

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.34

サマー号

頭脳に
汗をかけ、
夏。

特集1 この夏エントリーしたい厳選企業

特集2 いま 注目のコンサルティングファーム

特集

1

この夏エントリーしたい 厳選企業

1

外資コンサル内定後も
就活を続けて見つけた、
本質的な課題解決の醍醐味

レバレッジズ株式会社

p5

2

“就活生”を演じていませんか？
ありのままで活躍する先輩に学ぶ、
就活&キャリアの考え方と築き方

日本たばこ産業株式会社 (JT)

p8

3

やりがいのない仕事をつくらない。
新しい雇用関係が生み出す挑戦環境

株式会社Leo Sophia Group

p12

4

成長の先にユートピアはあるか？
未来の社会と生き方・働き方を考える

株式会社ネットプロテクションズ

p15

特集

2

いま注目の コンサルティングファーム

5

単なる専門家ではなく変革のプロへ。
NRIの採用チームが語る、
これから求められるコンサルタントの要諦

株式会社野村総合研究所 (NRI)

P.20

6

自由な組織風土から醸成される、
JMACの持続的な成長・挑戦環境

株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)

P.24

Internship Info

インターンシップ開催情報一覧

P.28

Goodfind College

戦コン・外銀内定のトップ学生に聞いた、夏を制する就活虎の巻

P.29

Tips

選考直前、たった5分で見返す選考対策

P.32

Goodfind
magazine vol.34

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34号 発行日 2022年5月31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。



この夏エントリーしたい 厳選企業



外資コンサル内定後も 就活を続けて見つけた、 本質的な課題解決の醍醐味

Leverages

レバレッジーズ株式会社 マーケティング部 データ戦略室 マネージャー 小山

「問題解決好き」から “なんとなくコンサル”で始めた就活

——就活を始める前、学生時代はどんな風に過ごしていましたか？

学部時代から約3年間、マーケティング・コンサルティング会社で長期インターンとして働いていました。優秀な社員が多かったことに加え、2週間～数ヶ月のスパンで様々な業界や会社を知ることができるコンサルティングの仕事は、好奇心旺盛な私にとっては大変おもしろいものでした。また、この頃から漠然と「社会人になってからも問題解決を仕事にしたい」という軸も出来上がっていましたね。

——学生時代からビジネスに関わっていたんですね。就活では、どのような業界を目指していたのですか？

実は私、学部と大学院で就職活動を2度しているんです。学部の時は日系の大手企業を中心に就活をしていて、総合商社から内定をいただいていた。

しかし内定先社員の方々や話をする中で、“大きな組織の中で安定的に働く”ことが果たして自分に合っているのかと違和感を持つようになりました。長期インターンを経験していたこともあり、若いうちから裁量権を持って取り組み、仕事に打ち込める刺激的な環境のほうが、自分には良いのではないかと感じたのです。

その後結局商社の内定は辞退し、大学院に進学。2度目の就活では、外資のコンサルティングファームを中心に見えました。インターンで経験していたコンサルの仕事は面白さも実感していましたし、様々な業種にかかわることができるため広い知識が身につく、社会人の入り口としては最適だと考えていたからです。実際、外資系戦略ファームからも内定をもらっていました。

今思うと、少し安直な就活をしていました。「ハイレベルな環境で働きたい」「問題解決が好き」という理由から、なんとなくコ

ンサルを受けるというよくいる就活生の1人だったと思います。

外コンのジョブで感じたもどかしさ

——普通はそのままコンサルに入社することが多いと思うのですが…小山さんはなぜベンチャーに入社することになったのでしょうか？

きっかけは、修士1年の冬頃に受けたある外資コンサルのジョブ選考にあります。ジョブ選考はコンサルの最終選考にあたり、事業戦略立案や財務分析など、実際の日常業務に近いワークに数日掛けて取り組むものです。

そのコンサルでは、「あるヘルスケア商材の販売戦略を3日間で策定する」というお題に挑みました。企業のIR窓口に電話をかけ、競合他社含め実店舗を渡り歩いて情報収集をし、自分なりの論理を組み立てて、最終日になんとか販売戦略のプレゼンテーションにこぎつけた記憶があります。問題発見をしたり、課題解決のストーリーを考えること自体が楽しかったですし、ワーク中に助言をいただいた社員さんも本当に優秀な方ばかりでした。

しかし、最終的なプランをパートナーへプレゼンテーションし終えた時に、残ったのは物足りなさでした。コンサルタントはあくまでもアドバイザーであり、結局そのプランの実施判断権限はクライアントにあつて、実行フェーズに主体的に関われない可能性がある点に、強いもどかしさを覚えたのです。

そのときに、「自分が正しいと思ったことは、責任を持って実行して世の中にその価値を問いたい」と強く思いました。それからは、自分の考えたことを責任を持って実行までやりきる経験を多く積める環境を求め、事業会社にシフトすることにしました。

レバなら「コンサルでできること／できないこと」両方を欲張れると思った

—その中でも、レバレジェズを選んだ理由を教えてください。

理由は2つあります。ひとつは、戦略から実行まで自らやりきる経験を多く積みそうだと感じたからです。レバレジェズのマーケティング組織には、戦略などの専門的なスキルに特化した機能軸の職種と、事業部に入りこんでプランニングから意思決定、実行まで行う事業軸の職種があります。したがって、「コンサルだからできること」と「コンサルだからできないこと」のどちらもできる環境だと思いました。

そしてもうひとつは、世の中の本質的な課題にアプローチしている点です。コンサルの選考を受ける中で、実行に携われない可能性の他にもう1点引っかかっていたことがありました。それは、クライアントワークで世の中に生み出せる価値に限界があることです。ユーザーや市場にとってベストで、社会課題を解決に導く価値を提供すること、クライアントの事業課題を解決することは、必ずしもイコールになるとは限らないからです。

就活の方針を事業会社にシフトした以上、本質的な社会課題の解決に繋がる事業を行っている会社が良いと思いました。その中でレバレジェズに出会い、世の中にとって必要なことであれば、参入する事業領域や課題解決のためのソリューションを限定しないスタンスに魅力を感じ、最終的に入社を決意しました。

—大きく方向転換し、自身を見つめ直した結果、納得のいく意思決定ができたのですね。

そうですね。「問題解決といえばコンサル」「優秀な人が多い環境ならコンサル」といったなんとなくのイメージで就活をしていた私でしたが、自分自身が大事にしたい価値観に向き合い続けた結果、最終的には事業会社でのマーケティングという選択肢に行き着き、今楽しく仕事ができています。

就活生の皆さんにも、「なんとなく」で就活を終えず、様々な人の価値観に触れたり、今しかできないような体験、情報収集等を通じて自分自身の内面に向き合う期間にしてほしいですね。

自分で手を動かし、事業／組織の運営を担う醍醐味

—入社した後は、どのような役割を担ってこられたのですか？

入社してすぐに新規事業の立ち上げに自ら手を挙げて参画しました。そこでは顧客にどんな価値を提供し、どこで、どれくらいの対価をお金としていただくのかなどを自分達で決めていき、組織編成からビジネスモデルの設計、営業活動などを行っていました。

—入社前に思っていたようなチャンスが、すぐに回ってきたのですね。

はい。ただなかなか事業運営が上手くいかず、1年目の終わりにクローズすることになりました。当たり前ですが、事業に失敗すると自分の仕事もなくなります。それは会社に何の価値も残せず、コストでしかない自分を認めざるをえない瞬間でした。

社内を回って自ら次のポジションを探る中で、自身の強みや特性を改めて考え直し、自分が会社に残せる価値を必死に考え抜きました。その結果、事業マーケティングとして第二のキャリアをなんとかスタートできましたが、マイナスの状態から自分が組織に対して価値を出せることを見出そうと「成果」と「価値」とにかくこだわりました。

—最初は苦労されたんですね。しかしその後は、組織立ち上げなどで活躍され、全社表彰もされたと聞いています。

入社2年目の秋からは人事部でマーケティング組織の立ち上げ責任者になり、人事の経営効率化や組織改革に取り組みました。たとえば、採用システムを導入して日々の数値進捗を全体で把握し、採用目標に対して今日やるべき仕事何かが明確にしたり、採用市場におけるレバレジェズの認知度を高めるというミッションを担ったりしていました。その一環として、レバレジェズで働く社員の人柄や仕事にける想いを発信するオウンドメディア「meLev(ミレバ)」の立ち上げも行いました。

採用・育成の現場にこれまでなかったマーケティングや分析の概念を導入し、目標達成できる組織の仕組みづくりや効率化を実現したことで、その年、レバレジェズ内で最も成果を出したマーケティングに贈られる「ベストマーケティング」も受賞しました。

その後はデータ戦略室を立ち上げ、データ分析・活用 of 全社統括を行い、レバレジェズ全体のデータドリブン体制を構築してきました。データ分析基盤の構築はもちろん、現在はデータとAIを活



こやま

東京大学大学院を卒業後、2016年度に新卒入社。新規事業の立ち上げを経験し、マーケティングを経て、人事部のマーケティング組織を設立、HRマーケティング責任者となる。マーケティングや分析の概念を導入して経営の効率化を実現し、全社表彰を獲得。2019年にデータ戦略室を立ち上げ、レバレジェズ全体のデータドリブン体制構築の責任を担っている。

用し、事業課題の解決をしています。

入社当初に関わっていた、顧客や市場の問題解決を行う仕事は、事業の第一線に立てた点でとても面白かったのですが、最近ではもう1段階視座が上がり、会社全体がより良い事業運営を行えるように基盤を整え、仕組み化・効率化していく今の仕事にもとてもやりがいを感じています。これも、事業会社ならではの醍醐味だと感じています。

「優しかった」と言ってもらうつもりはない。 実行まで挑むインターン

——小山さんもメンターを務められているレバレージズのサマーインターンでも、戦略から実行までやりきることや、社会課題を解決するお題にこだわっていると伺いました。

そうですね。インターンは社会課題にまつわる新規事業の立案から実行までをチームで行うもので、戦略策定やアクションプランからもう一歩踏み込み、事業の実現までやりきるのが最大の特徴です。そのために、プロダクトの見た目や、広告、営業はどうするのかといった細かいところまで作り込んでいきます。

それができるのは、事業責任者などビジネスの最前線で解像度高く日々戦っている人達がメンターを務めているからです。彼らはレバレージズのオールインハウス^(※)の環境で、実際に手を動かす経験を豊富に持っています。そういったノウハウがあるからこそ、当社ならではのインターンだと自負しています。

——インターンにそこまで力を入れられるのはなぜなのでしょうか？

学生のためにインターンをしているのではなく、本当に「今年やる新規事業を作るだけ」という意識で、仕事としてやっているからだと思います。

だからこそ、学生の皆さんに「レバのメンターは優しかったね」と言ってもらうつもりもないですし、皆さんをお客様扱いしようとも思っていません。メンター対学生という関係性ではなく、社員と同様に接し、現場社員と参加学生が一丸となってアウトプットを作っていく場になっています。必要であれば一緒に市場調査に入ることもありますし、時には社員同様に厳しいフィードバックをすることもあります。

——若手や学生の力を本気で信じているんですね。

そうですね。そもそもレバレージズでは新卒からのリーダー比率も高いので、若いからできないなんて考えはなくて、皆に期待をかけています。

参加学生の中には、ものすごいスピードでキャッチアップして自分やチームの課題に向き合い、参加前後で大きく考え方を変える人も多いです。コンサルしか見てなくて腕試しで参加した学生が、参加後には社会課題に目を向けるようになっていて、ビジネスや課題に向き合う姿勢が変化していることもよくあります。

フレームワークやTipsにとどまらずに、問題に徹底して向き合うスタンスのインターンに行くと成長できます。また徹底して向き合うことで「自分にとって何が大事なのか」という軸のようなものを得るきっかけになるので、本質に気づきたい就活生にはぜひ来てほしいなと思います。

※オールインハウス：事業運営に必要な専門的なスキルやノウハウについて、外注することなく社内で完結させること。

レバレージズ株式会社の
インターン情報は

➤ P28



Leverages

レバレージズ株式会社

レバレー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。

“就活生”を演じていませんか？ ありのままで活躍する先輩に学ぶ、 就活&キャリアの考え方と築き方



日本たばこ産業株式会社 (JT) たばこ事業本部 大橋 沙彩・長坂 万有

編集部 皆さんは「優秀そうな就活生」に見られるために、自分の気持ちから離れて型にはまった役割を演じていませんか？就活のゴールは内定ではなく入社後の活躍ですが、活躍するには頑張り続けられる環境選びが重要です。では、どうすれば「自分をドライブさせる環境」を選べるのでしょうか？そのヒントを求めて、日本を代表する大企業で活躍する二人の先輩にお話を伺いました。

二人はどのように就活を進めて、いかに意思決定したのか？全国転勤や部署異動といった、予期せぬ波を乗り越えてきた二人が実践する「就活・キャリア・プライベートにも共通する思考と行動」から学びましょう。

迎合しがちだった優等生が、 「私は私」になれた理由

—今日は「自分をドライブさせられる環境の選び方」をテーマに話を伺いたのですが、まずは、現在の大橋さんの価値観を形成した原体験を教えてください。

大橋 小中高で感じたことが原体験となっていて、就活はもちろん、入社後にJTやたばこについて考える時にもつながっています。

小中学生の頃は優等生タイプだったせいか、「周りの期待に応えたい」気持ちが強いあまり、自分の意見を言わずに周囲に合わせていました。「主張したい」と考えてはいるのに、それを行動に移せない歯がゆさを感じている子供でした。

今振り返ってみると、主張できなかった理由は、自分軸で考えていなかったゆえに自分の意見へのこだわりが弱く、「みんなが言っているならそれが正しいのかな」と、常識や多数派の意見を鵜呑みにしていたからです。

そんな私が「世の中のあたりまえを疑い、自分の意見をきちんと主張して生きていきたい」と感じるようになったのは、SARSが流行した

時でした。当時中学生だった私は上海に住んでいたのですが、日本のニュースで「上海でSARSが流行していて、多くの人が防護マスクをしている」と報道されているのを国際放送で観ました。しかし実際私が街に出掛けても、マスクをしている人を見かけることはほぼなかったのです。

マスクをしていたのはほんの一部だったにも関わらず、その一部分が全てで当たり前かのように報道されていることに、強い違和感を覚えました。その時に「世の中や周りの意見に迎合しすぎると真実が見えなくなる。自分の目で見て自分で物事を考えたい」という意識が芽生えました。

その後高校に入学すると、少しずつ「私は私」と思えるようになっていきました。高校は多様性溢れる環境で、「私はこう思うけど、あなたはそう思うのね」というタイプの子が多かったこともあり、「周囲に合わせなくていいんだ、主張していいんだ」と実感したのです。

大学の新歓では「かわいい1年生の女の子の役割を演じなきゃいけない」と勝手に思い込んでしまい、居心地の悪さから結局サークルには入りませんでした。今振り返ると、心のどこかで「迎合して求められる役割を演じた方がいいのかな？」と思いながらも、迎合しない自分でありたかったからだと思います。

就職活動でも「周囲に流されるがままに就活生の役割を演じたくない」という思いがあり、最初は「なぜ就活するのか？なぜリクルートスーツを着るのか？」という問いに納得いく答えが出せず、なかなか動き出せずにいました。最終的には「親のすねをかじり続けるわけにはいかない、経済的に自立しよう」と自分の中で就活する理由を見つけて、3年生の終わり頃によく選考を受け始めました。

「やっぱり就活生の仮面をかぶらないといけないのかな？」と思いながら、JTのインターンの面接に参加したところ、革ジャンにジーンズの社員が登場して驚きました。その日の面接での質問は今でも覚えていて「最近やべえて思ったもの何？やべえて思った人は誰？

人生の最後に行きたいところは?という3問(笑)。これは就活なんだらうか?という嬉しい衝撃で、自分と合いそうだと直感的に感じました。

振り返ってみると、決してナチュラルに初めから「私は私」というスタンスで行動できたわけではありませんでした。周りの意見や期待を気にしながらも「自分の主張ができる人になりたいから、迎合しないぞ」という想いが芽生え、それに従って意識的に行動しているうちに、時に戸惑いながらも少しずつ「私は私」という在り方が形づくられてきたのだと思います。

どんな環境でも、自己肯定感を上げられるか?

——長坂さんは、どのような学生時代を過ごしましたか?今のご自身の価値観を形成した原体験を教えてください。

長坂 瀬戸内海の島で生まれ育った私は、小学校までは勉強が得意で、学級委員長的な性格でしたが、中学で島の外に出て、自分より賢い人が沢山いることや世界が島の外にも大きく広がっていることを知ってからは、人前に立つことよりも、自分が楽しく取り組めることに目を向けるようになりました。高校時代は世界に強く興味を持ち、英語を一生懸命勉強しました。

また実家がお寺だったことも、私の進路や意思決定に大きく関わっています。仏教の繋がりが子ども頃の頃に海外で唯一訪れたインドに親近感を持ち、マイナー言語への関心も相まって、大学ではヒンディー語を専攻しました。そして大学3年でインドに留学したことが、就活の軸にも影響を与えました。

半年間留学したインドの文化は日本と大きく異なり、いい加減な対応をされることや、騙されそうになることが日常的にあります。ただ、こちらが主張を続けると、彼らが動いてくれたり、私の意見が通ったりすることがあったのです。この経験を機に「遠慮して恥ずかしがらずに、ちゃんと主張して意見を通す」というふうに、自分が変化してきました。

また、インドでのもう一つの気づきは「自分のご機嫌は自分で取る」ということ。理不尽な目に遭うなかで精神状態が上下しましたが、それでも生きていくためには、自分のテンションや自己肯定感を自分

で上げるしかなかったのです。逆に言うと、環境がどうであれ自分で自分を向上にできれば、やる気がわいて楽しく生きられることがができました。

——インドでのご経験から、スタンスの変化や気づきがあったのですね。その後、就活はいつ頃から始めて、どのように進めましたか?

長坂 始めたのは3年生になる前の春休みで、最初はいわゆる「意識高い」系の就活生でした(笑)。実家がお寺という環境で育ったことから、当初は「人の助けになることをしなきゃいけない」と思っていて、社会貢献を軸にJICAや国連といった機関を見ようとしていました。

ただ、様々な企業の方とお話して深堀りしていただくうちに「長坂さんが言ってることと、実際に思ってるが違うよね?」とよく指摘され……。そこで考えなおした結果、「私が本当にやりたいのは、一人ひとりの自己肯定感を上げることだ」と思い至りました。困っている人のマイナスをゼロにするような社会課題の解決よりも、私自身が経験から実感した、日常で個人の気持ちを上げることに関心が向いていたのです。

そして「生きる上ではなくてもいいけど、人の気持ちや自己肯定感を上げる商材やビジネスに携わりたい」と考え、化粧品・消費財・ホテルなどを受けていきました。

「君はコンサルっぽいよね」への違和感から、志望した企業とは

——「自己肯定感を上げる」商材やビジネスを軸に企業を探し、嗜好品を扱うJTに行き当たったのでしょうか?

長坂 はい、もちろんそれもあります。ただJTに入社を決めた一番の理由は、「いろんな人がいて、会社の色がはっきりしていない」と感じたからです。

当時、私は就職活動のアドバイスをもらうために就活支援の学生団体に所属していました。そこでは就活を終えた先輩が1つ下の学生に対して、「君はメーカーっぽいよね」「君はコンサルっぽいよね」などと言うのを頻繁に耳にしました。

「コンサルっぽいね」と言われると、「私はコンサルに入社できるのかな?」と期待を抱く一方で、「ちょっと話ただけで、私の何がわかるねん!」とってしまったのです。大橋さんも、上海でのニュースにお

おおし・さあや

青山学院大学卒業後、2012年に新卒でJTに入社。9年間で全国転勤を二度経験し、営業・人事・役員秘書・企画というジェネラリストの道を歩む。サステナビリティのプロジェクト立ち上げ・戦略立案支援等に従事した後、2021年4月からはコーポレート経営企画部にて、全社課題解決に向けた各種プロジェクトの企画・推進を担当。夫と共に協力しながら、プライベートとキャリアを両立中。(所属・部署名についてはインタビュー当時)



ながさか・まゆ

大阪大学卒業後、2018年に新卒でJTに入社。大学時代は大学祭の運営やインド留学を経験し、就活では「自己肯定感を上げるような商材」を軸にする一方、同じようなカラーの人が集まっているのではなく、多様な人が輝く企業を探す。入社後3年間は本社 医薬事業部にて人事総務・広報を担当し、2021年3月から本社たばこ事業本部のマーケティング企画部に所属。女性の働き方についても考えながら「自分らしいキャリアと生き方」を模索中。(所属・部署名についてはインタビュー当時)



いて「一部分のことを、あなたも全てそうである」かのように語られていることに違和感があったと言っていました。私も自分の一部分が見られて、「合いそうな会社・業界」を勧められることに違和感がありました。

その違和感がさらに展開し、「〇〇っぽい」という言葉が当てはまらない会社に行きたいと思うようになっていきました。〇〇っぽい会社に入社したら「〇〇っぽい人にならなきゃ」という意識が働き、同調圧力に自分が潰される。自分らしさを失うと、自分で自分のご機嫌を取れなくなると思ったからです。

こうして「どんな人がいても不思議じゃない会社はないだろうか?」と考えていた時に出会ったのがJTでした。すぐアウトローで企業に就職すること自体が意外な先輩がJTに入社していたのが気になったんです(笑)。

実際にJTのインターンに参加すると、「〇〇っぽい」という枠にあてはまらない社員が多くて、面接でも他社に比べて「自分はこういう感じですよ」と個性を表現してくれる面接官が多かったです。そのせいか「JTっぽい」という会社のカラーがあんまりないのが魅力でしたね。

全国転勤や予期せぬ配属のリアル

——入社後はいかがですか?大橋さんは茨城と大阪で勤務されていますが、全国転勤に対して抵抗はなかったのですか?

大橋 入社2か月前に配属通知が届くのですが、実はJTに入社を決めてから「ヤバイ、この会社、全国転勤があるわ……」と気づいて(笑)、正直に言うと転勤は嫌だなと思いました。最初の配属先の茨城県の営業所には、都内の借上社宅から通っていました。

しかし、入社してから「なぜ私は全国転勤が嫌なのか?」と冷静に考えてみたところ、その理由はどれも、今すぐには取らない選択肢に対する不安だと気がきました。

例えば「転勤したら結婚できないんじゃないか」という漠然とした不安があったものの、22歳の今すぐに結婚したいわけではなく、「30歳くらいで結婚したいから、28歳くらいで相手を見つけたら、あと6年はあるな」と思いました。そして上司に「30歳くらいで結婚したいと思っているので、28歳までには一度東京に戻してほしいです」と希

望を全て宣言したら、心が安定しました。

——新卒の若手が、上司にそんなに明確に希望を言える関係性って、素晴らしいですね。

大橋 生意気な若手ですよ(笑)。でも、希望はきちんと伝えていたいと思いますよ。ただ、28歳に戻してほしいという希望とその後の大筋のキャリアイメージ以外は「部署はどこでもいい」と伝えて上司にお任せしていました。

入社当初は「この部署に行きたい」と言える人が尊いと思っていましたが、私の場合は予期せぬ仕事を経験する中で多くの学びを得られたこともあり、次第に「部署はあくまで手段。仕事をする上でのベーススキルはどの部署に行っても同じく鍛えられるものだし、自分の可能性を自分で狭めたくない」と思うようになりました。

最初は少し躊躇していた茨城勤務も、周囲に恵まれ非常に充実した経験ができたこともあり、茨城の次に大阪配属になった時も、「大阪で良いチャンスがあるならば」と飛び込みました。会社から動かされたと思った瞬間にネガティブになってしまいましたが、「大阪にしかない、良い機会を自分は提供してもらっているんだ」と前向きに捉えたら、その通りとても素敵な経験ができました。

東京に戻ってからも、人事と秘書といった予期せぬ配属の連続でしたが、その度に自分で意味付けをして取り組んできました。例えば秘書に配属された際は、「細かいことは苦手なのになぜ私が役員秘書?」と最初は思ったものの、「役員が何を考えているかを学ぼう」と自分の中で前向きに転換していましたね。

入社当初は特定のスキルを持った人財になりたいと思っていましたが、部署を選ばず可能性を狭めなかった結果、営業・人事・役員秘書・戦略立案や経営企画と様々経験することができました。今は「様々な業務を広く経験して、ジェネラリストになる道もあるのだな」と思っています。

——予期せぬ配属でも仕事に意味付けをして、目の前のチャンスに全力で取り組んで来られたんですね。役員秘書の後には「サステナビリティ戦略立案・企画」という花形のようなお仕事をされています。

大橋 この時は唯一選んだと言いますか、秘書の仕事をしながサステナビリティの仕事のお手伝いを始めたのがきっかけでした。社内の喫煙所で会話をしていた際に「お客様や自治体が加熱式たばこをどうやって捨てたらいいか困っている」と聞いたんです。それで近くに

いた3人で「使用済み加熱式たばこを回収してリサイクルするプロジェクト」を立ち上げたところ、会社から「これは本格的にやってほしい」と取り組みの必要性が認められて、チームが組織されることになりました。

そういった経緯で、秘書を離れて本格的にチームのメンバーとなりました。現在では、日本全国に広がりましたし、JTに限らず業界全体の取り組みになっていますが、立ち上げに関わった当事者としては嬉しくやりがいを感じています。

仕事もプライベートも、両取りするための考え方

——大橋さんなりの大企業の歩み方と言いますか、そうやって道を切り拓いて来られたのですね。一方で人生の伴侶も得られて、プライベートとの両立など、今後はどうしていきたいですか？

大橋 キャリアを優先してプライベートをあきらめることや、逆に結婚してキャリアをあきらめるといったことは、私は全く考えていません。私の場合はパートナーに恵まれて「仕事をどンドンやりな」と言ってもらっているので、キャリアもプライベートも、ほしいものはほしい、全部をあきらめないことを目指してわがままでありたいと考えています。もちろん、できないことや壁にはぶつかるかもしれませんが、まずは貪欲でいいですね。

キャリアでは、これまでは予期せぬチャンスを楽しんできましたが、これからは命を賭してでも実現したいことをJTの枠にとらわれずに考え、尽力したいという想いがあります。もともと「嗜好品の幅を広げたい」という想いをずっと抱いているので、目標を具体的に考えているところです。22歳の頃に思い描いていた姿と今は違いますが、わがままにドライブをかけていこうと思っています。

——長坂さんは、プライベートを含めた今後について、どのように描いていますか？

長坂 女性のキャリアを考えて試行錯誤するうちに、「プライベートでも自分を型にはめるのをやめよう」と思い至りました。それまでは「結婚しないといけない」「女性が家事をしないといけない」「男性を立てないといけない」といった、自身が持っていた固定概念が無意識に自分の中になりましたが、一回全ての思い込みを取り払ったら一気に楽になりました。

大橋 就活もそうですが、プライベートでも「役割」にはまりたくないですね。でも私も長坂さんも「こうあるべき」を意識しているのがゆえに、その固定概念の役割を剥がそうと努力しているんですね。元からナチュラルに自由に生きているわけじゃなくて「自分らしく自由に生きたい」という意思を持って、役割から自由になろうと、ある意味努力しているんだと思います。

就活生を演じず、ありのままの自分でドライブをかけられる環境を

——役割を演じないために、就活生はどのように考えたらいいのでしょうか？

長坂 就活に正解はないですし、学生は選ばれる側だから失敗できないということはありません。ESも面接も型にはめる必要はないし、会社の色に染まろうと合わせる必要もないんです。

学生時代にすごい実績を残してなくても良いですし、立派なことやカッコいいことを語らなくてもいいんです。企業に合わせにいかずに「自分がどんな人間か、どんな想いを持っているか」を等身大で語ってほしいですね。

また、就活を進めていくと、論理的に話すことにとらわれがちですが、自分らしさを伝えるコツは情理の「情」で、自分はどう感じたのかということ喜怒哀楽の感情を伝えるのが大事だと思います。

ちなみに、就活中に企業から「この会社に入って何したいですか？」と聞かれるのは、すごく酷だと思います。多くの学生の方は「そんなの試してみないとわからないよ」というのが本音ではないでしょうか。

企業にもよりますが「自分はこんな世界を実現したい」という大きなものがあつた上で、「でも手段としてどんな仕事をしたいかは、今はわからないからいろいろやってみよう」という割り切ったスタンスもありだと思います。少なくともJTはそういう方を歓迎しています。

大橋 私は二つお伝えしたくて、まずは「就活のあたりまえを疑い、就活生役を演じないでほしい」です。私の場合は「なぜ就活するのか？」を自らに問い、最後は「なぜリクルートスーツを着るのか？」に納得できず、塾講師のバイト用のスーツを着まわして就活を終えたくらいです(笑)。

さすがに当時の私は頭でっかちで極端だったかもしれませんが、就活においても納得できた方が本気で頑張れます。それくらい一度は就活の常識を疑って、自分がどうしたいのかを考えてみていいと思います。

もう一つは「企業に選ばれるために合わせるのではなく、皆さんが企業を選ぶ」こと。実際に社会に出てみると、どの企業に行ったとしても結局は自分次第です。ただ「自分をドライブしやすい環境」は、人それぞれあります。

その環境を選ぶためには、企業に合わせた志望動機ではなく「私がやりたいこんなことを実現できますか？」という希望を伝えることも一つのやり方だと思います。そうやって、ご自身が選ぶのに必要な材料を企業から引き出してほしいですね。

——就活生が企業に選ばれたいと考えがちですが、実は対等なはずですよ。お二人のように「ありのまま成長できる環境」を見つけるためには、型にはめた自己分析ではなく、まずは素の自分をしっかりと見つめ、「好きや得意や譲れない価値観」を知ることが第一歩なのかもしれません。

日本たばこ産業株式会社の
インターン情報は

▶ P28

ひとの
ときを、
想う。



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。

やりがいのない仕事をつくらない。 新しい雇用関係が生み出す挑戦環境



株式会社Leo Sophia Group 代表取締役社長 内木場 隼

新時代の雇用関係「アライアンス」

編集部 「アライアンス」という雇用の形を知っていますか。「アライアンス」は、企業から個人に期待する役割と、個人が希望する業務について対等な立場で合意し、雇用関係を結ぶことを指します。リンクトイン創業者のリード・ホフマンが著書『アライアンス』で提唱し、シリコンバレーでも取り入れられている新しい雇用関係です。

実は、仕事を通じて自らの成長を目指したい人が企業を選ぶ上で、「企業と個人の関係性」という観点は重要です。なぜなら社風への影響はもちろん、本当に裁量権を持って仕事に取り組めるかどうかを見極めるための指標となるからです。また、いくら裁量権が大きかったとしても、自らの目指すキャリアと方向性が異なっていたら本末転倒ですよね。

では、実際にアライアンスを導入した企業において、企業と個人はどのような関係性を築いているのでしょうか。日本でアライアンスをいち早く取り入れた企業である、Leo Sophia Group 創業者の内木場氏に話を伺いました。

企業と社員の互惠関係が、 最高のアウトプットの源

—内木場さんはなぜ、アライアンスを取り入れた企業づくりをしようと考えたのでしょうか。

内木場 アライアンスを導入した理由は、社員の成長促進と、事業の成長を最大限に高い水準で両立させるためです。

なぜそれが可能になるかという点、アライアンスによって、社員と企業が同じ目線にたち、双方にとってメリットのある業務目標を設定できるからです。一見当たり前のようにも思えますが、お互いが求めるものを明確にした上で、お互いの価値を高めあい

ましようという合意を取ることが、アライアンスの本質だと思えます。

まず、従来の雇用関係とアライアンスを比べてみましょう。従来の雇用関係は、個人が会社に忠誠を誓い、企業が個人の雇用を保証するという形式でした。そのため、企業が異動や職種変更の意思決定を一方的に行うこともあるような、企業の力が個人よりも強いケースが一般的でした。

一方で、アライアンスに基づく雇用関係では、個人はありたい姿に向けて成長するために、そして企業は事業に成果をもたらすために、双方の希望を両立できる仕事を割り当て、目指すべき成果とその期間について合意する、という対等な関係が構築されることが特徴です。

雇用における力関係



アライアンスを導入した組織の特徴は、プロスポーツチームに例えるとわかりやすいでしょう。選手たち(=社員)は個人の成長を極めること、監督(=経営陣・企業)はチームの勝利(=事業の成功)を目指しており、お互いの利害関係が一致した状態で対等に信頼関係を築くことができるのです。

つまり、アライアンスを推進する上でのポイントは以下の2つです。

1. 個人の核となる価値観やありたい姿を会社とすり合わせる。
2. 個人と会社双方にメリットがあり、整合性がとれた目標設定を行うこと。

上記を満たした上で、双方で合意する業務目標を繰り返し設定・達成する中で、社員はなりたいた姿に最短で近づくことができ、企業はその過程の成果を利益とすることができま

「意味のない仕事」がない働き方

—アライアンスは、社員と企業の双方にメリットを生み出せる働き方なのですね。企業にとっては社員と事業のパフォーマンスを伸ばせるメリットがある一方で、社員にとってはどんなメリットがあるのでしょうか。

内木場 エンゲージメント(※1)の高い状態で、自らの成長を実現できる点がメリットです。アライアンスを通じて、会社と社員とが対等な関係でお互いの求めるものを明確にしているからこそ、「なぜこの会社で働いているのかわからない」「今の仕事が自分のキャリアに紐付いているのかわからない」という状況を防げます。

実際に当社でも、アライアンスに基づく人事論を通じて、自らが目指す姿を考え目標を設定し、ひたむきな努力を通じて目標を達成することを何度も繰り返しながら、納得の行くキャリアを歩める組織づくりを行っています。

その中で社員にとって目指す姿・ありたい姿を実現するために最適な環境や業務が会社として用意できない場合は、転職の相談に乗ることもあります。自社にない仕事を任せられるわけにはいきませんが、やりたくない仕事を無理矢理やらせてもらっても良いパフォーマンスには繋がらないので、社員に対して誠実な姿勢とは言えないからです。

※1 エンゲージメント:「婚約、誓約、約束、契約」を意味する言葉。派生して、人事領域

においては「個人と組織の成長の方向性が連動して、互いに貢献し合える関係」を指す。
参考 エンゲージメントとは(日本の人事部)

実際に、自分のキャリアを実現するために卒業した社員もいますが、退職後も良好な関係性を保っています。いつかまた、当社と同じ志を持って働けそうだと感じてもらえる機会があれば戻りも大歓迎です。

もちろん、従来型の雇用関係にも、終身雇用を前提としてもらえる点や、帰属意識が高まるというような、社員側のメリットはあります。しかし、部署の配属や業務の割り振りの決定権が企業側にある場合、自分が目指す成長に関わらない業務や、遠回りになる業務にしぶしぶ取り組まなければいけない状況も発生するでしょう。企業側としても、希望に合わない業務を任せてしまった結果、社員のエンゲージメントが下がり、期待通りの成果が出ずに事業成長を最大化できないため、本望ではありません。

アライアンスは、こうした状況に陥る前に、双方の求めることを対等に話し合い合意することで、企業と社員との利害の不一致を起こしにくい仕組みなのです。

こう聞くと、自分のやりたい仕事だけができる、楽ができると思うかもしれませんが、そうではありません。互惠関係という以上、企業が社員へ成長機会のある仕事を任せると、社員は企業に対して仕事で成果をあげ成長するという形での価値創出を行うことが求められます。

プロスポーツチームにおいては、選手が期待していた成果を出せなかったときは、任せるポジションや契約を見直しますよね。同じように、定期的に面談を繰り返しながら、現状に向き合い、目標を設定するというプロセスを進めていくことになるので、自分のできないことややりたくないことにも目を向け、挑戦していくという苦しい瞬間もあります。

しかし、そういった苦労も、目標に向けて進むためには乗り越える必要があります。アライアンスは、仕事への意味づけを行うことで、大変な仕事を目の前にしたときでも、それを乗り越えたいという気持ちを奮い立たせられる、そんな働き方なのです。



うちきば・はやと

1990年1月京都府生まれ。早稲田大学社会科学部卒。在学中から独立志向を持ち、個人事業主としてスタートしたメディア制作業がヒットしたことから、2014年9月にインターネットメディアを手がける現・株式会社Leo Sophia Groupを創業。

たくさんの経験を積み上げながら チャンスを掴む

—アライアンスのもとでは、企業側の支援を受けながら自分が目指すキャリアをつくっていくことができるんですね。では、現時点ではっきりとした目標が見えていないという場合は、アライアンスには向いていないのでしょうか。

内木場 確かに、アライアンスにおいては自らの目指す姿に向けて目標の設定を行うため、未来を見据えた「キャリアデザイン」をすることが求められますが、キャリアのすべてを無理に計画する必要はないので、問題ありません。

もちろん、「50歳までにこんなことを成し遂げたい」など、明確な目標がある場合はそこを目指して進むための目標設定をすれば良いわけですが、20代のうちから10年後、20年後の目標や、人生のゴールを明確に決めている人は少ないでしょう。実際私自身も、3年後の目標はあっても、10年後のことは正直わからないというのが本音です。

遠い未来から逆算して目標を決めることが難しいと感じている人におすすめなのが、「キャリアドリフト」^(※2)です。一から十までキャリアの計画を立てずに柔軟に働きながら、節目節目にはキャリアの方向性を決めていくというこの考え方であれば、遠い未来の目標がなくとも数年単位での目標達成を積み重ねて進んでいけます。さらに、変化の速い社会の中ではチャンスを掴みやすいというメリットもあるため、時代にも合った考え方だと思えます。

ドリフトと言っても、ただ受け身で待っていればよいわけではありません。自分がどんなことに価値を感じるか、どんな方向へ向かいたいのかという軸を満たせる短期目標を設定し、その達成のために自分の時間を投資していくのです。そうすることで自然と次に目指したい道が見えてきて、キャリアの道筋を描き足していくことができます。

※2 キャリアドリフト:神戸大学大学院の金井壽宏教授が提唱するキャリア理論。人生の節目には自分のキャリアについて定めた大きな方向性に従って意思決定を行う一方で、節目でないときは偶然の出会いや予期せぬ出来事をチャンスとするためにも、あえて流されるままの状態(ドリフト)でいることも必要であるという考え方。

自分がどうありたいかを考え、そこに向かうための短期目標を繰り返し達成しながらキャリアを築いていくというアライアンスの人事論は、キャリアデザインともキャリアドリフトとも相性が良いです。アライアンスを導入し、定期的な面談を通じて目標のすり合わせを繰り返す中で、社員それぞれが持つ価値観とその変化についての内省を促せまし、今持っている価値観と目標に向けてとにかく行動を重ねていくサポートができていて感じています。

私自身、学生時代から個人事業主時代では、仕事において重視したいことが、お金から成長実感へ変化したんです。起業後も価値観は変わっていて、現在は社員の成長を最優先とした組織づくりをしながら事業成長を実現させたいと考えています。

価値観は今も変わり続けているので、これからも変わっていくものだということを念頭に置きながらも、その時点で正しいと考える方向を目指して行動することが大切だと考えています。

キャリアの一步目はHowから考えてみよう

—価値観は変わり得るけれども、その時々で確認して目標設定するのが大事なんですね。キャリアに悩む学生へのアドバイスはありますか。

内木場 採用活動で就生の皆さんとお話していると、キャリアをどう設計したら良いか悩んでいる方が多いように感じます。就活を難しいと感じるのは、人生の一步を自分で決める必要があるからです。面接でキャリアプランを聞く企業もあるようですが、そもそも学生時代にキャリアプランを完璧に立てるとするのは難しいのではないのでしょうか。

軸を曖昧に設定して企業選びをしてしまい、後悔しているというケースも知っています。例えば、ミッション・ビジョンへの共感を無理矢理に軸にして会社選びをしたものの、入社後に本当は自己成長を大事にしたいという考えを持っていたことに気付き、当社への転職を決意したという方は多いです。本当は自分がどう働きたいか、どう成長したいかという観点での軸は誰もが持っているはずなので、企業に合わせて行く形で企業選びをしすぎないことです。

私自身も、軸が変化する渦中にいるときには何を指せばよいか悩むこともありました。しかし、そのとき持っている価値観に沿ってとにかく行動を重ねてきたからこそ、事業経営に挑戦し続けることの楽しさや、社員が挑戦していける組織をつくることへの喜びに気付くことができました。

もし今は目標が見えていないのであれば、まずは自分がどんなことに価値を感じるか、どんな方向性に向かいたいのかという軸を明確にし、「どのように働きたいか」から考えてみてはどうでしょうか。ミッション・ビジョンへの共感ももちろん大切ですが、あくまで、自分がどう働きたいかという軸をぶらさないことが、納得の行く決断においては重要です。

最終的に、人生の目標は一生かけて作っていくくらいに考えながら、今見えている価値観にしたがってまず経験を積み重ねていくことが、キャリアづくりの第一歩になると思います。



Leo Sophia Group

株式会社Leo Sophia Group

マーケティングのチカラを駆使して勝てるビジネスを創り続ける事業開発企業。メディア事業、DtoC事業、ヘルスケア事業に加え、2021年からはSD事業(Store Development事業)にも着手し、時流を見据えた領域を問わない事業展開で、高い利益・成長率を実現しています。一人ひとりの成長が組織と事業の成長につながるという考えのもと、社員の成長にフォーカスした環境整備・制度設計にも注力し、アライアンスを導入。年商1000億のコングロマリット企業を目指し、挑戦を続けています。

成長の先にユートピアはあるか？ 未来の社会と生き方・働き方を考える



株式会社ネットプロテクションズ

atone グループ兼採用リーダー 赤木 俊介 ビジネスアーキテクトグループ 河西 遼

「成長したい」って本当ですか？

編集部 「成長」は企業説明会や自己PRなどあらゆる場で使われており、就活生にとってはお馴染みのフレーズでしょう。一方でふと立ち止まってみると、成長したくないわけではないものの、「皆が一樣に成長を語ること」や、「成長したいと言わなければ評価されないような雰囲気」に違和感を覚えたことはありませんか？

今回はそんなモヤモヤを出発点にしたキャリアセッションの様子をお届けします。Goodfindを運営するスローガン株式会社でキャリア教育事業を手掛ける事業責任者の佐野が、「つぎのアタリマエをつくる」をミッションに掲げる株式会社ネットプロテクションズの採用担当の赤木氏、河西氏にお話を伺いました。

皆さんが就職するであろう少し先の未来の社会についてイメージを膨らませながら、成長を追い求めた先に理想の社会はあるのか？持続可能な成長と経済成長は両立するのか？そこにおける個人の成長の在るべき姿とは？といった問いについて、登壇者独自の視点から議論をしていただきました。

テクノロジーが人の生活を変えていく。 その先にユートピアはある？

——まずは少し先の未来の社会の解像度をあげていきましょう。これからの社会動向をどのように捉えているのかを教えてください。

河西 テクノロジーの進化に伴う社会発展が今後も劇的なスピードで続いていくと考えています。これまでのIT技術の活用は仮想世界における情報処理が大半を占めていました。しかし今後はAI、IoT、ロボティクス、ブロックチェーン、ビッグデータ

といったあらゆる先端技術の組み合わせで人の仕事が置き換わるなど、テクノロジーが現実世界に及ぼす影響が大きくなっていくでしょう。

また、技術の発展により物質的なニーズが満たされてきたことで、人々の関心事は感情価値に移り変わってきました。更に、物質価値や感情価値といった個人の便益からスコープが広がり、社会全体としての持続性にも目が向けられるようになっていきます。このような人の価値基準のシフトが社会変化と共に加速していくのではないのでしょうか。

佐野 河西さんの言うような価値基準のシフトによって、個人の行動も、単に資本を追い求めることから、自分自身の幸せを再定義し、やりがいを追いかける流れに変わっていきそうですよね。

オムロンの創業者が提唱した未来予測理論である『SINIC（サイニック）理論』でも、現代は物質的な豊かさが重視されてきたところから、心の豊かさが価値になる社会へとパラダイムシフトが起きている最中だと言われています。

赤木 技術発展によって生産性が上がり、限界費用が下がっていくと言われてはいますよね。生活に必要なコストが減っていき、ベーシックインカムといった制度の具体的な検討が進めば、働かなくても良いという未来が訪れるのかもしれませんが。

そこで私が問題提起したいのは、もし働かなくても生活できるようになってしまうと、その生活を幸福として満足してしまう人と、幸福を最大化しようとする人の間に格差が広がるのではないかということです。

ある種、社会によって満足度がコントロールされ、今以上に頑張りたくない人が増えるシナリオがあり得るとすると、果たしてそれは良い社会なのでしょう？そう考えた時に、どのようなプロセスを踏めばディストピアにならず済むのでしょうか？

変わる幸せ。変わらない幸せ。選べる幸せ。

—赤木さんから社会設計の在り方について問題提起をいただきましたが、皆さんはどうお考えですか？

佐野 私は人間は本能的に「なにも考えずにご飯が食べられて、お金が手に入れば幸せである」という状態を望んでいないので、心配する必要はないと考えています。例えば私が専攻していた理学の世界でも、雑誌がてら「人間全員に幸せホルモンを注入すれば幸福になれるのか」といった議論がなされることがありますが、それが幸せな状態であるとは一般の感覚では思わないですね。

SFや漫画の世界でもそうした風景がディストピアな世界観として描かれているのは、そもそも人間が変化し続けることや動的な何かによって幸せを定義している、ということの証明だと思うのです。

赤木 佐野さんのおっしゃることは賛同するものの、「自分は変わり続けたい」と、全員が本質に立ち返ることができるのかどうかはすごく疑問です。確かに、人間は本来的に変化への欲求を持っていると思います。人間を含めた生物の細胞は常に入れ替わっており、生まれた瞬間から壊れることに向かうのが自然の摂理です。しかし人間が築いてきたシステムは劣化しません。

一度享受してしまったシステムティックな恩恵を人間は捨てられるのでしょうか。捨てることのできる人とできない人の中で格差や搾取の仕組みが生まれる可能性を危惧してしまいますね。そこに対して、社会全体で抗うにはどういう仕組みがあり得るのか、まだ答えが出ないポイントですが、考え続けたいと思っています。

河西 私はシンプルに、個人が自由に選択できる状態がユートピアであり、社会発展が誰かにとっての自由を疎外するのであれば、その社会はディストピアに近づくと考えています。

佐野さんの幸せホルモンの例を借りると、「注入することで人類みんなが幸せになる」という考え方もありますが、打つか打たないかの選択は個人に委ねられていて、且つその選択は外から与えられるものではなく、自由意志によって選べる状態にあることが重要です。自由意志による個人の選択を広げられるよう、テクノロジーが活用されていくことが望ましいですね。

持続可能性と社会の発展はどう両立するのか？

—人類みんなの幸せ、というSDGsが最近注目されていますよね。人類全体や地球全体の幸福という範囲に目線を広げると、必要な社会設計は変わってくるのでしょうか。

河西 SDGsの登場によって世の中の価値基準が多様化した事実から言えることは、経済成長が人の幸福と完全に相関しているわけではないということです。

これまでの社会では、GDPは一つの社会発展のKPIとして合意され、指標として機能していました。しかし社会が一定の発展レベルを超えた時、その合意基準がよりメタレベルにあがって、人の物質的な幸福を満たす段階から、「人類全体や地球のために。100年後の未来のために。」という段階にまで目が向けられているのが現状だと考えています。

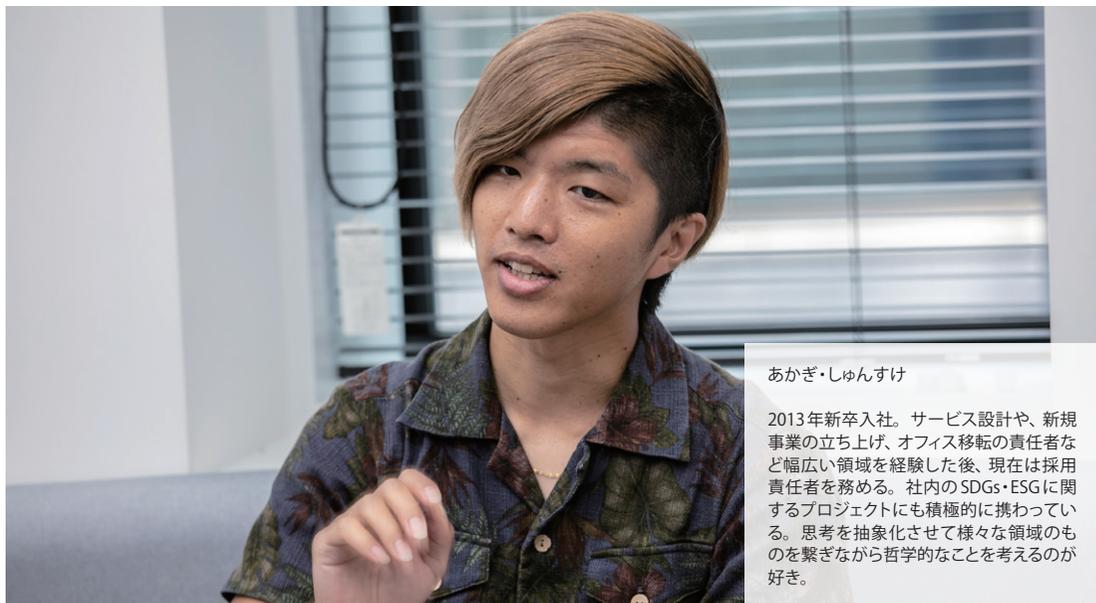
ただ、それは社会発展のKPIが一つ増えただけです。社会の進行方向に対して個人が自分の欲求をどうバランスさせるかの戦略は人によって違いますし、どんな価値観に自我を乗せたいかということに当然自由があつていいと思います。

ドイツのユクスキュルという哲学者が提唱した『環世界』の考え方に基づくと、全ての生物は自分の意識や自我の範囲内でしか全ての世界を認識できません。皆が同じ世界を見ているようにみえて、見ている世界が同じかどうか分からない中で、重要なのはあくまで1人ひとりの自我や意識が最大限尊重される社会であると思いますね。

赤木 私はそもそも持続可能性を意識することすらなく、個々人が人類全体や地球全体としてのバランスを保つための行動ができるような状態が理想だなと思います。

ここで生物学者の福岡伸一氏の動的平衡に関するある実験についてお話したいと思います。チーズの原子にマーカーを付けて、それをネズミに食べさせます。その後ネズミの体内を調べると、元々ネズミの体内にあった原子が抜け落ちて、チーズだった原子が脳や皮膚やしっぽなどネズミの身体全体に散らばっていることが分かりました。

この話を聞いて、私は「選っていくとチーズを構成するものが、もともとは土や雨だったかもしれない。生物も無生物も分子レベルでみ



あかぎ・しゅんすけ

2013年新卒入社。サービス設計や、新規事業の立ち上げ、オフィス移転の責任者など幅広い領域を経験した後、現在は採用責任者を務める。社内のSDGs・ESGに関するプロジェクトにも積極的に携わっている。思考を抽象化させて様々な領域のものを繋ぎながら哲学的なことを考えるのが好き。

かさい・りょう

2013年新卒入社。入社後の3年で新規事業の立ち上げ責任者を務めたあと人事に異動。人事企画に3年携わった後、ビジネスアーキテクトグループに移り、開発・組織作り・プロダクトマネジメントなどに従事する。「人の感情のメカニズムや、最大幸福のための社会設計」について日々考えを巡らせている。



ると切り分けて考える必要がないかもしれない」と思うようになりました。例えばよく言われるLGBTQの問題も、細かく切り分けるのではなく「性差」という大きな括りとして受け取ってしまえば、許容できる範囲が広がるのではないのでしょうか。

このように考え方を変えていけば、社会の全員が地球全体と自分をバランスさせた行動をしていくようになると思います。それを実現するには意識改革を進めるための戦略と、意識変革についていけない人たちを受け入れられるような度量や社会システムが必要になるでしょう。

成長ではなく「成熟」が 未来を担う人材のキーワード

——未来の社会について話を広げてきましたが、そろそろ個人の生き方やキャリアの話も気になるどころです。こうした社会において、個人の在るべき姿をどのようにお考えですか？

赤木 キャリアではよく「成長」という言葉が使われますが、私は「成熟」を目指すのがこれからの時代に適していると考えています。発達心理学の分野でよく言われますが、人間は生まれた瞬間には世界と自分の境界線がありません。赤ちゃんが一番最初に自分の手を見ることで、自分という存在を世界と分離させます。そこから徐々に言葉を覚えていき、世界を正しく切り分け、大人になっていきます。

分かるの語源は「分けることができる」であるように、理解することは区別するということです。科学的な「分ける」を追求していくと、『超ひも理論』においては、世の中は9次元まで区別することができるそうです。しかし、さすがにそこまで分けると、4次元までしか理解できない私には逆に分からない世界です(笑)

そこで無限に切り分けていくのではなく、どこかのタイミングで、「分けることはできるけど、分けずに、融合する」という選択肢を自分でとることが人間としての成熟・進化だと思います。

私がこう考えるようになったのは、作家の平野啓一郎氏が提唱する『分人主義』という考え方に会ったからです。平野氏曰く、自分の人格は本当の自分という一つの存在なのではなく、多層的に構成されています。多層的な自分を認めて、複数の異なるコミュニティとうまく調和しながら、自分自身をなにかひとつに依存し過ぎない環境

をつくるのが、今後の個人の幸せの在り方だと思います。

佐野 私はこれからの社会で活躍するのは、共創型リーダーシップをもった人材であると考えています。人間はこれまでの文明活動の中であらゆる課題解決をして、今の豊かな生活を手に入れました。世界をみると課題はまだ山積していますが、一つ言えることは、人類が今後解くべき課題はより複雑化したものであるということです。

複雑な課題解決には、多様な強みをもった人材がオーケストラのように協調して価値を発揮する必要があります。求められるのはその指揮者として、多様なステークホルダーを巻き込みプロジェクトを動かしていけるような人材です。

そして、多様な人を動かすためには、まず自らが自律し、内面的に成熟していることが不可欠です。赤木さんの仰る「成熟さ」は個人の幸せの点だけでなく、社会に求められる人物像という点でも重要だと思えますね。

自分を知り、社会を知り、考え続ける

——読者の就活生がキャリア設計をしていくために、重要なことは何でしょうか？

河西 個人の幸せの形は千差万別であり、「この力を磨くといいよ」ということは一概には言えません。ただ、必ず必要になるコンパスという意味でいうと、「自分を知ること・社会を知ること」に尽きると思います。

自分がどういう状態であれば幸せなのか、社会ではどんなことが起こっているのかを考え続けていけば、自分にとって適切な人生戦略が設計できるようになっていくでしょう。就職活動の今のタイミングがちょうどいいですし、それをきっかけに一生考え続けてほしいですね。

佐野 河西さんの仰ることに同感です。私は現在第二新卒向けのキャリアサービスを提供しており、就活生の3~4年先の未来の方々とお会いしています。その中で感じるのが、現状に良い意味で疑問を持ち、自分や社会の在り方について考え続けている人の方が社会で活躍しているのではないかと、ということです。

問いを持つと、葛藤が生まれたり悩んだりすることも多いのですが、

そこに逃げずに向き合うことで、その次の未来の幸せが大きくなっていくことが多いと思います。逆に入社した会社で変化がなく現状の自分を当たり前と認識していると、自らが幸せか不幸せかどうかを感じにくくなってしまおうとさえ思います。

自己対話を通じて、自責の意思決定をしよう

——今回の対談の発起人である赤木さんから、学生へのメッセージを踏まえてお話しください。

赤木 議論の最初の問いに戻り、就活市場における「成長」という話をすると、私は採用面接で多くの学生に会う中で「この会社を日本一にして、日本の経済成長に貢献したいです」という言葉を耳にすることがあります。皆さんのその言葉の裏には「社会がそう言うから、経済成長は絶対的に重要である」という前提がないでしょうか？

確かに経済成長はひとつの社会の成長指標としては存在します。一方で、少し前に東京大学名誉教授の上野千鶴子氏が「みんなで貧しくなろう」というメッセージを出したことに賛否両論の声があり、話題になりました。「成長しない」というものさしだってあるのです。

だからこそ、なにか新しい刺激を受けたときに、一歩引いて、自分がそれを選択するかを吟味する余地を持ちましょう。なんなら、今回私たちからお伝えしたメッセージを捨てることも重要です。「これがいいと言われているから、こうあらねばならない」と、他者にものさしを依存してしまうのは、他者に搾取されることと同じです。

私自身、所属するネットプロテクションズのことを良い会社である

と思う一方で、常に「悪いところはないのかな?」「Googleにできなぜネットプロテクションズにできないのだろう」という問いかけをしていますし、それを考えるのはすごく楽しいです。

社会人になると否応なく選択を迫られる機会が沢山あります。その時々、誰かの言説を無批判に受け入れて他責に選択をするのも、自己対話を通して自ら決定するのも自分次第です。「幸せ」は自分で掴みとれるものなので、ぜひ自分との対話を楽しんで欲しいですね。

——「成長」というテーマを様々な視点から語っていただきました。最後に、今回の話をより深めていただくために登壇者がおすすめる書籍をご紹介します。ぜひ自ら調べて考えていただき、人生設計の糧にしてください。



◆登壇者おすすめの書籍◆

1. 安宅 和人『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』(NewsPicks/Pブリッキング,2020)
2. 渡邊 格『田舎のパン屋が見つけた「腐る経済」』(講談社,2013)
3. ハンス・ロスリング、オーラ・ロスリング、アンナ・ロスリング・ロンランド『FACTFULNESS (ファクトフルネス) 10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』(日経BP,2019)



さの・ゆうと

スローガン C00 室

「自分らしく必死に生きる人を支援したい」という価値観のもと、2018年にスローガンに新卒入社。1年目から部門責任者を複数経験する傍ら、Goodfindのセミナー講師も務める。現在は第二新卒及びキャリア教育事業の責任者として新規事業を立ち上げ中。学生時代は理学専攻で、人工細胞の研究をしていた。



Net Protections

株式会社ネットプロテクションズ

「クレジットカードは持っていないが、商品を受け取ってから安心して支払いをしたい」という潜在的ニーズと向き合い、日本初となる「未回収保証型後払い決済」を実現。イノベーションを阻害する問題点を粘り強く改善し、「NEW STANDARD」(=次のアタリマエ)の創出を可能にしています。同社のBtoC通販向け決済「NP後払い」は、今年年間1,350万人が利用しており、日本人の10人に1人が使うサービスへ成長しています。



いま注目の コンサルティングファーム

NRI

JMAC
JMA Consultants Inc.

単なる専門家ではなく変革のプロへ。 NRIの採用チームが語る、 これから求められるコンサルタントの要諦

NRI

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 出口 満・水谷 直輝・早川 さとみ

社員それぞれで異なる 「専門領域・プロジェクト数の掛け合わせ」

—まず初めに、これまで皆さんが携わってきた領域やプロジェクトについて教えてください。

水谷 1年目は複数の領域を経験することが多いのですが、私はたまたまマーケティング戦略や中期経営計画などオーソドックスな戦略系プロジェクトに多く携わりました。一方で、2年目は1年間を通して、東日本大震災の復興支援を目的とした公共事業の実行支援プロジェクトに携わりました。東北地方の復興に向けて大規模公共事業を推進しながら、次年度以降の中長期計画を並行して取りまとめるというプロジェクトです。そこで戦略・実行の両面が欠かせないと体感し、現在の入社6年目まで、新規事業の立ち上げや、経営構造改革とデジタルを掛け合わせたテーマを多く扱ってきました。

早川 私は身近でイメージしやすいという理由から製造業のコンサルティングを希望していたのですが、最初の配属は金融部門でした。ファイナンスが苦手な金融の知識もなく戸惑いましたが、プロジェクトに取り組んでいるうちに面白みを感じるようになりました。

1年目の後半からは製造業部門に配属となり、自動車グループに所属したのですが、自動車という枠組みの中には、OEMや部品メーカーに対するオーソドックスな事業戦略系プロジェクトもあれば、自動運転やスマートシティなど業界変革によって生まれた新しいテーマのプロジェクトも沢山あり、知的好奇心が刺激される2年間でした。その後は自動車業界以外の、素材や化学など製造業の上流分野にも携わってきました。

出口 私も水谷・早川同様に1年目は複数の部署を経験し、2年目以降は公共系の部署に本配属され、「環境・エネルギー」、「都市・建築」、「海外・アジア」の大きく3つの領域を担ってきました。

大学院の理系研究室でグリーンビル・シティの研究をしていたの

で、同級生のほとんどは電力会社やガス会社、建築設計事務所に就職しましたが、私自身は建築・都市に関わりながら政策立案に携わりたいと考えていたのでNRIを選びました。入社直後から自身が思い描いていたプロジェクトに参画できたことに加え、入社4年目の時には、15名ほどの環境建築関係の有識者で構成される経済産業省の審議会を立ち上げ、日本初のゼロエネルギー建築のルールメイキングに係るプロジェクトを主導する機会もいただきました。

その後7年目にはNRIの海外拠点の一つであるNRI台湾に駐在し、台湾電力の電力自由化に係る組織変革や、科学技術イノベーションに係る台湾政府の大型プロジェクトを受注するなどしました。帰国後も台湾をはじめ、タイやシンガポール、インドなどNRIの海外拠点とタッグを組んでプロジェクトに取り組む機会に恵まれ、徐々に海外・アジアという軸が出来あがりました。

非連続な成長をもたらす 「NRIの環境」と「NRI社員のマインドセット」

—水谷さん、早川さんは1、2年目から幅広い領域を経験されてきたのですね。

水谷 「1年目の間に半年ずつ異なる部署を経験し、その上での本人の希望も考慮して2年目以降に本配属」というNRIの仕組みのおかげで、戦略と実行支援の両方に携わることが出来ました。その経験から、若手のうちは戦略と実行のどちらも突き詰めて経営目線を体得することが大事だと考え、3、4年目は自ら希望して、経営構造改革や新規事業立ち上げに取り組みました。最近はその間にデジタルを掛け合わせて「デジタルを使って企業をどうアップデートするか」というテーマに取り組んでいます。様々な経験をする中で、それらが有機的に繋がり、自分なりの強みになってきているような実感があります。

早川 事業戦略系プロジェクトは通常3か月程度と短期間なのですが、新規事業の戦略立案から実行支援まで、1年半くらいかけて

支援したことがあります。「この技術をどんな領域でどういうお客様に売っていくか」という戦略から、それを実際に企業に営業していくフェーズまで一貫して支援したことは、非常に良い経験になりました。

——出口さんは入社以来、エネルギーや建築領域を専門にされてきたのですか。

出口 これまで携わってきたプロジェクトのメインはエネルギーや建築ですが、それ以外にも様々なプロジェクトに携わってきました。例えば昨年は経済産業省が主導する人材流動活性化や新規事業創造の実証事業に関わりました。尖った技術があるものの人手が足りないスタートアップと、優秀な人材がいるものの活用しきれない大企業を組み合わせ、双方のギャップを埋めながら、組織を活性化していくための方法を考え、形にしていきました。

——コンサルタントとして長く経験を積むと、自分の専門領域のプロジェクトが中心になるイメージですが、新たな領域や自分の興味のある領域にも積極的に関わっていくことができるのでしょうか？

出口 私の場合はプロジェクトや海外駐在を経て、「環境・エネルギー」「都市・建築」「海外・アジア」という軸が出来あがり、新卒採用の担当者に就任したことをきっかけに、4つ目の軸が出来るのではという期待感もあります。

ただし、専門性は大事なのですが、専門性が確立できたという状態に満足し歩みを止めてしまうと、お客様への提供価値が下がってしまうなど、キャリアにおける課題になることもあります。私の場合は、自分の専門領域のプロジェクトはインストラクターとして育成した若手に徐々に引き継いでもらい、空いた時間で他の領域に取り組みようとしています。

NRIの流儀:「変革パートナー」「お客様のDNAに寄り添う」「破壊的イノベーション」

——NRIのコンサルタントの価値やコンサルティングの特徴について教えてください。

早川 最近は物事が複雑化して、これまで全く関係なかった領域にまで影響が及ぶことも少なくないので、一つの企業だけでは手に負えない課題も増えてきています。NRIには幅広い領域の知見を持つ人材が集まっているので、どんな相談にも対応できるというの

は一つの価値だと思います。

また、NRIのコンサルタントの存在自体もお客様にとって価値につながっていると感じます。コンサルタントが企業の課題を解決するのは当然ですが、支援するお客様のお手本であり続けることも大切なことです。お客様のパートナーとして、MTGのアジェンダの設定や他者とのすり合わせの仕方を示したり、時には壁打ち相手になったりしながら、お手本となってプロジェクトの進め方を伝えていくこともコンサルタントの重要な役割です。

水谷 お客様の会社が大事にしている価値観や風土を同じように大事にするのも、NRIのコンサルティングの一つの特徴だと思います。

「この会社であればこう進め方がいい」、「この会社だからこう変わっていく」など、会社のビジョンや風土、これまでの勝ちパターンなどにまで遡り、お客様の会社のDNAのようなものを大事にしながらコンサルティングをしていきます。

「うちの会社のことを一番よく理解してくれている」という言葉をいただくことも多いので、そうしたコンサルティングの理念もお客様から支持していただける一つの要因だと思います。

出口 先ほどご紹介したゼロエネルギー建築のプロジェクトは、経済産業省主導のものでしたが、これを契機に環境省・国土交通省も含む三省連携でゼロエネルギー建築を推進すべきという機運が強く醸成され翌年からそれが実現されました。政策に係る仕事は自身が中央省庁に勤めていたとしてもできたと思いますが、国の縦割り組織を越える破壊的イノベーションを実現できたのは、コンサルティング会社に勤める立場だからこそだと思います。当社がそうした働きかけを主導していくことは理想的ですし、そこにチャレンジできるポジションにいるというのも大きいと思います。

NRIのコンサルタントは、コンサルティングを通じて既存概念を変えることができる存在であり、常にそこを目指していくべきだと考えています。そうして国や行政、大企業やリーディングカンパニーの变革を支援していくことが、社会全体にも変化をもたらします。

「社会課題解決型コンサル(=コンサル5.0)」が求められる時代

——実際にNRIで働いてみて、入社前のイメージと異なる部分はありま

でぐち・みつる

大学・大学院時代に熱中したグリーン建築について、官・民の橋渡しの存在としてのコンサルタント職の立場から社会に根付かせるべく、2012年にNRI入社。入社後は建築・都市のカーボンニュートラル、行政・産業のデジタル変革・社会実装推進に領域を拡げつつ、NRI台湾への赴任経験も経て、プリンシパル職として活躍。2022年より経営戦略コンサルティング部門の採用担当に就任。





みずたに・なおき

“未来創発”の理念と、シンクタンク・ITといったユニークな強み、それによる成長ポテンシャルに惹かれ2017年にNRIに入社。経営コンサルタントとして精進すべく、「経営から現場まで」「戦略から実行まで」をモットーに、経営改革や業務改革、新規事業立ち上げに従事。近年では、経営改革のナレッジにデジタルを掛け合わせ、企業のDXに取り組む。2022年より経営戦略コンサルティング部門の採用担当に就任。

すか。

早川 就活を始めた頃はシンクタンクというイメージがありましたが、実際には調査研究はコンサルティングに内包されているので、コンサルファームとシンクタンクの境界線はほとんどありません。シンクタンクとしてのプレゼンスは発揮しつつも、実際の割合としては民間系のプロジェクトの中でも戦略立案・企業変革に関するものが多い経営コンサルティングファームだと感じました。

水谷 数十年前は一つのテーマの調査研究レポートを同じ内容で複数社に渡すというのが主流でした。しかし会社ごとに採るべき戦略は異なるので、戦略や実行まで支援してほしいというニーズが徐々に高まり、現在のようにリサーチャーから戦略策定、実行支援までを個別のプロジェクトとして担うようになりました。

出口 1960年代に、NRIが精度の高い大阪万博の需要予測をおこなったことで知名度が上がりシンクタンクのイメージが定着したという話はよく聞きます。そこから国や公共系のプロジェクトを多く手がけるようになり、現在は民間企業のプロジェクトまでテーマが縦横に広がっています。

早川 一昔前まで日本が世界のトップだった領域で、海外企業が躍進している現状がある中で、NRIの中でも製造業×ソリューションのプロジェクトや海外を交えたプロジェクトなど、クロスのコワークプロジェクトが増えてきています。

出口 他にも、最近では「自治体と連携したスマートシティ推進・デジタルガバメント構築」「国際的なカーボンニュートラルビジネスで勝てる企業を牽引するGX(グリーントランスフォーメーション)リーグの設立支援」など、社会課題解決に直結するプロジェクトも増えています。シンクタンクだけでなく、戦略コンサル、業務・実行支援コンサル、そしてITソリューションを長年自社で手掛けているNRIだからこそ、社会・産業の“あるべき姿”を描き、その姿に向けて国や企業を巻き込みながら変革に導く「社会課題解決型コンサル(=コンサル5.0)」を実現できるのではないのでしょうか。

何のための専門性か？ 我々は「変革のプロ」であり続けたい

——これからどのようなコンサルタントを多く輩出していきたいと考え

ているか教えてください。

水谷 よくコンサルタントはUp or Outの世界だと言われますが、NRIは新卒からコンサルタントを育成していく文化なので、社内にいる私たちが常に新しい課題に対応し続けていかなければいけません。そのため専門性だけではなく変化対応力を持ち合わせていないと、より複雑で難易度が増す世の中の要望には応えられません。NRIが変革をもたらすファームである以上、私たちコンサルタントも常に変化していかなくてはなりません。

先ほどお話したように、私は1年目に戦略系プロジェクト、2年目に実行支援系プロジェクトに携わり、その後も経営構造改革やデジタルなど様々な経験をしてきました。専門家ではなくクライアントや社会を変革する人材を育成、輩出するために、特に1年目は複数の領域をローテーションしながらコンサルタントとしての変化対応力を磨いてもらいたいと考えています。

出口 業界やテーマという専門性はあくまでも一つの武器なので、1年目に半年ごとに異なる領域を経験する中で、お客様を変革に導くためのコンサルティングスキルやノウハウを掴んでもらいたいです。

物事の変化のスピードは確実に速くなっているので、変革のプロというのを最終的なゴールに据えて自らの価値を高めていかないと、いずれお客様にコンサルタントとしての価値を認めてもらえなくなるでしょう。

——新卒採用においては、どのような点を重視していますか。

出口 何事も自分ごとにしていくという意味の「ラストマンシップ」。年次や知識レベルが異なるチームにおいて、どのように貢献意識を持てるかという「One Team」。そして、荒削りでも動きながら変化していける「自走マインド」。新卒採用においてはこの3つをテーマに掲げています。

また、グループディスカッションやインターンなど選考においては、「自分はこう思う」という意見を持ちながらも、相手の意見を踏まえて自分の考えや所作などを変化させることも必要です。自分自身の殻を破り、変わるかどうかは重視したいポイントです。

水谷 基本的にコンサルタントは自ら主体的に動くことが求められます。与えられた仕事に取り組むだけではなく、自分の専門性を活かして企業に提案してもいいですし、解決したい社会課題があれば、社内で知見のある人を巻き込んで解決するためのアプローチを見なければいけません。

ただ一人ではできないことには限界があるので、自分の考えだけではな

く周囲の意見も上手に取り入れながら、結果に対してどれだけ真摯に向き合えるかが重要です。

早川 確かにコンサルタントは自己主張が強いイメージがありますが、知識や知見だけではなくチームワークも大切です。お客様を大切に作る商売ですし、初対面の人や社内外のメンバーとチームを組むことも多いので、短期間で結果が求められる中で、お互いにどれだけ気持ちよく仕事ができるかも鍵になります。

テレワークの時間が増え、常に相手が見える状況ではないからこそ、全てを自分ごとに捉えて、自ら変化していく意識を持ち、いかに気遣いやチームワークを大事にできるかも求められています。

「自立」ではなく、ともに「自走」する コンサルタントを目指せる方とお仕事をしたい

——コンサルタントとして、一緒に仕事をしたいのはどのような人ですか？

水谷 効率的に仕事を進められる人ではなく、お客様への付加価値を最大化できる人ですね。お客様のことを考え抜いて、自分の言葉で意見できる人と一緒に仕事をしたいです。

出口 NRIのコンサルタントには、そのプロジェクトのリーダーの存在でなくとも、全員がリーダーの視点・全体俯瞰の視点を持ってプロジェクトに携わってもらいたいと考えています。プロジェクトメンバーの役割を明確に区切って完全分業制で仕事を進めれば無駄は生じないかもしれませんが、自分で動いて色々なことを見聞きして考えた結果、「自分はこう思います」と意見してもらえるのは嬉しいことです。

その時は多少非効率でも、数年後にその人が完全自走している状態ができれば良いと考えています。

——最後に、学生のみなさんにメッセージをお願いします。

早川 自分自身の就活を振り返って良かったと思うのは、最終的に第一印象や直感を信じたことです。一方で、コンサルファームしか見ていなかったのも、もっと幅広い視点で就活に取り組んでみてよかったと思います。ただ、就職した後の時間のほうが圧倒的に長いので、学生時代の4年間は自分の遊びや学びに集中してほしいというのが本音です(笑)。

水谷 コンサルタントを目指すのであれば、ベースにある個人の想いや主体性が大事なので、就活対策を重ねて無理に自分を飾ることは必要ないと思っています。学生時代に様々な経験を積んでレベルを上げることは否定しませんが、「今後社会で何が求められるのか」、「自分は何を成し遂げたいか」、「自分の特性は活きるのか」を考えながら企業を選ぶべきだと思います。他者と比較しての幸福は長続きしないので、就活を機に自分を相対評価することをやめてみるのも良いと思います。

出口 私の場合はたまたま建築やエネルギーの領域でしたが、根底に「自分がこれをやっていると楽しい」とか、「この課題を解決して変革したい」という想いを持ってさえいればどんな領域でも良いと思います。そうして「これをやるべきだ」という仕事を突き詰めて、コンサルタントが掲げるミッションを達成する。NRIがそれを実現するための機会を提供し、最大限サポートできれば嬉しく思います。



はやかわ・さとみ

専門領域を絞りきれずコンサル業界を中心に就活をする中、NRIの風土や人に惹かれ2018年にNRIに入社。入社後はグローバル製造業コンサルティング部に所属し、自動車から精密機械、化学・素材といった幅広い業界に対し、自動運転や水素、スマートシティ、中国といった、製造業の先端的なトピックに触れながら、事業戦略や新規事業立ち上げを支援。2022年より経営戦略コンサルティング部門の採用担当に就任。

NRI

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

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。

自由な組織風土から醸成される、 JMACの持続的な成長・挑戦環境



株式会社日本能率協会コンサルティング 大崎 真奈美・沼田 千佳子・山本 詢・許多

最後まで自分で完結させる。 JMACのコンサルティングスタイル

——初めに大崎さん、沼田さんがこれまで携わってきた領域やプロジェクトについて教えてください。

大崎 入社から一貫してR&Dの領域に携わっています。もともとサイエンスが好きで、学生時代から「サイエンスに関わる仕事がしたい」と思っていたのですが、性格的に技術者や研究者は全く向いていないので、就職先に迷っていました。そんな時、研究開発専門のコンサルティングがあると知りJMACを受けたというのが入社の際の経緯です。

私はメーカーの研究開発支援の中でも、特に組織革新を専門にしています。技術者・研究者の人たちのやる気を引き出し、より良い製

品開発や事業づくりの支援をする役割です。

R&Dの領域は基本的に未来に対するクリエイションを仕事にしているので、正解がありません。何をやったら売れるかわからない中で、やることを決めて研究開発を進めなければならないので、場合によっては事業化に至るまで10年、20年かかるという難しさもありますが、その分技術者・研究者を応援する仕事はやりがいも大きいです。

沼田 私はサプライチェーン革新センターという部署で、生産領域を担っています。サプライチェーンマネジメントとあって、製造業においてお客様に最適なタイミングで物を届けるために、調達・生産・営業が連携してどのように物を流すと効率のかということに日々向き合っています。生産や物流現場での改善を多く経験し、そこで製造業への理解を深めてコンサルティングの土台を築いてきました。

JMACのコンサルティングの特徴は、自分が受けた仕事を全て自



おおさき・まなみ

東京大学教養学部広域科学科広域システム分科卒、北陸先端科学大学院大学知識科学研究科修了。2005年入社。一貫してR&D部門を中心とした組織革新・組織風土活性化の支援に携わっている。

分でやりきるところだと思います。自分でお客様に「ここからここまでやります」と提案し、計画通りに進まないこともある中で、最終的には期日までに結果を出すというのはコンサルティングの醍醐味です。

ファームによっては経験豊富なコンサルタントが案件を受けてきて、それをメンバーが実行するというケースもあるようですが、JMACのコンサルティングは自分が受けた仕事を最後までやり抜くスタイルです。そのため入社2、3年目で、お客様への提案のベースを作る仕事を任せられます。

一人ひとりの強い意志や想いが 尊重される配属

——山本さん、許さんが1年目に経験した領域や、本配属を決めるまでの経緯について教えてください。

山本 私はコロナ禍により例外的に1、2年目に、生産・人事・営業の3つの領域を経験しました。学生の頃から人の働き方に関心があり、人事領域に携わりたいと思い入社したのですが、1年目は色々な経験ができるせっかくの機会なので、JMACが伝統的に強い製造業を経験してみるのも良いのではないかと考え、最初の半年は生産を希望しました。

初めに生産領域で物を作る側を理解し、その後の半年で人事領域を経験したので、売る側についての理解を深めるために、さらに半年かけて営業改革のコンサルティングにも携わらせてもらいました。最終的に、2年目の後半から人事領域に正式配属になりました。

新卒でコンサルタントになると、一般的な会社の中の機能や役割について詳しく理解していないこともあり、人事以外の領域に携わることで様々な学びがありました。例えば、営業やそれを支える事務職の方たちがどのような悩みを抱えているのかを理解し、それを考慮して人事制度の設計に取り組むことができるなど、実際に自分が見聞きした情報をコンサルティングに活かせるというメリットを感じています。

許 私は1年目に経営と生産の2つの領域を経験しました。大学院まで学んでいた経営学の知識をどのようにコンサルティングに活かせるのかを経験してみたかったのが、前期は経営の領域を希望しました。

一方で、後期に希望していた生産の領域は、最初は興味がありませんでした。大学院で統計学を深く学び修士論文を書いたのですが、数字の分析は難易度が高く、自分には向いていないという苦手意識を持っていたからです。

その考えが変化したのは、入社後のPコースという生産現場改善研修に参加した時です。研修で生産のテーマを扱った際に、根拠をもって数字を活用し分析すれば、現状が正しく把握できることがわかり、数字から現状を把握し問題を抽出していくプロセスの面白さに気づきました。今年から2年目になりますが、現在はサプライチェーン革新センターで生産領域を担当しています。

沼田 Pコースというのは毎年5月頃に新入社員がお客様の現場に入り、1週間で問題を定量化して、次の1週間でどれくらい改善できるかを見積り、改善の実行までをおこなう研修です。実際にお客様と一緒に、2週間で実行まで移さなくてはいけないため非常にハードな研修ですが、生産の醍醐味を隔から隔まで知ることができる機会です。

自由と自己責任の下で求められる主体性

——実際にJMACで働いて、どのような組織だと感じていますか？

山本 働き方という観点では、想像以上に自由な組織です。自分の時間を好きに使って資料を仕上げ、テレワークでお客様と打ち合わせをし、それ以外の時間も自分でタイムスケジュールを管理しながら仕事に取り組んでいます。自己責任で働き方を自由に設計できるので、セルフマネジメントが得意な人は働きやすいと思います。その分、主体的に行動したり、自分からアラートをあげたりする必要があります。**許** 自由な働き方ができるというのは、私も実感しています。例えば、その日にやるべきことが終わって時間に余裕があれば、仕事の合間に近所のジムで体を動かしてリフレッシュしても構いません。自分自身のマネジメント次第で柔軟に働き方を調整できる環境です。

山本 2年目からは仕事の裁量や責任範囲が広がり忙しくなったので、作業が間に合わないとかかった時点ですぐに先輩に相談するように心がけています。チャットで連絡をすれば先輩も早く相談に応じてくれます。自分から適切に声かけをすればしっかりと指導もしてもらえます。

沼田 コロナ禍で以前に比べてチャットでのやり取りが増え、これまであまり接点がなかった人にも相談しやすくなりました。「あの人がこの業界について詳しい」と聞くと、すぐに連絡して資料を共有してもらったりできるのはいいですね。社内には様々な分野に詳しい人がいるので、自分からアプローチすれば助け合いの精神で教えてくれます。

——オンライン中心の働き方にシフトする中で、若手の定着・育成においてはどのようなサポートがあるのでしょうか。

ぬまた・ちかこ

慶應義塾大学経済学部卒。2008年入社。SCM改革、在庫適正化のテーマを得意としている。生産・物流現場における改善等、現場に根付いた活動を推進し、会社の収益改善と人材育成を両輪で進めて成果を出すことに注力してきた。生産管理システム構築時の課題整理から業務改革シナリオ策定、導入効果の高いシステム運用へ向けた支援も行っている。



やまもと・しゅん

筑波大学卒。社会・国際学群 社会学類 社会学専攻。2020年4月に新卒入社。現在は、組織・人事コンサルティング事業本部 HCM推進センターで、主に人事制度改革に関するコンサルティングを行う。また、SX事業本部 サステナビリティ経営推進センターを兼任し、コンサルティング以外にも新規ビジネス検討等の仕事に従事。



許 入社すると初めにアカデミーという育成組織に所属します。アカデミーの運営委員は各本部のチーフクラスと入社3年目くらいのメンバーが担っており、そのメンバーが新入社員を1年間サポートする仕組みです。

アカデミーでは、週ごと・月ごとに自分がどういうことをやってどんな気づきを得たのかを報告すると、先輩から丁寧なフィードバックがもらえます。毎月1回、1on1でヒアリングがあり、今どんなことに困っているかなど仕事面でも生活面でも相談できる機会があります。

山本 私は2020年入社なので、最初の2カ月はコロナの影響で全て自宅研修を受けました。オンラインの研修ばかりだったので、少しでもコミュニケーションがしやすくなるように、アカデミーの先輩たちがオンライン飲み会を開催してくださったり、オフィスでも気軽にランチに誘ってくださったりしたおかげで、スムーズに組織に定着できたと感じています。

——沼田さんや大崎さんが、若手のコンサルタントに求めることはありますか？

沼田 私は許さんと一緒に働いていますが、とにかくレスポンスが早いので仕事を進めやすいです。何かを依頼すると「いつまでにやります」と期日を明確にして、多少荒削りでも自分で考えて答えを出そうと必死に取り組んでくれます。期日間際に報告を受けても軌道修正するのに時間がかかるので、特に若手のうちは自分ができる範囲を正しく認識し、分からなければすぐに相談することが大事だと思います。

大崎 お客様により良いソリューションを提供するためにも、素直にわからないことや悩みを話してもらえると助かります。1、2年目にそうしたレスポンスの早さや適切に相談する力など基礎的な部分を磨いたら、3、4年目は「自分はどう感じて、どう思うのか」「自分は何をやりたいのか」ということに目を向けてもらいたいです。特にR&Dの領域では常にそうした問いかけがなされます。しっかりとそこに向き合った人が、5年目くらいに自分らしく活躍できる場所を見つけている印象です。

若手のうちから関心の高い領域に挑戦できる環境

——山本さんは1年目から、ご自身が関心のある新たな領域に自発的に携わってきたそうですね。

山本 学生時代からサステナビリティ経営に興味があり、新たにその領域についての研究会が立ち上がったので、1年目に希望して参加しました。研究会では「自治体のお客様に提案をしたい」と思い

伝えたところ、役員や周りの先輩たちのサポートを得ながら、自分で提案書を用意して訪問をする経験をさせてもらいました。今も継続して案件に繋げるための議論をメンバーと一緒にしています。

そうして配属先の領域とかけ持ちしているうちに、初めは研究会だった活動が徐々に大きくなり、私が2年目の下期に正式に部門として組織されました。コンサルティングをしながらベンチャーのような領域立ち上げの動きも経験でき、少しでもそこに貢献できたことは非常に良い経験です。現在も二つの領域をかけ持ちしているので、今後も幅広い調査テーマやプロジェクトに触れて、自分の強みとなる専門領域を見つけていきたいと思っています。

——許さんはこれから何か取り組んでみたいことはありますか？

許 先日、先輩から「コンサルタントとして会社へ貢献するのはもちろんだけど、会社を活用してどうやって自分の目標を達成するかも大事」という言葉を聞いて、とても刺激を受けました。

まだ具体的な目標は見つかっていませんが、JMACの自由な風土を活かして、まずは自分のやりたいテーマについて調査したり経験を積んだりしていきたいです。最終的には私も新たな研究テーマを立ち上げて、それを推進していきたいと考えています。

ライフイベントをきっかけに変化した働き方・考え方

——沼田さんや大崎さんはコンサルタントとしてキャリアを重ねる中で、働き方や考え方に変化はありましたか。

沼田 子供が生まれてからは、できる限り子供と一緒に過ごせるように努めています。ただどうしても波がある仕事なので、最近では自分のためにもチームのためにも育成という観点が大事だと考えて取り組んでいます。

最終的には自分が責任を負えるように、余裕を持ったスケジュールリングをするなど、人に仕事を任せるのも案外難しいのですが、私の上司も細かな口出しはせずに最初から自由にやらせてくれていたので、粘り強く任せていこうと考えています。

大崎 私は育児休暇から復帰するタイミングで、同世代のコンサルタントを見て「時間では勝負できない」と感じました。それからは「お客様の前にいるだけで価値を出せる人になろう」と考え、対面でどういった関わり方をすればより良い成果につながるかなど、最も生産的な働き方を追求するようになりました。

例えば組織改革に取り組む際に、チームを組んで技術KIというプログラムをおこなうのですが、そこでは観察力が問われます。「目の前の人間関係の中でお互いがどう影響を及ぼしているのか」を細かく観察し、その上で一人ひとりの心情やスキルを見極めることも大事なスキルの一つです。また、人は意識しないと反動的にその場の感情で話してしまうので、何を伝えればどのように動いてもらえるかを深く考えて話すことも大切です。

こうしたコンサルティングを円滑に進めるための工夫は、子育てなど身近なところにネタがあります。子供と上手く意思疎通できないのは日常茶飯事ですし、子供にも意思があるのでこちらの都合だけでは動いてくれません。子育てより難易度が高いものはないと思っていますので、毎日子供を相手にしながら「どういう接し方をすればお互いに望ましい形になるのか」という実験をしている感じです(笑)。おかげで最近は夜にほとんど仕事をしなくなり、子供が生まれる前よりも忙しくなくなった気がします。

お客様に寄り添い、組織に変化を生み出す。 JMACのコンサルタントの介在価値

—皆さんはJMACのコンサルタントの役割や介在価値をどのように捉えていますか。

山本 その会社で働いている人がどのような業務をやっている、どんなことに悩んでいるのかなど、現場主義を徹底し、現場の状況や業務の細かなところまで把握した上でお客様の課題解決ができるのはJMACのコンサルタントの価値だと思います。

許 お客様それぞれの調査や要求に応じて、それに適した人員編成

をデザインできるのもJMACが提供できる価値ですね。

大崎 私はお客様が何かを変えていく過程において、最終的にそれに関わる人たちがポジティブに動いていけるようになるというところに価値があると感じています。

沼田 確かにお客様が意欲的に改善に取り組んだ結果、目に見えて組織に変化が生まれることは大きな価値ですし、私たちコンサルタントにとっても喜びです。

—最後に、学生へメッセージをお願いします。

許 就職活動では会社が自分に合うかどうかをしっかりと見極めることが大事だと思います。自分の好きな先輩がいるだけでも仕事ができやすくなりますし、会社の風土やそこで働く人との相性は大事だと思います。

山本 JMACのいいところは、自分がやりたいといったことを周りが支援してくれるところだと思います。物事を主体的に楽しめる人や、自分のやりたいことが明確にある人に来てもらいたいです。

沼田 私はお客様のためになることを実行するために、お客様に寄り添う気持ちが強く、自信を持って挑んでいける人と一緒に働きたいですね。

大崎 組織が成果を出しながら成長していくと、会社やそこで働く人たちが元気になっていくのがわかるので、コンサルティングを通じて変化を生み出したという手触り感が持てます。そんな風に会社や人の変化を支援していくことに魅力を感じる人には、JMACのコンサルタントが向いていると思います。

株式会社日本能率協会コンサルティングの
インターン情報は

p28

きよ・た

早稲田大学大学院卒。商学研究科会計専攻。2021年4月に新卒入社。前期仮配属は経営コンサルティング事業本部ビジネスプロセスデザインセンター。現在は生産コンサルティング事業本部サプライチェーン革新センターに所属する。



株式会社日本能率協会コンサルティング

1942年に日本初の本格的コンサルティングファームとして設立された日本能率協会コンサルティング(JMAC)は、現在60以上の国と地域の企業・団体に対して年間約1500件ものコンサルティングサービスを提供しています。規模を問わず無数の企業の経営変革や構造改革を担い、とりわけ日本が誇るものづくり産業の領域においては、外資系大手を含む競合他ファームを圧倒する実績を築き上げてきました。

Leverages

レバレッジズ株式会社

開催期間

複数チーム実施予定

※ご参加が確定した方には追って詳細日程をご連絡いたします。

エントリー期間

2022年6月7日(火) 23:59まで

応募資格

2024年3月までに大学・大学院を卒業または卒業見込みの方

開催場所

レバレッジズ株式会社本社
東京都渋谷区渋谷2-24-12
渋谷スクランブルスクエア 24F・25F



日本たばこ産業株式会社 (JT)

開催期間

2022年8月3日(水)～8月5日(金)

エントリー期間

2022年6月26日(日) 23:59まで

応募資格

大学生または大学院生の方(学校・学年・学部・学科不問)
開催日程で3日間通してご参加いただける方

※JT早期internship(三部作)にご参加いただく方は、ご参加いただけません。
※2024卒以外の方もご参加いただけます。

開催場所

オンラインにて開催



株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)

1Dayワークショップ開催日程

(予定) 2022年7月23日(土) 10:00-16:00
2022年7月30日(土) 10:00-16:00

説明会予約受付期間

2022年6月7日(火) 10:00まで

応募資格

2024年3月までに大学・大学院を卒業または卒業見込みの方

開催場所

オンライン開催
または東京本社開催



戦コン・外銀内定の トップ学生に聞いた、 夏を制する就活虎の巻

難関企業の内定を獲得した学生の多くはサマーインターンで大きな成果を挙げることで、その後の就活に弾みを付けています。今回は、外資系コンサルティングファームや難関ベンチャーを目指すトップ学生向けコミュニティ (FactLogic Executive, J-CAD) のマネージャーを務めた張田谷が難関企業内定者に聞いた、夏以降の就活スケジュールと選考対策について解説します。

Section 1 そもそも難関企業とは何か？

就活をしていると「難関企業」という言葉をしばしば耳にするでしょう。言うまでもなく内定を獲得するのが難しい企業という意味ですが、その定義はさまざまです。ここでは、選抜コミュニティに所属していた学生が思う「難関企業」をリストアップしてみました。

外資系金融機関 (ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレーなど)、外資系コンサルティングファーム (マッキンゼー、BCG、ペイン・アンド・カンパニーなど)、外資系メーカーのマーケティング職 (P&G、ユニリーバなど)、総合商社 (三菱商事、三井物産、伊藤忠商事など)、日系証券会社の投資銀行部門 (野村証券など) (図1)

就活生であれば、ほぼすべて見聞きしたことのある社名なのではないでしょうか。これらの企業に内定するには、綿密な準備が必要です。今回は、実際にこのような企業群の内定を獲得した学生がどのように就活を進めていたのかを、経験談を元にまとめてみました。難関をくり抜けた学生の行動をヒントに、是非自らの就活への取り組み方を見直してみてください。

Section 2 サマーインターンを制する者が、 難関企業内定を掴む

まず知っておくべきなのは、難関企業から内定を獲得するためには、サマーインターンでバリューを残すことが何よりも重要だということです。GoodfindとFactLogicが運営する選抜コミュニティ (FactLogic Executive, J-CAD) に所属していた学生が獲得した難関企業の内

定のうち、実に94%がサマーインターンシップ参加者の優遇ルート経由のものでした。残りの6%も長期インターンシップでの実績を認められて内定を獲得したものです。

サマーインターンや長期インターン経由で内定枠が埋まってしまうため、そもそも本選考期に募集を行わない企業も存在します。特に戦略コンサルや外資系金融機関では、ほぼ100%インターンシップが本選考に直結しており、夏の時点での実力がとても重要なのです。

また意外と知られていないのですが、前述したような企業に就職せずとも、「難関インターンへの参加実績」はその後の就活において大きな武器になります。参加実績をもとに就活メディアからオファーが来ることや、選考で「能力の高い人である」と評価されることも多々あるのです。

選抜コミュニティ所属学生が思う、 難関企業一覧

外資系 金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴールドマン・サックス ・モルガン・スタンレー ・JP モルガン ほか 	外資系メーカー (マーケティング)	<ul style="list-style-type: none"> ・P&G ・ユニリーバ ほか
外資系 コンサルティングファーム	<ul style="list-style-type: none"> ・マッキンゼー・アンド・カンパニー ・ボストン コンサルティング グループ ・ペイン・アンド・カンパニー ・A.T. カーニー ほか 	総合商社	<ul style="list-style-type: none"> ・伊藤忠商事 ・三菱商事 ・三井物産 ほか
		日系証券会社の 投資銀行部門	<ul style="list-style-type: none"> ・野村証券 ほか

図 1

Section 3 難関企業内定者が教える、 就活スケジュール

では、サマーインターンで実績を残すためにはどのようなスケジュールで就活を進めるべきなのでしょう。難関企業に内定した学生の実際の就活スケジュールを見ていきましょう。(図2)

かなり早期から活動していることに驚く人もいますが、夏時点で成果を残すためには、春先から時間を掛けて進める必要があります。

就活では「自分に合った企業を見つけること」と「その企業に受かること」という2つを進めていかなければなりません。外資系企業や難関ベンチャーは選考時期が早いので、他の学生が次年の頭までに進めるこの2つを、夏までにまんべんなく進める必要があります。あまり焦っても仕方ありませんし、サマーインターンでの学びを元に自己分析や企業研究の仕切り直しをする人も多くいますが、早期内定を獲得した先輩が集中的に時間をかけて就活対策をしていたことは、認識しておくべきでしょう。

Section 4 インターンに向けた 選考対策の進め方

時間を掛けることが必要とは言え、皆さんの中には学業や長期インターン、学生

団体など、様々な活動に動いている人も多いでしょう。忙しい学生生活の中で、どうすれば就活対策を効率良く進められるのでしょうか。就活難関企業を志望する学生が特につまづきやすい選考対策のポイントを内定者に聞き、まとめてみました。

◆グループディスカッション

グループディスカッションのスキルを上げるには、何よりも実践を行い、良質なフィードバックを得ることが重要です。トップ企業に内定した学生のうち6割は、第一志望の企業の選考前に5回以上は実践の場に参加しているというデータもあります。

【TO DO】

- Goodfind等就活サービスの実践講座にまずは参加する。
- 第一志望の選考前に、より緊張感がある企業の選考で経験を積む。
- フィードバックを元に、自分の課題が問題解決力にあるのか、説明能力やコミュニケーションにあるのかを分析し、対策を行う。

◆ケース面接

ケース面接は、コンサル系企業の選考では定番の形式です。最近では難関ベンチャーの選考で課されることもあります。柔軟な思考力と、面接官を巻き込めるようなコミュニケーションを問われることが多い

です。対策には実践も重要ですが、一定のインプットが必要でしょう。

【TO DO】

- 下記のような書籍にて傾向を知り、まずは自分で対策を行いましょう。
- ・『東大生が書いた 議論する力を鍛えるディスカッションノート』
- ・『現役東大生が書いた 地頭を鍛えるフェルミ推定ノート』
- ・『地頭力を鍛える 問題解決に活かす「フェルミ推定」』
- ・『過去問で鍛える地頭力 外資系コンサルの面接試験問題』
- ・『戦略コンサルティング・ファームの面接試験一難関突破のための傾向と対策』
- 友人同士で問題を出し合い、練習を行う。
- 内定者や社会人に模擬面接をしてもらう。

◆Webテスト

基本的には、受験勉強のように問題集を解くことで対策が可能です。勉強量は人によってまちまちで、ほとんど勉強しなかったという人もいれば、苦手意識があっても2周したという人もいます。ただし、一部特殊なテストを実施する企業もあるので、志望企業の選考についてよく調査しておくといいでしょう。

【TO DO】

- 対策問題集を解く。

難関企業内定者の就活スケジュール

		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
企業を見つける	イベント等参加	選抜コミュニティ選考	早期就活イベント参加						
	企業業界研究	業界研究	個別の企業研究						
企業に受かる	選考対策	GDとケースの対策	GD・ケース・面接 + ES・Webテ対策						
	インターン参加	早期インターンエントリー	インターンエントリー 早期企業のサマー選考	早期インターン参加 インターン選考		外資等の サマーインターン本番			内定

図 2

□実際にWebテストを受験し、解けない問題をスクリーンショットで蓄積し、解けるようにしておく。

※Webテストは出る問題の種類が限られているので、知らない問題を見かける度にストックしていくのが効率的。

Section 5 インターンと選考対策情報

グループディスカッションやケース面接では、インプットとアウトプットをバランスよく行う重要性がわかりただけたのではないのでしょうか。志望度の高い企業の選考を受ける前には、実践の場でのアウトプットを経験しておくべきでしょう。選

考の経験を積み重ねるのはもちろんのこと、視野を広げるためにも、第一志望以外に興味がある企業のインターンにも複数参加することをおすすめします。

Goodfindでは例年難関企業内定者を多数輩出するハイレベルで良質な厳選インターン・ジョブをご紹介しますので、ぜひチェックしてみてください。

Section 6 目指すべきは就活スキルの向上ではなく、社会での活躍

ここまで選考対策についてお伝えしてきましたが、就活において重要なのは、バイアスを徹底的に取り除いて自分の将来や社会について考えることです。もちろん

選考対策から学べるような将来に役立つビジネススキルもありますが、経験を積みばある程度できるようになるものでもありません。

もし皆さんが、「みんなが見ているからコンサルに行きたい」「特に理由もないけど有名な会社に入りたい」「とりあえず上のほうに書いてあった企業に入れればいいんだ」と考えているのであれば、まずは今すぐその考え方をやめ、本当に自分のしたいことや働く意味は何かを真剣に考えることに時間を使ってほしいと思います。

皆さんが納得して就活を終わり、社会人として活躍できることを祈っています。

選考対策に役立つ記事はこちら

「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

コラムを読む >>

本当に解決案になっている？
ケース面接に必要な
『問題解決力』とは

コラムを読む >>

MECE なだけじゃつまらない。
本当に必要なロジカルシンキング

コラムを読む >>

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

- ⑤ 野村 聡美 (国際基督教大学卒、外資系化粧品メーカーを経て現在はスローガンでセミナー講師を担当)
- ⑥ 世取山 駿 (早稲田大学卒、コンサルティングファームを経てスローガンに入社しセミナー講師を担当)
- ⑦ 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。大学に入ってからは、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るようになりました。**

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

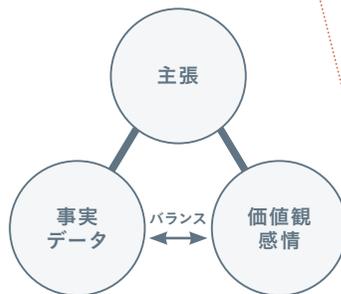
成果が出ないときでも人から学び、粘り強く成果につなげる力がある。

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への回答で、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させることが大事。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**何カ月も昨年比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、あなたはずな「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えます。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できれば、「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。

Tips?

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

【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。

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「覚えておくべき数字集」をご紹介します。

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と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、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

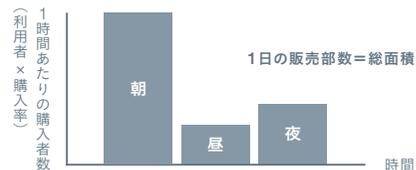
例題 タブレットPCの市場規模は？



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。

時間・順序

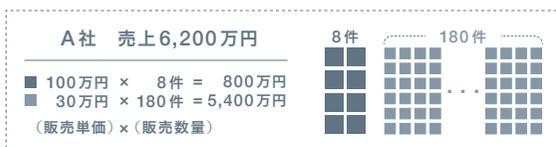
例題 新宿駅の売店で1日に売れる新聞は何部？



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



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

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)

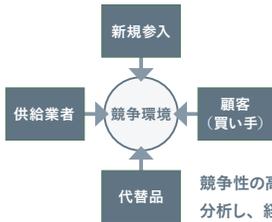
例：SNSにおける口コミを拡大する戦略

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)

競争企業との関係 (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

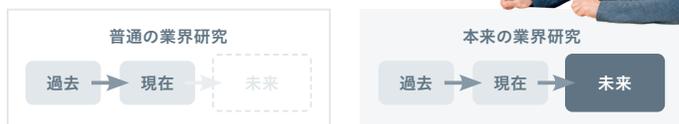
普通の業界研究・企業分析では分からない、志望動機の磨き方

就活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きました。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	サウジアラムコ
2位	エクソンモービル	アップル
3位	マイクロソフト	マイクロソフト
4位	シティグループ	アマゾン
5位	BP	アルファベット(グーグル)
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル	アリババ
7位	プロクター・アンド・ギャンブル	フェイスブック
8位	ウォルマート・ストアーズ	テンセント
9位	トヨタ自動車	パークシャーハサウェイ
10位	バンク・オブ・アメリカ	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、面接官から見てもよく調べて、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。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 [2525.7]	株式会社 BEL AIR SaaS事業(人材派遣管理システムJobsの販売)、SI(DX)事業
2位 [2327.6]	株式会社 Sparty パーソナライズを基軸としたD2Cブランドの企画・販売
3位 [1660.9]	SheepMedical 株式会社 歯科矯正用透明マウスピースおよび未病関連サービスの展開
4位 [932.5]	AI inside 株式会社 自社開発したAI-OCR等のAIプラットフォームを提供
5位 [796.2]	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
6位 [619.2]	株式会社ヤマップ 登山アウトドア向けWebサービス・スマートフォンプリ
7位 [569.5]	株式会社 Crunch Style 「フルーミー」は、日本初・最大規模の花のサブスクサービス
8位 [540.6]	株式会社ジグザグ タグ1行、最短1日で海外対応できるカンタン越境ECサービス
9位 [449.2]	株式会社スタメン SaaSモデルのクラウドサービスの企画・開発および提供等
10位 [447.0]	株式会社 Amazia マンガアプリの企画・開発・運営

日本テクノロジー Fast 50 2021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

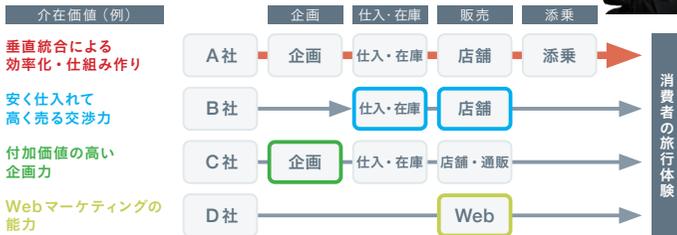
✗ 普通の企業分析

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、そこを考えようと思わない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發揮することで、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發揮される余地があることを示しましょう。
- Point ③**
自らが介在価値を發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.34

編集長	デザイン	撮影	制作協力
近藤 真由	清島 永 小倉 朱里	藤田 慎一郎	織田 一彰 菊池 菜々子 小泉 誠 佐野 雄樹 島田 啓佑
	追水 ヒサ(原案)		土屋 拓貴 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 平川 貴詞 張田 谷 魁人 野村 聡美
			世取山 駿

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:グローバルスビ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