

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.32



勇敢なる 人生の 1ページを。

未来を担う成長企業
独占インタビュー

選考直前、
5分で見返す選考対策

特集

未来を担う成長企業独占インタビュー

巻頭インタビュー

0 「働くを遊ぶ」——個人が主役の時代における、仕事の意義と企業の見方 p.4

日本たばこ産業株式会社 (JT)

1 意思の強さが成長をドライブする「あなた自身」のキャリアが創れるNRI流の挑戦・成長環境 p.8

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

2 ワクワクをロジカルに創る。市場価値を高める問題解決力とは p.14

KLab 株式会社

3 総合商社・外コン志望だった私たちが、レバを選んで1年半で要職を掴んだ話 p.18

レバレジーズ株式会社

4 人を変え、業界を変える。新卒2年目から採用責任者を務めるエースの思い p.24

株式会社ボード

5 自らの市場価値の向上を目指した学生が、半周回ってたばこ会社を選んだ理由 p.30

日本たばこ産業株式会社 (JT)

6 少数精鋭のプロフェッショナルが支える医療・製薬業界の高度なマーケティング p.36

株式会社エム・シー・アイ

7 ミッション経営が凄い会社に学ぶ。なぜ事業や組織が成長するのか? p.40

パーソルキャリア株式会社

Goodfind
magazine vol.32

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32号 発行日 2021年12月17日 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved 本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複製・転載を禁じます。

Goodfind College
コーヒーで学ぶ
最強の企業分析フレームワーク p.46

Tips
選考直前、
5分で見返す選考対策 p.50



巻頭インタビュー

「働くを遊ぶ」
一個人が主役の時代における、
仕事の意義と企業の見方

「あなたは何のために働きますか?」こう聞かれて即答出来る学生の方は少ないかもしれません。内定を得ることを目的に、働く意義を考えずに就活を進めている人もいるでしょう。しかし、どのような仕事が自身の幸せにつながるのかを考えることは、今後の長い人生を充実させるためにも重要です。今回は、JTにて執行役員を務める妹川氏に、VUCA時代の仕事のあり方や、これからの企業と個人の関係性について伺いました。この記事が皆さんの仕事や働くことそのものを考えるきっかけになれば幸いです。

Section 1
VUCA時代の
企業のあり方とは?

——まず今後の企業のあり方や、働く個人と企業の関係性について、妹川さんが考えられていることを教えてください。

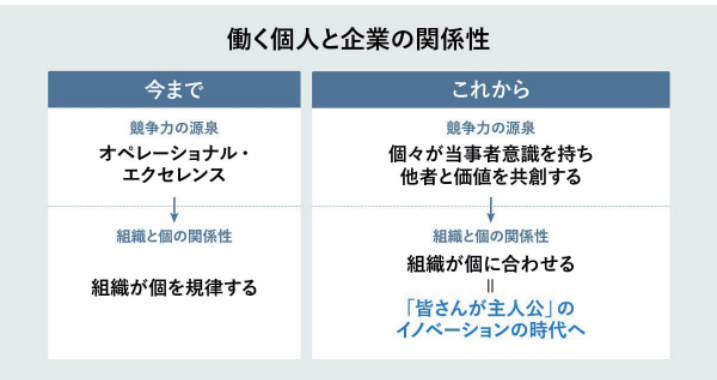
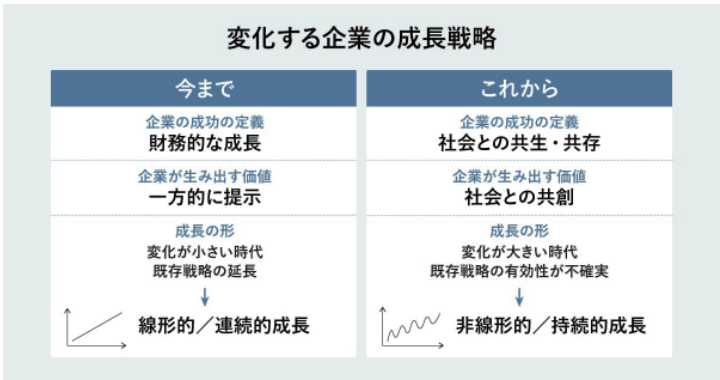
妹川 皆さんも、現代の状況を表す「VUCAの時代」という言葉を聞いたことがあるでしょう。VUCAとは、Volatility＝変動性、Uncertainty＝不確実性、Complexity＝複雑性、Ambiguity＝曖昧性の頭文字を取ったもので、目まぐるしく

変転し、予測困難な状態を指します。高度経済成長の時代まで、企業の成功の定義は財務的な成功を収めて勝ち上がることでした。財務的な成功は、過去にどれだけ社会に貢献したかを示す尺度です。しかし変化が不確実でかつ早く突然に訪れる現代においては、より未来志向で企業と社会とが、共生・共創し、サステナビリティを具備していることが必要とされるようになってきています。その潮流に伴い、企業が一方的に「何か」を提供しても価値として認められることは稀

で、お客様や社会とコ・クリエーション(＝共創)された「何か」こそが価値あるものとされるようになってきていることも、認識すべきでしょう。

加えて、企業の成長の仕方にも変化が起きています。不確実な時代にあっては前提条件がすぐに変わってしまうため、計画を立ててもその通りには進みません。そのため、これまでは現在の延長線上で成長させる計画を立て、線形的で継続的な成長をなぞっていた企業も、既存の事業や仕組みに依存せずにチャレンジを繰り返し、非連続的かつ非線形的であっても「持続的」である成長戦略を構築することが重要だと考えられます。

線形的な成長が可能だった時代には、今あるものを改善し、効率化するというオペレーショナル・エクセレンス※1が競争力に繋がっていました。しかし非連続的な成長が求められる時代に肝要なのは、解の明確なアジェンダを効率良く進めることだけではありません。個々が当事者意識を持って他者と協働し、旧来とは異なる観点から新たな課題を設定して試行錯誤を繰り返すことで価値を共創するという働き方・姿勢が重要です。このようなあり方こそ、「イノベティ



ブ」と言うべきものなのかもしれません。

効率の向上と新たな価値の創造はどちらも重要なものですが、この認識の変化に合わせて個と組織の関係は変容しており、オペレーションの洗練のために組織が個を規律する時代から、イノベーションのために会社が個に合わせる時代になっていると言えます。

会社が個に合わせる時代は、すなわち「皆さんが主人公」の時代であるということです。このような時代にあっては、自らがどうしたいかという意志やスタンス、軸を持ち続けなければ、世の中から求められる市場価値の高い人材になることも、自分が納得できる仕事することも難しいでしょう。

に近くなると修道や天職といった、肯定的な位置づけをする考え方が出てきます。近代以降では仕事への認識がより細分化されていきますが、社会貢献としての仕事や自己実現としての仕事がある一方、ワーキンググレアといった問題も発生しています。

では、現代以降を生きる皆さんにとって、仕事はどのようなものであるべきなのでしょう。私は「趣味としての仕事」であるべきだと考えています。これは趣味を仕事にするという意味ではなく、趣味のように仕事をするという意味です。人間の寿命が長くなり、働く期間が長くなることを考えると、仕事を趣味に昇華して楽しみ、遊ぶように働くことが非常に重要だと思います。

※1 オペレーショナル・エクセレンス:業務改善プロセスが現場に定着し、業務オペレーションが洗練され、競争上の優位性にまでなっている状態。企業の競争力の源泉の重要要素として位置づけられることもある。

Section 2
仕事を楽しみ、
遊ぶように働く

——意志やスタンスを持って仕事に取り組むことは大切だと思うのですが、同時に難しいことでもありますよね。就活でも「何をやりたいのか」とよく聞かれますが、いまいちわからないという人も多いです。意志を持つにはどうすれば良いのでしょうか。

妹川 仕事に対して意志を持つためには、楽しんで取り組むことが何よりも重要です。辛いことや嫌なことに対して、自分の意志を持てるほど考え抜き、やり切ることは難しいでしょう。

そもそも、学生の皆さんは仕事をどのようなのだと捉えていますか? 楽しいことでしょうか。それとも苦痛なことでしょうか。

村山昇氏の著書『働き方の哲学』※2によると、歴史を振り返ると、古代から中世にかけての仕事は「苦役」「罰」のように、否定的な意味合いを持ったものだったそうです。中世になると生活維持のための生業、近世

Section 3
「働くを遊ぶ」人とは

——仕事を趣味のように楽しみ、「働くを遊ぶ」ためにはどうすればいいのでしょうか? 「仕事＝大変で辛いもの」という認識が、今の日本には強いように感じています。

妹川 「働くを遊ぶ」を実現するために大切なことの一つは、「選んだ仕事をどう捉える

か」という個々人のケイパビリティを高めることだと考えています。もちろん「どんな仕事をするか」も仕事の楽しさに影響を与えますが、選んだその仕事を自分なりに解釈し、「面白い」と捉える能力が非常に重要だと思うのです。

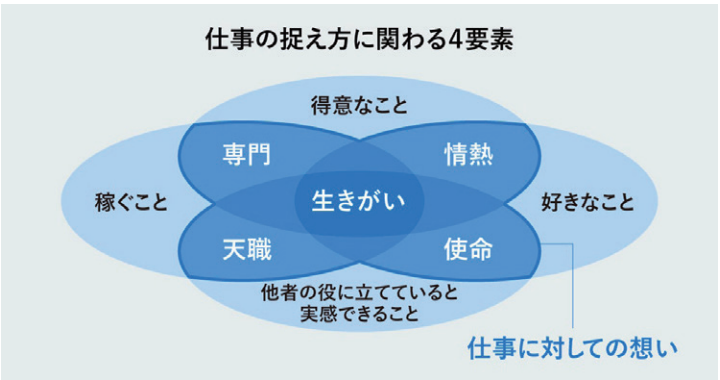
皆さんは、趣味や課外活動に時間を忘れて没頭することや、人とは違う表現ややり方に面白さを感じることはありませんか? 私は趣味の中でも何かを創ることやカスタマイズすることが好きなので、「オリジナル」を持つことにこだわりを持ち、面白さを感じています。そして仕事においても、進め方や期待以上の成果に「オリジナル」を付与することでモチベーションが上がります。

皆さんも、これまでの遊びや趣味での経験も踏まえて、「物事の中に楽しさを見出し、面白がる」というケイパビリティの伸び代を見極め、育んでほしいですね。それを公私分けずに活かしていくことが、「働くを遊ぶ」ことに繋がると思います。

とはいえ、「どんな仕事をするか」も大切です。一時期インターネット上で話題になりましたが、その瞬間携わっている仕事への感情や想いは、「得意なこと」、「好きなこと」、「稼ぐこと」、「他者の役に立てていると認識できること」という要素をどれだけ満たしているかによって、生きがいと感じたり、天職と感じたり、使命感を感じたり、あるいは成長機会と感じたりと、その捉え方は様々に変わるそうです。

したがって、皆さんが選ぶようとしている仕事やこれから携わる仕事に対する感情は、この4要素がどの程度満たされるかによって変わってくるでしょう。

一方で、長く働いていればすべてを満たす仕事を多々経験し、どのような仕事がかしいのかわかってくるものの、学生の皆さんにとって、「どのような仕事これらの要素をどの程度満たすのか」推測することはなかなか



か難しいと思います。

そこで、皆さんが「働くを遊ぶ」を実現するためにもう一つの大切なことは、この4つの要素はすべて可変であるという前提を認識することです。私自身、経験する前や初めて携わったときには何とも思っていなかった仕事が、後でやってみると生きがいだと思うほど面白く感じられることもありました。

私は社会人になって20年以上が経ちましたが、得意なこと好きなものも、20年前とはガラリと変わっています。稼ぎたいかどうかで言うと、若い頃のほうがお金を欲していたかもしれません。他者の役に立っているかという観点は、昔よりますます重要なものだと感じられるようになりました。人によっては不変・難変な要素もあるかと思いますが、自分にとって重要な要素が何なのかを考えることで、企業選びの観点も見えてくるのではないのでしょうか。

Section 4 仕事を楽しむための、会社の見方

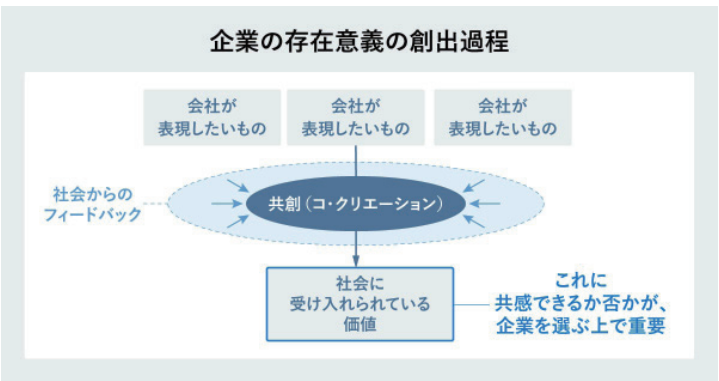
——仕事を楽しめるようになるために、会社選びという観点でのアドバイスをお願いします。

妹川 仕事を楽しむための4つの要素のうち、特に「他者の役に立っていると認識できるか否か」に関しては、所属する企業が生み出している価値への共感度やその企業の環境が大きく影響してくるでしょう。

冒頭でもお話しましたが、企業は価値を一方的に提示するのではなく、お客様や社会とコ・クリエーションし、その価値が社会に受け入れられることで存在意義を得ています。企業の存在意義を計るのは難しいですが、〇〇といえばA社、△△といえばB社、とその会社のサービスや商品を想起できるか否かを考えてみると、皆さんも簡単かつクリティカルに「その企業がどの程度社会に受け入れられているか」を判断することが出来るでしょう。

ちなみに、「業界」というセグメントで切って企業を見分けることは、業界を分類した誰かのバイアスの上から見ることになるので、あまりおすすめしません。それよりは、社会と共創しているバリューや、根底にあるその会社が大切にしている理念に共感できるかどうかを、自分の心でよく見てほしいですね。

また企業の環境に関しては、何よりも「人」を見るべきだと考えています。「人」と言っても固有名詞で「〇〇さんがいるから働きたい」と考えるのではなく、選考や面談で会えたような人が集まっているその企業の社風や空気がマッチするかどうかを確かめることが大



切です。

JTは、特に選考で人や社風のマッチングを重視しているからこそ、各々が自由に挑戦でき、変化をいとわない環境が整っているのだと自負しています。

Section 5 心の豊かさを守りゆく、JTが生み出す価値

——JTには変化をいとわない環境があるとのことですが、「元専売公社」「昔からある大企業」という印象から、あまり挑戦する企業というイメージがない学生も多いと思います。JTが生み出す価値と、働く環境について、もう少し詳しく教えてください。

妹川 JT ってまあまあしぶとい会社ですよ(笑)。昔からアントレプレナーシップがあり、医薬品事業や加工食品事業の展開、M&Aにも取り組んできました。実は撤退してしまった事業も多々あります。だからこそ新たな展開を繰り返すDNAが受け継がれていますし、こだわりやコミットメントを持って取り組んだ上では「失敗しても仕方なし」という、チャレンジしやすい雰囲気が会社全体にあります。何十年も前から「たばこ領域は斜陽産業」と言われている中で、会社全体が健全な危機感を持ちつづけて未来への取り組みを

行っているのです。

未来への取り組みの柱は、今後も情緒的な「心の豊かさ」やヒューマニティに向き合っていきたいというJTグループの想いにあります。あくまでも私見ですが、21世紀以降、世界はテクノロジーによってさまざまな合理化や効率化を進め、明示的な社会課題を解決してゆくでしょう。真善美という言葉がありますが、誰もが共通に願う「善」の追求は益々期待され、実現されてゆくと考えています。

しかしながらとすると、自己実現や人間の存在意義など、個々が思う「美」の領域は蔑ろになってしまうのではないかと危惧しています。「善」と「美」に優劣はなく、当然私たちも人類共通の課題の解決などの「善」にもコミットしていきます。ただ、それに加えて、例えば「自分らしさ」という「美」を発見できず困窮している人たちがいるとすれば、その方々を見過ごしたくはありませんし、見過ごされてしまう社会にはなって欲しくはないと考えているのです。

そしてJTグループは、自分らしさの発見、あるいは自分らしさを体現・再確認するひとときなど、場や瞬間の演出を担える企業だと考えています。実際に、『心の豊かさ』は、こ

れからの未来では何によって醸成されるのだろう」という命題を多くの社員が考え続けています。その未来を想起し、私たち「らしさ」を体現しようとする人のことは誰も止めませんし、現在のJTグループのビジネスといかに関結びつけるかを模索する人も多くいます。

私は、JTグループがこだわりたい「心の豊かさ」は、効率化や合理化が求められる世にあって一層、価値あるものになりうると思っています。人間らしさや自分らしさ、その因子となるであろう「心の豊かさ」や「かけがえのないひととき」が棄損されないよう、私たちは今後も挑戦を続けていきます。

Section 6 自分の色を大切に、未来をつくる

——働くことを前向きに捉えチャレンジしたいと考えている学生の方が、将来にわたって「働くを遊ぶ」ために、重視すべきことを教えてください。



てください。今後テクノロジーやAIが発達し、ともすればより無駄や余白のない合理的な世の中になっていく中で、人が人らしくあることが難しくなっていくと考えています。人間の意義が何にあるのかという問題が生まれる中でも、自分の色や個性を持ち続けることが、その人の価値になるのではないかと思います。

最後に、日本の人口減少や、社会や企業の様々な課題がはびこっていますが、今は人生が100年もある時代です。価値を世の中と共創することを意識して、あまり悲観せずに将来を選んでほしいと思います。そして将来を選ぶときは、自分で意思決定をしてください。誰かに選んでもらうのはもったいないですし、何か失敗したときに他責にしたり後悔したりする原因にもなります。

皆さんがより人間らしく、自分らしく意思決定できる未来を、今後もぜひ一緒に創っていききたいですね。

妹川 久人 いもかわ・ひさと

日本たばこ産業株式会社 (JT)
執行役員 (サステナビリティマネジメント担当)

物流、セールスなどの経験を経て、主に事業戦略や経営戦略の立案・企画やその遂行を担い、2015年からは同社のHRのVP、2020年からは執行役員としてサステナビリティマネジメントを担当。一貫して中長期の戦略立案を独自目線で担い、社内外問わずその活動の領域を広げている。直近では人財をキーとした観点から各種改革案の提唱や遂行とともに、主要テーマの一つである共感資本社会のあり方についての研究を進めている。

「自分らしい働き方」について考える

働く個人と企業の関係性が変化したVUCAの時代においては、自らがどうしたいか、という意志を持つことがとても重要です。JTには、一人ひとりの意志や個性を互いに尊重する社風があり、心豊かに「自分らしく」働くことを昔から大切にしてきました。仕事をともにする仲間を見つけるこの機会に、あなたにとっての「自分らしい働き方」について、共に考えてみませんか？

就活で等身大の自分に気付いた若手社員の体験談を読む

自らの市場価値の向上を目指した学生が、半周回ってたばこ会社を選んだ理由

記事を読む →



1

意思の強さが成長をドライブする 「あなた自身」のキャリアが創れる NRI 流の挑戦・成長環境

NRI

野村総合研究所 (NRI) 経営戦略コンサルティング部門

事業DXコンサルティング部 ビジネスインテグレーショングループ グループマネージャー 紺谷 亮太
社会システムコンサルティング部 産業インフラグループ 毛利 一貴

学生時代の経験からコンサルタントを志すまで

——まず初めに、お二人がNRIに入社を決めた経緯について教えてください。

紺谷 当時、企業の人事をしていた姉から「性格的にコンサルタントが向いていると思う」とアドバイスもらったことがきっかけで、コンサルティングに興味を持ったのですが、NRIのインターンシップに落選してしまい総合商社のオファーを受けることを決めていました。

その後、NRIの本選考に通る関西の内定者懇親会に参加したのですが、そこで出会った同期達（そこに毛利もいました）はすでに社会にどう貢献していくかを考えていて、その高い志や人間性に非常に魅力を感じました。その時初めてNRIへの入社を意識し、最終的にそのまま入社を決めました。

毛利 大学院では「都市や空間をどのように設計したら、人は幸福度高く暮らせるのか？」ということを研究していました。当時は都市計画や街づくりなどに携わりたいと考えていたので、シンクタンクや国土交通省に入って政策提言や実行までを担うか、デベロッパーや鉄道会社に就職しようと考えていました。

しかし、意思決定をする際に「先が読めるキャリアは面白くない」と思い至り、それまで選択肢にはなかったNRIを選びました。NRIは選考中から「自分の好きにした方がいい」というスタンスだったので、当時は将来のキャリアを読みきれませんでした。それでも、その時々を時流をとらえた形で多面的に日本の産業・都市のあり方を検討・提唱することができることにワクワクし、「自分の実力を試せる機会があるのであればチャレンジしてみよう」と考えて入社を決めました。

——それまで選択肢になかったコンサルティングに興味を持ったのは、何かきっかけがあったのでしょうか。

毛利 京都にLRTという路面電車の復活を目指す市民団体があり、「どうすればそれを実現できるか」という相談が同じ専攻の研究室に寄せられ、有志メンバーとしてその支援をした経験が、コンサルティングに興味を持つようになったきっかけです。

学年も研究内容も違う学生が集まって意見交換をしながら形に



していったのですが、立場や役割が異なる人たちが対等に議論して良いものを作り上げていくプロセスが非常に面白く、コンサルティングという行為そのものに惹かれました。

政策提言から、民間企業のコンサルティングまで。 課題意識に基づいた経験を積める多様な案件

——入社当時の想いや若手時代の経験、そこからの課題意識についてお聞かせください。

毛利 NRIに入社した当時は官公庁などと連携して政策提言や実行を中心に担いたいと考えていました。政策提言や実行に興味があったのは、「公平な世の中であって欲しい。そのための社会の基盤や仕組みを作り上げていきたい。」という想いを強く持っていたからです。特に、東京の支店経済都市という立ち位置に座してしまいがちな地方中枢都市の経済をどう支えていくべきかということに高い関心がありました。

そうした考えが少しずつ変化していったのは、東日本大震災が起こった後の入社2年目以降に防災をテーマにした案件に携わったことがきっかけです。大きな災害から日本経済を立て直し、更には今後の来たる災害に対しても盤石に備えるためには、災害に強い国づくりを推進するのももとより、日本の産業界を支える様々な企業において強固なBCP計画※1を策定することが重要です。ここでの経験を通して、日本経済の底上げ・活性化において民間企業が担う役割の大きさを実感しました。

政策提言や政策実行に深く関わりたいという入社当初の想いは今も持ちつつも、現在は民間企業のコンサルティングを通して日本経済に貢献するという関わり方にも大きな意義を感じています。

※1 災害など緊急時の企業や団体の事業継続計画(Business Continuity Planning)

紺谷 私は入社当初、この業界で働き続ける自信がなく恐る恐る仕事をしていました。最初の2年間はとにかく必死でくらいついて、プロジェクトで一緒になった先輩にまた声をかけてもらえるように



価値を発揮することを考えていました。2年目にプロジェクトリーダーを任された時も、効率よく仕事を進めることができず、正直つまらなかった記憶しかありません。(笑)

それでも、コンサルタントとしての基礎的なスキルが備わってくると、お客様に伴走しながら一緒に形にしていくことに面白みを感じるようになりました。戦略を描くことはもちろん、オペレーションの設計から実行、改善まで事業の一連の流れを構築し、クライアントを巻き込みながら事業を動かしていくことが好きだと気づいたのは入社3年目の頃です。

その頃から、私は「いかに日本経済の衰退を緩やかにしていくか」という課題意識を持ち続けています。人口減少に伴い日本経済の縮小は避けて通れません。その過程で大企業がリストラを行ってしまうと、社会不安が巻き起こり、消費が低迷し、その結果、経済の縮小スピードが速まってしまう。そうならないために企業の日本事業を適切な規模に緩やかに縮小させていくことが重要と考えています。

個人の意志・キャリアを尊重する、NRIのコンサルティングと組織の特徴

——お二人は、NRIのコンサルティングや組織の特徴をどのように捉えていますか。

毛利 外資系ファームのようにシステムチック(階層的、分業型)に大人数のプロジェクトチームを形成して、その人のポジションによって役割を明確に規定する(極端に言えば、アナリストは情報収集・分析・ペーパー内の図表作成すべし、といったもの)というよりは、どちらかというとき少ない人数ながらも各人がボトムアップで構築した仮説をベースに議論展開していくというスタイルでしょうか。

そのため、プロジェクトにおいては若手中堅も関係なく対等に議論を進めていくことが求められます。

また、中堅になって思うのは、「新卒で入ってきたメンバーが決めてすぐに辞めることはない。だから彼らが目指したいことを最大限尊重して色々な経験値を積ませてあげたい。」といった価値観が脈々と受け継がれているということです。

紺谷 NRIでは、若いうちから提案書作成やプロジェクト全体のストーリー設計、現場実行の責任者を担当するなど、プロジェクトをリードすることを当たり前のように求められます。そのため、入社1年目でも国の政策や企業の戦略レベルの論点に深く関わることでできますし、若手のうちから著名な経営者の方と議論を交わす機会も存在します。そうした経験を積める環境だからこそ、10年選手のコンサルタントが数多く在籍しているのだと思います。

加えて、先ほどお話しした「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことは、NRIだから実現できると考えています。企業のトランスフォーメーションに対し、外資ファームがリストラなど外科的なアプローチを得意としているのに対し、NRIは内科的なアプローチに強みがあります。企業の生産性を高め、少しずつ事業領域を変化させ、雇用を守りつつ状況を改善していく。そうしたアプローチができるのは、経験豊富なコンサルタントが多数在籍し、民間企業の構造改革を多く手がけてきたNRIならではの点だと思います。その中でデジタル・アナログ両面の手法を織り交ぜて企業のトランスフォーメーションを実現することが私の役割です。

経験豊富な10年選手のコンサルタントが多数在籍している理由

——10年以上の経験を有するコンサルタントが多数在籍している

ファームは少ない印象ですが、何かNRIならではの秘訣があるのでしょうか？

紺谷 コンサルタントはUp or Outの世界だというのは昔の話で、最近ではどのファームもある程度働き方へ配慮するようになっています。その中でも、NRIに10年以上の経験を持つコンサルタントが多くいるのは、組織の仕組みやマネジメント面での配慮のおかげだと思います。

毛利 他人事というつもりは毛頭ありませんが、NRIの管理職クラス(部長やグループマネージャー)は、本当に大変だと思います。その時の営業案件・稼働案件の繁閑の状況やいわゆる数字の達成だけを考えて、ある意味ドライにメンバーのアサインを決めるのであれば機械的な判断で事足りると思います。ただ、NRIの管理職の場合は全く違います。

紺谷 NRIは他ファームと比較しても個人の成長に対する意識が高く、管理職は、個人の意思(専門性を高めたい領域・テーマ)と成長(一人前のコンサルタントになるために必要な経験の幅)を考慮し、プロジェクトのアサインを決めています。現在、私はグループマネージャーを務めています。案件へのアサインには相当気を配っています。週に1度グループ内で案件の進捗や営業の状況を確認しながら、数週間に1度の頻度で1on1※2を実施しています。1on1ではより中長期の視点で「個人として何をして、どう成長していきたいのか」、「そのためにどのようなアサインや研修が必要なのか」ということを話しながら、できる限り個人の意思が反映されるように丁寧にすり合わせをしています。

ナレッジの幅や対応できる領域の範囲、組織の動かし方なども含めて、コンサルタントは経験が物を言う世界なので、コンサルティングを突き詰めて、極めていきたい人にとっては非常に恵まれた

環境だといえるでしょう。

——他にも、NRIで働くなかで魅力を感じている部分はありますか？

毛利 自分の意思が明確であればキャリアパスや案件のコントロールは十分可能ですし、家庭と仕事の両立がしやすいのも魅力です。最近ではリモートワークが主流となり通勤時間がまるまらなくなったので、私は平日の18時以降に仕事をしないようにしています。18時以降は家族で食事をして、子供をお風呂に入れて一緒に寝ています。もちろん、その分朝早く起きていますが、自分に適した働き方をさせてもらえるのは有難いですね。

※2 上司と部下で行う1対1の定期ミーティング。基本的には部下の成長支援を目的とした時間

幅広い経験から培われる、コンサルタントとしての独自性

——お二人は入社後に、NRIの人事やジョイントベンチャーで事業を経験された時期があるそうですが、その経験はコンサルティングにどのように活かしていますか？

毛利 私は、非連続なキャリア経験として、入社8年目から2年半ほど人事への異動を経験しました。NRIのコンサルティング本部には30以上のグループがあり、インターンシップでは学生の皆さんに各グループのリアルな課題を解いてもらうのですが、グループマネージャーと一緒にインターンシップの内容を考える中で、当社で扱う一つ一つのテーマに対して理解が深まりました。

また、日々コンサルティング業務を行う中では出会えないほどの多くの学生一人ひとりと向き合って対話を重ねていきました。どんどん考えが変化して成長していくさまをみて、改めてコンサルティング業務においても対話が重要である、という認識を持つようにな



もうり・かずたか

2010年新卒入社。まちづくり、地方創生、防災などのテーマを専門に、主に官公庁向けのコンサルティング業務に従事。2017年から約2年間、経営戦略コンサルティング部門の新卒・中途採用担当として、自社の採用戦略やブランディング戦略の策定、採用活動を行う。現在は、社会システムコンサルティング部にて『新型コロナウイルス対策緊急提言』を行うなど、政策立案支援から社会提言活動まで幅広く活躍。



こんたに・りょうた

2010年新卒入社。全社戦略、組織構造改革、業務改革、事業の伴走支援など様々な領域のコンサルティングに携わった後、2018年から約2年間、NRIとKDDIで設立したジョイントベンチャーへ出向。事業会社の一員として様々な領域で経営実務を担う。現在はNRIに戻り、企業大・業界大のトランスフォーメーションを専門領域に活躍。



りました。全く異なる役割を経験したことで、コンサルティングに活きている部分はたくさんあります。

紺谷 様々な経験を積むことができたためか、入社6年目頃には、全社・事業全体のトランスフォーメーションに関するプロジェクトのリーダーを務めるようになりました。その後、3年ほど様々な企業・事業のトランスフォーメーションを経験したのち、NRIとKDDIが新規に立ち上げたジョイントベンチャーに出向する機会を得ました。そこでは、会社の立ち上げ、事業・サービス構築などを、コンサルタントのような第三者的立場ではなく自社の立場で経験することができました。

主体的に事業を動かしていく当事者だからこそその難しさも味わいました。一般的なコンサルタントは、成長可能性のあるマーケットを探し、事業戦略を描いて、事業やプロダクト開発を支援するのがせいぜいですが、しかし実際には、そうした表層の良いところだけではなく、サービス立ち上げ後のアフターメンテナンスや、大量に商品クレームが発生した場合のフォローアップなど、事業を推進する上では、かなり手間暇がかかる部分も存在します。自分自身が事業の主体者となることで、事業立ち上げのリスクや、事業を継続することにどれだけ労力がかかるかなど、身をもって知ることができました。

現在はNRIに戻っていますが、出向経験を積んだことで、どのようにすれば組織が動くのかをこれまでよりも深く把握できるようになり、クライアントのトランスフォーメーションを推進するうえで、重要なスキルが身に着いたと感じています。

汎用的な課題解決スキルなどない。 心の底から正しいと思える選択を

——コンサルタントとして10年以上の経験を積んできたお二人は、これからどのようなことに取り組んでいきたいと考えていますか。

毛利 外向きの活動としては、精力的な対外情報発信と、官民一体となった政策・事業の実現のサイクルを回していきたいです。また、内向きの活動としては、OJTを通した人材育成なりマネジメントにも関わっていききたいと考えています。

特に昨年度は新型コロナウイルス対策緊急提言や、国土・都市領域におけるデジタル・ガバメントに係るレポート、ポストコロナにおけるデジタルを軸とした東京一極集中是正の方向性に係るレポートなど、対外情報発信活動に注力してきました。私自身として、デジタル技術×国土・都市といった骨太の領域における専門性・存在感を社内外で高めていく必要があると考えています。

国として、民間企業の技術力やビジネスのフィージビリティの向

上を支援し新たな産業・事業創出を狙う際の王道手法の1つとして、実証事業があります。一般に、①国が将来像を描きそこに向けた政策を立案する。②実証事業に民間企業のコンソーシアムが応募・参画し、国の事業予算を活用して技術開発や各種実証、ビジネスモデルの検討を行っていく。③民間企業が実証成果をもとにサービスをローンチする。④他の企業にも波及してひいては産業として拡大していく。という流れが念頭に置かれます。

私としては、この一連の流れにおける最前段の政策立案支援を、民間企業側との対話を踏まえた形で進めていきたいです。また一つの実証実験を進めるにしても、実証実験の成功がゴールではな

く、それが社会や企業にどう活かされるかが重要です。そのために、民間企業のコンサルティングも多く手がけているNRIだからこそ、蓄積された知見や経験から提言できることがあります。政策を作るだけではなく、民間企業とNRIとでコンソーシアムを組んで、社会への定着という部分で価値発揮していくことも非常に大事な役割だと考えています。例えば実際に、NRIは2021年8月に三井化学様、日本IBM様らとコンソーシアムを設立して、サーキュラーエコノミー実現に向けて動き出しています。

紺谷 今は、「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことにより貢献するために、「もっと日本社会全体のトランスフォーメーションに貢献できることがあるのではないか」と考えています。NRIはグループ全体で約1.3万人、単体でも約6,500人の社員が在籍しており、戦略コンサルティングからデジタルでの実装まで一貫して担うことができます。また、シンクタンクが祖業であることもあり、民間企業だけでなく官公庁との繋がりも非常に強いです。この強みを活かして、NRIが旗振り役を担い、特定の業界全体を変革していくようなアプローチができれば、より良い社会を作っていけると考えているので、そこに取り組んでいきたいです。

——最後に、学生の皆さんに伝えたいことはありますか？

毛利 NRIは良くも悪くも会社が定めた大きなミッションを背負わされて働く環境では全くありません。自分なりに、あるいはチームメンバーや社外のみなさまとの議論を通じて、しっかりと社会課題と結びついたミッションをコンサルタント一人ひとりが定めていきます。そこに向かって取り組んでいる限りはかなり自由度が高いです。

紺谷 NRIではキャリアに対する挑戦の自由度は、かなり高いです。関心のある領域やテーマについて若いうちからレポートを書いて対外的に発信する機会も多いので、その積み重ねが個人のキャリア形成を後押ししてくれます。アサイン含めて個人の成長を尊重してくれるので、自分が心の底から正しい・やりたいと思うことに向き合うことができるというのは断言できますね。よく「汎用的な課題解決スキルが身に付く」という理由でコンサルティングファームを志望する方がいますが、実はそんなものはありません。もちろん構造化や論点の整理などに必要な論理的思考力など基礎スキルは徹底的に身に付きますが、難しい課題ほど深い理解や継続したアプローチが必須です。だからこそ、皆さん自身が思いを持ち続けて課題解決に全力で取り組めるかが重要だと思います。

野村総合研究所 (NRI) 経営戦略コンサルティング部門

日本最高峰の経営戦略コンサルティングファームとして、幅広い業界のお客さまに対し、戦略立案から実行支援までの一貫したコンサルティングを提供。「未来創発 -Dream up the future.-」という理念を掲げ、シンクタンクとして産業や社会のあるべき姿を描き、民間企業へのコンサルティングで実現を牽引。時にはIT部門の力も借り、新しい価値の創出や未来の実装を行ってきた世界唯一のファームです。

2

ワクワクをロジカルに創る。
市場価値を高める問題解決力とは

KLab 株式会社

企画チーム リーダー 林原

没頭できる、
面白い仕事を選ぶべき理由

——就活時には外資コンサルの内定も持っていたそうですが、最終的にエンタメ業界に就職することを決めた理由を教えてください。

林原 シンプルに、自分がもっとも仕事に没頭できそうだというイメージを持てたのが、ゲームやエンタメ、ITの領域だったからです。

私が経営管理を学んでいた大学院では、在籍する学生の約半数が社会人経験者であり、さまざまな起業家やビジネスパーソンと議論する機会がありました。そこで出会った中でも特にいきいきと働いていて魅力的に映ったのが、自分のやりたい領域で事業を動かしている方々です。

私も彼らのように働きたいと考え、就活ではコンサルティングファームを中心に、ITベンチャーも含めて幅広く見て回りました。コンサルからも内定をいただきましたが、幅広い業界に間接的に触れていく仕事が自分の中ではしっくりきませんでした。

最終的には、数十万人・数百万人のユーザーに対して直接インパクトを与えられる仕事のほうが楽しめるイメージが湧いたことや、インターンに参加した際に最も没頭できたこと、また業界全体が伸びている実感があったことから、元々趣味として興味があったゲーム業界に足を踏み入れることを決めました。「趣味を仕事にした」という話もありますが、結果として現在もモチベーションを高く保って仕事に取り組むことができており、この業界に入って良かったと感じています。

「左脳の」なアプローチで、
「ワクワクをロジカルに創る」

——とはいえ、「趣味を仕事にしたい」というよりも、将来に対する不安から「どこでも求められるスキルを身に付けたい」という観点で

企業を見ている学生の方が多いように感じています。KLabのゲーム事業では、どのように市場価値を高めることができるのでしょうか？

林原 私は入社後、あるゲームタイトルの新規開発で0から1を生み出す仕事を経験しました。現在は、開発したゲームの運用にそのまま携わり、1を10に伸ばす役割を担っています。

もともと自らの手でモノを生み出し、それを大きく育てることで社会にインパクトを与えられる人になりたいという目標があったので、その全過程に携われる配属を希望し、その希望を通してもらいました。事業開発に携われる会社でも、新卒で0→1から1→10へ継続的に、両方経験させてもらえる環境は多くなく、貴重な経験ができていると捉えています。

とはいえゲーム開発というと、アイデア勝負で再現性がなく、特殊なスキルしか身につかないイメージを持つ方も少なくないでしょう。確かに、右脳的でアイデアベースのクリエイティブシンキングを強みとした会社では、そのようなことも起こるかもしれません。

もちろんクリエイティブシンキングも大切なのですが、KLabは「ワクワクをロジカルに創る」ことを強みとしており、左脳の発想であるロジカルシンキングをととても重視しています。

当社は多様なデータを取得できるモバイルオンラインゲームをメインに扱っており、日々そのデータを分析しています。それだけでなくSNS等の定性データもモニタリングし、活用しながら、よりよい運営を続けるために常にPDCAを回し、ゲームを作っているのです。

私が担当している売上戦略を考える仕事でも、常にデータを活用して改善施策を打っています。例えば先日、担当しているゲームにおいて、特定の商材の売上が想定を大きく下回るという場面がありました。すぐに原因を解明するため、どのようなユーザーさんが購入しているのか、購入しているユーザーさんとそうでないユーザー



はやしばら

2018年KLab株式会社新卒入社。京都大学大学院経営管理教育部卒。就活においてはコンサル、人材、Sier、エンタメ、不動産関連など幅広くインターンに参加。コンサル、IT企業から内定を獲得するが、最終的にはKLab社に入社を決める。入社後はプランナーとして新規タイトル開発、タイトル運営に関わり、現在は企画チームのリーダーを務める。

一さんの差や、売れている商材と今回の商材の差は何なのかなど、様々なデータをもとに分析を進めました。

その結果、その商材の需要が落ちた代わりに、別商材の需要が増えていそうだ、ということがわかったのです。そこから売上低下の原因について仮説を立て、解決策を考えて実装し、最終的には商材の売上を大幅に改善することができました。

このやり方は、他業界のビジネスに例えるなら、「自社のITサービス上で特定のサービスや商材の売上が落ちた際に、データを読み、打ち手を考え、その打ち手から最適なものを選んで実行する」といった問題解決の手順と同様です。だからこそ、当社ではマーケティング企業やコンサルでも使うような、汎用的な課題解決のスキルを身につけることができます。

また当社では、そのようなスキルを特にスピーディに身に付けることができます。事業の特性上、数十万人・数百万人から毎日、直にデータが取得でき、仮説検証のサイクルを高速で回すことができるためです。

さらに、データがどんどん蓄積されてゆくので、そこから学び、事業としても個人としても成功率を高めることもできます。成功体験をどんどん積むことで、新卒や若手がハイスピードで成長できる環境だと感じています。

私も最近、担当しているタイトルにおいて、4年目にして企画チー

ムのリーダーを任せてもらえるようになりました。市場価値という点でも、特にデータを用いた問題解決や企画スキルに自信を持てるようになりました。他社で働いたことはありませんが、扱う商材が異なるマーケティングやコンサルティングでも、今までの経験を生かせるだろうという自負があります。

ロジカルな文化が、若手にチャンスを与える

——林原さんの経験談を伺っていて、貴社には若手に面白い仕事を任せる土壌も備わっているように感じました。

林原 そうですね。当社に根付く論理やデータで判断する文化は、1年目もベテランもフラットに、実力で裁量を掴み取り、新しいことに取り組める機会を生み出しているように思います。実際に当社では、新卒1年目でも企画提案することができますし、疑問に感じたことへの解決策を提起することもできます。

私自身も、新規タイトルの開発に携わっていた新卒1年目で自らプロジェクトを企画し、実行した経験があります。従来は人の手・肉眼で行っており非常に労力がかかっていたゲーム内の文言のチェック作業に疑問を感じ、自然言語処理を用いて自動化すれば効率化できるのではないかと考えたのです。メンバーのアサインや開発期間、費用対効果まで計算し、企画書として上司に提案し

っている就活生へのアドバイスをお願いします。

林原 一般的にゲーム業界というと、「専門的すぎて敷居が高い」「戦略やマーケに携われないから成長できなさそう」といった印象をお持ちの方もいるかもしれませんが。しかしこれまでの話で、モバイルオンラインゲーム領域では、クリエイティブかつロジカルな課題解決スキルを身につけられること、また特に当社では、0→1、1→10の両方のプロセスで経験を積めることもご理解いただけたと思います。

そのため、若いうちから成長したい人には是非この業界をオススメしたいです。加えてぜひ来ていただきたいのは、世界を舞台にしたビジネスに携わりたい野心を持つ方です。日本のゲーム業界は世界の第一線で戦えるサービスを作っている数少ない業界と言えるのではないかと思いますし、特に当社は「エンターテインメントコンテンツで、世界中のユーザーをひとつにつなげる」というビジョンを掲げているからです。ほぼ全てのタイトルでグローバル展開を前提に開発し、実際に世界174か国にサービスを展開できています。現在売上全体の約35%が海外売上※となっており、その比率も年々上昇しています。

私自身も、作った企画を世界中の人に楽しんでもらえることに非常にやりがいを感じています。子どもの頃にエンタメコンテンツから特別な体験を提供してもらったように、今度は自分が作り手側として、「人と人との関わり」や「そのときにしかできない体験」を提供していきたいですね。

※2020年度決算データより

——お話を伺って、ゲーム業界に対するイメージが変わりました。

林原 ゲーム業界は今後も成長し続けることが予想されていて、競争が熾烈化しています。今やGAFAも参入しているんですよ。加えて、IT業界の中でも技術革新のスピードが速いため、高いレベルのアウトプットが常に要求されます。変化の激しい環境に身を置くことで、今後のVUCA時代を生き抜く上で必要な力が身につくと思います。

世界を舞台にコンテンツやサービスを作るやりがいを感じながら、ビジネスパーソンとしての力も付けていきたいという欲張りな方には向いている会社ですので、ぜひKLabにエントリーしてみてください。

ました。

この企画は上司にも納得してもらえたため、何と1年目の私がオーナーとして推進することになりました。先輩や同僚の協力を仰ぎながら遂行して無事やり遂げた経験は、自分の自信にも繋がりましたね。

世界の第一線で戦う、KLabで働く醍醐味とは

——ゲーム・エンタメ領域に興味はあるものの、仕事にすべきか迷



KLab株式会社

世界174の国と地域でゲーム配信を展開するエンターテインメントコンテンツ企業、KLab。2009年よりゲーム事業に参入し、参入当初はブラウザソーシャルゲーム、そこから、アプリのモバイルオンラインゲームへ土壌を移してきました。ユーザー目線を意識しながら、日本のサブカルチャーが持つ独特な世界観を形にする高度な技術力を駆使して、数々のヒット作品を創り上げています。

3

総合商社・外コン志望だった私たちが、
レバを選んで1年半で要職を掴んだ話

Leverages

レバレッジズ株式会社

新規事業責任者 古川

メキシコ支社 セールスマネージャー 結城

新卒2年目で事業責任者、海外支社マネージャーに

——まずは、現在お二人が担われている役割と仕事について教えてください。

古川 私は医療・介護領域における新規事業の責任者をしており、事業の成長に関わる部分をすべて見えています。サービス全体の品質に責任を持つことはもちろん、営業責任者と連携して戦略を練ることや、必要な人員の採用も自分で行っています。最近PL（損益計算書）を作成して数億規模の売上とコストのすり合わせや、20名を超えるメンバーのマネジメントもしています。

結城 私はメキシコ支社にてセールスマネージャーを務めています。営業として企業様へのご提案を行うのはもちろんのこと、メンバーの教育やマネジメント、事業における営業戦略の考案も私の重要な仕事です。現場と上流の両方を見ながら、事業の売上拡大を行っています。

——お二人は2年目にして、事業全体を任されているんですね。今回は、「若いうちから大きな仕事を担いたい」と考える学生のために、就活から現在の要職に就くまでに、お二人が何を考え、どのように行動してきたのかをお伺いさせていただきます。

商社志望から一転。

大きな仕事をするために、あえてベンチャーを選択

——結城さんはどのような学生時代を過ごし、どのように就活を進められていたのでしょうか？

結城 高校まで野球漬けの日々を過ごしていたこともあり、大学入学後はパワーが有り余っていました。なのでとにかく目についたものに飛びつき、アクティブに動き回っていましたね。

2年時には1年間アメリカに留学、3年時には学園祭実行委員の副代表を務めました。それ以外にも、台湾で開催されたビジネスを立案する国際プレゼンテーション大会で最優秀賞を獲得した



り、カンボジアのスタディツアーに参加したりもしていました。

就活は2年生の終わり頃から始めたのですが、当初は総合商社、専門商社、大手メーカー以外は考えていませんでした。昔から海外に駐在したいという気持ちが強かったですし、大手企業にいれば規模の大きな仕事を手がけることができ、将来安泰だろうと考えていたんです。いわゆるミーハーな就活生だったと思います（笑）。

——商社志望にも関わらず、レバレッジズを受け始めたのはどのような経緯だったのですか？

結城 一番大きかったのは、3年時に1ヶ月間滞在したカンボジアでのスタディツアーをきっかけに、就活軸が大きく変化したことです。現地で知った、カンボジアの優秀な若者の将来の選択肢が少なすぎるという事実があまりにも衝撃的で、優れた能力がありながらも機会に恵まれない人に、より多くの選択肢を提供したいという想いが芽生えました。

そこから教育や人材領域に関する社会課題への関心が高まり、帰国後は元々志望していた商社に加えて、そういった社会課題にフォーカスできる企業を検討するようになりました。そしてその中の1社として、レバレッジズと出会いました。

ただ、元々憧れていた商社を含め複数社から内定をいただくことができたので、最終的にどの企業に内定承諾するかを決める際には、実はかなり悩みました。当時掲げていた「海外赴任する」「大きな仕事に携わって生き抜く力を付ける」「人にフォーカスして社会貢献する」という3つの軸の中で、何を優先すべきかがわからなかったからです。

——そんな中で、最終的にどうしてレバレッジズに入社を決めたのですか？

結城 海外赴任の可能性は不明瞭でしたが、それ以外の軸を考慮した際に、自分が理想とするスピード感で社会貢献と成長を両立できる環境があると感じたからです。

商社を受けていて感じたのは、商社では巨大なプロジェクトを細分化した一部をそれぞれの担当が担い、10年、20年かけて進めていくのだということです。それもやりがいはあると思うのですが、自分には成長や価値創造の観点でスピード感が物足りなく感じました。

対してレバレッジズでは若いうちから新たな事業や価値創造の全体を任されるため、本当の意味で「大きな仕事」を通して成長できることにワクワクしました。海外赴任についても、当時2年目で海外拠点のマネージャーや事業責任者を経験したり、5年目で支社長を務めたりしている人が実際にいたので、自分で事業を創る手触り感を持ちながら挑戦し、努力でその切符を掴もうと決意することができました。

——入社後はどのようにして、今のポジションに辿り着いたのでしょうか？

結城 入社後すぐに、念願だった海外事業の部署にセールスとして配属されました。しかし、コロナの影響を受けて事業が縮小し、医療系の事業に異動になりました。海外事業部でモチベーション高く働いていたので、コロナによる異動は正直戸惑いもありました。

その時に支えになったのは、目の前のお客様に価値貢献したいという想いと、与えられた環境で成果を残し、再び海外事業へのチャンスを得るんだという覚悟です。その強い気持ちを糧に、異

動後の半年間も高い営業目標を達成し続けました。加えて代表の岩槻に直談判して月に一度1on1の機会を設けてもらい、仕事の成果と海外への熱量を伝え続けていました。

その後、ようやく営業としての成果と熱意が認められて海外事業部に戻ることができ、そこからは先輩と二人三脚で事業の立て直しを行った後、入社後1年半ほどで現在のポジションであるメキシコ支社のマネージャーを担うことになりました。

コンサルではなく事業会社でこそ、本質的な課題解決に近づける

——古川さんの学生時代と就活についてもお伺いしたいです。

古川 私も結城と同じくずっとスポーツを続けていて、学部時代はバスケットボール部での活動と塾講師のアルバイトがメインでした。その後、将来の選択肢を絞るために研究とビジネスの両方に取り組みたいと考え、大学院に進学。国際学会に参加した研究はもちろん、スタートアップでのインターン、ビジネスコンペなど、さまざまな活動に精力的に取り組むようになりました。

就活自体は大学院に上がる直前の春休みに開始し、夏には外資系コンサルティングファームからIT系のベンチャーまで、8社ほどのインターンに参加しました。正直初めはあまり就活軸もなく、「世の中の変化が大きい時代だから、成長できる環境を選びたい」という程度に捉えていて、人気企業を受けていました。



ふるかわ

東京大学工学系研究科修了。2020年新卒でレバレッジズ入社。入社後、看護・医療事業にてメディアマーケティングを担当。その後新機能開発のプロジェクトマネージャーを経て、新卒入社2年目で新規事業責任者を務める。

——外資系のコンサルティングファームは特に就活生からの人気が高いですが、古川さんはなぜ事業会社を選んだのでしょうか？

古川 インターンを通じて、コンサルと事業会社では仕事内容や事業に関わる上でのスタンスが全く異なると知ったことが大きな要因です。

コンサルは、クライアントが業績を上げるにはどうすればよいかについて、第三者の立場から提案を行います。つまり、ロジックを詰めてその事業をやる意義を相手に納得してもらうことがゴールになります。対して事業会社では、当事者として実行まで取り組み、顧客を幸せにする結果を出すことにフォーカスします。インターンでも、誰のどんな課題を解決するのかといったビジョンや、明日からどう実行するかという手段まで、徹底的に考えさせられました。

どちらにも面白い点がありますが、自分は当事者として取り組むほうが本質的に課題解決に近づける気がしてワクワクし、最終的には事業会社が選択肢として残りました。

——事業会社の中でも、最終的にレバレッジズに入社を決断した決め手は何だったのでしょうか？

古川 「関係者全員の幸福」を理念として掲げ、社会課題に根ざした事業を展開している点や、他人に対して熱量高くコミットできるという「人」の良さ。そして売上を500億円規模から1000億円規模に伸ばすフェーズで自分と会社や事業の成長をリンクさせられそうな「成長性」の3つに魅力を感じたからです。



ゆうき

関西大学外国語学部卒。2020年新卒でレバレッジズ入社。入社後、海外事業、看護・医療領域での営業経験を経て、新卒入社2年目で新Leverages Career Mexicoのセールスマネージャーを務める。

最後の最後は、直感と気持ちの差分で決めたように思います。実はもう1社迷っていた企業がありましたが、その企業は誰もが知っているメガベンチャーで、組織や制度も完成されていました。その会社と、まだすべてが成長フェーズのレバレッジズとを比較したときに、自分としてはレバレッジズの環境の方がチャレンジングに感じたんですね。

——入社後、現在の役割を得るまでの変遷についても教えてください。

古川 入社当初は医療領域の事業においてプロダクトマネジメントを担当し、ユーザーの問題解決に必要な機能実装やSEO対策を行っていました。勉強しながらエンジニア・デザイナーを含む6名ほどのチームで開発を進め、どうにか機能を実装しました。

その後は事業戦略を考えるプロジェクトでUXリサーチに携わり、そこで得たスキルを用いて、先輩と共同で新規事業企画を実施。それを執行役員の藤本に壁打ちしてブラッシュアップし、最終的には代表の岩槻や関連事業部のマネージャー陣にも企画書を見てもらい、2年目には責任者に就任しました。

最速でキャリアを駆け上がるための極意

結城 これまでを振り返ってみて思ったのですが、自分が就活をしているときに「すごいなあ」と憧れていた社会人に、今なれている気がするんですね(笑)。もちろんまだまだではあるのですが。



古川 自分も入社前、「本当に優秀な人が集まっているこの会社で、自分は本当にやっていけるのか?」と思っていました。入社後は事業に集中していることもあります。そんなに気にならなくなったので、やはり成長しているのだらうなと思います。

——なぜたった2年弱で、これほど大きな仕事を任せてもらえるようになったのでしょうか?

結城 仕事を任せてもらうために、私は常に三つのことを意識しています。一つは、与えられた環境で100%以上の成果を出すこと。二つ目は、何事もポジティブに楽しみながら取り組むこと。そして最後は有言実行です。例えば何かを改善すべきだと思ったらまず自分で取り組んで成果が出る形にして、周囲に情報を共有するようにしています。言葉にすると当たり前のことのように感じますが、これらを徹底して継続できる人は実は少ないと思うんですよね。愚直に取り組む続けることで「結城なら任せられそう」という信頼を徐々に得られたような気がします。

古川 私も結城と同じく最初はどんな仕事も断らず、任されたら100%ではなく120%で打ち返すようにしています。

あとは長年ビジネスの世界にいる人と比較すると、経験やスキルが圧倒的に足りていないと感じていたので、そこを補填するインプット・アウトプットの量と質を高める動きを取っていましたね。具体的には、年間100冊以上の本を読み知識を蓄えるのはもちろんのこと、専門的な知見を持つ人に壁打ちすることで徹底的に気づきとインプットを増やし、それを確実に実践することでアウトプットの質を高めていました。

インプットや気付きを増やすことは現在も大切にしており、最近では、事業を伸ばすという今の私のミッションに合わせて、その知見を持つ執行役員の藤本や代表の岩槻と定期的に話す機会を設けています。また、職種の枠を超えてデザイナーやエンジニアとにアドバイスをもらいに行くことも多々ありますね。先日、明らかに工数がかかる作業があった際に、何気なくエンジニアに相談をし

の海外事業のマネージャー陣と頻繁に会話しています。

古川 連携することで成果を挙げやすくなり、事業の成功確率が高まるのはもちろんのこと、周りにも自分のやっていることをわかってもらうこともでき、「この仕事ならあの人に任せたい」と思ってもらえる副次的な効果もありますよね。

結城 ただそういった連携をするにしても、待っていても何も起きないので、とにかく自分から行動することが重要だと思います。チャンスは与えられるものではなく生み出すものなんです。

**突き抜けるためには、
「GRIT」と「貢献範囲の最大化」が重要**

——最後に、早期から成果を挙げ、事業を牽引するビジネスパーソンになりたいと考えている就活生の皆さんにアドバイスをお願いします。

結城 小さなことでも抽象的でも良いので、自分の実現したいことを見つけたら、目標を置き、それを周りにアピールしながら突き進んでほしいですね。私は学生時代はバッションモンスターと呼ばれるくらい、ロジックよりも熱量が先行するタイプでしたが、その熱量に基づく行動、また地道な努力で機会を掴んできたと自負しています。

また、まだやりたいことがない人やなりたいた姿を思い描けない人は、まず自分自身のレベルを上げられるのはどこかと考えるのが重要だと思います。私や古川も最終的にはチャレンジングな成長環境があることを決め手に当社を選びましたが、楽しく前向きに挑戦できる環境を選べば、やりたいことやなりたいた姿も徐々に増えてくるはずです。

古川 学生時代から意識できることとしては、何事も主体となって考えること、そして「自分がいたからこそ組織の成果が変わった」と言える経験を積むことですね。このような意識は習慣になると思います。

入社後も最初はメンバーとしてサービスに関わることになりませんが、メンバーにとどまらず、自分でサービスを大きくしていこうと考えて視座を上げ、貢献範囲を広げ続けている人が、結果的に私や結城のような抜擢を受けている印象があるんですね。

レバレッジズは「一緒に会社を大きくしたい」「世の中の課題を解決したい」という想いを持ち、主体的に動ける人がチャンスを掴める環境なので、ぜひそのような方と一緒に働きたいです。

たら自動化を提案してくれ、業務効率化を実現することができました。

結城 異なる職種やチーム間でコミュニケーションを図ることで意思決定の精度が高まり、自分ひとりでやれる以上の成果を挙げられることは多いですね。私も代表や役員、メキシコ支社以外

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掛け、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。

4

人を変え、業界を変える。新卒2年目から採用責任者を務めるエースの思い



株式会社ボールド

取締役 経営戦略本部長 福井 克明

経営戦略本部 人事グループ 新卒採用責任者 木村 魁

「新卒採用責任者をやってみないか」

——当時新卒2年目の木村さんを新卒採用責任者に抜擢したのはなぜでしょうか。

福井 木村は、営業担当として新卒入社後の最速受注記録を更新し、売上目標も連続で達成してサブマネージャーに最速で昇格するなど、同期の中でも優れた成果を出していると評価していたため、採用責任者を任せることに決めました。

木村の一番の長所は、どんな人間になりたいかが明確に決まってい、その目標に対して全力で努力したことがあるところですね。複数社の役員を務めてきた経験上、新規事業をやりたい、あるいは経営者になりたいというような「やりたいこと」より前に、自分が「どんな人間になりたいか」が定まっている人のほうが、壁にぶつかって苦しいときの踏ん張りがききやすいのではないかと感じています。

もちろん、途中苦戦していた時期もありましたが、木村は努力をしながらも、きちんと考えて改善していけるタイプなのであまり心配していませんでしたし、実際上手く乗り越えてきたと思います。学生に対して自社の魅力を伝えたり、候補者と向き合ったりという点では、マネジメントで苦労した経験が活かしているのではないかと思います。

——木村さんは、新卒採用責任者に抜擢されたときにどう感じましたか。

木村 社長から新卒採用責任者をやってみないかと言われたときは、ポジションに就けることへの期待とワクワクがありました。しかし、いざやってみると全然成果が出なくて、自分の能力不足に気付いたんです。総合職は新卒しか採用していないので、自分がコケた



ら会社がだめになってしまうというプレッシャーがありましたね。

営業のときのように、仕事のやり方を真似できる先輩がいるわけでもなく、さらに採用要件を変えた年でもあったので、会社の魅力をどう伝えたら良いかを一から考えなければならなかったのは大変でした。幸いにも福井の直属なので、課題感について相談したり、自分にはなかった視点からのフィードバックをもらったりしながら、説明会の内容や打ち出しの仕方などを工夫していきました。

結果、22卒での内定承諾人数は目標を達成でき、無事入社いただければ新卒入社人数で最多記録になります。こうして努力して最速でPDCAを回すことで、成果を生むことができました。

立ちはだかったマネジメントでの課題

——入社後は、どんな役割を担ってきたのですか。

木村 1年目はエンジニアのマネジメントに奔走しました。

ボールドは、開発案件を持っているクライアント企業に自社のエンジニア社員を派遣する、ITエンジニアのアウトソーシング事業をおこなっています。例えば、大手銀行のネットバンキングシステムや、マイナンバーカード関連のシステムといった、生活の基盤となるIT基幹システムの開発に、当社のエンジニア社員が関わっています。

私は営業担当として、クライアント企業へ自社のエンジニアの派遣を提案し、受注ができれば、派遣先の企業のプロジェクトが順調に進行するようにマネジメントを行う役割を担っていました。

最初に担当したエンジニア社員は44歳で、相手にとって私は、ITの知識が自分より浅い若手です。それなのに、仕事への指摘をしてきたり、スキルアップのために研修を勧めたりしてくるわけですから、最初はアドバイスも聞き入れてもらえず、信頼関係を築くことに苦戦しました。

福井 自分より年上のエンジニアをマネジメントするにはコツがい



るので、若手はよく苦労していますね。マネージャーの立場を勘違いしてか、上の立場からのコミュニケーションを取ってしまい、歩み寄ることができない人も多いです。しかし、エンジニアとの信頼関係構築がうまく行かない人は、クライアントのプロジェクトに貢献できず、既存顧客から売上を伸ばすチャンスも減りますし、エンジニアの成長にも貢献できないため、その連鎖で中長期的に営業売上も上がらなくなってしまいます。当社の営業にとって、エンジニアのマネジメントは必ず乗り越えなければならない壁なのです。

誠実な姿勢で築く信頼関係の重要性

——マネジメント面の壁は、どのように乗り越えたのですか。

木村 とにかく人に寄り添うことを意識しました。年上の方に敬意を持ちつつ、何をすれば相手のためになるかを考え、相手を知ろうとする姿勢を大切にしています。

経験が浅いうちは、現場で問題が起きているとエンジニアから報告を受けても、何が原因か、どうすればよいのかは全くわからないこともありました。困って派遣先のクライアント企業に聞いても、説明にIT用語が多く全然理解できないときもあり、途方に暮れたこともあります。しかし、とにかくできることは何でもやろうと思い、用語を調べて勉強した上で、わからないことは素直にエンジニアにも質

問しながら進めるようにしていました。

エンジニアの成長のため、プロジェクトの問題解決のため、という姿勢が伝わったのか、エンジニアの態度が徐々に変わっていききました。わからないことを聞いたときに「木村くんには教えよう」と言ってくれたり、私がおすすめした社内研修会の講座に全て参加してくれたりするようになったのです。その方は、次の年にリーダー職に任命されるまでに成長し、今も活躍しています。

こうして自分自身が本気で人に関わることで、その人が変わっていく、成長していくということがとても嬉しくてやりがいを感じましたし、自分は人に良い影響を与えられる人間になれるという実感を持つことができましたね。

リーダーシップのある人材を目指して

——徹底的に人に向き合う姿勢と、熱量の高さが印象的です。人に影響を与えられるようになりたいと思ったきっかけはありますか。

木村 私が周囲の人へ良い影響を与えたいと思うようになったきっかけは、大学時代の塾でのアルバイトです。

当時、週7日間勤務し、チューターとして担当生徒の学習管理やモチベーションの向上に熱中していたら、いつの間にか周囲に自分の熱意が波及して、自分の所属する校舎が模試の成績の伸び率で



きむら・かい
2019年入社後、最速受注記録を樹立。1年目にして最速でのサブマネージャー昇格を果たした後、経営戦略本部へ異動。新卒採用責任者として役員直下で採用設計から説明会までを担う。

全国1位を獲得したのです。徹底的に生徒と向き合うことで、担当でない生徒からも頼られるようになったり、それを見たその生徒のチューターも負けじとバイトの日数を増やすようになったりと、生徒はもちろん、チューターの同僚にも良い影響を与えることができた実感が持てて、やりがいを感じられました。

この経験から、努力を続け人と真剣に向き合うことの大切さと、成果が出る楽しさを知ることができました。社会人になってからも同じように、努力を惜しまず全力で仕事に取り組み、周囲に良い影響を与えられる人間を目指しています。

——就職活動のときは、どのような企業の選考を受けていましたか。

木村 就活開始当初は、全力で働きたい、年齢に関わらず裁量の大きな仕事を任せてくれる会社でどんどん成長していきたいと考えていたので、大手企業、外資系企業、メガベンチャー、スタートアップなど幅広く検討していました。最終的にボールドに決めたのは、人を動かす力を身につけられる可能性が特に高い企業だからです。

みなさんは就活において、経営者や社会人の方々の話を聞くときに何を意識していますか。私は、他者よりも一歩先を行く社会人になるためのヒントにしようと、必ず「仕事をする上で最も大変だったこと、苦労したことは何か？」と質問するようにして

いました。すると興味深いことに、人を動かすことが一番大変だったと、みなさんが口を揃えておっしゃったのです。多くのビジネスパーソンが苦労するポイントがわかったので、マネジメント力をつけられる環境があることを軸に企業を選ぶべきだと気付きました。

マネジメント力をつけるには、理念やビジョンに向かって周囲の人を巻き込み、引っ張っていく経験をいかに多く積めるかが重要です。なるべく早く役職に就ける企業として、社員数が少なく成長率の高いベンチャーやスタートアップに絞っていきました。

中でも、早期にチャンスを掴める可能性が高い環境がボールドにあると考え、入社を決めました。当社はITエンジニアが主体の企業で、社員数は全体では580名ほどいますが、そのうち総合職の人数はわずか20名程度と少なく、各部門の管理職はそこから選ばれる形です。この環境ならば、努力して成果を出せば20代のうちに役員になることも目指せると確信しています。

IT業界全体を変える先駆者になる

——会社としては、IT業界の雇用改革を掲げていますが、業界に対する思いややりがいはありますか。



ふくい・かつあき

大学在学中からマネジメントの重要性に着目し、昼は大学で理論を、夜は物流企業や進学塾経営などで実務を積む。卒業後は光通信で統括部長や子会社CFO、レイズインターナショナルで常務取締役などを歴任。コンサルタントとして数多くのベンチャーの成長支援に尽力したのち、40歳を過ぎたのを機に、IT業界を変革するという澤田のビジョンに共感しボールドにジョイン。



木村 もともとボールドを受けるまではIT業界の課題をあまり知りませんでした。選考を受ける中で、ITエンジニアが定年まで働ける環境がないという問題を知り、入社後に現場を知るにつれて、事業の意義を強く感じるようになりました。

IT業界には、IT人材の不足と「エンジニア35歳定年説」という2つの課題があります。まず、IT人材の不足について。経済産業省※1によると、日本のIT人材は、2030年には少なくとも約16万人、最もIT人材の需要が伸びた場合には約79万人もの不足が生まれると予測されています。

次に、エンジニア35歳定年説について。国勢調査によると、就業者における25～44歳の割合が42%であるのに対し、情報処理・通信に携わる人材における25～44歳の割合は全体の70%を占めており※2、45歳以上の割合が特に低い状態です。その要因として、技術力に偏重したIT企業の人材育成方針が挙げられます。年齢を重ねるにつれて、技術力だけでなくマネジメント力、コミュニケーション力が求められるようになるものの、中高年のエンジニアはそういったスキルを磨く機会を持てなかった

ため、若いエンジニアに追いやられて居場所をなくしてしまうのです。

※1:参照 経済産業省IT人材需給に関する調査 調査報告書「2019年
※2:参照 独立行政法人情報処理推進機構IT人材白書2017より日米の情報処理・通信に携わる人材の年齢構成

福井 当社は国も懸念しているITエンジニアの雇用問題という大きな課題を解決するために、エンジニアが65歳まで活躍することが当たり前の環境をつくるべきだと考えています。マネジメント力やコミュニケーション力を鍛える教育や研修は短期的にはコストに見えるかもしれませんが、長期的には、エンジニアが働きやすいIT業界をつくるためであると考え、投資を惜しまないようにしています。

これだけ明確に課題があるのに、なぜ同業他社は取り組まないのかと不思議に思うかもしれませんが、取り組むインセンティブが低いのです。エンジニアは売り手市場で35歳頃までであれば引く手あまたなので、雇う側の企業も派遣される側の企業も、そしてエンジニア自身でさえ、技術力以外を伸ばす必要性を

感じにくく、研修や人的投資が重視されないという背景があります。

つまり、当社の新卒メンバーは、IT業界の常識を変えた企業の役員になれるチャンスがあるということです。新卒総合職の社員たちは切磋琢磨していますが、代表と役員の下の部長職はほぼ空席なので、ポジションを争うというよりも、純粋にいち早く成果を出すことに注力できる環境があると思います。

木村の他にも新卒入社の若手社員にはどんどんポジションについてもらっていて、例えば大阪支社長は新卒3年目の社員に任せました。ポジションはまだまだ空いているので、新卒社員たちのこれからの成長に期待しています。

自分の力を最大限に伸ばす

——木村さん自身がこれから成し遂げたいと考えていることはありますか。

木村 個人としては、20代のうちに役員になることが目標で、新卒採用責任者としては、IT業界の中で一番成長できる会社だと認められる会社作りをしていきたいと考えています。

目標までの過程にはもちろん苦労もありますが、自分がなりたい姿を明確に描けているし、努力すればそうなれると信じているので頑張れます。向かうべき道が決まっているので、めげそうになっても持ち直していますね。福井にも頼って、力を借りています。

福井 近年、日本のGDPや人口は減少していく一方です。こうした環境の中では、とにかくリスクを避けて何事もなく生きたい、楽をして大きなリターンを得たいと考える人が多くなるでしょう。しかし、このような状況だからこそ自分の力を出し切って成果を出すことができれば、それが希少価値に直結する状況であるとも言えます。

当社は、若いうちから人のために役に立てるような力を伸ばしていきたいと考えている人、どんな人間になりたいかを描けている人が集まっている組織だと思いますし、そういった人にとって魅力的な成長環境を用意できているという自負があります。

木村 リーダーになりたい人やマネジメントを早く経験したい人、人と関わりながら影響力を持ちたい人に向いている会社だと思っています。業界を変える挑戦に興味を持った方は、ぜひ選考を受けにきてほしいです。



株式会社ボールド

IT業界における雇用問題を解決するため、IT人材の育成に注力する急成長ベンチャー。エンジニアの技術力・人間力を伸ばすことでIT人材不足を解消し、エンジニアの働きやすい業界づくりを目指しています。新卒総合職は少数精鋭の幹部候補として採用され、入社数年でリーダーや役職に抜擢されるケースも多く、成長環境として注目される企業です。

5

自らの市場価値の向上を目指した学生が、半周回ってたばこ会社を選んだ理由

ひとの
ときを、
想う。 JT

日本たばこ産業株式会社 (JT)

R&D グループ 製品開発センター プロセッシングチーム 石井 宏武
株式会社 M&S フォアフロント バックエンドチーム (日本たばこ産業株式会社より出向中) 邵 萌

皆さんは、就活においてこのように考えていませんか?——「仕事を通じて自分の市場価値を高めたい。そのためには、若いうちに責任のある多くの仕事を経験することが必要だろう」と。

では、そもそも「市場価値を高める」とはどういうことで、どうしたら高められるのか……。いわゆる「市場価値を高める＝ベンチャー」という考えに囚われるあまり、本来の自分自身に向き合わないことにリスクや落とし穴はないのか?

これらの問いに答えるべく、今回はJTの若手社員が登場。Goodfind College 編集長がズバリ突っ込み、市場価値を求めてベンチャーを見ていた二人が歩んだ経緯から「自分に合った市場価値の高め方」を探ります。

ぶっちゃけ「たばこ」って 引っかけからなかったんですか?

—— 恐らく学生のみなさんが気になっていることを、まず率直に聞いちゃいます (笑) ぶっちゃけ、「たばこ」の会社ってどう思っていたんですか?

邵 私は入社するまで、たばこを吸ったことがなかったんです。昔は喫煙スペースを通ると「たばこくさいな」と思っていました (笑)。就活でJTの方とお話したときも「JTという会社や、この人事の方も素敵。でも携わる領域がたばこかぁ……」と最初は感じていて。正直なところ、たばこはネガティブな要素として引かかっていた。

でもJTの人から「うちは“ひとのときを、想う。”会社で、手段の一つとしてたばこ事業を展開している」と言われて、それまでの“JTはたばこだけの会社”という認識が少し変わり、その後、先輩社員にお会いするにつれて、JTの「ひと」に惹き込まれていきました。

石井 僕はもともと、たばことの関わりがありました。たばこを吸いますし、なんなら学生時代に京都のたばこ屋さんでアルバイトをしていたんです。なので、たばこは身近な存在で少なからず興味はありましたが、それをつくる会社に入ろうと思っていたかはまた別で。

一言でいうと「ひと」を見てJTに入りました。就活前にアルバイト先でJTの社員と関わった時の印象と、大学時代の親しい先輩・後輩がJTに入社したこともきっかけになっています。

市場価値を高めたいけど何かが違う。 等身大の自分に気づいた二人の選択

—— なるほど。邵さんのようにたばこにはむしろ抵抗があった方もいらっしゃるんですね!もちろん石井さんのようにたばこ元々関わりがある方も多いかとは思いますが、決め手は人だとよく聞きます。就活では「ひと」を基準に会社を選ばれていたんですか?

石井 そういうわけでもありませんでした。当初は「やりたい領域で仕事をしながら市場価値を高めたい」と考えて、その環境を探していましたね。世の中がどうなろうと、生き抜ける人間になりたいかったです。市場価値を高めるには、若手のうちからゴリゴリに仕事をしないといけないから、ベンチャーに行くかなと考えていました。邵 私も「個の力を高める必要がある」と考えていて、就活の初期

はベンチャー企業を中心に複数のサマーインターンに参加していました。

私は将来結婚・出産後も、働くお母さんとして経済的に自立したいので、個の力が必要だなと。だから「市場価値の高い人間になるために、自分はベンチャーに行くんだ」と思っていました。

—— なるほど。私も多くの就活生の話を聞いた中で、同じように考える方はとても多いと思います。とはいえ、結果的にはベンチャー企業とは言い難い、JTという会社にご入社されていますが、一体どんな経緯があったんでしょうか?

石井 ベンチャーも大手もかなりの数、ほぼ全業界のインターンに参加したのですが「どの業界も全部ちがうな、これは人生を賭して極めたいことではないな」と感じました。とにかく生き抜くために力をつけなくては、市場価値を高めなくては、という考えに囚われていたんですね。

「じゃあ何をやりたいのか?」と自問自答したら、結局「自分はやりたいことがないんだ」と気づいたんです。

邵 わかります!私も近い経緯をたどったんです。大学3年の秋にあるベンチャーから内定をいただいて入社するつもりでしたが、3年の2月頃にターニングポイントがありました。

当時は内定者インターンとして、もう少しで糸が切れそうなくらい頑張っていました。ある事情により、兼務していたNPOとどちらかを辞める選択を迫られて。そのとき、入社後を考えたら絶対に続けるべき内定者インターンよりも、NPOでの活動を続けたいと思ったんです。でも、なぜだろう……と。

この選択が、等身大の自分の本音と向き合うきっかけになりました。当時、心のどこかで「このまま無理をしていたら自分はもたないな」という危機感を抱きながらも、「自分はこうあるべき」というものに縛られすぎて、心の声を押し込めてしまっていたんです。

こうして「焦って背伸びしているけど、本当はこうじゃない。等身大の自分が就活で置き去りになっているな」と。就活中に感じていた「自分の口から出ている言葉なのに、自分の言葉じゃないような感覚の原因はこれだったのか」と思いましたね。

—— お二人ともそれぞれ「自分はこうでなくてはいけない」という考えに囚われていると気づかれたんですね。そのあとはどうされたんですか?

邵 それまで構築してきた企業選びの軸を一度壊し、まっさらな状態で新しい企業を見ていくことにしました。もともと「誰かのために何かをしたい」気持ちがあったのですが、そのためにはまず「自分の心を満たす必要があるな」と視点が変わりました。

心を満たすためには「息のしやすい環境か、つまり自然体の自分で行われる環境かどうか」が大事だと思い、JTに決めました。

石井 「やりたいことがない」と気づいた時から、徐々に市場価値に対する考え方も変わっていき、最終的には「自分が楽しいと思える人たちと仕事ができたらそれでいい」という考えに落ち着きました。

例えるなら「そこそこ仲いい友だちと大好きなハワイに行くのと、めちゃくちゃ仲いい子と近場に旅行するのと、どっちが楽しい?」と聞かれたときに、僕は後者で「誰とやるか」が大事だったんです。

最後はベンチャー、総合商社、JTで迷ったんですが「たぶん僕の性格を変えなくていいかな」と思えたので、JTに決めました。

雰囲気がよくて楽しそうな会社は他にもありましたが「そのままの自分でいいのかな」と思ったのはJTだけだったんです。人が合うとか、気が合うのとはまた別で「呼吸が合う」という表現がしっくりきますね。

邵 そう。JTでは自分があるのままの姿でいいというか。入社後の今も、何かの型にはめて自分を抑圧する必要がないと肌で感じています。だから心地よくて呼吸がしやすいんです。

ひとが いい会社は、呼吸がしやすい？

—— 「呼吸が合う」「呼吸がしやすい」って、わかるようでわからないような(笑)。いったいどういふことなのか、詳しく教えてもらえますか？

石井 「それ、わかる～」みたいな共感ではなく、また同調でもないんですよ。わかる～みたいな「気が合う」というのは「気を合わせられる」ことに近いと思っています。

でもJTでは合わせたり、合わせられたりではなく、むしろ確固たる自分の芯を持っていて「俺はこれを曲げねえ」「お前はそうなの？いいんじゃない？ただ、俺はこうだよ」って言う人が多くて。それぞれ好き勝手言いますが、お互いを尊重しているんです。

邵 抑圧されない安心感というか。素の自分、等身大の自分を出しても、否定されないし、活かしてもらえますよね。「呼吸が合う」というのは、こんな感覚的なものでして、伝わりますかね？(笑)。JTの社員と話してみると、にじみ出るこの空気を感じていただけるかと思います！

石井 ちなみに僕は就活前にJTの社員と話したときに「いいな」と感じたんですね。京都のたばこ屋さんとアルバイトしていたときに、JT 含め3社のたばこ会社の社員が営業に来ていました。* 他社の

人たちは店長にしか話しかけないのに、JTの人たちは僕に対しても「ちょっとヒマなら、たばこ吸わない？」と声を掛けてくれて。温かみを感じましたね。

※ 日本のたばこ会社は JT のみだが、日本で展開・販売している外資のたばこ会社が数社ある。

石井 あと当時は、各社新商品のサンプルをたばこを吸われる方に配布していたんですが、他社の人たちは僕ら店員に配布をゆだねるのに対して、JTの人たちは店のそばに立って自ら直接お客さんに配っていたんです。くそ寒い真冬の京都の屋外ですよ。効率的かはさておき「想いをもった人たちで、いい企業なんだろうな」と僕は共感したんです。

—— 呼吸がしやすいというのは、自然な自分でいられる環境だということなんですね。入る会社の選び方として、そんな環境を見つけないというのも、一つの道ですね。実際に入社後に、呼吸のしやすさを体感できたエピソードはありますか？

邵 実は私は入社後にも「扱う商材がたばこかぁ」と、たばこに対して葛藤した時期があったんです。でもそこから変化したきっかけは、JTの先輩の一言でした。

入社後の配属先は営業でしたが、それまでたばこを吸ったことのなかった私はお客様の感覚がわからず、初めての法人営業を見よう見まねでやってみたものの、全然うまくいなくて腐りかけていました。

そんな私に先輩が「しょうもえのロマンは何なの？」と、おもむろに聞いて下さって。目の前のmustをやることで精一杯だった私は、先輩の漫画のようなセリフに面食らいました。

でも、その一言から「私が満たしたいことって何だろう」と考え続けた結果、私にはshould(やるべきこと)があると気がついて。自分が好きなチームのメンバーが前を向けるような先行事例を作るこ

とや、チームのミッションを達成していくことにコミットしようと決めました。

それからは、例えば営業活動をするのは「その先にあるこういうことをやりたいから」と自分で紐づけられるようになって。たばこに対する葛藤は徐々に薄れていきましたし、目の前の仕事に対する意味づけは「たばこが好きだから、だけじゃなくてもいいんだ」と私は思っています。

—— 敢えて「たばこ」についてぶっちゃけを聞いてきたのですが、そういうことじゃないんですね。何を扱うかを超越して、自分のあり方を考えられる環境や、そのきっかけをくれる仲間がいることが重要なんだな、と改めて感じました。

市場価値は大切だけど、高める方法はベンチャーだけじゃない

—— 一方で「市場価値」や「個の力」をおふたりが諦めた、というわけではないと思います。多くの学生が気になっている点ですが、今はどう捉えていますか？

石井 市場価値の捉え方自体は変わっていないですね。高め方については、就活のときは「市場価値を高める＝ベンチャー」でしたが、今では「ベンチャーだろうと大手だろうと変わらないな」という結論に至っています。

市場価値を高めるといって、ふんわりとした「仕事ができる、いわゆる総合力」と、「専門性」があると思います。前者は、裁量の大きいベンチャーのような環境の方が身につけやすい場合があるかもしれませんが、後者である特定のスキル(例えばプログラミング)に長けたい場合には、ベンチャーだろうと大手だろうと関係ないんじゃないかなと。

—— とても共感しますね。ベンチャーだから、大手だから、と表面だけ切り取ってはいけませんし、なにより、ひとの真似をすれば自

分もそうなれると誤解してる方が多いと思います。

石井 自分らしくやれないと、余計な気を遣ったりして、考えなきゃいけないことが増えるんですよ。そうすると、業務効率、スピード、吸収力等が落ちます。僕自身のこんな経験から、結局は自分が自分らしくやりやすい環境で、目の前の仕事をただひたすら一生懸命頑張るのが一番の近道なのかな、と今は思いますね。

邵 今でも個の力は重要だと思いますが、高め方については、JTだからこそこできることがあると思っています。目の前のことに熱中するのが第一だと思うので、そこは昔のように「高めなきゃ」という焦りはないですね。

また、私が入社して思うのは、JTって「ひとを育てる会社じゃなくて、育つ会社だな」ということ。もちろん、研修制度は整っていますし、人を育てようという風土も強くあります。ただ、どこまでいっても本人の自主性にゆだねられる部分が大きくて。自由なんです、それはぬるま湯ということではなくて、自由だからこそ、自立と自律がすぐ求められる環境です。

だから、もし自分が目の前のお仕事で満足できなければ「それをギョッとまとめて、空いた時間で何かおもしろいことをやればいいじゃん」と、いろんな人が言ってくれる会社ですし、実際おもしろいことをさせてくれる環境でもあります。JTならではの自分の経験値の貯め方であり、それが市場価値につながるのかな、と思います。

—— 結局は自分が頑張ることが一番で、そのために頑張れる環境を選べばいいのだと。そのように考える方が増えてくれるといいなと思いますね。この先おふたりが「個の力」を高めていった先には、どんなキャリアがあると思いますか？

石井 転職の機会は常に伺っていますが、今のところ具体的には考えていません。JTも魅力的な会社なので、転職というより、JTにいながら、やりたいこともできる起業という道を進むと思います。実際に自分で会社を持っている先輩もいます。



いしい・ひろむ

京都大学大学院(薬学研究科)卒業後、2018年にJTに入社。R&Dグループの製品設計チームにて、新商品開発における原料や材料等のスペック決定やコストダウン施策を担当後、関西工場で製造現場を経験。現在は、新商品開発の試験製造(プロトタイプづくり)を担当。



しょう・もえ

東北大学文学部卒業後、2019年にJTに入社。セールスグループにて大手企業向けの法人営業を中心に、全国展開可能な先行事例や企業リレーションを開拓。2020年10月よりオンラインストアを運営する株式会社M&Sフォアフロントに出向し、オンラインストアの需給管理や体制整備等を担当。



邵 現在のたばこ事業やジョブローテーションでの経験を活かし、たばこを通じて提供している価値を、既存のたばこに囚われない別の形で表現したいですね。あと、最近は「誰かの孤独と退屈」という課題にフォーカスしていて、将来的には、コインランドリー経営とかパン屋さんとかをやってみたい気持ちは芽生えていますね。

特に高齢者の方々が集えて、孤独や退屈を解消できるような何かを地元でできたら面白いなあと、ぼんやりと描いています。

—— 人事が同席している中でも、堂々とそれをお話いただけたので、呼吸のしやすさが証明されたと思います(笑)。

たばこを吸わない人、やりたいことがない人にも見てほしい会社

—— 当時のお二人のように「背伸びしているかも」「等身大の自分は違うかも」と気づいていながら、「もう戻りたくない」「自分の考えた軸を壊したくない」と違和感あるまま進んでしまう学生によく出

会います。そんな就活生に、声をかけるとしたら、何を伝えたいですか？

石井 「軸は変わりうるし、入社先が変わってもいい。就活が人生の全てじゃないよ」と伝えたいですね。就活のときは僕も「一番最初に入る会社って、人生決まるくらい大事なんだろうな」と思っていました、それが全てじゃないですよ。

いざ社会に出てみると「違ったな」と思って転職する人はたくさんいます。JTにも途中で入ってくる人がいますし。JTから転職する人はあまり多くはないんですけど、世間では転職はざらだし、就活でそこまで気負って思い詰めなくてもいいのかなと思いますね。あと、ぶっちゃけ入社して働いてみないとわからないんですよね。

なので、入社してから「自分らしい市場価値の高め方って何だろう?」ということを考えながら仕事をすれば、たとえば最初の企業選びに失敗したとしても、いくらでもやり直しはきくと思います。

—— 確かに、選択を重要と捉えすぎている節はあると思います。結局やってみなきゃわからないし、後から正解にするかどうかですからね。

邵 一方でもったいないと思うのは、入社後に「やっぱりあの時あの選択をしておけばよかった」と、後悔に囚われて身動きが取れなくなってしまうことです。その状態になると、目の前のことから逃げる理由になってしまうので。

なので、簡単ではないですが「いったん決めたら走ってみよう」と言いたいです。仮に数年先の転職を想定するとしても、それまでの

期間は「自分はこの会社でやってやるんだ」という覚悟は必要だと思います。

私自身、入社前にたばこへの引っかかりはありましたが、それを超越して「呼吸しやすい環境」として選んだのがJTでした。入社後もたばこことの葛藤はありましたが、それを乗り越えたのも、JTのひとや環境のおかげでした。なので、自分の選択は間違ってたかとは思っています。

—— 最後にどんな方にJTをおすすめしたいですか？

石井 やりたいことがある人は、それができる会社に行けばいいと思うんです。逆に「やりたいことがない人は、JTにおいで」と言いたいですね。JTは、原料の調達からコンビニの営業まで全部自社なわけじゃないですか。それだけサプライチェーンがあるので、どこかしらハマるところがありますよ。

邵 実際に私は、営業から今のデジタルマーケティングに部署が変わって全く違う仕事になって、転職したような気持ちですね。それでも呼吸のしやすさは変わらないですが。

石井 ここまで自分たちでやってる企業は珍しいんじゃないですかね。たばこ市場の縮小はありますが、世界マーケットで見ると何兆円規模の需要がまだあります。まだまだ体力はあるし、キャッシュもあります。

邵 やりたいことがある人も、JTに来てやっちゃえばいいと思います。石井さんが仰るように、やるための材料はまだたくさんあります。たばこ市場がシュリンクしている危機感があるからこそ、ワクワクするアイデアを活かそうとするスタンスがあって、若手の意見でも「面白いね」と言ってくれる会社です。

実際にやれることの余地も広くて、例えば私は「喫煙所を美術館にしてみたらどうか?」と提案したこともあります。

今後のたばこビジネスを考えたときに、たばこを吸われるお客様の喫煙満足度を高めるためには、絶対にたばこを吸われない方からの理解が必要だと思います。

だからこそ、たばこを吸わないことは、JTのなかでアドバンテージになり得ますし、むしろそういう声が、さらに求められるフェーズになると思っています。たばこを吸わない人にこそ、就活でJTを見てほしいですね。

「自分らしい働き方」について考える

若手社員が、自然体な自分でいられる「呼吸がしやすい」環境と表現したJTの社風の背景には、一人ひとりの意思を尊重し、自分らしく働くことを重視する思想があります。仕事をともにする仲間を見つけるこの機会に、あなたにとっての「自分らしい働き方」について、共に考えていきたいと思っています。

若手社員が伸び伸びと働ける、JTの社風と思想を知る

「働くを遊ぶ」——個人が主役の時代における、仕事の意義と企業の見方

記事を読む →



ひとの
ときを、
想う。

JT

日本たばこ産業株式会社 (JT)

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。

6

少数精鋭のプロフェッショナルが支える 医療・製薬業界の高度なマーケティング



株式会社エム・シー・アイ

株式会社エム・シー・アイ 人事チームリーダー 福永 浩介

医療業界で重要度が高まる、 マーケティングの役割

エム・シー・アイ(以下、MCI)は、医療領域において製薬企業のマーケティング支援を担う会社です。近年、医療業界ではマーケティングの重要性が高まりつつあります。その背景にはデジタル化の遅れと医療の高度化があります。

かつて医療業界では、医師が製薬会社のMR(医薬情報担当者)から対面で薬の情報を仕入れることが一般的でした。しかし、最近は医療の高度化による薬や治療法の多様化に加え、MRの活動規制の強化等も影響し、10年前と比べても医師の情報収集の方法には変化が見られます。例えば、MRからの情報収集量は年々減少し、オンラインでの情報収集にかかる時間が増加する傾向にあります。

これは業界内のわかりやすい変化の一例ですが、こうした変化に伴い、医師が求める情報を迅速かつ適切に届ける必要性が増えています。製薬企業のマーケティングを担う私たちの役割は、医師と製薬企業の間を生じる情報のミスマッチをなくすことです。そして、それは医療業界全体の発展と一般生活者のQOLの向上につながるものだと考えています。

そうした変化の中で多くのクライアントから信頼して仕事を任せただけなのは、私たち自身も変化することを恐れず、積極的にチャレンジすることを大切にしているからだと思います。

正確性と緻密さが求められる、 複雑で高度なマーケティング

私たちの仕事はマーケティングの力を駆使し、医療現場の情報、ニーズの収集と分析を行い、最前線で働く医療関係者への最適な情報提供をしていくことです。

マスへの情報発信が可能な業界であれば、大体の方向性が合っていれば、マーケティングによって一定の反応が得られるでしょう。しかし、医療の世界では医師の専門性や勤務環境等によって提供すべき情報が細かく分かれていますので、情報を届ける対象や情報の精度が少しでもズレると、マーケティング施策を実行しても十分な反応を得ることが難しくなります。だからこそ高い専門性を持つ医師が、どのような情報を求めているかを的確にリサーチし、正確な情報をピンポイントで届ける必要があります。

また、業界特有の法律やガイドラインの遵守はもちろん、クライアント毎の立場や方針に基づく対応が求められます。そのため、業界やクライアントに対する深い理解のもとでマーケティング戦略を立てなければなりません。さらに、私たちは世界の製薬企業トップ20社ほぼすべての企業と取引実績があり、グローバルな目線を持ちながら仕事を進める必要があります。実際に、外資系企業のグローバル本社からご依頼をいただき、日本国内で調査等を実施するプロジェクトも毎年複数実施しています。



ふくなが・こうすけ

新卒から一貫してベンチャー企業の人事に携わり、2社経験したのちにMCIに入社。現在、人事チームリーダーとして、新卒採用以外にも人事領域を広くカバーして担当している。



これほど正確で緻密かつ、複雑で高度なマーケティング、さらにグローバルの要素までも求められるのは、医療業界ならではの。その中でお客様からの難易度の高いご要望にお応えできるのは、働く社員一人ひとりの実力の高さと柔軟な対応力、そして組織としてのスピーディーな意思決定を兼ね備えているからだと考えています。

製薬企業を支える、 オーダーメイドの提案と人材の力

私たちは一つのパッケージ化されたサービスを、様々な企業へ展開しているわけではありません。お客様独自の課題に対して何ができるのかを考え、それぞれの製薬企業に合ったオーダーメイドの提案を重ねています。先ほどお話ししたように、製薬企業のマーケティングは非常に複雑で高度なので、全てをマニュアル化できるような業務ではありません。

さらに医薬品という商品の性質上、一社一社のお客様と長くお付き合いをしていくことが前提になります。その中でお客様と良好

な人間関係を築くことはとても重要です。何度も一緒にプロジェクトを進める中で培った信頼関係から「こういう課題が出てきたけど、あなたにお願いできますか？」と、直接指名でご依頼いただいたり、依頼になる前の課題のタネのような状態から相談を持ちかけられたりもします。

そういう時にお客様の相談を受け止め、課題解決に繋がられる人材が社内に育っていないと、私たちの価値を最大限発揮することはできません。ですから、当社が一番投資すべきは人材だと考えています。社内に優秀な人材が多くいて、どれだけモチベーション高く働いているかが、MCIの未来を左右すると言ってもいいでしょう。

プロフェッショナル人材育成への 取り組み

私たちが求めている人材は、継続的に研鑽を重ねて価値の高いアウトプットを追求したい方です。そういったマインドを持った真にプロフェッショナルな方を採用したいと思ひますし、そのような思い

ムを再構築しています。他にも、自己研鑽のための、時間的または金銭的支援として、例えば年間休日126日以上を確保したり、社員からの申請に応じて図書の購入や外部研修の受講等も支援したりしています。また、英語力を高めたい方に対してはTOEICの受験料は全て会社で負担しています。

業務環境としても、当社は組織を細分化していないので、一人ひとりが様々な仕事に取り組みます。その中では新卒1年目から分析力や交渉力、タスク管理能力といった、医療業界に限定されないビジネススキルを高いレベルで身に付けることができます。

個人の成長はあくまで社員自身の主体的なチャレンジが無ければ実現できません。私たち人事チームの役割は、そのチャレンジを支援する環境を整備することです。社員一人ひとりが主役となって、喜び、悩み、努力し、仲間と切磋琢磨して、成長を実現できるような環境を作っていきたいと考えています。

少数精鋭で、人を根幹に考える組織

MCIはこれからも少数精鋭で、人を根幹に考える組織でありたいと考えています。そして、人を公正に見ていきたいという想いが強くあります。社内では集合天才型組織という考え方を採用していて、人に何かを教えたり、周りを助けたりする文化が根付いています。クライアントへの高い価値提供のために前向きに取り組む人は手厚いサポートを得られますし、領域にこだわらず勉強し続ける意欲があれば、文系理系関係なく活躍できるチャンスがある環境です。

私たちが携わる仕事の性質上、全てにおいて高い品質、高いレベルが求められるので、経験者も未経験者も後から学ぶべきことは多くあります。ただ、自分で考え抜く力が備わっていて、貪欲に吸収し成長できるポテンシャルがあれば、入社時点での知識や専門性の有無は全く関係ありません。会社依存せずに自分の力でキャリアを築いていきたいという人には、特に向いていると思います。

「何をやりたい」「こんな人間になりたい」「こういう立場で活躍したい」など、自らの明確な指針があれば、会社と与えられなくてもやりたいことにチャレンジできる環境です。業界のイメージに縛られず、自由に柔軟なチャレンジをしたいという意欲のある人には、ぜひMCIに飛び込んでもらいたいですね。

を持って入社した社員が、どんどんチャレンジして成長できる環境を作りたいと考えています。

そのため、人事チームに教育研修と組織改善を担うポジションを新たに組み込み、様々な改善を重ねてきました。例えば、新入社員研修を体系化し、より実践的な内容を取り入れつつ、実際に研修を受けた社員からのフィードバックを受けて、翌年のプログラ



株式会社エム・シー・アイ

エム・シー・アイは、次世代成長産業の大きな柱であるヘルスケア分野のマーケティングに特化したコンサルティングファーム。2007年設立以来、少数精鋭組織で成長を続け、外資系・国内系ほぼ全ての大手製薬企業をクライアントに抱える卓越した実力を持ちます。世界100カ国以上に展開し、5000社を超えるクライアントを抱える世界屈指の広告代理店／コミュニケーション企業、オムニコムグループに参画し、その世界的なネットワークを活用できる企業として、グローバル視野に入れた展開を推進しています。

7

ミッション経営が凄い会社に学ぶ。 なぜ事業や組織が成長するのか？



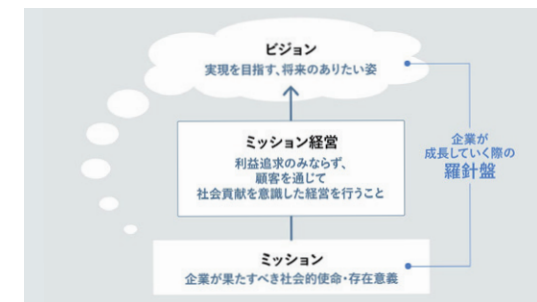
パーソル キャリア

パーソルキャリア株式会社

経営戦略本部 本部長 森 宏記

ビジョン・ミッションとは？ ミッション経営とは？

編集部 Goodfindでは、就活において「成長機会」や「事業創り」など、貪欲に活躍のチャンスを求めている学生によくお会いします。一方で、皆さんは企業を見るときに「ビジョン」や「ミッション」に注目していますか？ ビジョンやミッションへの「共感度」は、採用選考の過程はもちろん、入社後の働き方や事業創りにも関わるため、1年目から成長したい人ほど、実は深い理解が必要です。定義から見ていきましょう。



まず「ビジョン」とは、実現を目指す、将来ありたい姿のことです。多くの企業では「10年後に実現したい社会」といった中長期的なビジョンを掲げていますが、ビジョンは時代や状況によって変わってしまうのです。

次に「ミッション」とは、企業が果たすべき社会的使命であり、存在意義です。自社は「何のために存在し、誰にどのような価値を提供するのか」を明確にしたもので、日々推進し続けます。また利益追求のみならず、顧客を通じて社会貢献の実現も目指す考え方を「ミッション経営」※1と言います。

また、ビジョンとミッションのベースとなる「経営理念」は、その企業の経営者が大事にしている価値観・考え方で、会社の判断軸であり個性とも言えるでしょう。※2

そもそも、なぜ企業はビジョンやミッションを掲げているのでしょうか？ 理由は、企業が成長していく際の「羅針盤」であり、組織文化を醸成する「拠り所」になるからです。ただ、このように定義や一般論を聞いても「働く上で、自分や入社先の事業とどう関わるのか」イメージが湧かない人も多いでしょう。

そこで今回はパーソルキャリア社の事例から、ミッション経営をする理由や、具体的に「ビジョン・ミッションと事業」の関係を読み解きます。そこから「事業創りや、個人として成長する上で、なぜビジョンやミッションが重要なのか？」を理解し、企業を「ビジョン・ミッションから見る視点」を学びましょう。

※1 ミッション経営とは「社会について考えながら仕事すること」であると同時に顧客のための仕事を通して、社会に貢献すること。すなわち「顧客を通じて社会に貢献する、顧客の後ろに社会を見る」という考え方。

出典：根来龍之「[ミッション経営：事業活動を通じて社会貢献](#)」

※2 参考：[わかりやすく解説 | 2020 ビジョンを実現するキャッシュフロー経営](#)

不況時に強く意識した「顧客志向」と

そこから生まれた事業間の連携

今回は、パーソルキャリア社の経営戦略において、キーパーソンである森さんに編集部がお話を伺いました。現在は全社の戦略や事業

計画など経営を担う森さんですが、法人営業時代にはリーマンショックを経験。不況下でも顧客に貢献して売れる仕組みをつくったことが、事業間の連携が進みきっかけになったと言います。

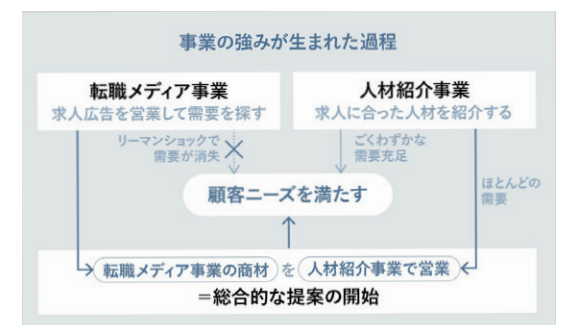
——今回は「ミッション経営」をされる理由や、ミッションと事業の繋がりなどについてお話を伺います。まずは理解するための前提知識として、パーソルキャリアの事業について教えてください。

森 パーソルキャリアは、「はたらいて、笑おう。」というグループビジョン、「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もと、はたらく個人には豊富な「はたらく」の選択肢を、企業には「採用」を切り口とした多様な人・組織の課題解決を行っています。

中でも、当社の事業の特徴は、主要事業が横に連携をとっていることです。今回は、連携のきっかけとなったリーマンショック当時に踏まえてお話しします。

パーソルキャリアの代表的な事業には、「人材紹介」と「転職メディア」があります。人材紹介は、法人営業担当であるリクルーティングアドバイザーが企業のニーズをヒアリングし、ニーズに合った転職希望者を紹介するサービスです。

一方で転職メディアは、当社が運営する転職メディア「doda」に対して、企業が求人を掲載し、ユーザーがメディアを通じて求人に応募することで、採用活動および転職活動をサポートするサービスです。この転職メディアは、リーマンショックの時には一時的にお客さまからの需要が減少してしまいました。でも、採用に関する需要がすべて無くなってしまったわけではなく、人材紹介のサービスには、「自社のニーズに合う転職希望者を紹介してほしい」というお客さまからお声掛けがあったんです。



だったら、需要があるお客さまに対して、「人材紹介だけでなく、当社のサービスを幅広く活用して採用活動のサポートができないか」について検討しました。というのも、当時人材紹介で採用が成功している企業は限られ、ほとんどの企業が人材紹介のみで採用を成功に導くことが難しい状況にあったからです。

そこで人材紹介事業部の営業が求人広告の提案もすることができるよう、それぞれの事業が連携できる仕組みを作ることになりました。こうして、お客さまに「パーソルキャリアが持つサービスを総合的に提案する」という当社事業の強みが生まれました。

業界他社との違い。強みの根幹は「ミッション経営」

——2つの事業の連携から派生する「強み」について詳しく教えてください。また人材業界の他社との違いは何でしょうか？

森 同じ業界内での違いは、やはり事業間の横の連携と社員一人ひと

とりの提案力だと思います。当社では、お客さまにとって最適なサービスを提案することを意識しています。そのため、リクルーティングアドバイザー（人材紹介の法人営業）とリクルーティングコンサルタント（転職メディアの法人営業）が一緒に営業に行くこともありますし、時にはグループ会社も巻き込んで、一緒に営業に行くこともあります。これは他社と比べた時の強みと言って良いと思っています。

——逆に、他社ではなぜあまり一緒に提案しないのですか？

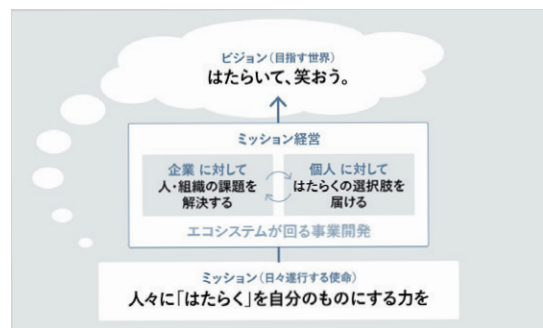
森 ミッションをはじめとした経営思想の違いだと思います。他社では分社化して事業ごとにカンパニーを分けていることも多く、総合力というよりも、各事業の営業が個々で「プロダクトそのもの」を届ける方針をとっています。実際に、そうした企業は優れたプロダクトで差別化を図っていると思います。

もちろん他社を意識しないことはないですが、シェアを奪い合っている感覚もないんです。もちろん、お客さまから選ばれれば嬉しいですが、「はたらく」というマーケットは「あそこの敵陣を倒すぞ」というゲームじゃなくて、共にお客さまに価値を提供し続け、マーケットそのものを広げていくものだと考えています。

なので、個々のプロダクトで他社に勝つというよりは、他社よりも幅広く世の中で使ってもらえる仕組みやエコシステム※3 をつくりたいと思っています。

たとえ、一つの案件や単体のプロダクトでは収益にならなくても、それがお客さまの課題解決になることで、まわりまわって他のお客さまにもいいことがあるとか、別のプロダクトで収益化するのであれば良いと思っています。

また、事業を連携させ、より多くのお客さま（企業）にサービスを使ってもらうことで、より多くの求人を個人のお客さま（転職希望者）に届けられたら、「人々に『はたらく』を自分のものにする力を」というミッションの推進に繋がっていくことができます。



「ミッション経営」を軸として「社会課題をビジネスで解決するプロセス」を踏むことで、しっかり収益にも繋げることができると思っています。そして、さらに価値のあるビジネスをしていくことができる。

これが全社に浸透することで、社員一人ひとりが「社会課題から落ちてきた取り組みを、自分はいま目の前のお客さまに提供している。お客さまが満足することで社会がよくなるんだ」と自信をもって営業したりサービスをつくったりすることが、今後の強みになっていくと思います。

編集部 顧客満足にとどまらず社会に向けた「ミッション経営」の思想が、社員一人ひとりに根付いていることが、事業の源泉であり、組織での提案力のベースにあるのですね。

※3 エコシステムとは「生態系」という意味のことで、ビジネスの分野では、特定の業界全体の収益構造を表す。ひとつの企業のビジネスモデルではなく、取りまとめ役となる企業、技術やアイデアを提供する企業、資金を出す企業といった様々なプレイヤーを巻き込んで、事業や業界全体が成長していく様子を自然界の生態系になぞらえたもの。

目先の利益よりエコシステムを目指すのもミッションのため

——「ミッション経営をして収益化も実現できる」という自信の源は何か？ 社会課題を解決するビジネスで本当に収益になるのでしょうか？

森 たしかに事業の各論を話すときには、僕も「それ本当に収益になるの？」と言います。ただ「本当に世の中のためになることをやろう」と声を挙げたときに、お金を払う企業はいると思うし、その人らしいワーキングライフ（はたらき方と生き方が融合した生活）を実現するために、個人もお金を払うと「総論」としては思っています。収益化するサイクルをつくれないのは知恵がないからで、その知恵は絞るべきだと考えています。

例えるならば、近所のゴミ拾いをしていても収益にはつながりません。ですが、海中のプラスチックゴミを一気に回収できる仕組みがあれば大きな収益になります。僕たちが目指しているのはそういうことです。

僕らのミッションは、人々に「はたらく」を自分のものにする力を与えることなんです。はたらく人たちに常に寄り添える存在となって、個人の希望と社会の期待にこたえられたら、収益も必ずついてきます。

短期的に物事をみようとは思っていないので、3年間くらいは収益にならない時期があるかもしれませんが、5年後10年後に収益化できる、そういうプロダクトもつくっていくとしています。

——新しいプロダクトや事業への投資基準、逆に撤退基準はどのように引かれているんですか？

昔は3年で投資回収しようとしていました。その基準がなくなったわけではないですが、今はプロダクト単体で収益化ができなくても、エコシステムが回っていれば良いと考えています。1つのプロダクトが別のプロダクトに影響を与え、そのプロダクトの売上が上がるのであればいい、という基準になっています。

例えば、2020年より提供開始した、転職後の「はたらく」を支援するサービス「CAREER POCKET」においては、サービス単体でマネタイズしていませんが、「dodaj」を含む既存サービスへの送客や、データの共有を考え、まさにエコシステムとして運営しています。

——2019年にはアルバイト求人情報「an」のサービスを終了されました。事業撤退の背景について教えてください。

撤退した背景としては、「経営全体を俯瞰したときの投資、人的リソースの最適化」が大きな理由です。「an」自体は利益が出ていました。しかし、近年アルバイト・パート業界を取り巻く環境は大きく変化し、求人広告市場に参入する企業も増加したことで、今までのやり方では「an」単体で収益性を向上させることが難しい状況となっていました。

何度も経営陣で議論を重ねた結果、お客さまや社会により多くの価値を提供するためには、「an」に配置・投資をしていたリソースを、転職領域を中心とした他の既存事業のアップデートや新規事業立案に割くという判断になりました。

——投資・撤退基準について、単体だけでなくエコシステムへの寄

与を見るとのお話でしたが、その点で「an」はどうでしたか？

リソース配分の観点で、「アルバイト・パート領域の求人広告」という今までのやり方をそのままにエコシステムとして捉えるのは難しいという考えでした。

今回の意思決定も、僕たちが「はたらく」というフィールドに今後も腰を据えてチャレンジをしていくためのものなので、ドメイン※4を変えたりアプローチ方法を変えたりしながら、異なる切り口で再度チャレンジをすることは十分あり得ると思います。

だからこれまで多くのお客さまに愛されてきた「an」のブランドは手放さず、保持することに決めています。そのため、この先「an」のブランドをどこかで使うことはあり得ると思っています。誰か「an」のブランドを使って面白いビジネス考えて提案してくれないかな。パーソルキャリアで新規事業やりませんか？

※4 ドメインとは「企業の事業活動の範囲のこと。『事業領域』または『事業ドメイン』とも言う。

ビジョンのために「はたらくプラットフォーム」へ広げる醍醐味

——ビジョンやミッションを中心に据えた経営思想を、体現しているエピソードを教えてください。

森 KKR※5 から離れるときの経営会議の話をさせてください。当時、当社（旧インテリジェンス）のビジョンは「人と組織を多様な形で結ぶインフラとしての人材サービスを提供し社会発展に貢献する」でした。

「独立してまた上場するか、テンプグループと一緒にするか」の分岐点で、経営陣は、「本当にインフラを目指すなら、規模を追わなきゃいけないよね。だったら、派遣のマーケットで派遣の雄とされてきたテンプグループと一緒に会社規模を一気に大きくし、顧客に届けられるサービスをより充実させた方が理にかなっている。僕たちのやりたいことに沿うよね。」と、判断しました。



もり・こうじ

2007年に新卒でパーソルキャリアに入社。転職メディア事業部にて営業を経験後、事業企画へ異動し、人材紹介事業をはじめ数事業を牽引。その後、主幹事業部の事業企画およびCHQ組織（管理部門）の立ち上げを行い、現在は経営戦略本部長として、パーソルキャリアの経営/事業戦略を担っている。

だから上場ではなく、志を共にできるテンプグループと経営を共にすることを選んだんです。単独で上場することよりも、お互いの資本や顧客資産をうまく掛け合わせ、グループとして更に成長していくことで、ビジョン実現により近づくと考えました。

このように、パーソルキャリアはこれまでビジョンやミッションをまっすぐ追いかけてきた会社なんですよ。

※5 KKRとは「アメリカを拠点とする世界有数の投資ファンド、コーポレート・プライベートの略称。インテリジェンス社は2010年7月にKKRグループに買収された。その後、2013年4月にKKRからテンプホールディングスへの株式譲渡によって、インテリジェンスはテンプホールディングス現（パーソルホールディングス）に完全子会社化された。2017年7月にインテリジェンスからパーソルキャリアに商号変更し、現在に至る。

——競合他社では他領域の事業もやるなか、パーソルキャリアは人材業に集中されています。これはビジョンに関わっているのでしょうか？ また人材業界の可能性や面白さについて、どのように捉えていますか？

ビジョンから全ての事業を考えています。グループビジョンは「はたらいて、笑おう。」ですが、「はたらくことは、生きること」と捉えています。また、ミッションは「人々に『はたらく』を自分のものにする力を」ですが、このミッションを推進するためには、「はたらき方」と「生き方」が融合するような、充実した「あたらしいはたらく」を創造することが必要だと考えています。

業界の可能性というと、人材業は「はたらく」を切り口とした非常に多くのデータを活用できることが特徴です。皆さんは何をもとに、家や車を買うことができると思いますか？ 答えは「はたらいて稼ぐお金」です。このように「はたらく」と「ライフ（生活）」は密接に絡んでいるため、僕たちがこれまで蓄積してきた「はたらくにまつわる情報」を有効に活用することができれば、お客さまや社会に提供できる価値をどんどん広げていける可能性があります。

情報を扱う者として、気を付けなければならないことや責任は沢山あります。しかし、事業の広がりもあると思います。

僕たちのビジョンに向かって「はたらく」を起点に、個人のワーキングライフまで広げ、学び・健康・暮らし・育児など、それぞれのプロとパートナーシップを組むことで、「あたらしいはたらく」を創造できると考えています。

これを実現しようとなると、社内では組織が収まらないんです。僕たちが何かすることで他の会社の収益も上がるというPLとかKPIが出来上がることもあり得るのですが、それも含めた「はたらくプラットフォーム」みたいな広がりを描いて仕掛けられることが、一番の面白味ですね。

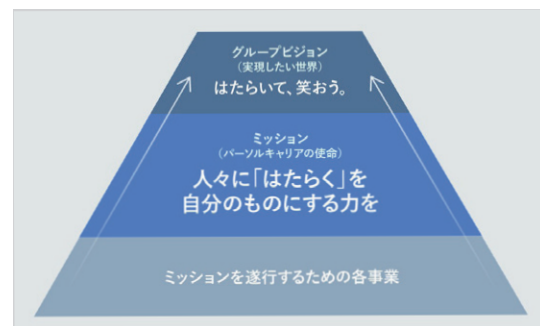
社員の声から「ミッション経営」を加速

——2019年10月にビジョンとミッションをリニューアルしたのは、なぜでしょうか？

森 会社として「ビジネスと社会課題の解決を一緒に回す」こと、つまりミッション経営はずっと頭にあったものの、「どうしたら成り立つか」がわかっていませんでした。それを模索する過程で、具体的に明確なミッションをつくることになりました。

ミッションを掲げるということは、僕たちがミッション推進のために日々活動をし、ミッション推進を諦めたら解散も辞さない、という宣言なんですよ。

それを本気でやるビジネスの一つに、人材紹介があるし転職サイトがあるし新卒事業があるという構造です。そのため、既存のビジネスは一つの手段でし、そこだけに固執していません。



だからこそ、先ほどお話しした「他の業態とも組んでいかに充実したワーキングライフを実現していくか」といった発想が出てくるんです。ビジョンとミッションの再定義によって、こうした事業構想まで一連の流れをつくることができました。

——まさにビジョンとミッションと事業が繋がっているんですね。ミッション経営の推進には、どんな経緯があったのでしょうか？

実は、ミッション経営を推進するヒントくれたのは外部の方で、アンカースター株式会社の児玉太郎さん（Facebook Japan 初代代表 等を歴任）です。児玉さんから「御社はどこまで本気で世の中をよくしたいんですか？ 儲けただけじゃないですか？」と問われました。

我々は「儲けただけじゃないんです。じゃあ、それを乗り越える経営って、どうやっていったらいいんですか？」とお聞きして。児玉さんとディスカッションしていくなかで「ミッションを中心に据えた経営を推進した方がいい」と、峯尾（パーソルキャリア社長）が思い至りました。



ミッションの世界観を描いた「Mission Wall」

さらに、児玉さんとのご縁を繋いでくれたのはうちの社員なんです。現在、新規事業を生み出して責任者として活躍している女性です。彼女はかねてから「うちの会社は良いこと言うわりに、そこに向かう努力が足りない」と沸々と思っていた「本当にビジョンを実現する気あるんですか？」と言って児玉さんと引き合わせてくれました。

こうしてパーソルキャリアがミッションを再定義したのと同じくして、パーソルグループが中長期計画を立て始めたので、連携して全てを繋げにきました。パーソルグループ代表の水田も、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を本当に実現するための経営をしたいという想いが強く、全員が思い描く方向性がバチッと一致しました。

このような経緯で、実現したい社会（ビジョン）と、ビジョンを実現するための役割（ミッション）、ミッションを推進するための各事業という形で、一つに繋がりました。社員の一人が声をあげて、さらに外部パートナーの力を借りたことが、ユニークで価値があると思っています。

——ひとりの声からグループ全体を巻き込んで繋がったんですね。学生や外部の人から見て「企業がミッションをどのくらい体现しているか」を判断するには、どうしたらいいのでしょうか？

広報や全社をあげた活動から見えることと、決算IRといった数字から見えることがあると思います。当社の場合は「ミッションへ込めた想い」を社内外に届ける一環として、オフィスの壁に「Mission Wall」という、ミッションの世界観を具現化した絵を描きました。こちらは来社したお客さまをはじめ、社内外の人に見ていただけるようにしています。

「Mission Wall」は、「「はたらく」を自分のものになっている人とは、

「生きる」と「働く」が融合している人である」というキーワードから、動物（十二支）をモチーフにして描かれています。

コーンや赤信号などの障害物は、動物たちの行く手を阻む苦悩や困難の象徴になっています。しかし、動物たちは障害に屈することなく、むしろそれらを利用して前進しており、これは、苦悩や困難さえも利用し、自分の糧として進んでいく、ポジティブに向かっていくというパーソルキャリア社員の気持ちを表現しています。

——IRや数字から見えるのは、どういったことでしょうか？

森 ミッションに紐づく「経営指標」を一つ決めました。グループ全体としてこれから開示していきます。この指標が上がっているかどうか、僕たちがミッション経営をできているかを示しますし、事業を通してミッションを推進できているかどうかを示すことになります。

僕たちのメッセージに共感してくれた人は、ぜひうちと一緒に情熱

を燃やしましょう。「自分が心からやりたいことが、パーソルキャリアのミッションに繋がろうだ」と思う人とのご縁があれば嬉しいです。

編集部 今回は「ミッション経営」で組織を成長させている企業にお話を伺いました。パーソルキャリアがミッション経営をしている理由は、ビジネスを通じて本気で社会課題を解決するためでした。また全ての事業はビジョンとミッションに紐づいてつくられていて、ビジョン実現とミッション推進のために事業はおこなわれていました。

「どんな事業をやるのか？」ということは、その企業にとっては一つの手段でしかありません。だからこそ、組織の仲間になる人には、企業の羅針盤となるビジョンやミッションへの共感が必要とされています。皆さんが企業を見るときには、企業のビジョン・ミッションと「自分のありたい姿や価値観」の共通点を、ぜひ見出してみてください。



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をミッションとし、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。

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。

Goodfind
COLLEGE

コーヒーで学ぶ 最強の企業分析フレームワーク

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。

Section 1 ビジネスの学び方には 「コツ」がある

就活において、ビジネスをきちんと理解・分析する方法を知っていることは、とても大切です。いかに自己PRの内容が素晴らしいとしても、ビジネスの本質に対する認識があまりにも曖昧だったり偏っていると、企業や面接官との距離はなかなか縮まりません。相手はビジネス経験豊富なベテランたちなのですから。

しかし、たとえ実際のビジネスを経験していなくても、身の回りにある事例やアルバイト経験から学ぶことはいくらでもできます。コツは「ひとつ上の視点（経営視点）」から「統合的に」見ること、です。

本来、そのための学問が「経営学」。元々は経営者が学ぶべき学問領域をすべて取り揃えたものですが、これから社会に出るみなさんにこそ手にしてほしい武器でもあるのです。

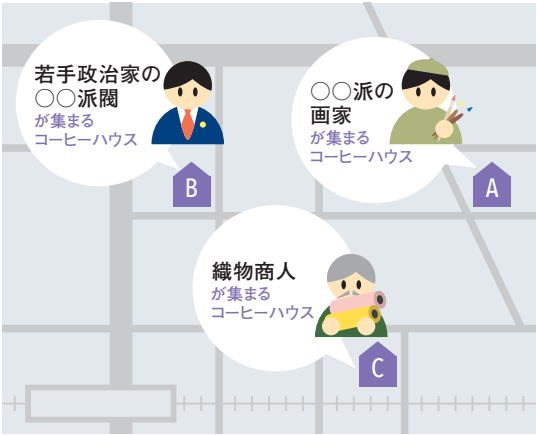
そしてこの「経営学」——「ひとつ上の視点（経営視点）」からビジネスを「統合的に」理解する際に用いるフレームワークが、「ビジネスモデル」です。今回紹介するビジネスモデル・フレームワークは、「ターゲット」「バリュー」「ケイパビリティ」「収益モデル」という4つの要素でできています。

ここから、3つのケースを題材にビジネスモデルの4要素を学んでいきましょう。テーマはすべて「コーヒービジネス」です。

Section 2 ケース1： カフェの「価値」を変革した ロイズ

まずは「バリュー（提供価値）」についてお話ししましょう。1つ目のケースは、カフェのバリューを変革したロイズ・コーヒー・ハウスです。

現在のカフェに近いものは1511年にエジプトで生まれ、ロンドン、パリ、そして世界へと広まりました。17世紀当時、ロンドンで大流行していたコーヒーハウス（いわゆるカフェ）は、日中、職業や嗜好ごとに人が集まる社交の場でした。ターゲットは「職業や嗜好ごとの人々」、バリューは「昼の社交の場」というわけです。ケイパビリティとして



は「居心地の良い店舗」と「接客力」があればよく、コーヒーの原価の安さで収益を得るという「収益モデル」で回っていました。

そんな中、ロイズ・コーヒー・ハウスが創業したのは1688年で、コーヒーハウスとしては後発の部類。創業者であるロイドがターゲットにしたのは、ズバリ海事関係者（外航の船員や貿易商など）でした。船員たちが集うコーヒーハウスには「インドのどの地域が安全か」「海外の競合船団の動向」などの情報が集まり、客はそれで「次の船は無事に帰ってこられるか」「インドから今年の一番茶を運ぶのはどの船か」といった賭けをおこなったりもしていました。

これに目をつけたロイドは、店に来る船員たちから聞いた情報をまとめ、「ロイズニュース」という新聞を発行します。この新聞から得られる最新かつ正確な海事情報は大変貴重なものだったため、ロイズニュースを目当てに海上保険業者たちがロイズをよく利用するようになりました。

こうしてロイズは、「社交の場」から「取引の場」へと変貌を遂げます。創業者の死後

も、顧客である海上保険業者たちの要望によってロイズ・コーヒー・ハウスは継続され、金融街の中心に店を移します。これが今に続くロイズ保険会社の始まりなのです。

さてこの話をビジネスモデルの視点から、整理してみましょう。世界最強の保険会社へと発展していったロイズ・コーヒー・ハウスは、ターゲットを海事関係者に絞り、従来のカフェの価値そのものを変えました。「社交の場」から「取引の場」へ、そして最新情報の提供（ロイズニュース）、立地（金融街のど真ん中）というバリューと、それを支えたこまめな情報収集・編集力というケイパビリティが、ロイズの新たなビジネスモデルとなったのです。

Section 3 ケース2： 「一等地で半額」を実現した ドトール

次はドトールコーヒーショップの成功を、「ケイパビリティ（オペレーション/リソース）」を中心に。「一等地でコーヒー半額」という画期的なバリューを顧客に提供するために、ドトールは一体どのようなケイパビリ

ティを築き上げたのでしょうか。

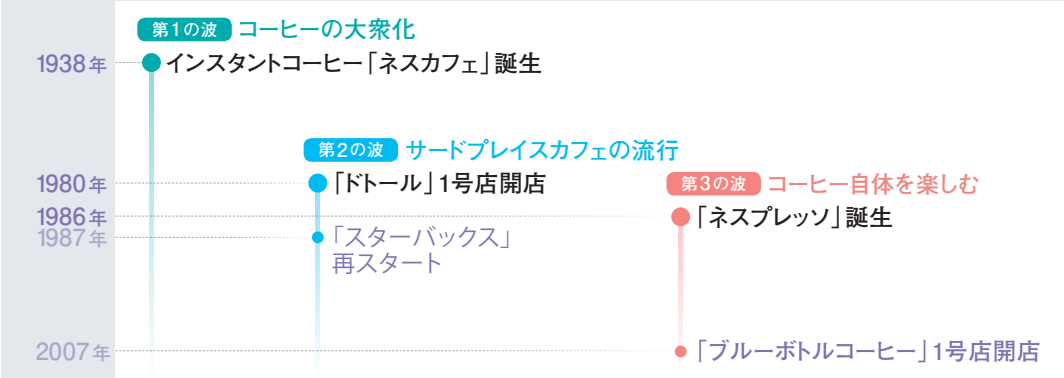
ドトールの創業者である鳥羽博道は、若くしてブラジルに渡ってコーヒー豆のプロになり、帰国してからはコーヒー豆の卸業を営んでいました。しかし卸先である当時の日本の喫茶店のイメージは、「暗くてタバコ臭い」という芳しくないものでした。その印象を変えたのが彼でした。

ある年、業界団体でヨーロッパ視察をし、朝のバリのカフェで刮目します。カフェで立ち飲み！手軽でおいしい朝食！帰国後彼はまず、健康的で明るい雰囲気「カフェコロラド」をつくりました。おかげで客層は拡がり、午前や午後のヒマな時間帯の席を埋めることに成功。席の回転率がアップしたことで収益性が上がりました。

そして1980年、鳥羽博道はドトールを開業します。バリの朝カフェに着想を得た新業態です。ドトールのバリュー（提供価値）は、「美味しいコーヒーを安く半額で！」でした。ターゲットは「忙しい人たち」。なので立地は都会の駅近一等地で、テイクアウトや立ち飲み、もしくは1人席での短い滞

ビジネスモデル・フレームワーク	
1. ターゲット 顧客	商品やサービスの利用者・支払者 実際にはこれらの顧客に加え、ステークスホルダー全てがターゲットとなる
2. バリュー 提供価値	ターゲットに提供する価値 例) 性能・品質・価格・ブランド・感覚
3. ケイパビリティ オペレーション／リソース	バリューをターゲットに提供するための仕組みと経営資源 例) 研究開発・マーケティング・物流・人事
4. 収益モデル プロフィット	売上－費用（対価とコストは見合っているか） 例) 広告・替え刃・サブスクリプション・フリーミアム

	普通のコーヒーハウス	ロイズ
1. ターゲット	職業ごと	海事保険関係者
2. バリュー	社交の場 仲間と話せる／酔わない刺激物	海運・保険の情報収集取引の場 ロイズニュースと立地
3. ケイパビリティ	居心地の良い店舗と接客	情報収集・編集力 金融街に移転
4. 収益モデル	収入: コーヒー代 コスト: 場所代と人件費	収入: コーヒー代（場所代含む） コスト: 人件費



在時間を想定しています。当然セルフサービスで、商品の提供は1～2分で素早く。

今でこそ当たり前に思えますが、これは簡単なことではありません。これらのバリューを実現するために、マニュアルと研修による店員教育、最新の自動コーヒーマシンに海外製の自動パン焼き機や自動食洗器の導入、カウンターと簡単な席でありつつも、カップは高級品、1号店は原宿駅前という超一等地、フランチャイズ制をとってIRP経営学院という研修所で店長の店舗経営を養うなど、あらゆるケイパビリティを変えていきました。

ドトールの成功は、まさにケイパビリティの革新的賜物といえるでしょう。従来の喫茶店と全く異なる仕組み・自動化をもってしてはじめて「一等地で半額」を実現し、全国1000店舗にまで成長を遂げたのです。

Section 4 ケース3: 「替え刃型」ビジネスに挑んだネスレ

最後は「収益モデル(プロフィット)」変革事例、ネスプレッソの登場です。コーヒー

業界で世界No.1のネスレは、いかにカプセルで儲けるビジネスモデルを成功させたのでしょうか。

まずは世界のコーヒーマシンの歴史を紐解いてみましょう。最初にコーヒーマシンに訪れた変化は、ネスレが1938年においてインスタントコーヒー(ネスカフェ)を開発し、拡販したことによる「コーヒーの大衆化」です。これは「第一の波」と呼ばれています。「第二の波」はスターバックスのようなサードプレイスカフェの流行。そして「第三の波」では「コーヒー自体を楽しむ」という価値観のもとで、ブルーボトルコーヒーのようなサードウェーブコーヒーや、ネスプレッソが生まれました。

ネスプレッソが狙ったのは「手軽で安い」と「おいしい」の両立です。ネスプレッソでは、契約するとエスプレッソがつくれるコーヒーマシンが無料で貸与されます。ただし、その後は専用の純正コーヒーマシンカプセルをひとつ50～100円でネスレから直接購入するという、いわゆる「替え刃型」収益モデルのビジネスです。ターゲットは法人(オフィ

ス)やホテルを狙い、バリューは先述した「手軽で安く、かつおいしい」、ケイパビリティはマシンやカプセルの開発力・特許取得、直営店でのブランディング、収益モデルは純正カプセルの継続購入による「替え刃型」です。

小オフィスでも1日3杯を3年間飲み続けてもらえれば、それだけでカプセル売上は18万円!粗利(売上-原価)が50%とすれば、9万円の儲けです。3万円のマシンを貸与しても十分お釣りが来ます。他社が安値の非純正カプセルで儲けようとしても、特許侵害で訴えて撃退します。

ネスプレッソは急速に売上を伸ばし、年間数千億円を稼ぎ出す大成功となりました。これまでのネスレの「大量生産・間接販売の売り切り型」ビジネスモデルから、「直接販売の替え刃型」ビジネスモデルへの大転換を果たしたのです。

しかし、この替え刃型ビジネスに危機が訪れます。基本特許が切れ、非純正品カプセルを排除できなくなったのです。またドイツでは、カプセルの素材が特殊すぎて処分

	インスタントコーヒー	ネスプレッソ
1. ターゲット	家庭の個人	高級ホテル・オフィス
2. バリュー	家庭で手軽に 美味しいコーヒーを安く	手軽で安い かつ、美味しい
3. ケイパビリティ	独自製法／余剰豆の調達／ 販売網／広告力	マシン・カプセル開発力／ 直営店でブランディング／直販力
4. 収益モデル	売り切り型 (大量生産・販売)	替え刃型 (カプセルで儲ける)

	ネスプレッソ 初期	ネスプレッソ 現在		
1. ターゲット	高級ホテル・オフィス	高級ホテル・オフィス	+	家 庭
2. バリュー	手軽で安い かつ、美味しい	手軽で安い かつ、美味しい	+	環境配慮 (リサイクル)
3. ケイパビリティ	マシン・カプセル開発力／ 直営店でブランディング／ 直販力	マシン・カプセル開発力／ 直営店でブランディング／ 直販力	+	リサイクル工場(垂直統合型)／ スターバックスブランドの資産
4. 収益モデル	替え刃型 (カプセルで儲ける)	替え刃型 (カプセルで儲ける)		

方法に困るということで政府から公共施設における排除命令が出されてしまいました。これではどうしようもありません。

そんな逆境にもネスレはめげませんでした。直販の強みを活かして「使用済みカプセルの回収」を始め、専用の処理工場を建設して「使用済みカプセルを完全リサイクル」します。「垂直統合型ビジネス」にシフトすることで、エコロジー負荷という課題を解決したのです。これは市場シェアが低いプレイヤーには真似できません。

さらに、非純正品カプセル対策も兼ねてスターバックスの商品部門を8000億円で買収しました。結果、スターバックスブランドのカプセルを、ネスレだけが作れるようになり、純正品がまた売れ始めました。また近年、サードウェーブコーヒーの旗手ブルーボトルコーヒーも500億円で買収するなど、技術(特許権)だけでなくブランド(商標権)で替え刃型収益モデルを維持しようとしています。さて、その成否やいかに。

Section 5 就活にも、「経営視点」を持とう

ロイズ、ドトール、ネスレを例にとり、そのビジネスモデルのあり方を分析してきました。すべて「ビジネスモデルの4要素」というひとつのフレームワークです。自分で実際にこのフレームワークを使いこなせるようになるには、何度も演習する必要があります。しかし繰り返し使っているうちに、身の回りのビジネスの見方が変わってくるでしょう。ターゲットが誰で、バリューは何で、どんな仕組みで、どこにどんなコストがかかっているのか……それが「経営視点」なのです。

みなさんも社会人になれば、モノやサービスの組織的提供という「ビジネス」に関わることになります。でも担うのはその中のたったひとつふたつの機能に過ぎません。つくる、宣伝する、売る、修理するなど。うまくいかないことも多いでしょう。しかしその際、ひとつ上の「経営視点」を持てば、上司

や顧客が本当に求めていることを察知して自分で動けるようになります。

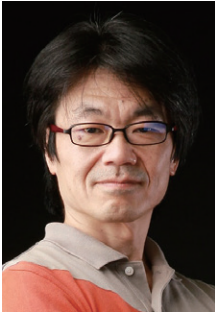
そしてこのフレームワークは、実際のビジネスの現場はもちろん、グループディスカッションや企業分析など、あらゆる就活シーンで役立つもののなのです。なぜなら企業は選考を通して、みなさんが今現在「ビジネスのことをどれだけ知っているか」ではなく入社後に「ビジネスのことをきちんと理解して自ら動けるかどうか」というスキルや態度を見ているからです。就活やビジネスパーソンとしての必須スキルを身につけるため、ぜひこのフレームワークを自分のものにしてください。

今回紹介した事例のほかに、もっとケース演習をやってみたいという方は、ぜひ書籍を読んでみてください。(書籍には、オリジナル演習が22題収録されています。)

※本記事は、2019年10月に開催した「新しい経営学」刊行記念イベントの内容をもとに作成しています。

三谷 宏治 KIT 虎ノ門大学院 教授

東京大学理学部物理学科卒業。BCGに新卒入社し、その後アセンチュアに転職。同社では、戦略グループ統括エグゼクティブパートナーを務める。現在、KIT(金沢工業大学)虎ノ門大学院教授の他、早稲田大学ビジネススクール／女子栄養大学 客員教授。著作多数。『経営戦略全史』はビジネス書大賞2014大賞、ダイヤモンドHBR ベスト経営書2013第1位。『ビジネスモデル全史』は同2014第1位。放課後NPOアフタースクール、NPO法人3keys 理事。永平寺ふるさと大使。2019年9月、図版180点超、総文字数18万字超の渾身作『新しい経営学』を刊行。2020年6月には、ビジネス読書法の決定版『戦略読書(増補版)』を刊行し即重版。



『新しい経営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン 2019

『戦略読書(増補版)』日経BP 2020

Goodfind College
では、深い学びを得られる新たな記事
を続々公開中!



Tips1

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。

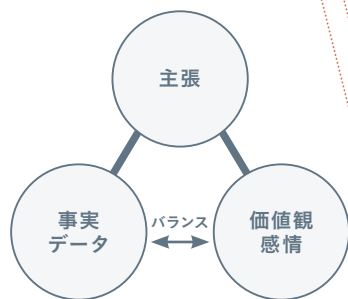
実際に、Point② 周囲で成果が出ている人に、練習の方法や自分の課題点などを常に相談し、徹底的に改善を続けた結果、高校3年生のときには県大会以上の結果を出すことができました。

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にも繰り返すことで、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%上げることに成功しました。

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 何ヵ月も昨年比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。

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か、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います。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る。

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ると思います。御社を志望いたしました。

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、広告施策を打った直後に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。

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、とも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。



(例) ラーメン屋の売上改善 フレームワークを使う



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。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、決して難しくはありません。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

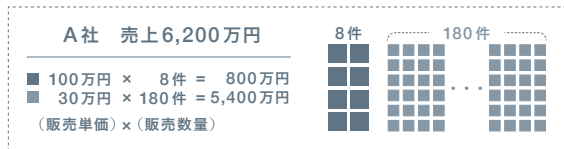
例題 タブレットPCの市場規模は？



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。

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



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。

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

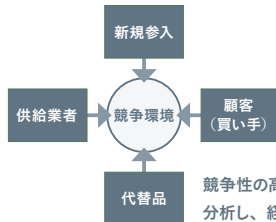


自社、市場、競合他社という3つの論点から事業を分析し、事業や経営の戦略に生かすフレームワーク。

Customer (市場)
自社製品を購入する潜在的な顧客の規模、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

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)

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

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きます。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

2005		2020	
1位	ゼネラル・エレクトリック	1位	サウジアラムコ
2位	エクソンモービル	2位	アップル
3位	マイクロソフト	3位	マイクロソフト
4位	シティグループ	4位	アマゾン
5位	BP	5位	アルファベット (グーグル)
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル	6位	アリババ
7位	プロクター・アンド・ギャンブル	7位	フェイスブック
8位	ウォルマート・ストアーズ	8位	テンセント
9位	トヨタ自動車	9位	パークシャーハサウェイ
10位	バンク・オブ・アメリカ	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」にすぎないですよね。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.L.I.Technologies ドローン・AI・ホバーバイク開発、演算力クラウド、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強みと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っています。

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。



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。

◎ 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

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.32

編集長	デザイン	撮影
近藤 真由	園田 武士 迫水七サ (原案) 杉村 侑里	藤田 慎一郎

制作協力	小泉 誠	菊池 菜々子	佐野 雄図	土屋 拓貴
織田 一彰	張田谷 魁斗	渡邊 恒介	石川 麻友	石原 有紗
徳富 美紀	井口 祥子	川村 康道	原田 奈津子	平川 貴詞

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: タ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