電所を運営・建設・開発しています。近年は日本に前例のない洋上風力発電などのより高度なプロジェクトにも進出しており、年々成長を続けています。コーポレートスローガン「自然と、あなたと、ともに未来へ。」を掲げ、エネルギーで困ることのない100年後を目指して、難易度が高い領域の大規模案件に、長期的な視点を持って取り組んでいる企業です。

外資コンサル志望の 東大生が気づいた 「合理的でないもの」の価値とは

ひと
の
と
き
を、
想
う。

日本たばこ産業株式会社

たばこ事業本部R&Dグループ RRP開発センター主任 藤長 郁夫

就活初期に戦略コンサルや 業界トップ企業を見ていた理由

張田谷 藤長さんはいつから就活を始めて、最初はどのような企業を見ていましたか？

藤長 修士1年の夏前から始めて、外資戦略コンサル、外資メーカーのマーケ職、日系メーカーの経営企画職、財閥系大手ディベロッパーや経済産業省などのインターンに参加しました。最初は、いわゆる業界トップの企業や人気職種を意図的に受けていましたね。

張田谷 なぜ、そのような企業を見ていたのですか？

藤長 「社会の構造を知った上で、どの立場からキャリアを始めるかを見極めよう」と考えたからです。「立場」とは主に業界と職種のことです。例えば「モノづくりから世界を面白くしたい」と考えていたとして、コンサルタントとして外部から産業や事業の方向性と仕組みづくりにコミットするのか、メーカーの中でコミットするならば、どの職種で最も自身の興味と価値を最大化できるのか、といった観点で社会を知りたいと思っていました。

そのためには各業界におけるアイデアがモノやサービスになってエンドユーザーに届くまでのバリューチェーンを俯瞰して捉え、各業界の潮流を知る必要があります。また業界トップの人気企業には選ばれし魅力的な社員が在籍しているはずなので、そういった人に学ぼうとも思っていました。もちろん、アカデミアの研究者として、産業に対して外部から基礎研究やシーズ創出にコミットするというキャリアも考えました。

張田谷 なんとなくトップ企業や有名企業を受けている学生もいますが、藤長さんには「社会の構造を俯瞰する」という目的があったのですね。

就活で気づいた「頭脳明晰な 合理主義者にはなりたくない」自分

張田谷 各業界のトップ企業を見る就活をさせてみて、いかがでしたか？

藤長 戦略コンサルのインターンでは、夏から秋の早期内定を狙っている参加者に圧倒されました。私は彼らほど準備をしていなかったこともあり、彼らの議論レベルの高さやその再現性には心の底から感心しました。ただそれと同時に、「自分は彼らのように、頭のキレる合理主義者になりたいわけではない」と気がついたのでした。

張田谷 確かに、夏頃までのコンサル志望の学生は「頭が良いこと自体が価値である」「きれいに整理してケースを解けることが優秀さだ」といった誤解から、ロジックですべてを考えようとしがちです。「合理主義者にはなりたくない」とは、ロジカルすぎる人にはなりたくないということなのでしょうが？

藤長 研究者なので方法論としてのロジカルシンキング自体はシーン次第では最も重要であると考えているのですが、合理性に関しては、過度に追求することの先に「他者と同質化することへの危機感」を覚えたのです。選考のグループワークにおいて、合理的すぎる人がリーダーになると「理解が遅い人は悪、成果を出さない人は悪」という雰囲気になるようにチームが排他的で画一的になってしまう傾向も感じました。

これは就活に限らず、部活や研究室、会社や国といった組織でも起こっていることではないでしょうか。なんとなく、そういった人が同質化していく環境に自分が所属することへの違和感を覚えた記憶があります。

張田谷 選考のGD(グループディスカッション)でも、きれいなわかりやすい正解を探そうとすればするほど、意見に鋭さや独自性がなくなっていくようです。

藤長 私もそのように感じました。合理性のみを追求する人材は同じような解を導きやすいため、同質化しがちです。従来の資本主義社会は経済合理性から意思決定をするシステムで成り立っていたのかもしれませんが、現在では効率や目の前の利益追求だけではなく多様性を尊重する、持続可能な社会が志向されています。そのような、お金が価値交換をきれいに媒介してくれていたシステ

ムが変わりつつある社会の中で、合理的な判断しかできない人材は陳腐化してしまうのではないかと思います。

また、合理的になりすぎると「あいつはわかっていない」とすぐ他人に評価を下したくなります。しかし「わかっているか・わかっていないか」というのは、判断する人の持ちうる視点や知識量に依存するため、簡単に判断出来ることではありません。「無知の知」を知り、合理性の中にも余白を残すことや他人の余白を発見して受け入れることが、多様性社会の構築のために一番大切なのではないかと思います。

ただ、私は合理主義者を否定するわけではありませんし、JTにも合理的な人はたくさんいます。例えばGDの場合であれば、合理的な人は議論の前提や意見のまとめ方などを、発散が得意な私に教えてくれます。合理と非合理は互いに力を合わせると強いですね。合理的な議論の枠組みがあるからこそ、非合理的なアイデアが効果を発揮します。

張田谷 合理的な人を認めてはいるものの、「自分はそうありたくない」と感じられたとのことで、非常に面白い視点だと思いました。インターンに参加してみて、他にはどのようなことに気がつくましたか？

藤長 社会を俯瞰する機会を得たことで、2つの就活軸が見えてきました。

1つめは「超合理的な社会に、非合理的な人間臭さを残したい」というものです。一つの正解や正義を振りかざしたくないため、仕事でも非合理的な考えや遊び心を大事にする立場でありたいですし、そんな自分自身が生きやすくなるためにも、人が生まれながらもつつその人らしさが持続される社会を構築したいと考えました。

また各業界のバリューチェーンを俯瞰した結果、「具体的に何かを生み出す現場で、サイエンスを用いてイノベーションを起こしたい」という2つめの軸になる想いが湧いてきました。

あくまでインターンに参加しての私見ではありますが、コンサルティングや経営企画、マーケティングは数字集めや管理・分析の業務が多く、新しい概念を作り出すことはできても、形にするまでの舵取りをするのは難しいのではないかと感じました。

そこで、私はだれかの作った概念を机上で扱うような抽象的な仕事を行う職種ではなく、現場で具体的にモノ・サービスを作り出しながら、それを一般化させてナレッジにするような、抽象と具象

の手触り感がある職種でキャリアを始めたのだと気がついたので。そして何より、現場や技術を知らずに、真に新しい概念は作れないだろうと考えるようになりました。

軸が明確になった後は、抽象的な概念を具体的なモノに落とし込み、逆に多様かつ複雑な自然現象を普遍的な知識や理論に昇華させる、研究開発職に狙いを定めて就活を進めることに決めました。

「将来、一番自分がどうなっているかわからない環境」を選んだ理由

張田谷 今までの話を踏まえて、藤長さんはなぜJTを選ばれたのでしょうか？

藤長 JTとは、Goodfindで見つけた「J-CAD」というコミュニティで出会いました。JTの元執行役員の米田さんや当時の採用担当の方と対話をするうちに、この人たちと働けば無知の知を認知し続け、良くも悪くもオトナにならずに知的な好奇心を持ち続けることができるかと確信しました。

研究開発職として具体的に商品や技術と向き合いながらも、たばこや嗜好品の価値といった解のない抽象的な問いに向き合うJTでは、「抽象と具象を行き来する」という、私にとっての哲学を追求できる環境だと思ったのです。

張田谷 明確になった2つの軸とJTは、どのような点で合致していたのですか？

藤長 1つめの「非合理（人間臭さ）を残す」という軸については、だれかの合理性と別のだれかの合理性の間に空いてしまう隙間を人間臭さで埋めるような仕事ができると思いました。具体かつ現実的な業務としては、非喫煙者と喫煙者の共存のための橋渡し役として、時代の変化に合わせた新製品開発や、相互理解のコミュニケーションづくり、行政との対話などの幅広い活動を行えることが魅力的でした。

またJTは、会う人会う人の人間性がいい意味でばらばらで、社員が同質化されていないと感じました。そのため「多様な合理性をもっている人たちの中で、自身の人間臭さで隙間を埋め合って生きていけばいいんだ」という感覚を、先輩社員に会う度に強く持てたことも魅力的でした。

2つめの「サイエンスを用いてイノベーションを起こしたい」とい



ふじなが・いくお

東京大学大学院 工学系研究科修了後、2019年に新卒でJTに入社。就活では外資戦略コンサルなどを見た末に、JT入社を決意。入社後はリスク低減製品の研究開発や喫煙体験の価値を起点とする新しい嗜好品の検討などに従事。趣味はサウナと副業。国立科学博物館認定サイエンスコミュニケーター。



う軸に対しては、大学院で医工学や科学技術政策を学んでいたこともあり、「多様性社会を支える考え方である“well-being”が、その手段の一つであるヘルスケアの過度な合理化により“must-being（あるべき姿）”を押し付けるものになってしまうことに警鐘を鳴らし、健康意識の原点をJTで探り、人のもつ健康意識や欲求を満たしながらバランスする“well-being”をデザインしたい」と思いました。

“well-being”の掲げる精神面/社会面における健康状態の基盤になる身体面の健康はもちろん重要ですが、たばこをはじめとした嗜好品の研究開発を通じて、「一見して非合理的なモチベーションを保つことによる心の健康」のための余白を、社会に残せるような取り組みを実践したかったのです。

また何より「将来、自分がどんな人物になっているのか」が、どこもある程度はこの会社に入ったらこうなるかと予想できるなかで、一番想像がつかなかったのがJTであり、不確実性を楽しむ自分のワクワク感が入社を決め手となりました。

JTに入社すると言うと周りの人たちは「なんでJT?」と必ず聞いてきました。なぜ私がJTを選んだのか、はたまた、それ以上に私自身の思想に興味を持ってもらえるようになりました。

これは一つの発見ですが、コンサルに入社していたら、周りの人

からは「へえすごいね!」としか言われなかったような気がします。自分が何者で何を考えているのかを周りの人に興味を持ってもらえることはやはり嬉しいことですし、その問答を通じて常に自分がなぜ今ここにいるのかを問い直すことができます。

人間らしさを大切に、 ひとの心を豊かにする会社

張田谷 入社後はどのような仕事に携わっていますか?

藤長 現在は研究開発を行う部署で、RRP (Reduced-Risk Products: 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品) のデバイス開発をしています。商品企画系の部署と一緒に作り上げたコンセプトを科学的なことばや具体的な技術に落とし込みプロトタイピングをするような仕事から、JT Internationalのグローバル機能を介して世界中の市場のニーズを睨みつつ、求められるタイミングに合わせて着実に開発完了を目指す仕事まで、製品開発サイクル上のさまざまな段階の仕事を経験させてもらっています。

ひたすら形にすることを求められるハードな日々ですが、喫煙に対する逆風が強くなり続けている時代において、お客様の喫煙体



張田谷 魁人 はりたや・かいと

スローガン株式会社

Goodfindセミナー講師 兼 選抜コミュニティ責任者

慶應義塾大学卒業。損保業界トップ企業の内定者になったものの、思うところがあり二度目の就活を経て、新卒でGoodfindを運営するスローガンに入社。就活生向けセミナー講師、J-CAD等のトップ学生向けコミュニティマネジャーを担当。

験におけるリスクを下げつつも、お客様に「これだ!!」と満足してもらえる体験を届ける上で重要な役割を任されており、やりがいと責任を感じています。逆風が吹き荒れ、振りかざす正義のないカオスな状況でこそイノベーションは生まれると考えているので、常にワクワクも感じています。

またJTでは、たばこビジネスで培った知見を他のモノやサービスに展開して、広い意味での嗜好品化をさせようという試みが随所に見られます。嗜好品の捉え方は人それぞれですが、私は「人が自分らしくいられる時間そのもの」と捉えており、例えばサウナで過ごす時間も私にとっては嗜好品です。

JTにはサウナが好きな社員が多いのですが、加熱式たばことサウナって学術的に親和性が高いと感じていて、というも加熱式たばこの設計において重要な要素である熱の伝わり方は物理学的にたった3種類しかなくて・・・(以下略)。デバイスの中でのたばこの温め方を極めればサウナをもっと楽しめるようになりますし、逆もまた然りだと思うんです。将来的にはJTにサウナ事業部を創ってみたいという妄想をしています。

張田 谷 サウナと加熱式たばこの親和性とは面白い観点ですね。そんなJTは、中の人から見てどういう会社ですか？

藤 長 JTは、ひとの心の豊かさを保とうとしている企業であり、たばこはその手段の一つだと思っています。意外に思われることも多いのですが、社内には非喫煙者も大勢います。JTの社員にとって重要なのは「たばこが好きか嫌い」ではなく、多くの人は「ひとが自分らしく過ごせるひとときや、それを保つための嗜好品の価値」を大切にしています。そして「自分にとってのたばこのようなもの(愛す

べき人間臭さ)」を表現しようという人が集まっている会社だと思っています。

みんなに人気の場所ではなく、 自分にしか見えない景色を見に行こう

張田 谷 最後に、就活を始めたばかりの学生のみなさんへメッセージをお願いします。

藤 長 私も大学までは、レールに乗ってラベルを獲得する“ブランド重視の人生”を送ってきました。しかし就活を契機に、「レールから外れない優秀さだけの人生は面白くないし、レール上の人生は果たして誰のものなのだろう?」という疑問を抱くようになりました。

不確実性の高いカオスな時代にレールに乗り続けることは、安定ですらないかもしれません。レールに乗って誰かが見た景色を見に行くのではなく、自分が初めて歩む道の先にある景色の不確実性を楽しめるかが、もっというと今から踏み出す一歩一歩をいかに楽しめるかが、大切なかもしれません。

また、きれいに就活軸を決めて合う・合わないを判断していても、最後はリスクを負って1つの道を選ぶ決断が必要になります。最後まで迷ったら、他人の目には非合理的に見えたとしても、最も自分をよく表す「自分臭さ」を真摯に嗅ぎ分け、自分にしか見えない景色を見に行ってみるのも一興です。そのような「自分臭さ」を見つけて、自分らしく全力で走れるフィールドに立ってもらえたらと思います。



ひとの
ときを、
想う。JT

日本たばこ産業株式会社

国内唯一のたばこメーカーとして、世界販売数量上位を獲得するブランドを多数輩出している日本たばこ産業(JT)。「ひとのときを、想う」をキーワードに医療・加工食品事業も展開しています。一人ひとりの社員が自分らしく居られる時こそ、最大限の力を発揮することができるという考え方から、決まったキャリアパスを設けず、社員個人の在りたい姿を実現するためのキャリアデザインを支援しています。

キャリアプランはもはや無意味? キャリア形成の 「これまで」と「これから」

PERSOL
パーソルキャリア

パーソルキャリア株式会社

執行役員 / doda エージェント事業部 事業部長 大浦 征也

「企業名」から「自分のWill」で キャリアを考える時代へ

——今のような激動の社会において、就活生のキャリア観は今後どのように変化していくのでしょうか。

これまで就活生のキャリア観がどのように変化してきたのかも含めて、私なりの見解をお話します。

ITバブルが崩壊する2000年以前は、多くの学生が「会社の過去」を見て就職先を決める時代でした。同じ業界内では、初任給がほとんど変わらなかったこともあり、安定している業界や企業名で選べば、安心だったわけです。

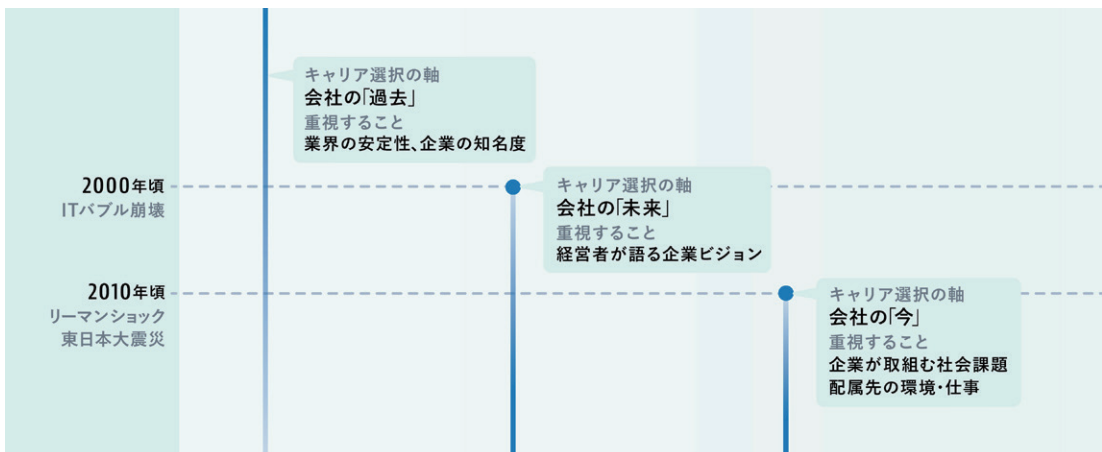
それが2000年以降になると、今も第一線で活躍している、大手IT企業やベンチャー企業の経営者たちが、社外に向けて壮大なビジョンを語るようになり、次第に学生のキャリア観もビジョナリーなものへと変化していきます。そうして「会社の未来」に共感した学

生たちが、のちにメガベンチャーと呼ばれる企業を就職先として選ぶようになりました。

その後、リーマンショックや東日本大震災が起きた2010年前後に、再び学生のキャリア観が変化しはじめます。社会課題を意識して企業を選ぶ傾向が強まると同時に、「どんな人と一緒に働くのか」「1年目の配属先はどこで、どんな仕事をするのか」といった、「会社の今」を重視する就活生が増えました。

このように、就活生のキャリア観はだいたい10年スパンで変化しています。ただ、これまでは「自分の人生を会社の人生に置き換えて、会社の過去・未来・現在をもとにキャリアを考えてきた」という共通点があります。

では、今後キャリア観はどのように変化していくのでしょうか。現在、米国では20代の3人に1人が、ギグワーカーと呼ばれるプロジェクト単位で働く人たちだと言われており、「会社への就職」を前提としない、多様な働き方が広がっています。米国ほどではないも



の、日本でもこの1～2年で「会社への就職」を選択しない学生が増えてきたと感じています。

その背景には、これまで当たり前だった「大学を卒業したら会社へ就職する」という前提さえも取り払い、「働くことにどんな意味があるのか」「そもそも就職する必要があるのか」という本質的な問いと向き合い、キャリアを考える傾向が顕著になったことが挙げられます。

つまり今後は、自分が成し遂げたいことや、社会に果たしたいことといった「自分のWill」を中心に、キャリアを考える時代となるのです。

成熟産業から成長産業へ、 新しい人の流れを生み出す人材企業

——では、キャリア観が変化する中で、人材企業はどのような役割を果たしてきたのでしょうか。

私は仕事柄よく「これからは転職が当たり前になる」という話をしますが、自分自身も20年間で1度も転職をしたことがありません。しかし、それもまたキャリアの在り方の一つだと考えています。つまり、転職はあくまで手段であって、重要なのは「自分のWill」をもとにキャリアを築いているかどうかです。

ただ、自分のキャリアを語るときに、Willではなく最初に社名を伝えたり、キャリア選択を損得だけで考えたりする慣習は、いまま

存在します。「はたらいて、笑おう。」というグループビジョンの実現を目指す私たちは、「人々に『はたらく』を自分のものにする力」というミッションの遂行を通して、そうした慣習を変えたいと考え、事業に取り組んできました。

人材企業であるパーソルキャリアが、これまで社会に果たしてきた役割としては「成熟産業から成長産業への新しい人の流れをつくった」ということが挙げられます。

2000年前後、ITベンチャーが相次いで誕生し脚光を浴びましたが、当時の採用マーケットでは「ITベンチャーへの転職は、本当に大丈夫なのか?」と、懐疑的な見方をする方もいました。そんな中私たちは、「これからは企業名ではなく、スキルで個人の市場価値が決まる時代になる」と、一人ひとりにお伝えすることで、新しい人の流れを生み出してきました。

今後の社会動向を予測できる職業は、金融機関の市場分析の仕事をはじめいろいろあるでしょう。ただ人材領域ほど、ビジネスパーソンの人生や企業の中核の根本的な悩みと日々向き合う仕事はないと思います。だからこそ、世の中に対して、次の社会の在り方についていち早く、そして確信を持って伝えることができるのです。

人材企業と聞くと「転職する人と企業をマッチングする会社」というイメージを思い浮かべる方が多いかもしれません。もちろん、事業内容として間違いはありませんが、その一つひとつのマッチングの先には、社会に対して新しい人の流れを生み出す役割を担っているのです。

今までのキャリア観
自分の人生
||
会社の人生
(会社の過去・未来・今)

大学を卒業したら
会社へ就職するんだ

これからのキャリア観

「自分のWill」を
中心に据える

そもそも就職する必要があるのか?
働くことの意味とは?

これまでのキャリア慣習
キャリアは
企業が作ってくれるもの

終身雇用前提、
定年まで守ってもらえる

1から新しいコトに
取り組まなくて良い

キャリアのあるべき姿

キャリアは
自分で作るもの

会社に依存せずとも
生きられるスキル・人脈

雇われなくても自分の人生が
終わるわけではないと思える
マインドセット

キャリアの「地図」ではなく、「コンパス」を持とう

——不確実な時代における、キャリア形成のポイントについて教えてください。

今から30年くらい前、「夢や目標を定めたら、それを実現する日付を決めて、逆算思考で毎日を生きる」という内容の書籍がベストセラーになりました。当時は社会全体の変化が緩やかな時代だったので、実際にそれで夢が叶ったのかもしれませんが。でも今は、そのようなキャリアプランを描くこと自体、意味が無くなってきていると思います。

例えば、「40歳でF1カーのエンジン開発責任者になる」ことを夢みて一流大学を卒業したとします。その夢を実現するために業界トップの自動車メーカーに就職し、先輩のキャリアを参考に「その人が通ってきた道だから」「一番の出世コースだから」と、20代、30代は興味がない分野の開発に携わりながら経験を積む。そうして、ようやくエンジンの開発に携われるようになった時には、もう車のエンジンは必要なくなり、全ての車が電気で動く時代になっているかもしれません。

では、綿密なキャリアプランを立てて、やっとの思いで目標に辿り着いたとしても、その目標自体が無くなってしまような時代に、キャリアをどう考えれば良いのでしょうか。

そのヒントとなる「Compasses over Maps」という言葉があります。これはMITメディアラボがよく語られるフレーズの一つですが、日本語に訳すと「地図よりもコンパス」という意味です。この言葉をキャリアの話に置き換えると「ゴールに至るまでのルートが記された地図ではなく、自分の進むべき方向性が分かるコンパスを持つべきだ」と捉えることができます。

——「コンパスを持つ」とは、具体的にどのようなことなのでしょう。

「自分が何に引き寄せられて、どこに向かっていくのか」が分かっている状態のことです。

今から約20年前、私が社会に出た2002年は、携帯電話がようやく普及したタイミングでした。もちろんスマートフォンなんてありません。そう考えれば、みなさんが40歳になる頃には、今の世の中からは全く想像のつかない世界になっているはずです。

将来が全く予測できない世の中では、キャリアのゴールとなる目的地を明確に設定し、逆算してルートを描いたとしても、目的地自体が無くなったり、途中でルートが絶たれたりすることが往々にして

起こります。

だからこそ「何を社会に果たしたいのか、どんなスタンスで働きたいのか」という、『自分が人生をかけても取り組みたいと思えるテーマ』を目指して進む、「コンパス型」のキャリア設計が大きな意味を持つのです。

また、「コンパス型」のキャリア設計をするうえで、大切なことがあります。それは「自分の現在地」を客観的に把握することです。自分が進みたい方向に対して、どのくらい進んでいるのかを振り返り、刻々と変化する状況の中で客観的な立ち位置を常に正しく認識しておく必要があります。

そのための目印となるのが、社内だけではなく、社外にも広がるネットワークです。人とのつながりが極めて限定的だったり偏りがあったりすると、自分の現在地を客観的に把握することが難しいため、自分が本当に進みたい方向に向かえているのか、判断ができません。常に現在地を把握しておくことで、進むべき方向とずれてしまった時でも、素早く軌道修正することができます。

「自分の目指す方向」と「現在地」、この二つを手に入れることが、今の時代を生き抜く一つのポイントだと、私は思っています。

ビジョン実現を目指し、未開の「はたらく」領域へ挑戦する

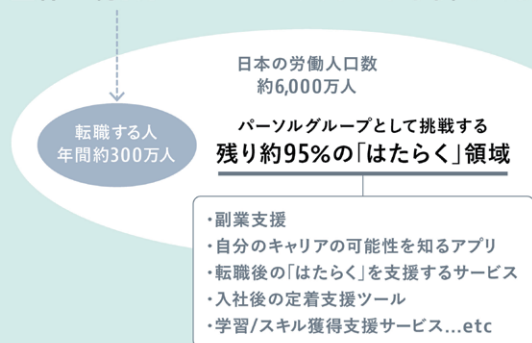
——これからの不確実な時代、パーソルキャリアは人々の「はたらく」に対して、どのようなアプローチで事業を展開しようと考えているか、教えてください。

これまでパーソルキャリアの事業領域は、転職支援や採用支援がメインでした。しかし転職支援や採用支援は、人材と企業のマッチングに限ったもので、「はたらく」という領域全体から考えれば、ごく一部に過ぎません。

日本の労働人口が6,000万人以上いるのに対し、転職する人はあらゆる雇用形態を含めて年間約300万人。仮に転職者全員にサービスを提供したとしても、日本の労働人口のうち約5%ほどです。約5%の非日常的な「はたらく」にしか携わることができないのであれば、「はたらいて、笑おう。」というビジョン実現には程遠いでしょう。ですから今後は、残りの約95%の日常的な領域でどれだけ事業を拡張させ、パーソルグループが「転職とは関係なく相談したいと思える存在」になれるかが重要だと考えています。

そして、私たちが「はたらく」という大きな領域で事業を展開する

全体の約5%…パーソルキャリアが手掛けてきた領域



強みは、二つあります。

一つ目は、パーソルグループの中に、人材紹介事業や派遣事業、教育研修事業など、「はたらく」にまつわる複数領域が既に存在していることです。「正社員領域のみ」「中途採用タイミングのみ」のように特定の働き方や領域に限定することなく、グループ全体で「はたらく」に柔軟にアプローチできるのは、私たちならではの強みと考えています。

二つ目は、グループを構成する各社が長年培ってきた、企業とのネットワークや信頼関係です。いくらグループ内に複数の領域を抱えていると言っても、本気で「はたらいて、笑おう。」というビジョンの実現を目指すことを考えると、パーソルグループの中だけで完結することは絶対に不可能です。

場合によっては、私たちが持ち合わせていないデータを保有する企業と協力することが必要かもしれません。もしくは、社内にまだ知見がないサービスを提供する会社と連携することもあるでしょう。その際、私たちのビジョンに共感し、連携を快く引き受けてくれるパートナー企業がたくさんいるということは、私たちの強みだと感じています。

物事の積み重ねが、 「自分のWill」を見つけることに繋がる

——最後に、「『はたらく』を自分のものにする」ために必要なことを教えてください。

前提としてお伝えしたいことは、社会に出るタイミングまでに「自分のWill」を見つけるのは非常に難しいということです。私自身も、自分の中で「日本における雇用の課題を解決する」というWillが定

まったのは、30歳を過ぎてからでした。

その前提に立った上で、大事なことは「目の前のことに全力投球で取り組む」ということに尽きると 생각합니다。これからの時代では、キャリアプランを緻密に設計するのではなく、必死で取り組んだ経験の一つひとつが将来の何かと組み合わせることで、後々その意味に気づいたり、価値となったりすることでしょう。

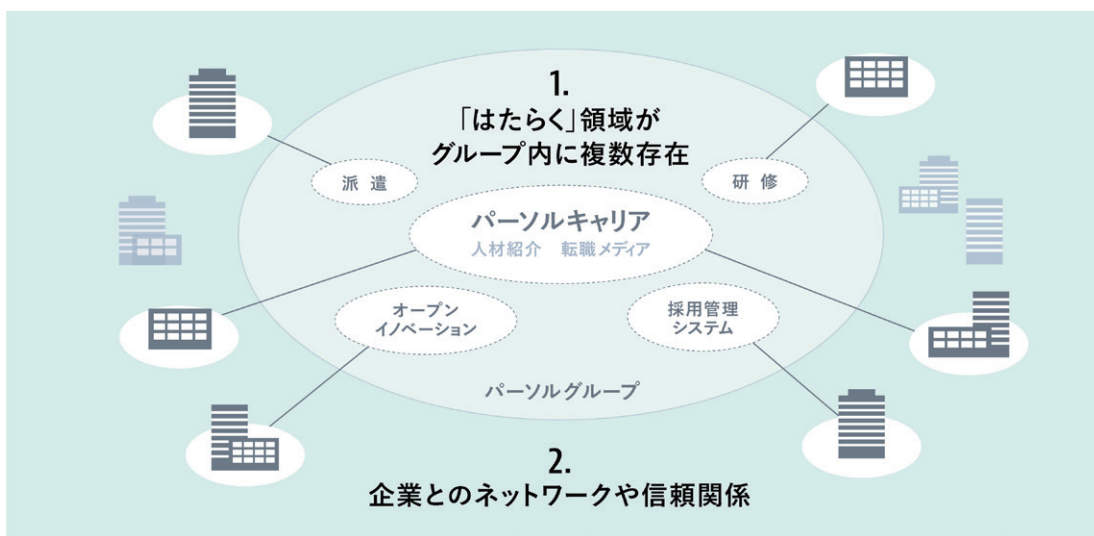
そのため、たとえ今は意味がないと感じるものについても全力で取り組み、その経験の一つひとつを自分の引き出しにストックしていくように、日々を過ごして欲しいと思います。

加えて、何かに全力で取り組み没頭した経験こそが、「自分のWill」が見つかる一番の近道だと私は捉えています。それらの経験を通して、挫折や達成感を味わったことが無ければ、自分が人生をかけて成し遂げたいと思えるWillを持つことは難しいからです。

まずは目の前のことを積み重ねていく。そうすることで、周りから何か言われても揺らぐことのない、「自分のWill」が少しずつ見えてくるはずです。ぜひ皆さんには、自分が根本的に好きなものを見つけられるような学生生活を送って欲しいと思います。

おおうら・せいや

2002年、株式会社インテリジェンス（現社名：パーソルキャリア株式会社）入社。人材紹介事業に従事。その後、複数の部門の総責任者、営業本部長、事業部長などを歴任。2017年より約3年間、転職サービス「doda」の編集長を務める。2019年10月より現職。社外にてJHR（一般社団法人人材サービス産業協議会）キャリアチェンジプロジェクト、ワーキンググループメンバー、SHC（公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル）理事にも名を連ねる。



PERSOL

パーソル キャリア

パーソルキャリア株式会社

パーソルキャリア株式会社は、一人々に「はたらく」を自分のものにする力を一ミッションとし、転職サービス「doda」やハイクラス人材のキャリア戦略プラットフォーム「IX」をはじめとした人材紹介、求人広告、新卒採用支援等のサービスを提供しています。2017年7月より、株式会社インテリジェンスからパーソルキャリア株式会社へ社名変更。グループの総力をあげて、これまで以上に個人の「はたらく」にフォーカスした社会価値の創出に努め、社会課題に正面から向き合い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指します。



有名企業を数多く支援。 ものづくりのDNAを持つ マーケティングベンチャー



株式会社オロ デジタルトランスフォーメーション事業部 マネージャー 黒河 俊樹

一気通貫だからこそ出せる高い成果

オロにはソフトウェア・SaaS事業とマーケティング事業の2つの事業部があり、私はマーケティング事業のマネージャーとして、事業部の戦略設計を担当しています。

当事業部の最大の特徴は、マーケティングの戦略設計から広告・メディア運用、施策の改善から制作・開発に至るまでを、デジタルテクノロジーを活用しながら一気通貫で行っていることです。

マーケティング支援というと、アドテクノロジーやマーケティングツールの導入支援のみを想起する方も多かもしれませんが、当社は特定の領域に限定せず、複数の手法を組み合わせでソリューションを提供しています。

私たちが支援するクライアントの多くは全国に商圏がある有名ブランドや大手企業ですが、その多くは従来主流だったマス向けの施策ではなく、個々の企業に即したデジタル指向のマーケティング活動を行いたいというニーズを持っています。それゆえに、特に幅広いご提案が可能な当社にお声がけいただけているのです。

オロが大手クライアントから指名される理由

では、当社が手掛けた大手自動車メーカーのマーケティング支援の事例を1つ紹介しましょう。そのメーカーはデジタルマーケティングに注力する目標を定めていたものの、実現までの具体的なアイデアや施策、プロセスまでは設計しきれていない状況でした。

そこで、全国に120社あるディーラーと運営店舗へ広告コンサルティングを実施するだけでなく、マーケティングデータを可視化

する独自のBIプラットフォーム(※1)を開発、展開しました。プラットフォーム上で全店舗の施策内容と結果を細かく共有することで、施策の精度を上げたり、より効率良く予算を割り振ったりし、効果を高めることができたと考えています。

現在、プロジェクトはさらに進み、収集したマーケティングデータを基にした新たな全体戦略の立案や、お客さまの来場目的・目的車種・来場きっかけなどの店舗でのデータ活用強化を支援するなど、より幅広いアプローチにも取り組むことができています。

こうした成果をあげることができるのは、マーケティング企業には珍しく社内にSierのような開発機能までを持ち、高い専門性を持ったメンバーがチームワーク力を活かしてプロジェクトを進められるがゆえです。エンジニアやメディアのスペシャリストと、クライアントとのコミュニケーションや課題抽出/プロデュースを専門とするアカウントとが常に連携、協力しあって課題解決を目指しています。

また、その結果としてクライアントに深く入り込むことが可能で、企業のデジタル部門のような機能を5から10年といった長期スパンで担うことも多々あります。

※1 BI(ビジネスインテリジェンス)プラットフォーム:経営判断を行うために有用な業務データを、分析し可視化するシステムのこと。

ものづくりへの思いは、 職種を超えた連携へ

さまざまな手法で課題解決が可能な理由は、開発組織があり、専門性の高いメンバーが集まっているからというだけではありません。

メンバーそれぞれが「それは課題を本質的に解決するものなのか?」を常に問い続けていることが非常に大きいと考えています。代



くろかわ・としき

2011年より株式会社オロに参画。入社後はテックリードとして様々なプロジェクトのアーキテクチャ設計を担当。デジタルトランスフォーメーション事業部のエンジニア・デザイナー組織のマネジメントを経て、現在は営業・開発一体組織の責任者として組織マネジメントに従事。

表の川田がエンジニア出身ということもあり、当社の文化として、良いものをつくることに対するこだわりや敬意、「良い仕事をしたい」という意識は非常に高いです。

それゆえに、当社では各メンバーが自らの得意分野に誇りを持って取り組み、苦手な部分は他のメンバーが補完し合う関係を自然と構築できています。短所を認めてお互いに積極的に補い合い、会社として「全方位長所」に持っていこうとする雰囲気はとても居心地が良いですね。

またそのような連携の結果、堂々とお客さまに提示できるハイクオリティなアウトプットを出すことができています。最終的にクライアントに喜んでいただけるのはもちろんのこと、営業は他社に比べて高価格でも自信を持って提案でき、売上向上にもポジティブな影響をもたらしています。

大企業の売上責任者を唸らせる 課題解決をプロデュースせよ

総合職の新卒社員は、アカウント職に配属されます。アカウント職は、ビジネスやマーケティング活動の課題を見つけて顕在化させ、解決に向けたプロジェクトをプロデュースする、クライアントと最も距離が近い存在です。

本質的な課題を抽出するための論理的思考やマーケティング手法に関する知識が求められることはもちろん、経営層に近いハイレヤー層とコミュニケーションをとる機会が多いため、ビジネスに対する深い理解力やシャープな営業力、プロジェクトマネジメント力をつけることもできます。相手は会社の売上責任を持っている方になるので、交渉の場は緊張感がありますよ。

アカウント職が成果を出す上で最も重要なのは、素早く的確な

判断ができることです。例えば、クライアントのやりたいことや求めていることを聞いた時に、持ち帰らずにその場で確かな打ち手を返すことができたり、クライアントの現状と課題を整理したうえで、自身でスピーディーに企画提案するのか、社内の専門メンバーを巻き込んでプロジェクトチームを発足して進めるのかといった適切な状況判断ができたりすると、信頼できるビジネスパーソンとして社内外に評価されるようになります。

一流のアカウント職は、常に色々なことに興味を持ち「引き出し」を多数持っています。クライアントとマーケティング施策に関する議論ができるのはもちろん、クライアントのビジネスがどのように成り立っているのか、商品の位置づけや販売戦略まで理解しており、クライアントのハイレヤー層や現場担当者と同じ視点に立って理解することができます。また、知りたいことがあれば社内にいる様々な領域のプロフェッショナルをどんどん巻き込む必要があり、人を動かすことも必要です。地道ではありますが、こうした動きが個のスキルを上げ、価値のある提案をプロデュースすることにも繋がるのです。

アカウント職を経験した後は、自らの得意なことや能力をさらに広げる道を選ぶことができます。広告・制作・開発などのサービス領域に特化したプロジェクト全体を取りまとめるプロデューサーや、大規模なプロジェクトの中心に立って多くの人を動かしながらゴールを目指すプロジェクトマネージャーといった選択肢があります。

オロは同じような機能・職種がある企業の多くと比べてシャープで小規模なので、年次が若くても実力を見込んで大きなプロジェクトを任せていくことができます。大企業の第一線で活躍されている方とやり取りし、大きな予算を動かすプロジェクトに携わりたい方、手触り感のある裁量権を広く持ちたい方にとってはとても良い環境だと思うので、ぜひ選考を受けてみてほしいですね。



株式会社オロ

“Technology × Creative”でクライアントの課題を解決し、企業価値を高めるソリューションを提供するオロ。卓越した発想力と最新の技術力をベースに、業務改善・経営効率化を支援するクラウドソリューションと、デジタルを基軸に企業のマーケティング活動をワンストップで支援するデジタルトランスフォーメーションに関するソリューションを提供しています。社内にエンジニア・デザイナーがおり、セールス・マーケティング・コンサルタントといった多様な職種のプロフェッショナルと連携。強みを活かしてチームとしての提供価値を最大化させています。日本国内にとどまらず、中国、ASEANへも拠点を拡大する成長企業です。

現実 は、 平等 じゃない。

優秀なあの人はもう使っている

1 インターン 特別選考ルート

戦略コンサルや難関ベンチャーのサマーインターン特別選考ルートをご案内できるのは、長年実績があり、企業から特別に紹介枠をいただいているGoodfindだからこそ。

2 セミナー・イベントで 選考対策

Goodfindオリジナルのスキルアップセミナーやキャリアセミナーは20種類以上。総合商社や外資コンサル出身の講師が、皆さんの内定獲得をサポートします。

3 優秀で志高い仲間 に出会える

就活生同士はもちろん、内定者や社会人との交流会を定期的に開催しています。同世代の優秀で志の高い仲間や魅力的な社会人に出会える場所です。





厳選 コンサルティングファーム

NRI

MUFG
三菱UFJリサーチ&コンサルティング

トップコンサルタント が語る、 世の中を変える コンサルティングの極意



株式会社野村総合研究所 (NRI) パートナー 北 俊一

ICTの普及に尽力する先に見た 業界のガラパゴス化

私は1990年に野村総合研究所(以下、NRI)に入社しました。1995年に携帯電話システムがデジタル化して、携帯電話端末が小型化すると同時に、PHSサービスが始まり、その辺りから急速に携帯電話が普及し始めました。Windows95が発売され、ようやくパソコンが家庭に一台普及し始めたというのもこの頃です。そうした状況ですので、我々の仕事は“目的”としてのICT、つまり「いかに携帯電話やPHS、パソコンなどのICTを世の中に普及させるか」ということが中心でした。

しかし2005、6年ぐらいに、気が付いたら「おや?」という状況になっていたんです。その当時私が発表したのが、いわゆる『ガラパゴス論文』と呼ばれているものです。この論文を発表してから、様々な業界が、「ガラパゴス化している」という表現を用いられることが増え、「ガラパゴス」という言葉が普及していったこともあり、私は業界で“ガラパゴス北”なんて呼ばれています(笑)。それまで、通信キャリア各社や総務省と連携を図りながら、携帯電話や光ファイバー、iモードなどの普及に尽力することで、生活がより便利に、より豊かになると信じてやってきたわけですが、気が付くと日本だけが突出して、独自の進化を遂げていたのです。

具体的にガラパゴス化とはどういう状況だったのかというと、例えば、携帯電話でテレビが観られる“ワンセグ”機能や“おサイフケータイ”は日本独自の規格であったため、日本の携帯電話を海外に持ち出しても使うことができませんでした。それまで、日本はICT先進国だとばかり思っていたのですが、知らない間に国際競争力が非常に弱くなっていることに気付かされたのがこの頃です。

誰からも信頼され、 誇れる業界を作りたいという想い

リーマンショックが起り、社会的な課題が徐々に色濃くなっ

てきていると感じたのもこの頃です。それまでは良かれと思って、携帯電話を一人一台、子供から高齢者まで誰もが持てるように普及させようと動んでいましたが、今度はそれによって社会的に立場が弱い人を狙った詐欺などの犯罪や、いじめ、自殺など様々な負の側面が目立つようになってきました。それまで既に15年くらいICT業界で働いていたので、いい仕事をして業界に貢献してきたという気持ちがあったのですが、一方で新しい課題が生み出されている事実を目の当たりにし、私の残りの時間はこうした課題を解決するために使わなければいけないと強く思いました。

ひたすらICTを普及させて、通信環境を整えることばかりを考えていましたが、それからは大きな転換を図る必要性を感じ、“目的”としてのICTから、様々な課題を解決するためにICTを活用する“手段”としてのICTへと考え方を変えていきました。そこであらためて自分自身のミッションを再定義し、「通信業界を誰からも信頼される業界にする」、そして「通信業界で働く全ての人たちが誇りを持って働ける業界にする」という二つを掲げて、この10年くらいやってきました。

こうしたミッションは、NRIの中堅以上のコンサルタントなら必ず持っています。コンサルタントは、“世の中をこうしたい”という強い想いがないと続けられない職業です。コンサルタントというのは四六時中、つい世の中の課題について考える癖がついているのではないかなと思うんです。日常の中でも色々な場面で“気付き”がありますから、プライベートでも常に仕事のことが頭の片隅にあって、完全にスイッチを切らないでいる、そういう人が多い気がします。

部署の枠を越え、 最適な人材が課題に向き合う

私はこれまで500本以上のプロジェクトに携わってきました。その中心はICTですが、ICTは今や“手段”になっていますから、

農業×ICT、金融×ICTなど、あらゆる産業とクロスさせる動きがどんどん広がっていて、周辺領域は果てしなく広いです。あらためてこれまでの500本のプロジェクトを振り返ってみると、様々な仕事がありました。ふと十数年前の仕事の記憶が蘇ってきて、今の仕事に活かされるなど感じることはよくありますし、全てに意味があったと思います。

この経験から一つだけ言えることは、NRIならどこに配属されても仕事が面白いということです。企業として社員を管理するために、どうしても部署という単位が必要なのですが、どこに配属されたとしても一つの領域の仕事だけをやることはまずありません。例えば、お客様の課題を解決するために、ICT領域と、金融領域、社会インフラ領域のプロフェッショナルが必要だとしたら、部署を越えて最適な人材をアサインし、プロジェクトを組成します。

1つのプロジェクトで数千万円から、億を超える金額をいただくことも多々ありますが、それだけの金額を出してでも解決したい課題ですから当然難しく複雑なものばかりです。そんな課題をお客様や業界の未来のために解決するのに、社内の部署など関係ありません。部署の枠を越えてその領域に詳しい人材同士がしっかりと手を組み、最高のパフォーマンスを発揮する、これこそがノウハウ (Know How) ではなくノウフー (Know Who) で、NRIのやり方です。外資系ファームとのコンペで勝った時にお客様に理由を尋ねてみると、「NRIさんは、プロジェクトに応じて最適なコンサルタントをアサインしてくれるから」と言っていたことも多いのはとても喜ばしいことです。

政策立案と企業の課題解決、 両面から社会を動かせる環境

NRIは創業以来長らく、政策提言を行うシンクタンクとしての役割も担ってきました。ですから弊社のコンサルタントの中には、様々な省庁における研究会や委員会の構成員、いわゆる有識者になっている人もいます。NRIのコンサルタントだから有識者選ばれやすいというのがありますが、その業界の中でも知名度がないと有識者には選ばれません。私が最初に総務省の委員に選ばれたのは2006年頃ですが、そのきっかけとなったのは、先ほどお話ししたガラパゴス論文です。社内には「知的資産創造」をはじめとするレポートで自分の意見を発信したり、「NRIメディア

フォーラム」というマスコミを前にプレゼンをして記者が記事にしてくれる機会があったりするのですが、そうした取り組みを重ねて私も同じように有識者になっていったわけです。

大学教授が有識者に選ばれることもあります。我々は企業のコンサルティングも並行してやっていますので、ビジネスの現場のことをよく理解しています。ですから、委員会などでの発言も現場の「生の声」に基づいたものとなるわけです。社内では「現地現物」という言葉を用いますが、こうした行動原則もまた、NRIが大切にしているものの一つです。我々コンサルタントが一番大事にすべきは、自分の目で見、感じて、商品であれば自分で使ってみて、現場でお客様とスタッフと話すことです。そこで皆さんがどのような課題を感じているか、経営幹部はこう言っているけど、実態はどうなのか。そういった現場の「生の声」が「最強の情報」になるんです。もちろんデータを取得したり、多角的に分析したりはしますが、「生の声」があるのとないのとでは提案の迫力が違いますし、それなしでは経営陣を動かすことはできません。

政策立案に携わる有識者として、企業トップと比較的に会うことができますし、そこから課題解決を依頼され、プロジェクトが立ち上がれば、現場について深く知ることができる、そうするとまたお声掛けいただける……というような好循環が生まれていくわけです。政策立案と、それに関連する業界や企業の課題解決、その両方に携わることができるのがNRIの特徴です。他社にはない強みです。

社内に根付く 「先義後利」という考え方

もう一つお伝えしたいのは、NRIの社是ともいえる「先義後利」という精神で、これは私の真髄であり、仕事をする上で一番大切にしていることです。例えばプロジェクトを進めるにあたり、お客様の予算が足りないとかわかった場合、普通の企業であれば当然お断りすると思います。ただNRIは少し違って、「このプロジェクトは世の中にとって意義がある。赤字でもしっかりお手伝いをすれば、きっと5年後10年後いい結果に結びつくだろう」と判断すれば、社内で話を通すこともしばしばです。社会的意義があれば、赤字でも仕事を引き受けるというのはNRIの素晴らしいところだと思います。



きた・しゅんいち

1990年に早稲田大学大学院理工学研究科修了後、野村総合研究所入社。以来、一貫してICT関連領域における戦略立案、実行支援に従事。専門は競争／共創戦略、マーケティング戦略及びICT政策立案支援。現在は携帯電話市場改革の第一人者として、総務省情報通信審議会専門委員、経産省ポスト5G情報通信システムの基盤強化研究開発事業に係る技術推進委員会委員のほか、「電話網移行円滑化委員会」「デジタル変革時代における電波政策懇談会」「Beyond 5G推進戦略懇談会 検討WG」「放送の諸課題に関する検討会」等、複数の委員を務める。



逆に社会的意義の感じられない仕事はお断りすることもありますし、お客様が自社の利益ばかりを優先しようとしているとわかった場合には、それに対してとことん戦います。もちろんお客様の利益は大切ですが、儲けることが目的ではなく、お客様が新しいサービスや商品を出すことで、世の中が良くなり、その結果お客様が栄えて、NRIが栄えるわけです。「先義後利」という言葉は、NRIのコンサルタントを語る上では欠かせない精神で、社内に深く根付いています。

求めるのは「知的好奇心」 「傾聴力」「利他主義」を備えた人材

私が一緒に仕事をしたいと思うコンサルタントは、一言で言えば、お客様から愛されるコンサルタントです。具体的にはまず「好奇心旺盛であること」。一つの領域の仕事だけを担当するわけではないので、多種多様な分野に適応するための好奇心が必要になってきます。

そしてもう一つは「聴き上手であること」。話し上手じゃないと良いコンサルタントにはなれないと考えている方も多いと思いますが、実際に大切なのは聴く力ですね。コンサルティングでは最初に企業の方に課題をヒアリングしていくわけですが、最初は外部の人間である我々に対して警戒する方も少なくありません。ですから、初対面の方から短時間で本音を聴き出すことが非常に大切になってきます。聴き上手なコンサルタントは、お客様の信頼を得ることができます。

それと、最後に「利他主義であること」。自分の成長を目的としてコンサルティングファームに入った人の成長は遅いです。我々はおお客様の課題解決のために膨大なエネルギーを使います。自分のためではなく、世のため人のために仕事ができるかどうか。世の中や企業のために、強い想いを持って、一心不乱に自分のエネルギーを注げるか。自分の成長はその結果であり、いい仕事をしていれば後から必ずついて来ます。そういうコンサルタントはお客様からも愛されますし、NRIはそういうコンサルタントの集まりなのです。

学生からの質問

—— 外資系のコンサルティングファームだと、短期間で成果を上げることが求められると思うのですが、NRIでは社員へどのような期待をされますか？

役職・階級に応じて、評価される指標が変わってきます。やはりベテラン以上のコンサルタントになってくると、売上で評価されますが、入社して数年は、どれだけパッションを持って仕事をやっているか、NRIらしさでもある「情意」という要素で評価されますね。中堅クラスになってくると、どれだけ自分で仕事を取ってきたかが評価のウェイトとして高くなってきます。NRIでは、早ければ2～3年目でプロジェクトリーダーを任されることもあり、若いのに大変な責任を負われます。また、これはよく驚かれるのですが、NRIはお客様とのミーティングに新人も交えたプロジェクトメンバー全員で出席し、年次に関係なく全員が自分の意見を述べます。私はメンバーに「一言も喋らなければ次は出なくていい。印象に残る一言を残して帰ってきなさい」とよく伝えています。現地現物を重視しているので、自らの体験を通して成長できますし、一年目でも二年目でも活躍する場がしっかりと設けられていて、自分達の価値を出すことができます。外資系のコンサルティングファームとNRIを比べると、育て方の質が違うというはあるかもしれません。

—— 北さんは通信業界を専門とされていますが、コンサルタントとして手掛ける業界は絞った方が良いのでしょうか？

私の場合は少し特殊で、大学が電子通信学科だったため、もともと情報通信は得意とする領域だったんです。入社後も様々な分野の仕事をしたましたが、情報通信の軸は変わりませんでした。他のコンサルタントは、大抵何度かの異動を経験していますし、沢山の業界を見てきた人は色々なことをよく知っているのが強みです。私は情報通信の業界しか見てきていないので、その中ではごく当たり前だと考えていることでも、複数の業界を知るコンサルタントからすれば、特殊な環境に見えることもあります。そういうコンサルタントは、他の業界のおかしな部分を客観的に捉えて、的

確に指摘することができますし、そこから気付きが生まれることもあります。ですから、最終的に自分の得意とする領域を選択するためにも、色々な領域を見た方が良いと思いますね。

—— これまで特に強く社会的意義を感じた、もしくは転機となったようなプロジェクトはありますか？

「先義後利」という話をしましたが、コンサルタントは人を動かす仕事だということを思い知らされた例は沢山あります。2007年頃、ある携帯ショップの店長の皆さんが一堂に会する場で講演した時のことです。そこで私は総務省のモバイル研究会の有識者として、業界の抱える課題や、それを解決するためのプランについて話をしていたのですが、最後の質問で一人の店長の方から「北さんに一番お願いしたいのは、携帯電話ショップの店頭で働くスタッフが、誇りをもって仕事をできるような業界にしてみたいということです。この仕事は忙しいし、覚えることも多いし、クレームも少なくないです。それでも、私はこの仕事が大好きなんです」と言われたことは今でも忘れられません。

その言葉を聞いて、ガーンと大きな衝撃を受けましたね。私は当時、制度や仕組みを変えることばかりを気にしていて、通信キャリアや端末メーカーのことは考えていたものの、最前線で働いている人たちのことまで考えていなかった。我々の仕事は世の中に与える影響が非常に大きい反面、一歩間違えると業界の中で一番弱いところにしわ寄せがいつてしまう。そういうことをこの出来事で思い知らされたんです。そして、最前線で働く人たちが幸せになるにはどうしたら良いのか、そのためには政策をどう変えてい

ったら良いのか、ということまで考える様になっていきました。世の中には大きな変化を好まない方も多くいますので、もの凄い抵抗を受けて、くじけそうになることもあります。そんな時は現場へ赴き直接話を聴くことで、それを乗り越えるエネルギーをもらおうと、「よっしゃ！頑張ろう」という気持ちが沸いてきます。

学生のうちに、 沢山の“美しい”ものに触れてほしい

皆さん、最後に一つだけ。今のうちに、本を沢山読んでください。新入社員のレポートを読むと、どのくらい本を読んできたか、どれだけ美しい日本語を読んできたかがよくわかります。文学作品とか美しいものを見ていないと、美しい文章を書くことはできない。本だけではなくて、美しい絵や景色、映画などあらゆる美しいものにも触れてください。コンサルティングって、アートでもあるんです。単に数字を積み上げて、ロジックでこうだと説明しても、それだけで人は動きません。沢山の選択肢の中から、最終的な結論をどれにするか決める時に、「北さんはどっちが良いと思いますか？」とよく聞かれます。あらゆる情報から総合的に判断して、「こっちが良い」と答えますが、美しい絵を見て美しいと感じるのと同じように、最後は直感的な解の美しさが決め手になります。プロジェクトの経験を500本も積み重ねると分かってくるのですが、コンサルティングって、そういう世界なんです。だから皆さんには、美しいものを見て、美味しいものを食べて、素敵な恋をして、感性を磨いて欲しいと思います。



NRI

株式会社野村総合研究所 (NRI)

産業界トップ企業や官公庁の課題解決を行う国内最大級ファーム。予測・分析・政策提言などによって問題発見から解決策を導く「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計・構築・運用によって実現する「ソリューション」。これら2つを相乗的に機能させて提供することで、企業理念である「未来創発」を実現します。

自らの手で新たな産業を創る。 社会的使命を 背負うファームでしか得られない コンサルティングの醍醐味



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

戦略コンサルティング部 兼 イノベーション&インキュベーション部 ディレクター 山本 雄一郎

圧倒的な当事者意識と使命感に 導かれて選んだ、コンサルティングファーム

私は2017年に三菱UFJリサーチ & コンサルティング（以下、MURC）に中途採用で入社しました。新卒では大手情報通信企業に入ったのですが、そこでの経験がコンサルタントを目指すきっかけになっています。

学生時代は大手IT企業の長期インターンシップで事業企画を経験していたので、ゼロから何かを形にすることが出来る人間だという自負がありました。当然、その経験や能力が通用すると思い、某大手情報通信企業に入社したのですが、程なくして周囲との論理的思考力の差に圧倒されました。その時に自分がいかに会社の看板や周囲の環境に支えられていたのかに気づきました。そして不足している思考力を集中的に鍛えようと考えた結果、コンサルティングファームに転職することを決めました。

また、1社目の就業先のようなグローバル企業や、学生時代に長期インターンシップを経験した大手IT企業の優れた闘い方を見た経験もあり、日本企業一般としては新たな産業を企業・政策・金融等の力を組み合わせながら創り出すためのコンサルティングに拡大の余地があると感じたことも、コンサルタントを目指した理由の一つです。戦後の日本社会は欧米のような分かりやすいロールモデルを目標にし、実直で真面目な国民性と戦後の反骨心をバネに必死で頑張ってきました。それが官僚中心に設計された企業・社会・家族等のシステムと上手く組み合わせ、急速な経済成長につながったわけです。しかし著しい発展を遂げた後は、国も企業も地域も明確な目標を見つけれないまま、気がつけば30年近く経ってしまいました。もちろん、世界に目を向けてグローバルで大型の投資をする企業はありますが、日本社会の停滞を打破するためには、もっとコンサルティングの力を駆使して、多くのアプローチをする必要があるという考えに至りました。

転職する際には複数のファームからオファーを頂きましたが、最終的にMURCを選んだのは日本や社会に対する当事者意識が備わっていて、シンクタンク機能を持つファームの宿命から逃れることのできない環境に置かれているためです。ここ数年で金融グループも大きな変革を迫られています。そうした逼迫した状況の中で社会的使命を背負う戦略機能という立ち位置が、非常にユニークに映りました。また入社前の面接で感じた、経験豊富なパートナークラスの方も一緒に、真剣に難しい課題に取り組むことを楽しみながら、時には“面白がって”議論を進める風土が印象的でした。日本や業界に対する当事者意識を強く持ったコンサルタントが多い、という印象は入社してから変わりません。

若い力と専門性が産業創造を加速させる MURC独自の環境

現在、私は20代ながらディレクター職に就いています。ディレクターはプロジェクトの成果に集中するマネージャーの上長であり、且つ所属部室の運営やテーマ開発を担っています。その役割は大きく3つあります。一つはプロジェクトにおけるマネジメント。もう一つは、メンバー育成。そして、最後にAll MURC/MUFGグループでの連携強化による案件づくりです。入社から3年が経ち、プロジェクトの開始から完了、そして次の案件に繋げるまでの一連の流れが身につき、手応えを感じるようになりました。今は複数のプロジェクトを同時並行で動かすだけでなく、テーマ開発にも取り組んでいます。

私が所属するコンサルティング事業本部 戦略第1ビジネスユニット イノベーション&インキュベーション部(I&I部)は数十名の組織で、今も組織を大きくしていく過程にあり、アソシエイトからパートナーまで、一般的なファームのようなピラミッド構造がまだ完成していません。ただ案件はたくさん入ってきているので、マネージャーの支援のもと若手に裁量を与えてプロジェクトを推進しています。また会社

としても若手の早期育成に力を入れており、私もメンバーのマネジメントをする際には、必ず一つ二つ上の目線で取り組んでもらえるように心がけながらコミュニケーションを図っています。

それゆえに他ファームと比べて早くから上位レイヤーの役割を任されることが多く、特に新卒入社メンバーは速いスピードで成長実感できる環境だと思います。早ければ3年目にマネージャークラスの仕事を任されることも少なくありませんし、多種多様な案件が豊富にある環境でメンバーを育成できるので、個々の適性に合わせて柔軟にプロジェクトアサインされることも若手のコンサルタントにとって成長機会になっています。

案件づくりに関しても、金融グループの中にいるメリットは絶大です。裾野の広いMUFGグループだからこそ、企業から毎日様々な案件相談が寄せられます。また、その業界における課題の最前線のような相談が多いので、集まる課題が常にアップデートされて面白いですね。どのような案件が入ってきているのかを眺めるだけでも、足元で何が起きているかわかるのでインプットとして非常に有益です。

さらにMUFGグループ各社には、ファイナンスのプロダクトを作るチームや、お客様に直接お会いする営業チーム、全体の方針を決める経営企画のチームなど様々な機能があり、それぞれにクライアントから寄せられる情報が蓄積されています。通常は課題発掘と課題解決に向けたソリューションを見つけるために、コンサルタントが1社1社ヒアリングを重ねてリサーチを行います。すでにそれが数ヶ月分進んでいるような恵まれた環境があるのも大きな魅力です。場合によってはグループ内のスペシャリストが一堂に会して、テーマについて深くディスカッションすることも可能です。

日本や産業を主語に置くからこそ導き出せる、独自の解決策

ファクトとロジックで提言を組み上げていくというのは、どのファームも同じですが、MURCではいかに日本社会の停滞を打破し、日本の産業を新たな切り口で成長させていくかという所までを考えています。日頃から日本や産業という言葉の主語にしてコンサルティングに取り組んでいるからこそ導き出せる、当社ならではの解の大き

さや独自性があるのだと思います。

加えて、当社にはコンサルティングとシンクタンクの部門以外に、ソーシャル・インパクト・パートナーシップ（以下、SIP）という部門があります。SIPはスマートシティやグローバルヘルスケア、デジタルガバナメントなど、世界的に解決すべきトピックを追いかけながら、社会課題をテーマとしたオープンイノベーション促進に取り組んでいます。シンクタンク部門、SIP部門のどちらにも経験豊富なプロフェッショナル人材が集まっており、必要な知見やネットワークをゼロから集めることなく、すぐに活用することができます。

私たちが扱っているスマートシティやロボティクス、モビリティやエネルギーというテーマは、国としてどうしていくのかという議論になるため、営業段階からシンクタンク部門とSIP部門を巻き込んで設計をしていきます。そのため解決の方向性は国の政策を見据えたものも多く、場合によっては省庁と連携して実証実験に取り組むこともあります。直近では内閣府や電機メーカー、小売事業者と連携を図り、当社主導でRFIDと呼ばれる電子タグを用いた実証実験を行いました。産業全体の変革を促す中で、クライアント企業をどう成長させていくかというところに、当社のコンサルティングの価値があります。

コンサルティングの一番の醍醐味は、自分が問題の解決策の最初の発見者になれることと、それをクライアントと実現していけることです。ご相談いただく案件は、クライアントが何をどうしたら良いのか分からないものがほとんどなので、そこで示す解決策は自ずと私たちが最初に見つけるものになります。コンサルティングをする上では、どこかで見たことのある答えではない解決策を提示しなくてはいけないので、それを発見できた時が一番エキサイティングな瞬間です。

強みはMUFGグループの豊富なアセットを活かし、複数ソリューションを組み合わせたアプローチ

最近では兆円単位を動かす大企業とのプロジェクトだけではなく、中堅企業からの案件相談及びダイナミックな社会変革のための伴走支援も増えています。これは企業による社会変革が、規模に依存するものではないことの証左だと言えるでしょう。規模が大きいかからといって必ずしも上手くいくとは限らない時代に、中堅企業を



やまもと・ゆういちろう

東京大学経済学部経営学科卒業。大学在学時に大手IT企業にて事業企画を経験し、新卒で大手情報通信企業に入社。その後、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社へ中途採用で入社。

含めてどうレイヤーアップしていくのかというのも私たちが取り組む課題です。従来のピラミッド型の産業構造では実現困難だとしても、そのピラミッドの型を変えるアプローチはできまし、実際にそうした議論が巻き起こっています。これまで国外に活路を求めるか異業種に参入するしか選択肢がなかった中堅企業にとって、今までにないチャンスが増えていると感じます。

一方で、クライアントが何年もかけて取り組んできた課題に対して、コンサルティングのアプローチだけで解決策を示しても、マーケット全体の変化を促すことはできません。当事者がこれまでできなかったことを形にして、より良い社会を創っていくためには、コンサルティングに限らずファイナンスや政策の力も活用するべきです。私たちに求められているのは、まさにそうした総合力です。MUFGグループの豊富なアセットを活かした複数のソリューションを組み合わせたアプローチに価値を感じ、当社に相談を寄せてくださるクライアントは多くいます。ファイナンスや政策といった話から、中堅中小企業がマーケットの中でいかに活路を見出せるかという話まで、広い裾野を活かしたアプローチを実現できるのも当社の強みです。

また、長らくシンクタンクの色が強いファームだったこともあり、コンサルタント一人ひとりが自身が興味深く面白く思うことを追求していく風土があります。そこに対して上司とも自由にディスカッションできるフラットさがあり、それを面白がる文化も会社としての大きな特徴だと思います。

視座の高さと真に迫る想いが、 コンサルタントとしての信頼を生む

若手のコンサルタントがプロジェクトに入ると「キャッチアップが大変」という話をよく聞きますが、ハードスキルにはある程度の型が存在するので、大抵は教えてもらえばなんとかなります。私がそれ以上に難しいと感じたのは、限られた知識や経験の中で、一人の若手としていかにカウンターパートから信頼を得るかということです。それを痛感したのは、初めて一人でクライアントのところにいったときです。それまでも何度か上司と一緒に訪問を重ね、すでに面識のある方だったのですが、全く話を聞いてもらえませんでした。何度かお会いしてはいたものの、私は一人のコンサルタントとして認められていなかったわけです。

そうした状況でコンサルタントが取り組めることとしては、誠意を見せることやファクトやロジックベースの正しい提案をすることがありますが、コンサルタントにとって誠意は決定的な武器にはなりませんし、ファクトやロジックベースの正しい提案も当然のことです。

そうすると、残された選択肢は「こうあるべきだ」という真に迫る想いと視座の高さや視野の広さに基づく新たなインサイトが中心になります。時間軸で将来から現在へ引き戻したり、他の領域の知見を活用したりするなど、高い視座で付加価値をつけた提言ができなければ、カウンターパートに気づきを与え行動変容を促すには至りません。たとえファクトやロジックを用意周到に準備していても、伝えたいことがない人の話は聞いてもらえない。そのことに気づき、ファクトやロジックは伝えたいことを伝えるために不可欠なツールだと割り切れるようになるまでに、少し時間がかかりましたね。

特に始めのうちはクライアントの話を聞いて、上司の指示に従いながら分析して紙に落とすことが仕事だと思いがちですが、そのスキル自体はもはや特別なものではありません。

また、ディレクターになってからは、自分だけではやり切れないことをどうやって形にし、チーム全体のバリューを最大化するかということに常に考えています。ディレクターになるまでは「最後は自分でやってしまおう」という気持ちが強かったですね。しかし今は持っている案件数も多いですし、ファームや産業全体としてどうするべきかについて考えることが増えました。さらにワークライフバランスにも積極的に取り組んでいるので、限られた時間の中で最大の価値を生み出すことが必要です。その中でメンバー一人ひとりがどのように視座・視野・視点の3つを養いながら、自分らしさを発揮できるかという設計が必要なので、今もそこにはかなり気を配りながら取り組んでいます。

コンサルティングを経験して気づいた、 3つの大事な素養

社内ではコンサルタントを表す際に、エの字人材という言葉を使うことがあります。豊富な知見や知識を有するゼネラリストでありながら、同時に専門性も兼ね備えたスペシャリストであり、知見と課題を突合して経営者に寄り添う相談相手となれる“経営”コンサルタント。それこそがMURCのコンサルタントとしてあるべき姿です。私の場合は幅広い案件を手がける中でも、戦略策定やスマートシティという領域に専門性があります。また、MUFGグループの基盤を活かしたHub的な役割を体系化し、グループ全体でレバレッジするしよみの構築にも関与しています。

そんなエの字人材を目指すために、私は3つの素養が必要だと考えています。一つは、自由に対する耐性と自走力です。当社の場合は想像以上に活用できるアセットが豊富ですが、それらを目の前にした時に、どう活用すれば良いかわからないという問題に直面することがあります。決まった解がない中で、どのように最も確からしい固有解を導き出し、クライアントに対してどういう価値を提供できるか。そのためには「何をすれば良いのか」という日々のアクションさえも自分で導き出せるくらいの主体性が求められます。

もう一つは、当事者意識を持って物事にのめり込む力です。プロジェクトでは今まで自分が使ったことのない商品や、聞いたことのないような技術を扱うことも多く、時には関心の低い課題と向き合うこともあります。それでも自分の中にある知的的好奇心や問題認識を研ぎ澄まして、一つのことを突き詰めて考えたり、それを抽象化して他の物事に応用したりすることを面白がる人は、コンサルタントとして魅力的です。

実際に当社の経験豊富なパートナーの提案では、15年前に携わった案件の知見を今の時代に合うように応用したり、全くの異業種



のプロジェクトから課題解決の切り口を導き出したりすることもあります。そういう提案は聞いていて興味深いですし、異なる業界の専門家であっても「自社の案件をお願いしたら、何か新しい可能性を見出しちゃえそうだ」という期待を抱かせます。

最後に、素直さと反骨心のバランスです。一般的には素直さが重視される傾向にありますが、反骨心も併せ持っていることが大事です。もちろん上司から聞いた指示はそのまま受け止めて、考えや意図を的確にキャッチアップしなければいけません。それでも心の中では「そのプロジェクトに関するファクトを一番理解しているのは自分だ」という気持ちを強く持ち、「これだけは自分の意見を伝えよう」と決めて発言できるかどうかで、得られる信頼の大きさと成長のスピードは変わっていきます。

新たなコンサルティングの形を追求する 最良の場としてのMURC

今はコンサルタントを目指すのにとても良いタイミングです。コロナというマイナスの要因もありますが、デジタルシフトが加速し国全体が大きく変わろうとしている中で、世の中の構造自体を創り出すコンサルティングに携わることができる環境が揃っているのがMURCだと思います。20年、30年前はどうすれば海外に追いつけるかを考えるようなプロジェクトが多かったと聞きます。電化製品や自動車をどう世界に売っていくのか、グローバルでどのように日本のプレゼンスを高めていくのかというテーマはもちろん面白いですが、これからは産業の形さえも自ら考え創り出していく役割が求められるでしょう。国や企業とパートナーシップを組み産業自体を創ることのできる、エキサイティングな業界の一つがコンサルティング業界です。

また、これまでのコンサルティング業界は、テーマやバリューチェーンの中での住み分けしかありませんでした。しかし業界自体が成熟してきたことで、今後はファームやコンサルタントによって軸足の置き方がより一層多様化するでしょう。ただたくさんのファクトを積み上げてロジカルに考え、そこから導き出された示唆をもとに提案をするだけのコンサルティングには限界も見え始めています。いかにそれ以外のアプローチを含めた複合的な提言を行い、実現に向けた具体的なアクションに繋がっていきけるかがより重要です。

一方クライアント目線で考えると「コンサルタントは課題解決のために何を提供してくれるのか？」という問いに尽きると思います。当社であればMUFGグループのネットワークを駆使し、産業を形にしていくためのファイナンスを中心としたソリューションを提供し、課題解決を実現可能にするアプローチをとっていくということだと思います。当然そこに関しては日本で一番のファームであるべきでしょう。私自身においても、スマートシティ以外で「循環経済（SDGs/ESGを持続可能なものとするサーキュラーエコノミー）」「宇宙ビジネスの産業化」をテーマアップしながら新たな切り口で日本に貢献する動きを進めていきたいと考えています。

日本社会に何か引っ掛かりを感じ、こういう風に良くしていきたいというWillがある人にとって、MURCにはまさにタイミングとケイバビリティの両方が揃っています。とはいえ、必要なパーツは揃っていてもまだ体系的な型が整っていないので、MURCの中で、それをリードする役割を担って進めていきたいというのが、私の中期的な目標です。MURCには豊富なアセットを最大限活用できる面白みがあり、それを使って取り組める案件は山ほどあります。新卒入社した社員や若手メンバーに委ねる裁量も大きいので、この土壌をうまく活用してくれることを期待したいですね。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

“Humanismに立脚し、RomanticismとRealismの両立をめざす”を企業理念とする、三菱UFJフィナンシャル・グループのシンクタンク・コンサルティングファーム。プロフェッショナルで多様な人材を擁し、従業員数約1,010名、売上高180億円超と日本最大クラスの陣容と業容を誇っています。官民分野を問わず広範囲に向けてのコンサルティングを実施し、人と社会に対する信頼を基盤に、理想と実現性を踏まえた社会貢献を推進するファームです。

「自分の想いを 実現できる人材」を育てる。 NRI 流の成長・育成環境と求めるマインド



株式会社野村総合研究所 (NRI)

経営戦略コンサルティング部門 採用担当 漆谷 真帆・八木 創



シンクタンク発祥ながら 民間向けが8割、海外案件3割。 未来を創るNRIの経営戦略コンサルティング部門

—— NRIはどんなファームなのですか？概要と特徴を教えてください。

漆谷 当社は経営戦略コンサルティング部門とITソリューション部門の大きく二つの機能があり、部門ごとに採用や制度も明確に分かれています。今回は経営戦略コンサルティング部門についてお話しします。NRIの経営戦略コンサルティング部門は、他の戦略ファームと同様にピュアな問題解決に注力しており、テーマとしては経営戦略や事業戦略から、マーケティング、グローバル戦略、戦略の実行支援、そして政策の立案支援などを担っています。

ITに関してはITソリューション部門が担っているため、私たち経営戦略コンサルティング部門は何らかの商材を売り込むことや、ITサービスの導入などが業務のメインとなることはありません。また、成り立ちからシンクタンクのイメージを持たれることも多いのですが、実は売上の8割は民間企業向けのコンサルティングです。これは決してシンクタンクの機能が弱まったわけではなく、営利目的のシンクタンクとしてグローバルでランキング1位になるなど高い評価を受けながらも、戦略コンサルティングが非常に伸びている状況です。日本を代表する各業界のリーディングカンパニーはほぼNRIのお客様とさせていただいていいでしょう。東京本社に600名のコンサルタントがおり、一人ひとりが深い専門性を持っているからこそ、幅広い業界においてお客様に価値貢献できています。さらに海外案件も順調に伸びており、現在売上の約3割を占めています。また近年はお客様と一緒に事業を自ら創るためにジョイントベンチャーを立ち上げたりもしています。

八木 NRIの特徴として、企業理念にも掲げる「未来創発」があります。未来創発とは「未来は分からない、見えないものだから、思い切って私たちが創ってしまおう」という意気込みを表しています。また、思いがけないビジネスモデルを次々と生み出そうとする

NRIの姿勢を表していて、実際に顧客の新しいビジネスモデルの「創発」も支援しています。社員一人ひとりにも「社会に価値のある大きな検討や構想をして、未来社会づくりに貢献しよう」という精神が根付いています。



ホワイトだから成長が遅いは誤解。 評価するのは社内ではなく お客様という成果主義

—— 一部の学生からは「Up or Outの外資系と比べてNRIはホワイトそうだ」という声を聞きますが、実際の働き方はいかがですか？

八木 評価制度と働き方に分けてお話ししたいと思います。

評価については「NRIは長期育成してくれるからプレッシャーが少なく成長が遅いのではないか」というイメージがあるとしたら、実態は全く異なります。一般的に「Up or Outではプレッシャーがあって厳しい競争の中で成長できそう」と思う人が多いかもしれませんが、そもそもUp or Out(もしくは最近ではStay)というのは、主に社内で同じ階級のコンサルタントと比較される、社内による評価です。

Up or Outのファームでは1年目はリサーチャーやアナリストとして入社し、クライアントと関係を築いているパートナーやマネージャーがお客様とのディスカッション・プレゼンテーションを主導し、1-2年目の若手はプレゼン資料の基となるリサーチや分析、資料作りを担当します。若手の頃は「上司であるパートナー・マネージャーに自分の作業がどれだけ役に立ったか」で昇格していく、という仕組みです。一方でNRIの評価においては、単純に社内の評価ではなく「お客様にいかに価値を出せたか」を最も重視しています。1年目からコンサルタントとして入社してもらい、研修後からすぐにお客様の矢面に立つてもらうからです。

そのため「いかにスピーディーに分析し、分かりやすい資料を作るか？」といった問いだけではなく、「お客様の抱えている悩み

は何で、それに対して自分がどう動けば解決につながるか？」といった複雑な問いを常に抱えることになります。もちろん抱える問いの種類は成長に直結しますよね。

また、上司ではなくお客様に目が向いているので、社内競争とは違う種類のプレッシャーがありますし、成果主義が強いとも言えます。上司の評価を気にせず、年次や立場に関係なく議論ができる仕組みというわけです。

漆谷 実際に私も配属後3日目のお客様に対するプレゼンテーションを経験しました(笑)。働き方については、5年10年かけて一人前になってほしいからこそ、他のファームでありがちな「若手の数年間は徹夜して働いて」とは考えていません。NRIでは「目の前の仕事で最大限成果を出しながらも、自分の好きなことを追求していい」と考えているため、プロジェクトはもちろん、プロジェクト以外でも自分の専門性を追求できる環境が整っています。

「価値のあるところに自分たちの時間を割く」方針で、例えば資料作成や基本的な調査分析は外部委託するなど業務を効率化しています。本当にやるべきことだけに集中できるからこそ、自分の好きなことやテーマを見つけられるようになります。

八木 調査や資料作成は、一般的には時間に比例してアウトプットも増えてしまうためコンサルティング業界の若手のハードワークを生み出しています。しかし前述のように、当社は1年目からコンサルタントとしてお客様の課題の定義や仮説構築といった「定型的ではない業務で一番価値を出してもらいたい」と考えています。時間とアウトプットが比例しない大変さがありますが、この仕組みのおかげで、新人でも長時間労働だけではない価値の出し方を追求できます。だからこそ、他のファームではあまりない、同時期に複数のプロジェクトを担当して経験を最大化するという「マルチアサイン」も実現できています。もちろん、仮説構築のベースとなるリサーチや分析はとても重要なとは言うまでもありませんが、あくまでそれは手段で、価値の源泉は別のところにあります。

まとめると、NRIではお客様への提供価値で評価されるためプレッシャーは非常に大きいです。しかし、価値の源泉は作業時間に単純比例しないので、プレッシャーが大きいからブラックというわけではありません。強くお伝えしたいのは、あくまで「評価制度」と「働き方」と「成長性」は切り分けて考えたほうが良いということです。

一人前のコンサルタントを育てるために、 若手を顧客の矢面に立たせる

——NRIでは「5年10年かけて一人前のコンサルタントに」という中長期育成の方針とのことですが、多くの学生は若手の裁量や成長環境を気にしています。2-3年目のプロジェクト経験やNRIならではの成長について、具体的にお話いただけますか？

八木 お客様から評価されることで、NRIでは様々な機会を与えられます。十分な実力さえ示せば、他社では5年目以上のマネージャークラスの人間が担うプロジェクトリーダーを当社では2-3年目から任せられますし、他社では10年目のパートナーがおこなうお客様の開拓・ブランディング活動も当社では3-4年目から主体的にやることができます。

私自身4年目でビジネス書籍を共著しましたが、他のファームに行っていれば絶対にできなかった経験です。その書籍やレポートに載っている私の連絡先にお客様からお声掛け頂くこともありまして、ヘッドハンターから直接連絡が来たこともあります。NRIでは「若いうちから自分の名前で勝負し、お客様の矢面に立つ経験を重ねることで、一人前のプロフェッショナルになれる」と考えています。

漆谷 NRIではマルチアサインのおかげで年間10本程度のプロジェクトを経験するためかなりの場数を踏みますが、私にとって大きな糧となったのは、2年目に経験した3-4千人規模の企業合併プロジェクトです。1年半に渡るプロジェクトの開始半年後からはリーダーを務めました。リーダーの経験は一人前になる大きなステップとなりましたが、それはお客様の前に立つプレッシャーを乗り越え、お客様の経営層のお悩みに寄り添い、当事者意識を持って向き合ったからでしょう。メンバーと違って、リーダーはお客様の経営会議に出て議論を回すこと等が求められる、社長をはじめ経営層のディスカッションパートナーとして毎日のように矢面に立ちます。

メンバーよりも遥かに議論の自由度が高い一方、一言の重みも遥かに大きくなります。「自分の一言がお客様の経営判断に影響する」というプレッシャーに日々押し潰されそうでしたが、プロジェクトが終わった時に「漆谷さんがいてくれてよかったよ」という言葉をいただいたことで、「2-3年目でここまで出来るのだな」という自信と覚悟が芽生えましたね。

八木 私も2年目で、ある大手エンタメ系事業会社のプロジェク



うるしだに・まほ

慶應義塾大学大学院 理工学研究科を修了後、2016年に新卒入社。入社前から「組織の長期ビジョン」に問題意識を持ち、1年目は人事制度や組織戦略の案件に携わった後、2年目より金融コンサルティング部にて主にサステナビリティ戦略立案(SDGs・ESG投資、長期ビジョン策定、等)に従事。4年間で約40本のプロジェクト、うち10本以上のプロジェクトリーダーを経験後、5年目からは経営戦略コンサルティング部門の採用を担当。(所属は2021年6月時点)

トでリーダーの立場を務めたことが財産となっています。当時インフラ産業の部署にいましたが、サブカル好きを公言し続けたところ、他部署のマネージャーのお誘いで機会を得ました。お客様の経営企画部や役員の方々に対して中期経営計画の策定をご支援したのですが、最初は苦労しましたね。ユーザーとしてサブカル好きではあったものの、コンテンツ・クリエイティブのプロではない自分が「どこで価値を出すか」を考え続けました。最終的には、企業全体の戦略を考える上で、自分が培ってきた経営の専門性を活かすことと、お客様のご相談を聞いて課題を明確にして計画に落とし込む過程で、介入価値を発揮していききました。その後も大手音楽系事業会社の企業合併など、私が希望するエンタメ産業の案件に参加する機会がありましたが、「自ら手を挙げたのだから頑張ろう」「自分の大好きなアニメや音楽業界に直接貢献できる機会なんだから」と奮い立ちました。希望が叶うアサインで主体的に入ったからこそ「より努力しなきゃいけない、成長しなきゃいけない」という想いを持って仕事ができ、NRIでは誰もがそのような姿勢で手を挙げており、また周りに挑戦している人の想いを汲み取ってサポートしています。

「2年目のプロジェクトリーダー」を実現できる理由

——他社では5年目のマネージャークラスが担うような責任の大きい仕事を、なぜNRIでは2-3年目の若手に任せることができるのでしょうか？

漆谷 理由のひとつは、NRIの人材育成への考え方と風土にあります。「全員がコンサルタントとして一人前になってほしい」という考えのもと、個人の挑戦を周りが最大限サポートする風土が醸成されています。もちろん、私も初めてプロジェクトリーダーになった当初は全くうまくいきませんでした。周りのサポートのおかげで重責を全うできました。毎週あるお客様とのミーティングの中で失敗をしたら、上司がその場でフォローしつつ後からフィードバックをくれ、「こういう観点が足りないからディスカッションにならない、次はこういう風にやってみなさい」と、私をお客様の矢面に立ち続けさせてくれました。当社では手取り足取り育成されるというよりは、打席に立ち続けるように背中を押してくれます。そうした「挑戦を応援する風土」があるからこそ心理的安全性が保たれ、強いプレッシャーの中でも

1年間リーダーを続けられました。若手に大きく任せられるもう一つの理由は、NRIのコンサルタントは一人ひとりが、「この領域で社会貢献をしたい」「自分なりにこういった専門性を身に付けたい」といった、意思や積極性を持っていることです。

お客様の前に立つと、たとえ1年目であってもお客様から「あなたはと思うの？」と必ず聞かれますが、日頃からその課題や分野について考えていないと自分なりの意見は言えませんよね。私の場合はサステナビリティという専門性を極めたく、周囲の後押しもあって様々なセミナーに参加したり、社外の専門家とディスカッションしたりしていました。こういった経験を通じて、「サステナビリティはこうあるべき」ということを私自身が考えることになり、お客様ともディスカッションができるようになることで、外資コンサルであればパートナーが役割を担っている営業・提案活動も、4年目までに数多く経験しました。

このようにNRIでは「自分でテーマを持って専門性や能力を磨くことが育成としては一番早いし、個人の意思を後押しすることが組織にとってもメリットである」と考えられていて、いいサイクルがまわり続けています。

未来創発を掲げるファームとして、業界や社会にインパクトを与えられる

——意思がある人が集まっているからこそ、責任の重い仕事でもやり遂げられているんですね。一方で、やりたいことが具体的にあれば行政や事業会社の立場を選ぶ人もいます。NRIのコンサルタントという立場から、社会課題を解決する醍醐味を教えてください。

八木 一番の大きな違いは、課題に対するアプローチの自由度です。確かに、国であれば政策立案、メーカーであればイノベティブな商品開発などで課題解決をおこなっています。しかし、将来の不確実性が高まってきている中で、民間企業・国・自治体といった垣根を越え、社会課題に関わる様々なステークホルダーが協働しなければ、本質的な課題解決は実現できないと言われています。その点でコンサルタントは様々なステークホルダーを巻き込み、同じ方向を向こうと旗を振ったり、その人たちの間に立ってお仕事をしたりして課題解決に深く寄与できる立場です。中でも日本において、民間・官公庁すべからお客様を持っているのはNRIが唯一です。



やぎ・そう

京都大学大学院 理学研究科を修了後、2016年に新卒入社。グローバルインフラコンサルティング部にて航空会社などのインフラ産業に向けて、成長戦略や中期経営計画の策定、新規事業戦略立案や事業開発・立ち上げ支援などを行う。また自らの希望から大手エンタメ系事業会社や大手音楽系事業会社のプロジェクト参加やビジネス書籍『デジタル国富論』（東洋経済新報社）も執筆。5年目より経営戦略コンサルティング部門の採用担当として活動中。（所属は2021年6月時点）

かつ時には日本最高峰の技術を持つITソリューション部門の力も借りてデジタルで実現することまでできます。民間向けの戦略コンサル×官公庁向けのシンクタンク×デジタルでの実現という3つを、高い水準で併せ持つのは世界を見渡してもNRIくらいでしょう。個人のキャリアという観点では、アサインの自由度が高いので、配属リスクなく自らの想いを遂げやすい環境とも言えます。

漆谷 NRIのお客様は各業界を代表するリーディングカンパニーばかりなので、お客様の課題を解くことによって、業界・社会という規模でインパクトを与えられるのは、当社のコンサルタントならではのやりがいですね。

NRIは「未来創発」を掲げているように、我々も主体的にあるべき姿を描いて、それをお客様と一緒に創っていくという理念を大切にしています。そのためには、目の前のお客様に対して、時にはお客様自身が認識していない課題を発見し、あるべき姿からゴールを定義し、そこに導いていくことが重要です。業界や社会に強い影響力を持つような大企業の役員に対して、自分の考える「こうあるべき」を伝えるチャンスが若手にもある会社は、そう多くはないでしょう。

NRIで活躍できるのは、外向きの意思を持ち、自ら挑戦を続ける人

——ずばり採用担当のおふたりから見て、NRIのコンサルタントとして向いている人・向いていない人について教えてください。

八木 まず、受動的な自己成長“だけ”を目的にコンサルタントを目指す人は当社のコンサルタントには向かないですね。就職先としてコンサルティング業界の人気は高まっている昨今、お会いする学生

の中には「コンサルティングファームで2-3年働けば無条件に早く成長できそう」「論理的思考力や課題解決スキルが身に付きそうだからコンサルタントになりたい」と考えている方も多いと感じます。

しかしここまでお話ししてきたように、NRIでは自由度が他ファームより高いからこそ主体的に動けば動くほど豊富な成長機会が与えられますし、コンサルタントは第三者の立場であることが多いからこそ誰よりも自責的に考えて動かなければ、顧客や社会に求められる力は身に付きません。

漆谷 逆にNRIに向いているのは2-3年の腰掛けではなく「5年10年かけて自分の想いを実現したい」と考えている人です。「想いや実現したいこと」は何でもいいのですが、ぜひ外向きの志向を持っていほしいですね。例えば「社会に貢献したい」とか「他の人に喜んでほしい」といった想いがあるからこそ燃え尽きずに頑張りが続くことができて結果的に成長しますし、そういう人が当社で活躍しています。

八木 特にNRIでは1年目からすぐにお客様の前に立つので「このお客様のために頑張りたい」と思える人、意識がお客様に向く人は自律的に成長していけると思います。また、意思を表明して自主的に動けるかどうかも大事ですね。「自分に本当にできるだろうか」という不安を克服して、「やらせてください」と手を挙げて挑戦できる方が当社では活躍できます。

漆谷 私自身も入社してから様々なプロジェクトを経験していく中で、自分が実現したいことを見つけていきました。現時点では解きたい課題は明確になくてもよくて、入社後に見つけていけたらいいのですが、やはり自分なりの課題意識や、漠然でも「社会をこうしていきたい」という想いを持っている方に、NRIに入社してほしいですね。



NRI

株式会社野村総合研究所 (NRI)

産業界トップ企業や官公庁の課題解決を行う国内最大級ファーム。予測・分析・政策提言などによって問題発見から解決策を導く「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計・構築・運用によって実現する「ソリューション」。これら2つを相乗的に機能させて提供することで、企業理念である「未来創発」を実現します。



23卒東大生が Goodfind 代表に聞いてみた。 「成長」って何ですか？

「成長したい」「優秀な人になりたい」という思いは、誰しもが持っているものでしょう。しかし、成長する上での自分のビジョンや方向性がきちんと見えている学生は、実はあまり多くないのではないのでしょうか。今回は就活始めたての23卒東大生が、就活する東大生の半数以上が登録するGoodfindの代表にインタビューを実施。「成長」や「優秀さ」をテーマに、素朴な疑問をぶつけていきます。みなさんのお悩みと重ねながらお読みください。

話し手:伊藤 豊 スローガン株式会社 代表取締役社長

聞き手:穂原 充 東京大学大学院 総合文化研究科地域文化専攻 修士課程1年生

Section 1 企業が求める「成長」と 学生がしたい「成長」

穂原 伊藤さん、今日は就活生が思い悩みがちな「成長」についてお聞かせいただければと思います。

就活をやってみて思うんですが、就活サービスも企業も、ものすごく成長を煽っているように見えるんですね。「圧倒的成長こそ正義!」みたいな(笑)。なので、就活サービスの当事者である伊藤さんにいろいろお伺いしたいなと。

伊藤 あ、成長を煽っているように見えるのはどちらかというと、学生が持っている成長意欲を、マッチングのために企業側が強調して提示した、という側面のほうが大きいのではないかと考えています。

多くの学生は「事をなせる人になりたい」「誰かの期待に応えたい」といった本能的な向上心や、「仕事ができない側に回りたくない」という損失回避の意識を持っています。そういった意識からこそ生じる自分を高めたいという思いが、「成長意欲」の正体だと

思うのです。そこに企業も合わせに行つて、お互い「成長」と言い合つて、みたいな感じだと思っています(笑)。

穂原 なるほど。仰る通りだと思うのですが、企業・社会が僕ら学生に対して言っている「成長」って、学生がしたい「成長」以上に型にはまっているようにも思えます。「ああ、コミュ力高くてロジカルシンキングできる人になってほしいのね?」というふうに感じるものが多くて。

高校までは「受験に受かること=成長」として意欲を掻き立てられてきたのが、大学生になって「成長」とは必ずしも画一的なものではないと知ったからこそ、そう感じるのかもしれない。

そう感じ始めると、一体何をモチベーションにして、「成長していこう!」という向上心を持てば良いのがわからなくなっているのですが、伊藤さんはどう思いますか?

伊藤 そうですね。山に籠もって誰とも関わらず暮らしたりするのでない限り、人は自己実現のためにも何らかの形で社会や会社とコラボレーションする必要があるんじゃないかな

いかなと思います。

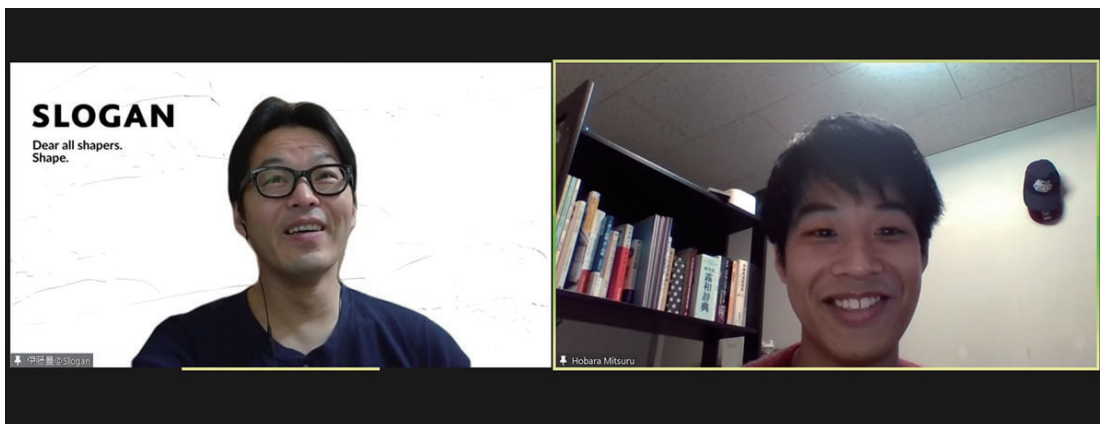
そしてそのためには、基礎的なスキルや能力・経験を身に付けて、企業・社会の中で自分をコラボする価値のある相手として認めてもらう必要がありますよね。

もちろん穂原さんが言うように、「成長」の方向性や意義は一つではないでしょう。ただ、就活の中で企業が学生に求めてくるスキルは、社会の中で評価されるためのベースだと思うので、それらを新卒で身に付けるためだと捉えると良いのではないかな、というのが答えです。

穂原 なるほど……確かにコラボしてくれる存在は必要ですし、そう思うと一種の通過儀礼として、必要なスキルを身に付けていきたいなと思います。

Section 2 「有能」≠「優秀」。 本当に優秀な人の特徴とは?

穂原 「成長」をどう捉えればよいのか、という部分は理解できました。しかしまだその、「コミュ力高くてロジカルシンキングができること=成長」みたいに言われる風潮には



納得いかないというか、つまらないなあと感じています。

伊藤 確かに就活の時点ではその観点が重視されているように思えるかもしれないですが、そもそも社会でコラボされる優秀な人になるためのキーってそれだけじゃないですよ。私は『有能さ×信頼性×面白さ』の3つの掛け合わせだと思っています。

「有能さ」は今言っていたような論理的思考力・メタ認知力・コミュニケーション能力、「信頼性」は自己中心的でない姿勢・相手への敬意・誠実さ、「面白さ」は希少性・他人と違う選択をする勇氣・人に手を差し伸べてもらえる可愛げといったものですね。

穂原 それで言うと「有能さ」ばかりに気を

取られていたんですね。「信頼性」や「面白さ」まで意識できている学生はあまり多くないだろうなと思いました。

伊藤 そうなんです。多くの人が「優秀さ」＝「有能さ」であると捉えているように思います。就活生は特に、地頭の良さ、論理的思考力、コミュニケーションといった部分にのみ注目してしまう。いわば「プレゼンが上手くて、すらすら論理的に説得力のある話ができる人」だけを優秀と思うわけです。だから、コンサル内定者＝優秀の代名詞みたいになって、こぞってコンサル思考とか学ぶでしょ。

学生を評価する企業側も「有能さ」に偏って評価している面があって、穂原さんが画

一的でつまらないと思う原因はここにあると思います。

ただ、「有能」だけ、信頼できないし面白くもない」という人と一緒に働くのはきついですよね。本当に優秀だな、と思うのはこの3つのバランスが整っている人です。

穂原 あー、この話が聞きたかったんですよ。なんだかもうもやっていたことがわかってスッキリしました。

一方で「信頼性」や「面白さ」は、学生からするとなかなか就活対策ににくいですし、意識して高めるのも難しいものだと感じています。この2つを高めて、有能なだけじゃない、優秀な人に成長するにはどうすればいいんですかね？

Goodfind代表 伊藤による

「社会で求められる優秀な人」の構成要素

有能さ

×

信頼性

×

面白さ

の掛け合わせ

Section 3 「面白さ」を上げるには、「迷ったら少数派を選ぶ」

伊藤 「信頼性」というのは自己中心ではなく他者にフォーカスしているか、相手への敬意を払っているかということや、誠実さ、謙虚さ、あとはマナーもそうですね。一朝一夕に身に付くものではないかもしれませんが、意識すると良いと思います。

「面白さ」の部分でいうと、社内でもよく言うのですが、「迷ったら、少数派を選ぶ」。何か決断を下す際、よく考えても迷うような選択肢って大抵どちらとも同じくらい良いんですよ。だったら他の人が選ばない方を選んだほうが、面白い人生歩めるんじゃないか、ということです。

穂原 あ、それ、前伊藤さんに言われたことがあります。そういえば、僕その言葉を信じて進振り決めたんですよ。

伊藤 え、そうなの？

穂原 はい。僕もともと文一で東大に入ったのですが、400人が行く法学部に進むか、2人しか選ばないロシア研究に進むか迷ったんですよ。その時にたまたまインターン生の研修で伊藤さんの「迷ったら少数派を選ぶ」という言葉を聞いて、ちょっと感銘を受けて、ロシア研究を選びました。

伊藤 なるほど。

穂原 大学受験までは「潰しが効くから」といった理由でいろんな選択をしてきて、大

学生になって初めてこの言葉に感銘を受けて、少数派の選択をしてきたんですね。

自分としてはそれで良かったと思うことが多々あって、後悔していません。しかし就活を始めみると、社会や企業が求める人材とはギャップがあるんじゃないかと思ってしまいます。

少数派を選ぶということは、他人が知らない世界に踏み込むことなんですよ。それが人間としての「面白さ」を高めてくれるのではないかとは思っているのですが、このまま何も考えずに、ロシア研究を突き詰めすぎると、ちょっとやばいんじゃないか、と。(笑)

伊藤 さっきも言ったんですが、『有能さ×信頼性×面白さ』はバランスが大事です。「面白さ」というのは扱いが難しくて、ノックアウト・ファクターになりやすい。要は変な奴だと思われて、相性が悪いと認定されちゃうリスクがあるわけです。

そういう意味では、少数派を選びつつ、社会との接点を探しに行くことや、自分の「面白さ」を社会に合わせてチューニングすることが必要かもしれないですね。

穂原 社会に認めてもらうことを意識せよ、ということですよ。でもそれってとすると自分のやりたいことを妥協して迎合しろと言われているような気もして、何だかなあ、って思うんですよ、最近。

伊藤 うーん、でもそう思っているときって、自分の考えをチューニングするチャンスだとも言えると思います。

穂原さんがそうとは言わないけど、今「これをやりたい」と思っていることを、ダイレクトに行える会社・組織が無い、起業してもビジネスモデルが無い、といった場合は、妥協というより世の中に対してかなり独りよがりな可能性があるんですよ。

そういう意味では、就職とは独りよがりを修正していくことであり、経験することで「自分がしたいことは実はこっちなのではないか」と気づけることも多いものなんじゃないでしょうか。

Section 4 未だ周りが気づいていない波に乗るには

穂原 独りよがりかあ……。要は、どう世の中に役立てていくのかを考える必要があるってことですよ。

でも伊藤さん、独りよがりにならない「面白さ」の追求って難しいですよ。逆に、社会との接点を意識しながらも少数派を選ぶ方法ってないんですかねえ。

伊藤 これは良い質問ですね。実は最近、本を出しました！そこに答えが書いてあります。だから本を読んでください。

穂原 えっ、おお、PRきた！笑。本を出されたのは知っていますよ？でもここまで来たら、最後まで教えてくださいよ。

伊藤 え？穂原さん、まだ読んでないの？笑。個人的には早く読んでほしいんだけど、一言で言うなら「時間軸」という発想が鍵になります。

有能さ		面白さ		信頼性
論理的思考力		希少性		他者へのフォーカス・敬意
メタ認知力		人と異なる選択ができる勇氣		利己的に見えない
創造性	×	助けたくなる弱さ・危うさ	×	相互理解への姿勢
柔軟性・曖昧耐性		かわいげ・愛嬌・天然		最低限のマナー
コミュニケーション力		型破りや粋をはみ出す意識		誠実さ・謙虚さ
行動力		良い意味での図々しさ		倫理観の高さ
達成動機の高さ		ビジョン		人間性（人としての魅力）

穂原 時間軸、ですか？

伊藤 そうです。少数派にも、今後も少数派であるものと、今はたまたまその価値が認められてないから少数派で、今後メジャーになるであろうものという2つの種類があります。後者のような、地殻変動が起きてこれから来る「少数派」だと自分では思っていて、周りからはやめておけと言われる、こういう少数派はめちゃくちゃ良いですね。賭けるに値すると思います。

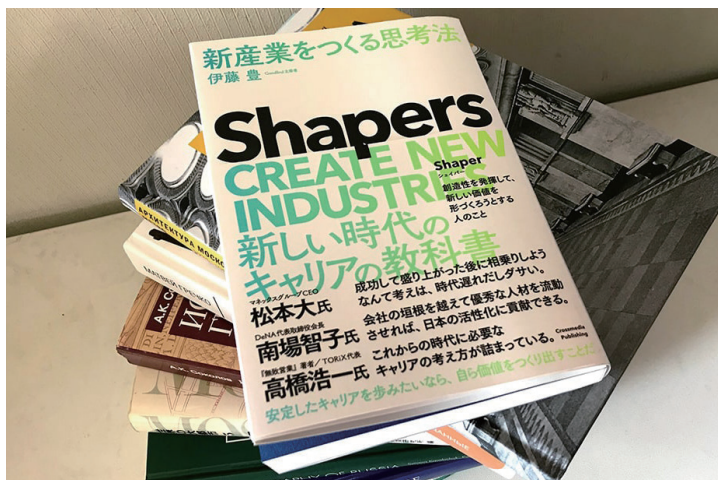
穂原 まだみんなが気づいていない波の始まりに乗ろう、ということですか？

伊藤 そういことです。他人が選ばないような方を選ぶから面白いよね、という側面はあるのですが、先見の明があったと言われる部分が欲しいのであれば、そのモメンタムを時間軸で見つけなくてははいけないと思います。

穂原 うーんなるほど……ロシア研究でもそういう領域を意識して探してみたいですね。それで、本には何が書いてあるんですか？

伊藤 今した時間軸思考や意思決定の仕方の話を書きました。時間軸思考を通じて時代の流れを掴み、新しい産業を創っている人たちの話も書いています。僕はそのような人たちのことをShaper(カタチ作る人)と呼んでいますが、Shaperの話を読んで、自分の意思決定にも活かしてもらえたら嬉しいです。

あと、[時間軸思考についてはGoodfind Collegeの記事](#)にもなっているので、そちら



も読んでもらえたらと。

穂原 バラエティ番組並の宣伝ぶりですね……！でも、伊藤さんがそこまで言うなら読んでみようと思います。

<穂原の後日談>

例の本を読んでみました。本書には時間軸で物事を見てモメンタムを掴むためのヒントが散りばめられており、自分なりに解釈を深めることができました。

作中、起業家ピーター・ティールの「賛成する人がほとんどいない、大切な真実は何だろう」という問いが紹介されています。この問いに対する答えを探すが、時間軸

思考の第一歩であると僕は思います。

そして、伊藤さんもさることながら、各方面のShaperと呼ばれる方々は各々自分の中で確固とした未来予測を持っているのにも気づきました。

また同時に、未来予測を社会にぶつけて検証しブラッシュアップしてきた方が、最終的にやりたかったことを実現できるのだということにも気づかされました。

未来を予測し、世間に認められていない大事なことを探す。そしてそれを証明するために手を動かす。これが僕らに必要な「これからの成長」なのだ信じ、自己を研鑽していこうと思います。

これからの時代を生き抜くために 必要なのは「Shaper」として生きること。

Shaper……創造性を発揮して、新しい価値を形づくろうとする人のこと

マネックスグループCEO

松本大氏

成功して盛り上がった後に相乗りしようなんて考えは、時代遅れでダサい。

DeNA代表取締役会長

南場智子氏

会社の垣根を越えて優秀な人材を流動させれば、日本の活性化に貢献できる。

『無敵営業』著者/TORIX代表

高橋浩一氏

これからの時代に必要なキャリアの考え方が詰まっている。

Shapers 新産業をつくる思考法
伊藤 豊 Goodfind



面接官の心をつかむ 4つの方法

企業側からは、「8割の学生は、話にならない」と言われている新卒採用の面接。
多くの学生が面接官側の視点を深く理解していないために、自分の強みや志望動機をうまく
伝えられていない現実があります。

そこで、数々の学生の面接を見てきたGoodfindの講師が、面接において必ずと言っていい
ほど聞かれる3つの質問を題材に、学生がしがちな「伝わらない答え方」に突っ込みを入れ、
「面接官の心をつかむ方法」をお伝えします。



Goodfind 講師陣

- ㊤ 張田谷 魁人（慶應義塾大学卒、新卒でスローガンに入社しセミナー講師を担う）
- ㊤ 佐野 雄図（早稲田大学、東京大学大学院卒。入社1年目から部門長を務める）
- ㊤ 織田 一彰（戦略コンサル出身、複数のベンチャーの立ち上げから育成に従事）

質問1

「学生時代に頑張ったことについて教えてください」



伝わらない答え方

私は中学から高校の6年間、陸上競技部に所属していました。中学校では県大会に惜しくも届かなかったのですが、高校では県大会で2位の結果を残すことができました。大学に入ってから、スポーツはしていませんが、当時頑張ったことで自信が付き、忍耐力を鍛えられたことが今でもためになっています。

結局、そこから何を
学んだかが分からない！



面接官の心をつかむ答え方

私は中学から高校の6年間、陸上競技部に所属していました。365日、自分が速く走れるようになるためにはどうすればいいかを考え続け、練習も1日も休まずに努力してきました。それでも、中学の3年間は、周囲の皆が県大会以上の成績を残す中、自分だけ県大会予選で敗れるなど、なかなか努力が報われない日々が続きました。しかし、Point① 私は絶対に負けたくないという気持ちを捨てず、改善を積み重ねれば結果が出ると考えていました。

実際に、Point② 周囲で成果が出ている人に、練習の方法や自分の課題点などを常に相談し、徹底的に改善を続けた結果、高校3年生のときには県大会以上の結果を出すことができました。

Point③ この経験から、たとえ成果が出ていないときでも、人から学び、粘り強く改善し続けることで、成果を出せる力が身に付きました。

主張

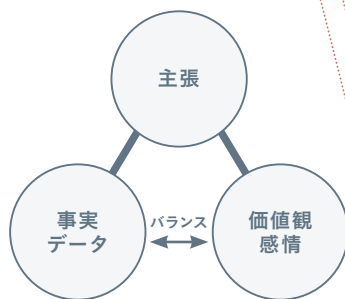
成果が出ないときでも人から学び、粘り強く成果につなげる力がある。

事実・データ

周囲に、練習方法や自らの課題点などを相談し、改善を続けた結果、県大会で良い結果を残した。

価値観・感情

絶対に負けたくない気持ちを捨てなければ結果につながると強く信じている。



面接官の心をつかむ方法1

事実と感情のバランスが 主張を支える

学生時代に頑張ったことの回答で、よくある間違いが、ただ頑張ったことの実事を列挙してしまう答え方です。単に「AをしてBという結果になりました」という事実だけを列挙しても、その人の価値観や感情、考え方は伝わりませんよね。かといって、感情的な主張をしても、論理性、説得力に欠けると思われてしまう。つまり、自らの「主張」を届けるためには、「事実やデータ」と、「価値観や感情」のバランスが重要なのです。

面接官の心をつかむ方法2

再現性を強調する

面接官が、あなたに学生時代に頑張ったことを聞く理由は、過去の成功体験を入社後も繰り返すことで、会社に貢献してくれるかを知りたいからなんです。そのため、過去の成功体験が、偶然ではなく、繰り返し再現できると思わせることが大事。面接官に、「この人はこういう困難に直面しても、乗り越えてくれそうだな」といった具体的なイメージを持ってもらうことを目指しましょう。

Point ①
行動や結果の根拠となっている、価値観や考え方を伝える。

Point ②
事実やデータを因果関係を伴って明確に表現する。

Point ③
再現性が伝わるように、得られた経験を抽象化し、繰り返し発揮できる能力として語る。

質問2

「あなたの長所は何ですか？」



伝わらない答え方

私の長所は、リーダーシップを発揮できることだと思います。定食屋でアルバイトをしていたときに、来店客のニーズを的確に汲み取り、周囲の人を巻き込むことを通じて、店舗の売上を昨年比で5%上げることが成功しました。

結局、何がすごい!?
数字で表現さえすれば、客観性が担保されるわけではない!



面接官の心をつかむ答え方

私は細かい気配りや観察に基づいた企画提案力に強みがあります。定食屋でアルバイトをしているときに、お客様の様子を細かく観察することを意識し、**Point①** 多くの女性やお年を召したお客様が、食べきれずに残すのを見て、少量のメニューにニーズがあるのではないかと考えました。そこで、店長にハーフサイズのメニューをつくることで、客単価が下がったとしても、客足が伸びることで総売上が向上する可能性を提案しました。

実際にハーフサイズのメニューはとても人気となり、**Point②** 何か月も昨年比10%減という売上減少が続いていた店舗で、特に広告を増やしたりすることもなく、最終的に昨年比5%増の売上を達成することができました。



面接官の心をつかむ方法3

具体性と客観性を追究する

面接において、あなたの「当たり前」は、通用しないと思ってください。そもそも、あなたはなぜ「売上を5%上げたこと」を成功だと思っているのでしょうか?

例えば、あなたが関わる前から売上が継続的に向上していた店舗であれば、あなたの貢献は希薄かもしれない。もしも、広告施策を行った直後に5%しか伸びがなかったのであれば、成功とは言えない。そう考えると、伝えるべき前提が多々あることに気づきますよね。

自分の前提と相手の前提が異なることを認識した上で、店舗がどのような状況だったか、どのように行動し、結果何が起きたのかを具体的に客観的に述べなければ「5%の売上増の価値」は伝わらないのです。

Point ①

自分の強みが、自らの思考と行動においてどのように発揮されたのかを、具体的に示す。

Point ②

お店の状況を説明することで、あなたの取り組みの成果に客観性を持たせる。

質問3

「志望動機を教えてください」



伝わらない答え方

経営者である父の影響が、物心ついたころから、私は経営者に憧れていました。将来は、父のような経営者になって、会社を大きくし、一人でも多くの人に良い影響を与えられるようになりたいと思っています。そのため、貴社のような会社で働くことを通じて、ビジネスを理解したいと思い、志望しました。

経験と動機づけの関係が曖昧過ぎて説得力が無い!



面接官の心をつかむ答え方

幼少期に大きな地震があり、多くの被災者が私の住んでいる街に移入したとき、経営者だった父は、積極的に従業員として被災者を受け入れ、さらに必要としている物や困っていることを解決できる事業を立ち上げました。そのときの、事業を通じて地域や人々の生活を支えていた父の姿が今でも忘れられません。

そのときから、**Point①** 経営者としての父に敬意を抱き、私も社会に貢献できる経営者になりたいと思うようになりました。御社は、これまで困難だった離島や限界集落への生鮮食品配達サービスや、高齢者向けの安否確認サービスなどを立ち上げ、**Point②** 常に社会的課題を事業を通じて解決されてきたかと思ひます。さらに、そうした事業の成長過程で育った人材を積極的に起業家として輩出し続けていらっしゃいます。

Point③ 私も、御社の事業に貢献することで、自分自身も将来社会に貢献できる経営者になればと思い、御社を志望いたしました。



面接官の心をつかむ方法4

自分と企業のありたい姿を重ねる

志望動機を語るには、当然企業の強みや事業の特徴などを理解する必要がありますが、そうした客観的な事実は、他の学生にとっても同様に事実であり、とすれば皆と同じ志望動機を語ることになりかねません。

志望動機において、「あなた自身」がなぜその会社を志望するのかを語るには、「自分自身がどうありたいか」と、志望する会社が「どこに向かって企業経営をしているか」を重ね合わせ、語る必要があります。

自分と企業のありたい姿、実現したい世界観が重なっていることが強調されれば、「あなた自身」が、その会社にとっても大切な人材であることが伝わるでしょう。

Point ①

自己分析を通じて明らかになった「自分が大事にしている考え」を明確にする。

Point ②

企業分析を通じて得られた「企業が実現しようとしている世界や価値観」を整理する。

Point ③

「自分」と「企業」の向かう先、目指している方向が重なっている部分を強調する。

グループディスカッションですぐに使える フレームワーク & 数字集

グループディスカッション、グループワーク、コンサル業界のケース面接など、就活において「何らかの課題を、グループまたは個人で検討し、解決策を示す」という選考を避けて通ることはできません。そこで、検討課題の全体像を捉え、効率的に検討を行うために使える「フレームワーク」と「覚えておくとよい数字集」をご紹介します。

【Goodfind 特別編集】

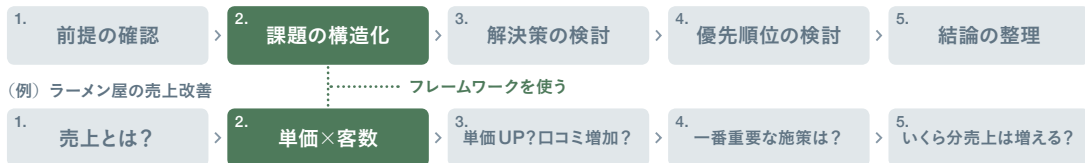
これだけは押さえておきたい 31 のフレームワーク



Goodfind が独自に編集した「これだけは押さえておきたい 31 のフレームワーク」を Web サイト上で公開しています。もっとフレームワークを知りたい、という方はぜひご覧ください。

フレームワークはいつ使う？

グループディスカッションやグループワークにおいて出題される問題に対して解決策を示す代表的なプロセスとしては、以下のような流れがあります。



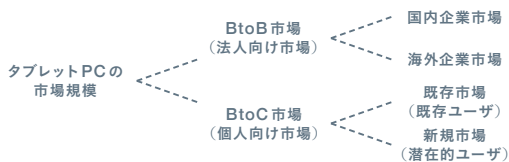
フレームワークは、複雑で全体像の見えにくい課題に対して、全体像を定義し、その後の検討を効率的、効果的に行うための整理として「課題の構造化」を行う際に用いられます。

基礎編

フレームワークという複雑な図や概念をイメージする方が多いかもしれませんが、しかし、フレームワークの基礎は簡単な構造を作ることであり、決して難しくありません。基礎編では簡単に使える基本的な方法をご紹介します。

反対の概念

例題 タブレットPCの市場規模は？



物事の全体像を捉え、構造化するための基本的な手法は、「2つに分ける」ことです。内部／外部、既存／新規といった対になる概念は非常に多く、ほとんどの物事は何らかの方法で2つの概念に分けることができます。さらに2つずつに構造化すれば、曖昧な全体像を簡単に4つに構造化して捉えられます。

時間・順序

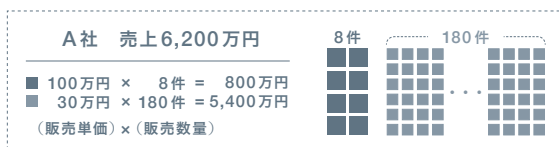
例題 新宿駅の売店で1日に売れる新聞は何部？



多くの物事は時間軸で進行しており、時間による影響を受けています。課題を時間軸に沿って分割する構造化の手法は、非常に多くの問題に適用可能です。他にも、PDCA (Plan, Do, Check, Action) や、起承転結、年代別なども、時間や順序を用いた構造化の手法と言えるでしょう。

掛算に分解

例題 A社の売上を増やす方法を考えてください



量を扱う場合には、全体像を掛算に置き換え、構造化できます。例えば、売上は「販売単価」×「販売数量」で整理することができます。また、消費側から見ると「顧客数」×「購入頻度」×「1回あたりの購入量」といった構造化も考えられます。

応用編

応用編では、ビジネスの領域で先人が考案した考え方をいくつか紹介します。フレームワークは決して「覚えて使う」というものではありません。あくまで、あなたが課題に向き合い、構造化の方法を考える際の足掛かりとして参考にしてください。

3C 分析

例題

国内市場シェア2位のカメラメーカーの今後の成長戦略を考えてください



自社、市場、競合他社という3つの論点から事業を分析し、事業や経営の戦略に生かすフレームワーク。

Customer (市場)

自社製品を購入する潜在的顧客の規模、属性、ニーズなど

Competitor (競合)

競合する要因、強み、弱みの違い、競合他社の有する経営資源など

Company (自社)

売上、利益、資金、人材、知財、ノウハウ、生産設備、ブランドなど

4P 分析

例題

消費材メーカー A 社が新しく 20 代向けに検討しているシャンプーのマーケティング戦略を検討してください



製品やサービスについての価値から流通・販売まで、マーケティング戦略全体を検討する際に用いられるフレームワーク。

Product (製品・サービスの価値そのもの)

例：パッケージや香りに訴求ポイントを特化

Price (販売価格、支払条件、割引率など)

例：低価格戦略

Promotion (広告、プレスリリースなどのプロモーション手法)

例：SNS における口コミを拡大する戦略

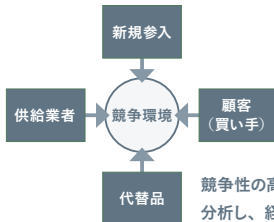
Place (販売場所、物流、在庫などの流通関連)

例：20 代顧客の多いコンビニを重視

5フォース分析

例題

成長が鈍化した国内牛丼市場においてシェア1位の企業の今後の経営戦略を検討してください



競争性の高い業界内の競争要因や力関係を分析し、経営戦略に活かすフレームワーク。

内部要因

供給者の交渉力 (例：牛肉の輸出企業の交渉力)

買い手の交渉力 (例：消費者の選択の自由度)

競争企業の関係 (例：競合する牛丼チェーン店)

外部要因

新規参入の脅威 (例：新規の牛丼市場への参入者)

代替品の脅威 (例：パスタ、豚丼などの代替品)

SWOT 分析

例題

世界第3位のエアコンメーカーが南米及びアフリカへの事業展開を検討しています。最終的な意思決定を行うために検討すべき論点を整理してください



事業戦略の立案において、企業内部の課題や事業を取り巻く市場環境に対して最適化された戦略を策定するためのフレームワーク。

Strengths (強み) …強みとなる社内の条件

南米やアフリカなどの気候にも対応できる技術力

Weaknesses (弱み) …弱みとなる社内の条件

低価格帯のエアコンを製造する製造力

Opportunities (機会) …組織外部の事業機会

南米、アフリカにおける家庭用エアコン市場の拡大

Threats (脅威) …組織外部の脅威

世界第2位の競合による南米メーカーの買収・進出

覚えておくとよい数字集

フレームワークで構造化を行い、実際に市場規模を考えたり、売上の向上を検討する際に、議論や検討をスムーズに進めるために覚えておくとよい、代表的な日本国内の数字をご紹介します。

・人口	… 約1億2,530万人	・外国人人口	… 約289万人	・人口密度	… 約338人/km ²
・就業者数	… 約6,700万人	・世帯総数	… 約5,200万世帯	・実質 GDP	… 約527兆円
・未就学児 (0 ～ 5 歳)	… 約560万人	・核家族世帯	… 約3,100万世帯	・スマホ保有率	… 約68%
・大学生	… 約290万人	・平均世帯人数	… 約2.4人	・コンビニの数	… 約56,000店舗
・高齢者 (65 歳 ～)	… 約3,600万人	・平均年齢	… 約47 歳	・企業の数	… 約380万社

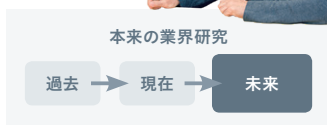
普通の業界研究・企業分析では分らない、志望動機の磨き方

就活生が志望領域を選択するために、必ず通る業界研究・企業分析。なぜ、その業界なのか、なぜその企業なのかといった志望動機を説得力をもって語るためにも、理解を深める必要があります。どのような分析をすると、より良い志望動機を語れるようになるのか、という観点から、その方法をご紹介します。

未来を捉え、業界を理解する

✖ 普通の業界研究

まずは業界内の主要企業の特徴、業種、商流（ビジネスの流れ）を理解しましょう、というものが多くは多いです。金融業界の場合、「銀行、信託銀行、信用金庫、証券、保険、リースなど、さまざまな業種があり、銀行業の中で見れば、本社、支店、審査、投資銀行、為替取引などさまざまな役割があり、A社はここが強く、B社は弱い」、そんな業界研究が普通の業界研究です。



業界の未来を理解するにはどうしたらいいでしょうか。未来について考える方法はいくつかありますが、ここでは株価や成長率を例としてご紹介します。株価は、現在だけでなく、未来に対する期待値が織り込まれた先行指標ともいえるものです。株価を知れば業界がどのように変わっていくのかも見えてきます。

例えば、世界の時価総額ランキングの変化をみると、2005年には石油会社とメーカーがそれぞれ3社を占めていたのに対して、2020年現在では、IT系のテクノロジー企業が7社を占めるようになっています。2000年代は膨大な人口を有する中国の旺盛な需要に支えられて経済が伸び、資源の価格が上がったんですね。このトレンドは2008年のリーマンショックまで続き、その後スマホが普及したあたりからIT系がたくさん出現してきました。このように今後、より社会に大きな影響を与えていくことが予想されている産業が変化している、ということが読み取れます。株価以外にも、企業の成長性を捉えたランキングも、企業の未来を捉えるための先行指標として役立つでしょう。急成長している企業は、必ず経済のニーズに応えることで成長を遂げています。なぜ成長しているのかに着目すれば、世の中の変化に沿ったビジネスの未来が見えてくるはずです。

世界の時価総額ランキングの変化

■ テクノロジー ■ 金融 ■ 石油 ■ メーカー

2005	
1位	ゼネラル・エレクトリック
2位	エクソンモービル
3位	マイクロソフト
4位	シティグループ
5位	BP
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル
7位	プロクター・アンド・ギャンブル
8位	ウォルマート・ストアーズ
9位	トヨタ自動車
10位	バンク・オブ・アメリカ

>>>

2020	
1位	サウジアラムコ
2位	アップル
3位	マイクロソフト
4位	アマゾン
5位	アルファベット（グーグル）
6位	アリババ
7位	フェイスブック
8位	テンセント
9位	バークシャー・ハサウェイ
10位	Visa

世界の時価総額ランキングの変化（2005年12月中旬、2020年10月末時点）

志望動機の磨き方1…未来を捉える

業界内の常識や現状を詳しく知れば、面接官から見て「よく調べて、理解しているね」と思ってもらえるような会話ができるようになるでしょう。でも、そんな知識は、仕事を始めて1年もすれば誰もが知ることになる「現実」にすぎないですね。企業で働いている面接官が、日々の仕事において向き合っているのは「何が今後のビジネスの課題なのか?」、「それをどのように解決し、どのように会社を成長させていくのか」ということ。

それに、当然ですが採用面接は「現状に詳しい人」を探すのではなく、「未来の課題を共に解決していく仲間」を探すために行われているわけです。業界研究や企業分析とは、過去や現在に対する理解をベースにしながらも、業界や企業の課題や未来像を把握し、自分自身がどのような役割を果たしていけるのかを考えることなんです。

成長率から未来の変化を読み取る

[] 収益成長率（単位%）

1位 [5914.1]	株式会社スタメン エンゲージメント経営プラットフォーム「TUNAG」の提供
2位 [1787.1]	株式会社カンム Visaプリペイドカードアプリ「バンドルカード」の開発・運営
3位 [1014.6]	株式会社A.I.I.Technologies ドローン・AI・ホバーバイク開発、演算クラウド、電力事業等
4位 [534.9]	株式会社ホープ アプリやwebメディアの運営を通じて地域と行政をつなぐ
5位 [469.5]	AI inside 株式会社 人工知能および関連する情報サービスの開発・提供
6位 [272.7]	株式会社ビザスク ビジネス分野に特化したナレッジプラットフォームの運営
7位 [245.4]	株式会社自律制御システム研究所 最先端の自律制御技術を活かした国産の産業用ドローンの開発
8位 [237.8]	株式会社アイリッジ O2O/OMO事業を軸に、フィンテック、音声AI等事業を展開
9位 [230.6]	株式会社サイバーセキュリティクラウド AI技術を活用したWebセキュリティサービスの開発・運用
10位 [223.7]	株式会社ツクルバ 「やがて文化になる事業をつくり続ける場の発明カンパニー」

日本テクノロジー Fast 50 2020年版（デロイト・トーマツ）

磨かれた志望動機（例：金融業界）

Point① 高度経済成長期に経済の拡大に伴って成長した日本の金融業界は、今後日本の人口や経済規模が小さくなっていく中で、国内での成長を実現するのは難しいかと思えます。

一方で、これまで古い規制や仕組みに守られてきた Point② 金融業界は、ブロックチェーンやCtoC決済など、テクノロジーによって大きくビジネスモデルを変えつつあります。近年、金融×ITの領域で成長企業が資金調達をする例も増えていると聞きますし、 Point③ この領域は、これから急成長し、新たなインフラになっていくのではないかと思います。私自身もテクノロジーを用いて、誰もが使える効率的な社会基盤の構築に貢献したいと考えており、未来の金融を創造していく御社を志望いたしました。

Point ①
自分がその業界の過去、現在、未来をどのように捉えているのかを示しましょう。

Point ②
志望する業界や企業の今後について、自分がどう可能性を感じているか具体例を交えて明確にしましょう。

Point ③
業界や企業の未来と、自分自身が実現したい価値観や世界がどう重なるかを伝えましょう。

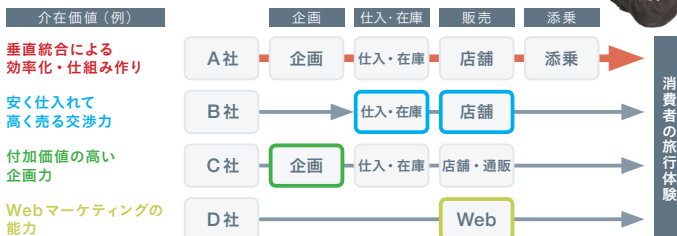
介在価値を見極め、企業を理解する

✗ 普通の企業分析

企業分析というと、商品について企業のWebサイトや説明会などで理解を深める、企業の歴史や業界内の他社との違いについて出版物を読む、OBOG訪問をして企業の文化や価値観を知る、といった場合が多いでしょう。

就活生向けの情報を見ていては、
ビジネスの実態は分からない！

働く人の介在価値から業界・企業を捉える（例：旅行業界）



志望する業界内の代表企業を抽出し、「どのようなプロセスで商品が供給されているか」や「あなたが仕事をする際の介在価値」を書き出してみましょう。介在価値を明確にするには、その企業の優位性やビジネスモデルの特徴を深く理解することが欠かせません。また、こうした理解を得るには、株主向けIR資料やビジネス誌など、社会人向けの情報に日々触れ、就活生向けの情報だけに頼らないことが肝心です。

志望動機の磨き方2… 介在価値を知る

多くの業界研究・企業分析において、就活生は最終的な「製品・サービス」ばかり注目する傾向があります。実際にビジネスに携わったことのない就活生が仕事をイメージしようとしたときに、どうしても目に見えて理解しやすい製品・サービスそのものの印象を強く持ってしまうんじゃないでしょうか。旅行業界を志望する場合であれば、「旅行を通じて多くの人に、一生忘れられないような素晴らしい経験をしてもらいたい」と考える人がとても多い。でも、同じ旅行商品であっても、その商品が消費者に届けられるまでの間に、ビジネスとしてどのような関わり方をしているかは企業によって全く異なる、そこを考えようとする人があまりにも多い。

例えば、他社が企画・販売する旅行商品をネット上で流通させる会社もあれば、自社でツアーを企画し、旅行の添乗までする会社もあり、それぞれあなたが実際に会社に入った際に果たす役割は全く違いますよね。「実際に自分がどのような役割を担い、誰に対してどのような価値を提供する仕事なのか」というところまで理解しなければ、本当の意味で業界や企業を理解したとは言えません。

磨かれた志望動機（例：旅行業界）

私は、Point① 自分自身が旅行を通じて重要な価値観を形成した経験から、旅行に対してハードルを感じてきた人に旅行体験のきっかけを与えられる機会を創りたいと思っています。これまで、鉄道や飛行機、雑誌やWebといった進歩により、距離は縮まり、情報はより身近になっていますが、 Point② 今後も最適な旅行プランを導く人工知能や、VRによる宿泊施設の内覧など、大きな可能性があると考えています。

Point③ 私自身も、そうしたイノベーションに貢献したいと考えており、高い技術力を強みに潜在的な旅行者を対象とした独自のビジネスモデルを築いている御社を志望します。

Point ①
自分がどのような介在価値を発揮することで、企業に貢献したいのかを伝えましょう。

Point ②
これからその業界や企業において自らの介在価値が発揮される余地があることを示しましょう。

Point ③
自らが介在価値を発揮したいと考えている課題に企業自体も注力している点において志望度が高いことを強調しましょう。

Goodfind magazine vol.31

編集

近藤 真由

デザイン

園田 武士
迫水 ヒサ (原案)

撮影

藤田 慎一郎
相原 サン

制作協力

伊藤 豊	織田 一彰	小泉 誠
佐野 雄図	土屋 拓貴	張田谷 魁斗
穂原 充	渡邊 恒介	井口 祥子
石川 麻友	石原 有紗	川村 直道
原田 奈津子		

スローガン株式会社 (Slogan, Inc.)

設立年月日:2005年10月24日 事業内容:グロースヒューマンキャピタル事業、教育事業、投資事業 本社:〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル 3階