

個人のキャリア設計における経営戦略策定プロセスの活用

Business planning process made use for personal career planning

建宮 努*

In capitalism, personal career planning and business planning have certain similarities in achieving competitiveness in business. In general, companies decide their management policy and conduct environmental analyses, identifying their strengths and weaknesses in order to beat the competition. They decide their domain and concentrate on their strengths, planning a marketing strategy and implementing it.

In a similar way, I think individuals should arrange their business planning and implement it for economic success. Therefore, since 2002 I have endeavored to teach business planning process in order to be utilized in personal career planning. The purpose of this paper illustrates how to use business planning process for personal career planning.

はじめに

バブル経済崩壊後、ここ10年余り継続的に行われてきたダウンサイジングと、成果主義を中心とする人事評価制度の変化により、日本における個人と仕事の関係は、それ以前とは大きく変わってしまった。

高度成長期以降、年功序列型で会社家族主義を基本としていた個人と会社の関係は崩れ、アングロサクソン型資本主義¹⁾の急速な導入により、「競争」と「生き残り」が常に仕事の中で問われるようになってきている。

一方でITバブルや、金融バブルによって、長期的かつ継続的な努力の結果ではなく、短期間で巨額の富を手にするものも現れており、この急速な変化は個人の仕事観や人生観にひずみをもたらしている。

このような混迷が深まり始めていた2002年当時、個人のキャリア設計に役立つ体系的な思考軸はないかと模索した結果、個人をひとつの経営体とみなし、企業が経営戦略を構築する際に活用する「経営戦略策定プロセス」を、個人向けの内容に修正し、経営理念の策定から環境分析、ポジショニング、ドメインの設定、マーケティングプラ

ンの作成までを行うことによって「市場での競争に勝って、より早く思い描いた未来へ進める」キャリア設計の体系的思考軸とできるのではと考えた。²⁾

そして、この体系的思考軸のフォーマットをセミナー形式で指導するとともに2003年に中央経済社にて書籍化（その後韓国でも翻訳出版された）し、以降、継続的にセミナー指導を行ってきた。³⁾

当初は実務的な経営指導の視点から進めてきたこの考え方をアカデミックな視点で再検討することになったのは、2006年になってからのことであるが、キャリア研究の大家であるエドガーH. シャイン博士や神戸大学の金井壽宏教授の研究からも、これまで進めてきた内容が大きく間違っていないと判断できたため、ここ6年間の活動を通じて得られた内容を整理したのが本研究である。

戦略設計における個人と企業の類似点、相違点

個人のキャリアと企業の経営戦略には、類似点と相違点がある。

類似点は、進むべき方向性（理念）を明確にし、自ら取り巻く環境（外部環境）から来る機会と脅威を分析し、その中で発揮できる強みに経営資源

論文受理日：2007年8月23日

* TATEMIYA, Tsutomu：日本大学大学院総合社会情報研究科博士後期課程国際情報専攻（Department of International Political Studies and Economics, Graduate School of Social and Cultural Studies, Nihon University）

を集中しないと市場での競争にはなかなか勝てないということである。

そして、ターゲットとする顧客と、そのニーズに対して、差別的かつ独自の能力を発揮して応えることにより、顧客から選択され、ビジネスベースでの関係を構築できるようになるわけである。

しかし、ここにも競争があるため、よりうまく顧客にアプローチするためには、マーケティングプランを顧客側からみて魅力的に映るように構築しなくてはならない。

相違点は、企業は利益追求体であるために、ビジネス上の成功=企業の成功となるが、個人にとってビジネス上の成功は、人生の目的ではなく手段の一部であるという点である。

つまり、豊かな自分の思い描く生活を手にするという目的のために、経済的な成功や社会的な成功が手段として必要になるのであって、単に多くの現金獲得を目的としてしまう人生は、人間関係や家族関係において破綻する傾向が強い。

確かに資本主義社会の中で生活している以上は、他者に商品またはサービスを販売するか、融資・投資を通じてリターンを得るかという手段をとらないかぎり、明日の生活を支える現金は手に入らないという仕組みになっており、この仕組みが個人の生活の制約となっているため、目的ではなく手段としての経済的な成功は必要である。

しかし、これを目的としてしまうと、ビジネスやお金に振り回される人生となってしまう可能性があるということである。

ここで、よく持ち出されるテーマとして「好き」を「仕事」にすることは正しいのか?という議論があるが、精神的にストレスを感じない成功を望む場合は、「好き」が「得意なこと」でない場合は、「得意なこと」を仕事にして、「好きなことをするための資金を手に入れる」方が賢明である。⁴⁾

その理由は、今日のモノ余りの市場経済のもとでは、商品、サービスの中で、突出して優れている上位のもの以外は、継続購入につながりにくく、「好き程度の中級の商品・サービス」では、継続的なビジネスベースの利益を生み出すことが困難だからである。

「好き」だけれども「人並み」のレベルの商

品・サービスでは、ビジネスベースに乗らないため、結果的に「社会的に評価が得られない」という印象が個人に残る。これは大変強いストレスとなるため、「得意なこと」を仕事にして「好きなことをやる資金」を取得し、「好きなことを思う存分行う」方が安全である。

このような厳しい市場競争の傾向からも、個人も環境分析の中で強み(得意)を明確にし、時間と資源を集中投下することが必要になってきている。⁵⁾

経営戦略策定プロセスをベースとした個人の経営設計策定プロセスシートの作成と活用

経営診断で活用する経営の原理、原則にもとづく経営戦略策定プロセスは、①経営理念の明確化、②環境分析(SWOT分析)と強みの確認、③ポジショニングによる方向性の確認、④ドメイン(事業領域)の定義、⑤マーケティングプラン(4P)という流れで進められ、全体の整合性が高くなるように計画化される。

そこで、この体系的な思考軸を、個人をひとつの経営体とみなした場合の軸に修正し、段階的な計画化が行えるようなツールとした。

1. 個人の基本的な価値観の整理

まず個人の経営理念にあたるものは、こういう生活をしたという望みであり、「基本的な価値観」である。

通常はもやもやとしたイメージになりがちであるが、これをきちんと文章として構成するために、3つの軸を設定した。(図1参照)

3つの軸は①「望むライフスタイル」、②「強

基本的な価値観を整理するための3つの軸

①あなたが望むライフスタイルについて整理

②あなたの能力について整理

③あなたの成功体験について整理

この3つの軸から総合勘案することで

基本的な価値観を立体的につくることができる。

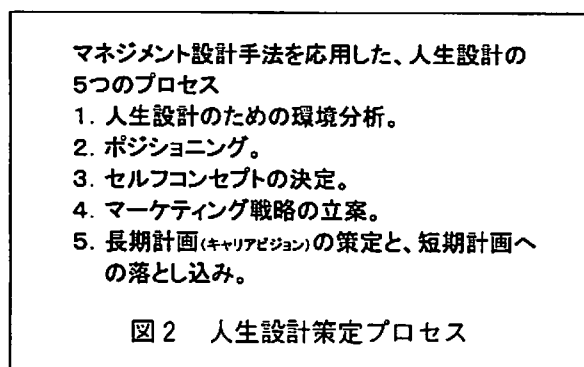
図1 基本的な価値観の整理

みとなる能力」、③「あなたの自信や、強みをささえている成功体験」とし、将来手にしたい生活イメージと、これを手にするために発揮できる自信のある能力をキーワードから選択することで、全体のイメージを構築するための部品となる言葉を選ばせるようにした。そして、成功体験については、5W1Hの視点で、まとめるような形式とした。⁶⁾

また、個人のパーソナル戦略策定プロセスは全体として図2のような5段階で進めるものとした。

経営診断で利用されるこの経営戦略策定プロセスは、競争を前提とした経営戦略策定の原理原則に沿った内容であり、ケースメソッドの分解などにも利用されているという点で一般化されている思考軸である。

本来企業の経営戦略で利用されるものを、個人のキャリア設計の思考軸とするために、基本的な概念は変えずに、それぞれの段階で分析検討すべき内容を、個人が考えやすい言葉に変化させるようところがけた。



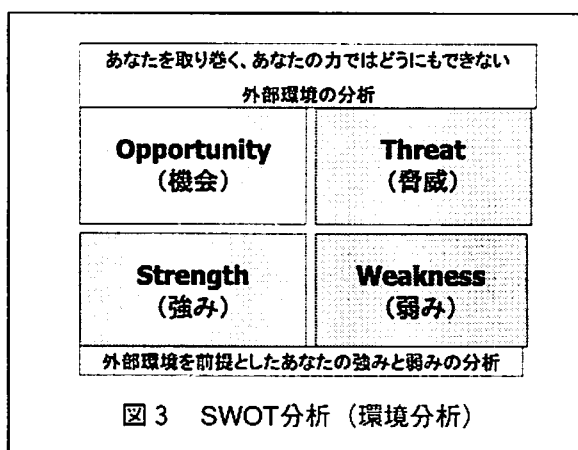
2. SWOT分析

自らのキャリアについて深く考えたことのない受講生にとっては、個人の経営理念にあたる「基本的な価値観の整理」が困難である場合もある。(実際にセミナー指導を行ってみると限られた時間の中で整理することが難しい場合もある)

そこで、今後この「基本的な価値観の整理」に大きく貢献しそうなインタビューツールとして、シャイン博士の「キャリア・アンカー」があるが、

これについては後述したい。

基本的な価値観の整理ができた次の段階では、企業経営における環境分析(SWOT分析)⁷⁾についての説明を図3を提示しながら例示を含めた説明をしたのち、これを個人向けに転用した場合



の具体的な検討軸について受講生個々人の立場で検討させるようにした。

実際のセミナーでは、まず、マネジメントとは、個人や一企業の立場ではどうにもコントロールできない外部環境から来るチャンスとリスクに対して、継続的に対応することで継続的に競争に勝つことであるということを示し、図4のような外部環境から発生する機会(チャンス)で個人のキャリア設計の視点で検討すべき軸について提示し、個別の検討軸について例示を含めた説明を行った。

その後各検討軸について自分自身の立場から書き込む作業を行わせた。

外部環境分析については、基礎的な経済知識や経営知識をもたない受講生が単独で行うことは困難であるため、現在の経済、経営環境および人材市場の動向などについての情報を与えた上で、自らの置かれている状況について記入させ、これを個別に検討しつつ正しい情報を補足するというサポートが必要である。⁸⁾

外部環境がもたらす機会の分析においては、まず企業や市場の人材ニーズが自分に有利に働くかどうかについて検討させた。有利に働く例としては、例えば中国を相手にするビジネスの急増によ

あなたに【機会】をもたらす社会・経済環境:

- ・ 企業や市場の人材ニーズ
- ・ 競争(自分が目指す方向にいるライバルの質と量)
- ・ 立地環境(自分がいる場所)
- ・ 業界動向(活躍したい、目指す業界の将来性と人材動向)
- ・ 法規制その他

図4 外部環境の分析 (機会)

り、中国語を趣味で勉強していた人物に中国支社の統括部長のチャンスが訪れた例などを用いて、具体的なイメージがつかめるような説明を行った。

また、自らが目指す方向の競争の度合いが弱ければ、競争に勝てるチャンスが多いため、同じ方向性を目指すライバルが増えているのか、またその平均的なレベルの高さはどうかなどについてITバブルの初期と終期の例を出して説明し、「先行者利得」もありえることを認識させた。⁹⁾

立地環境については、ビジネスにおいて、集客力がある立地を持つことの有利さを、交差点の角地の例やインターネットのポータルサイトの例で説明し、自分のビジネスが置かれている位置が集客力を持つかどうかについて検討させた。

また業界が成長しているのかどうか、法規制が有利に働いているかどうかについては、やや専門的な知識が必要となるため、現状を各自に記入させた上で、個別にアドバイスを行った。

あなたに【脅威】をもたらす社会・経済環境:

- ・ 企業や市場の人材ニーズ
- ・ 競争(自分が目指す方向にいるライバルの質と量)
- ・ 立地環境(自分がいる場所)
- ・ 業界動向(活躍したい、目指す業界の将来性と人材動向)
- ・ 法規制その他

図5 外部環境の分析 (脅威)

コントロールできない外部環境がもたらすリスクについては、図4と同様のテーマ(図5)につ

いて、このような検討軸で自分に不利に働いている内容、また競争が厳しくなっている内容がないかを検討させた。

イメージを高めるための例示としては、例えば企業や市場の人材ニーズが自分から減少している例として、生産拠点が海外に移動してしまったエンジニアの例や、ワープロの普及によってほぼ消滅した英文タイプの仕事などを例示し、「グローバル競争の激化」や「知識の陳腐化の速度があがること」などがもたらすリスクについて理解させ、検討させた。

競争が高まる例としては、人気の仕事につこうとする場合の競争率などを示し、立地によるリスクの例としては大企業が撤退した後、衰退してしまった産業城下町(例えば日産が撤退した後の座間市)などの例を出して理解させ、検討させた。

業界が縮小するリスクや法規制などのリスクが高まる例としては、第一次産業から、第二次、第三次と移動してきた日本経済の動きや、食品表示の強化の例などをして理解させ、検討させた。

このような外部環境からくる機会と脅威の分析は、基礎知識が不足する受講生にとっては大きな気づきを与え、自分のおかれている環境を、現実的な厳しさで見つめるきっかけとなるようである。

この思考軸を用いたセミナーの受講生数は2007年8月時点で累計1,500名を超えているが、セミナー受講後のアンケートでは、この「環境分析」によってビジネス社会と自分の関係を現実的に見直すことができたと考える方が80%以上であった。

- ・ 外部の社会・経済環境を前提としたあなたが持っている【強み】
- ・ ビジネス上の実務キャリア
(何年やったか、実績として何をやったか、明日から他社でできる実務レベルはどのレベルか。)
- ・ 専門知識、技能、資格(客観的に評価されるもの)
- ・ 人脈(電話一本であなたの頼みを聞いてくれる人という前提で、どのような人脈を持っているか)
- ・ やる気、熱意、目的達成意欲・計画性
- ・ スキルアップに使える時間
- ・ 社会性・協調性

図6 環境分析 (強み)

外部環境がもたらす機会と脅威を検討させたのち、この外部環境を踏まえた上で、自らが持つ強みについて検討させた。

個人をひとつの経営体と考える場合、もっとも効果のある強みは「ビジネス上の実務キャリア」である。

これは、大手人材会社役員、電機メーカー、商社などの大手企業人事部とのインタビューでも明らかになっており、年齢が高くなればなるほど、専門性を前提とした実務的な問題解決能力、調整能力が求められる。

そして上位階層にいけばいくほど、企業の経営数字（売上、利益、キャッシュフロー、バランスシートの健全化、株価の維持向上）にその実務経験がどの程度具体的な効果をもたらせるかが問われるようになる。

また、今日的なビジネス上の実務能力としてはポータビリティも求められている。

これは例えば現実的な転職を考える場合に、他社でも同様のことができるかということである。

よくあるケースとして大手企業の看板や経営資源を前提とした仕事をしていた人物は、その知識や経験を一般化した経営専門知識や思考軸に転換できなければ他社で同レベルの仕事を行うことはできないということである。

このポータビリティを高める方法としては、経営関連の学位の取得、経営関連の資格取得などが利用されている。

これらの学位の取得や資格取得は、集団執務体制で職能給（職務給ではなく）の企業が多い日本企業では、「どこまでの専門知識があるのか」を示す物差しとして機能しており、実務キャリアを補完するものとして取得しておく、昇進昇格や転職の際に有利に働くケースが多い。¹⁰⁾

そして現実的なビジネスの現場では、最終的に人同士のつながりや、信用、交渉力などによってビジネスの一員に参加できるかどうかが決まるため、人脈も重要である。

ここでは、今日的な要請として、社内だけでなく社外に自分を信用してビジネスに参加してくれる人脈をどのくらい持っているかという点で検討させた。

これらの3つの軸を検討させるとき、実際にセミナーを行ってみると「経営数字に関与できるような実務キャリアがない」、「ポータブルな専門性がない」「自分を信用して一緒にビジネスをしてくれる人脈が社内外にない」という方が特に大手企業に勤務されている方に多い。

これは大手企業の中にずっといられるという前提では、この3つの軸については強く必要性を感じないためと考えられるが、M&Aが日常的になってきた今日では、不測の事態に備えた準備が大手企業勤務の社員にも必要不可欠になってきている。

強みを検討する項目の下の3つの軸は、社会性と自律性を問う内容である。

日常のビジネスをこなしながら、企業の内外で評価されるビジネス実務経験を積み、ポータブルな専門性も得て、信用してくれる人脈をつくるということは、能動的かつ計画的に、実行力をもって進めていかないと、なかなか難しいことである。

この3点は、転職の面接でも大きなチェックポイントとなることを説明し、現状について検討させた。

強みについての項目の検討が終了した段階で、「選択」と「集中」についての解説を行い、「強みに集中し、時にはやることを絞って、今はやらないことを決めること」の重要性をマイケル・ポーター博士の「日本の競争戦略」を例に出して解説した。

市場競争のもとでは、「なんでもやる企業は経営資源の分散により結果的に競争に勝てない」ため、個人も25歳を超えたら「なんでもやる」「い

- 外部の社会・経済環境を前提としたあなたが持っている【弱み】
- あなたの实務キャリアにニーズがあるか。
- 専門知識、技能、資格にニーズがあるか。
- 時代にあった人脈があるか。
- やる気、熱意、目的達成意欲・計画性があるか
- スキルアップに使える時間があるか、または時間をつくろうとする意欲があるか。
- 社会性・協調性があるか

図7 環境分析（弱み）

ヤイン博士の「キャリア・サバイバル」があるが、これは後述したい。

パーソナルドメインは、まず自分のメインクライアントは誰であるのかを狭く定義する。企業に勤務するバックオフィスの場合は、直属の上司がこれにあたり、営業系の仕事であれば、この直属上司に、自らの外部のメインクライアントが加わる。ビジネスオーナーや、自営業の場合は、外部のメインクライアントがこれにあたる。

そして、このメインクライアントを確認させた上で、そのメインクライアントが自らに求めるニーズを想定する作業を行わせる。

この作業は、受講者が基礎的な経営知識不足の場合には困難となる場合があるため、個別にアドバイスを与えながら行う。

そして、明らかになったニーズに対して、「どのような独自の差別化をもって応えるか」ということを検討させた。

独自の差別化が必要な理由は、「価格競争を回避」するためである。

・セルフコンセプトを決定する3要素

- 誰の (標的とするビジネス領域: 業界、職域、職位)
- どんなニーズに対して
(標的とする業界の人材ニーズ: 能力、スキル、人脈、人格)
- どのような独自能力で応えることで、対価としての収益を得るか?
(他の人に真似のできない独自性は何か?)

図9 パーソナルドメイン(事業領域)の定義

一般的な経営診断でも同様であるが、このドメインがきちんと構築されていない企業は、ストアコンセプトが不明確となり、今日のように厳しい経営環境下では業績が思わしくない場合が多い。

個人も同様に、きちんとメインクライアントを設定して、そのニーズにきちんと独自の差別性をもって応えていくことが、長期にわたって継続的な成功を得るためには必要である。

5. パーソナルマーケティング戦略の立案

パーソナルドメインが定義できたら、実際にメ

インクライアントに対してどのように売り込んでいくのかというパーソナルマーケティング戦略を立案する。(図10参照)

マーケティングの一般化された4Pの体系軸を個人向けに修正解釈し、「どのような能力、スキル、経験を商品とするのか」、「その商品をいくらかで売れるようにしたいのか」、「どのようにしてメインクライアントに認められるように売り込んでいくのか」、「どのような場所(インターネット上も含む)で力を発揮していくのか」の4点について具体的な例示をしながら解説し、それぞれの軸について検討させた。

これまでの日本人の感覚としては、「がんばれば誰かが見てくれる」、「自分から売り込むなんてはしたくない」という感覚があったが、ダウンサイジングで監督者一人あたりの管理人数が増加し、外国人のように自らを売り込むことが当たり前前の文化を持つ存在が職場に増加している現在では、「きちんとしたマーケティングプランを計画し、実行し、また見直していく」ということが必要になってきている。¹³⁾

パーソナルマーケティング戦略を構成する4つの要素

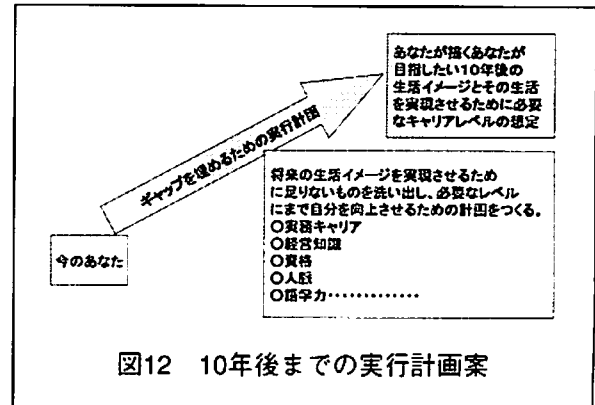
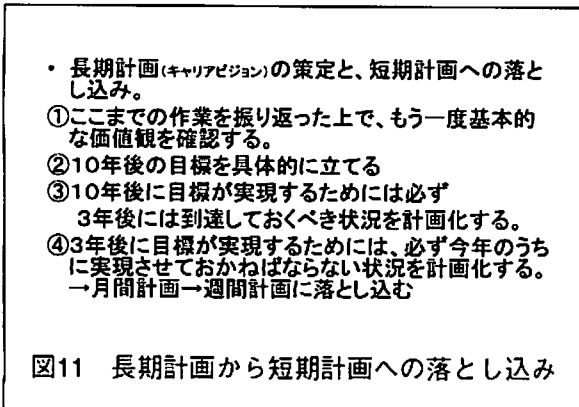
- ・商品: あなた自身の外部に売れる能力・スキルの品揃え
- ・価格: 能力・スキルを提供して得たい年収、月収
- ・プロモーション: あなたが自分を売り込む方法
(具体的に誰にどのように売り込んでいくのか)
- ・立地: あなたが力を発揮したい場所(国、地域、企業、組織など)

図10 パーソナルマーケティング戦略

実際のセミナーではマーケティング知識が不足している受講生も多くいるため、個別にアドバイスをしながら現実的な内容について実行可能性の検討を補助することが必要である。

6. 長期計画の立案から短期計画への落とし込み

ここまでで個人の経営戦略が立案されたので、この実行計画として、まず長期計画(10年後の計



画)を作成する。

これを3年後に落とし込み、さらに1年後に落とし込み、月別計画、週単位の計画まで落とし込むことによって、来週から10年後の未来にむけて実行できる具体的な計画ができあがる。(図11)

この実行計画作成においては、以下のようなステップで進める。

- ①10年後に目指したい生活(衣食住、場所、生活の仕方、生活をともにしている仲間、生活パターンなど)を可能な限り具体的にイメージ化する。
- ②その生活に必要な年収を算出する。
- ③その年収を手に入れるために必要なビジネスおよびビジネスキャリアのレベルを想定する。
- ④ひとつのビジネスでは不足するようであれば、複数のビジネスを検討する。¹⁴⁾
- ⑤検討したビジネスを実行するにあたって、必要となる経営資源を検討する(経営知識、人脈、経験、交渉力、資格、語学能力、体力、コミュニケーション能力他)
- ⑥洗い出した必要経営資源と、現状の自分を比較し、不足しているギャップを洗い出す。
- ⑦ギャップを10年で埋めるための計画を具体的に立案し、3年後までにどこまで達成するかという視点で3年後を立案し、1年後まではどこまでやるかという視点で1年後を計画する。そしてこれを月間目標に分割し、週間目標まで落とし込む。

ここで重要なのは、「まず目標とする生活がある」ということで、「その生活のために必要な年収」、「必要年収を得るために必要な経営知識その他のギャップを埋めること」はあくまでも「手段

にすぎない」ということである。

この優先順位を間違えてしまうと、「お金」や「仕事」に振り回される人生となるリスクがあるため、この点だけは強調しておく必要がある。

この一連の思考軸を検討する場合、実際のセミナーでは、1~2時間で行う場合、2時間ずつ3回にわたって行う場合、2日間で行う場合などさまざまな形態が可能である。

また、この一連の検討と思考軸の学習は、経営戦略策定プロセスを学ぶものであるため、最後に自らが所属する企業の経営戦略について立案させたり、ケース・スタディを分解させて実習させたりという展開も企業向けのセミナーでは行われてきた。

大手教育会社で実施される場合には、この「自分の未来にむけて不足している知識ギャップ」を洗い出すことによって、無理なくビジネス講座の受講につなげる展開も行われている。

個人のキャリア設計における経営戦略プロセスの活用結果

この思考軸を活用してキャリアを高めた結果として、ベンチャー企業経営者、大手企業の役員、専門コンサルタントとして成功したものも多い。

今後は、これらの成功事例について、アカデミックに研究をすすめていく予定であるが、今後はより先行研究を活かしたバイアスの少ない事例を蓄積するために、ここで先行研究と、今後利用を予定している評価軸についてまとめることとする。

キャリア設計に関する先行研究

キャリア設計に関する先行研究として注目し、今後事例研究において活用を検討しているのは、シャイン博士が開発し、金井教授の訳によって日本で出版された「キャリア・アンカー」と「キャリア・サバイバル」である。

「キャリア・アンカー」は、選択の局面でゆずれないコアな部分を明確化するという点で、「個人の基本的価値観の明確化」に大きく役立つと考えられる。

実際に自らを含む数名の受講生に「キャリア・アンカー」のインタビューツールを使ったインタビューを行ったところ、本人の隠れた内面的こだわりが表面化するということが確認できた。

このような学問的に長期間利用されている共通軸を使い、人材会社とのコラボレーションで複数のインタビュアーが成功事例のインタビューを行うことで、バイアスの少ない事例が収集できるのではないかと期待している。

また、「キャリア・サバイバル」については、自分の置かれているビジネス環境と複数の関係者から求められる内容を明らかにし、それぞれに重みをつけた対処を検討するという点で、「パーソナルドメインの検討」に効果を発揮するのではないかと期待している。

また、キャリア的な成功について「主観的成功」と「客観的成功」の両面を見る必要があるという点でも、両博士の見解を参考にして研究軸を固めたいと考えている。

事例研究に関する先行研究

事例研究をリサーチ研究と同様にバイアスの少ないアカデミックなものとするためには、ロバート・イン博士などが提唱する複数証拠源を利用する「三角測量的手法」や、反復可能な事例収集インタビューにおける共通軸の利用と、事例のデータベース化が必要だと考える。

この点でも「キャリア・アンカー」と「キャリア・サバイバル」を複数インタビュアーが共通軸として利用し、これに資格や、語学テスト、学歴、

職務経歴などの複数軸をもって事例収集することで、成功する人材の特徴と、そのキャリア計画の特徴などについても研究を進める予定である。

結論と今後の課題

本研究では、ここ6年にわたってセミナー形式で実施してきた「個人のキャリア設計における経営戦略策定プロセスの利用」についてその内容を整理し、今後の事例研究の方向を示した。

今後は、さらにこのセミナー実施対象の幅を拡大しつつ、人材会社との協力体制のもとで、経営知識を身につけた人材の成功事例について研究を進め、発表していく予定である。

参考文献

- ・藤本雅彦 (2005) 「日本企業における人材戦略マネジメントの構図」『人材育成研究』第1巻、第1号、pp5-21
- ・藤本雅彦 (2007) 「日本企業の実践的人材ポートフォリオとキャリア開発」『人材育成研究』第2巻、第1号、pp85-97
- ・金井壽宏 (2003) 『キャリアデザインガイド』白桃書房。
- ・元山年弘 (2007) 「管理者になる移行期におけるキャリア発達」『人材育成研究』第2巻、第1号、pp31-44
- ・西山昭彦 (2007) 「転職希望者の面接時の評価を高めるために」『人材育成研究』第2巻、第1号、pp 3-12
- ・ノーマンK. デンジン・イヴォンナS. リンカン (2005) 『質的研究ハンドブック 2巻 質的研究の設計と戦略』(平山光義訳、北大路書房、2006)
- ・ロバートKイン (1994) 『ケース・スタディの方法』(近藤公彦訳、千倉書房、1996)
- ・Schein, E.H (1978) *Career Dynamics*. Addition Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子、三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』白桃書房、1991)。
- ・Schein, E.H (1990) 『キャリア・アンカー』(金

- 井壽宏訳、白桃書房、2003)
- ・ Schein, E.H (1995) 「キャリア・サバイバル」 (金井壽宏訳、白桃書房、2003)
 - ・ 志村光太郎 (2007) 「労働と人格－キャリア論の前提として」 『人材育成研究』 第2巻、第1号、pp59-66
 - ・ 建宮努・幸 (2003) 「10年後にパーフェクトな自分になる本」 中央経済社 (建宮努・幸「10年後の私」 Shinwon Agency, Co、2004)

○ ○ ○

- 1) アングロサクソン型の資本主義とは、直接金融型の資本調達を前提として、M&Aなどの活用により、競争に勝ち、結果を出し、早く株主に還元していくことが第一とされる資本主義のことである。このアングロサクソン型資本主義が日本のビジネス社会に急速に入り込んできたことにより、日本は急速に競争重視、結果重視型のビジネス社会へと移行しつつある。
- 2) この経営戦略プロセスは、当時中小企業診断士試験の受験指導講師を行う中で、事例研究を分析する際に活用していた経営診断で活用する体系的な思考軸である。
- 3) セミナー実施にあたっては、個人向けは英語指導のアルク社など教育会社とのコラボレーション、アデコ社など人材会社とのコラボレーションでおこなわれており、企業向けに中堅社員教育として経営戦略を交えて行うケースもある。
- 4) 日経ウーマン副編集長およびワーキングウーマンタイプ編集長とのインタビューの中で、「好きを仕事にすることは正しいか」というテーマがあり、いずれの場合にも、「競争に勝てるのであれば好きを仕事にすることは正しい」しかし競争に勝てそうにないのであれば、「得意なことを仕事にして好きなことのための収入を得るほうが楽である」と回答している。
- 5) 競争戦略の大家であるマイケル・ポーター教授が、2000年に「日本の競争戦略」ダイヤモンド社の出版記念として行った講演においても、「日本の大企業は何でもやるからグローバルで勝てない。インテルはチップだけだからナンバーワンになる。だから選択と集中が重要だ。」と力説していた。
- 6) この基本的価値観の明確化は、今後キャリア・アンカーインタビューツールの活用などによって、より精度を高め、受講生のイメージを文書化しやすいように工夫する予定である。
- 7) SWOT分析はスタンフォード大学のアルバート・ハンフリー博士によって構築され、ハーバード経営大学院のケース・スタディ分析ツールとしての活用が有名である。
- 8) アデコ社等人材会社や、NECグループ人事マネージャーとのインタビューにより、この「外部環境分析の甘さ」がジョブマッチングにおける雇う側の期待と、雇われる側の希望の、ミスマッチの大きな原因のひとつであることが確認されている。
- 9) 近年のようにビジネスの変化スピードが速い時期には、能力の高さよりも、「ニーズが高まりそうな知識にいち早く気づき、これを学んでビジネス上で実行した」人物が大きな利益を得るという先行者利得が強く働いている。
- 10) 集団執務体制によって、どこからどこまでが誰の仕事なのか、責任範囲はどうなっているのかが不明確な日本のビジネス環境では、自分がどれくらい専門性が高いかを示すために資格や学位をとることは有効に働く場合がある。
例えばアデコ社など人材会社とのインタビューによれば、転職の選抜の中で、最後に残った2名（ほぼ同能力）のうち、一方が資格や学位を持っている場合、そちらを最終的に選択する企業が多いということが確認されている。
- 11) 実際、キャリア設計のセミナーに来る受講生にはこのマニュアルレイバーカテゴリーで仕事をしている人物も多いが、環境分析やポジショニングマップを提示するまで、自分のおかれているリスクに気がついてい

ないことが非常に多い。そのまま何の対策も講じなければ、30代後半で仕事を失うことが目に見えているが、具体的な対策が何も講じられていないことが非常に多い。

よりよい生活のためには「競争」に勝つ必要があるということをもっと早い段階（手遅れになる前まで）で認識させる必要性を痛感する。

- 12) ドメインとは事業領域のことで、D・F・エイベル博士はドメインには顧客層（市場）、技術、顧客機能という3つの決定要因が含まれるとし、ドメインを三次元の軸で規定することを提唱した。
- 13) 「あなたの専門性の中で、対価を得られるレベルのものは何ですか」と問うと、多くの受講生は考え込んでしまうことが多い、また、「あなたは自分の専門性でどのくらい

の報酬が欲しいのですか」と問うと、「それは会社がきめることなのでわかりません」という受講生も大変多い。

この主体性のなさは企業にとっては都合がいいが、今後のグローバル競争激化の中で他の先進国が、少子化対策としてとった移民労働者への門戸開放と、優秀な移民労働者との競争の激化の歴史を考えた場合、深刻なリスクを彼らにもたすのではないかと危惧される。

- 14) 最近副業禁止規定を廃止した大企業が増加しているため、専門性が高い人物であれば、インターネットを活用して、もうひとつくらいビジネスを作ってしまうほうが、個人のリスクヘッジ、収入アップのためには役立つのではないかと思われる。