

女性が働くということーキャリア開発の視点からー

NRIラーニングネットワーク株式会社 人材開発部 松盛千佳

21世紀の幕開けである2001年は、暗いニュースが多い中、12月になって皇太子ご夫妻に内親王誕生とわずかに光明が見える思いがするところで終わろうとしています。不況は一層深刻となり、失業率も高くなる一方で、新しい2002年がどのような年になるのか不透明ではありますが、そのような時代だからこそ、「なぜ、働くのか、働き続けるのか」を考えることには意味があるかと思います。ここでは、私自身のキャリアの来し方をサンプルとして女性が働くということ、働き続けるということを考えてみたいと思います。私自身のキャリアは紆余曲折の最たるもので、およそ、キャリア計画というものからは程遠いものでした。ただ、その時々ターニングポイントとなる出来事や人との出会いによって、それなりに歩んでくることが出来たのだと、今、振り返ってみますと気付くことがあります。また、若い頃の私は親にとって優等生的ないい子、親の期待にこたえるという短期的な視点で物事を見ていたためか、中長期的な計画を立てて職業生活を始めたわけでもなく、その時々において自分の意志だけではない選択をしてきたとも言えるいい加減さがありました。そうは言いましても、計画的ではなかったけれども、やりたいと思ったことはそれなりに追求してくることが出来たかもしれないというのが正直な思いです。そして、このような私事でも学生の皆さんの今後に少しでもお役に立てれば幸いです。

1. 現在の私の仕事

現在私が所属している部署は、野村総合研究所グループの社員の人材開発をメインのミッションとして活動しているところです。野村総合研究所（以下NRI）とは、シンクタンク機能、コンサルティングサービス、システムソリューションサービス全般を提供させていただいている会社で、グループ全体では4,000人強の社員がいます。その中で人材開発部はトレーニング（いわゆる研修）を中心とした様々な人材育成に関する業務を行っています。私自身は1）人材開発の仕掛け作り、2）コミュニケーションを中心としたいわゆるヒューマン系研修講座などの企画から実施まで、3）社員のキャリアに関することを中心とした相談の受け付け、4）心身ともに健康で、元気よく仕事に取り組めるようにするためのメンタルヘルス向上施策の4点を中心に活動しています。今のこの仕事は、私の

人生のミッションである「世の中を変革していく人達を支援する」ということに関わりマッチングするのではないかと思います。もっとも最初からそのようなマッチングを考えて、就職したのではないので、なぜ、今があるのかを少し追ってみたいと思います。

2. なぜ、このような仕事をするようになったのか

1) 学生時代

大学進学を前にしてどのような学部に進学しようか、それによって、高校3年に進級する際に文系コースか、理系コースかに分かれるという選択を迫られました。当時の私はソフトウェア工学か薬学を学びたいと思っていましたが、①現役合格でしか進学は許さないこと、②理系なら国公立にすることという2条件を両親から示されました。ソフトウェア工学を学べるところを探したところ、①大阪大学の基礎工学部くらいしか存在せず、現役で合格する自信がなかったこと、②大学入学の頃には父の転勤が決まっており、なるべく首都圏の大学に行かざるを得なかったことなどからとても理系を選択しきる勇気がなく、その次に興味があった比較文学を学ぶことに決め、文学部、日本文学科といったところを中心に受験することにしました。何が何でもソフトウェア工学をというように両親に交渉もしない、諦めがよいというか、親にとってのいい子というのはこのあたりにも顔を出しているかと思います。最終的には学年主任の先生が最後に思いつきのように紹介してくれた大学に志願日ぎりぎり受験をきめ、結局、そこに入学することになりました。あのとき、担任よりも私のことを気にかけてくれていた学年主任の先生の一言がなければ全く別の学生生活をしていただろうと不思議な気持ちです。と言いますのも、結局比較文学は選択せず、「計量国語学」という国語を計量的に研究する学問に出会い、大学4年間コンピューターと付き合うことになり、そのまま、銀行のシステム開発部門に就職することになったからです。学ぶ領域について、高校生のときの1番は選べなかったけれども3番目くらい、いわゆるサードベターを選び、ただ、飛び込んでみたら、1番だったコンピューターも連携できる、知らなかった研究分野があることがわかったということになるでしょうか。まったく無知でのどかではありましたが、大変幸運だったと言えます。また、大学の指導教授からは4年間熱心にご指導いただいた上で、「女性だからいろいろあるかとは思いますが、一生何らかの形で勉強をしていきなさい」というお言葉を卒業時にいただき、その後の仕事人生の支えとさせていただくことが出来ました。そのような師に出会えたことも幸運だったと思います（もっとも、このお言葉は10年程経ちまして

からご本人に伺いましたら、覚えていらっしゃるかもしれませんが)。

2) 就職

就職にあたって、情報システム部門に配属が決まっている都市銀行、公立中学校の国語教師、言語療法士の養成機関への受験という3択を迫られました。ただ、言語療法士に関してはエントリー試験を突破できなかったのも、必然的に2択となりました。①コンピューターへの関心はやはり薄れていなかったこと、②大学進学時の1番を大事にしようという理由で銀行に就職を決めました。表向きはそうですが、その裏側では、銀行員だった父を喜ばせたいという思いのほうが強かったかもしれません。このように自分の人生のことを考えているようでいて、そのくせ何となく他者に気遣うような選択のもと、私の20年近くにわたる仕事人生がSEとして始まったわけです。その頃は男女雇用機会均等法の施行前でしたのと、日本の金融はなかなか男女の差が埋まらない業界ということで、何度か悔しい思いはしました。当時、女性は19:45には帰宅しなければならず、そのため、主要な部分の設計等は任せてもらえない状況でした。また、たまたま担当しているものがうまく終わらず、夜間にかかるような仕事になった場合は男性に引き継いで帰宅しなければならず、翌日出社してみると全く違った状況になっているというようなこともよくありました。人事異動的にも私自身は辞めそうもないということで、いろいろなチームを渡り歩かせることとし、他方、最も仲のよく、かつよきライバルでもあった同期は一部署でじっくりと育てるといような実験も行われたようでした。おそらく、彼女より私の方が鼻っ柱が強く、当時のチーム体制に馴染まないという判断もあったのだろうと思われます。ただ、そのお陰でまったく違ったシステム企画のようなことを担当させていただく機会にも恵まれ、大変でしたけれどやりがいを感じられました。その頃、新しいことにチャレンジするときには、「おまえが失敗したら、あと3年は女性にこういう仕事はいかないと思え！」と何度か言われながら仕事をしました。男性が失敗すれば個人に帰結されるでしょうに、女性の場合は十把一絡げなのですから、かなりの矛盾で、憤りもありました。後輩からは、「お給料が同じなのにそこまでやらなくても・・・」とも言われました。「チャンスもお給料のうち」と答えたのをよく覚えています。本当に男女平等な環境で頑張ろうと思ったら、教師を選択していたほうがよかったのかもしれませんが。そのような思いがよぎることもあったことも事実です。が、その反面、そういうプレッシャーがやりがいにつながり、私自身のモチベーションアップにつながっていたことも否定できません。現在の仕事において、組織風土におけるモチベーションを考える上での難しい側面だと痛感している次第です。

3) 転職

5年ほど銀行に勤めたあと、結婚を機に辞め、コンピューターのOSの有効活用を行うパッケージソフトウェアを扱っている会社に、もとの上司の招きに応じて転職しました。結婚そのものも両親を安心させたいというのが最初の動機だったかもしれません。別に結婚したからといって退職しなくてもよかったのですが、①家庭との両立という制限のある中でそのまま銀行で働き続けて、評価が下がることに耐えられなかったこと、②寿退社というのは割合に辞めやすいこと、③興味があったコンピューターの更にOSよりの仕事が出来そうなことの3点で、すっぱり退職してしまいました。もっともいまだに銀行で働き続けていたら、今頃リストラの波をかぶっていたかもしれません。転職してみると、小さな会社だったせいもあるのかもしれませんが、銀行とは大きな違いで人の出入りが激しく、いい意味で刺激的ですが、ジェットコースターに乗っているような環境でした。一番大変でしたのは、本当に人が次々と辞めてしまい、SEサービスを行っているチームが私と新人3人だけの人員になってしまったときです。当時サポートしているユーザーは100社以上あり、どのようにしたらよいか途方にくれました。「とにかく1ヶ月以内で新人を一通りのことが出来るようにしてみせるので新規の営業活動はしないでくれ」と営業チームに大見得を切り、どのようにしたらそれが出来るのか必死で考え、その3人の新人さんたちも大変だったと思いますが、必死でついて来てくれて、何とか切り抜けました。本当に「自分の後ろには誰もいない」という崖涿の恐さを知り、「崖下を見ないで足を踏ん張れば、何とかなるもんだ」としみじみ思ったのはこのときが最初かと思います。ただ、必然的に私がマネージャーのわけで、①ここで小さくまとまりたくないという思いと、②もう少し人に優しい組織というのではないのだろうか、③SEとしてではなく人にかかわる仕事をしたいだろうかという3点が頭を占め、再度転職を決意しました。銀行時代の女性の後輩が心と体に不調をきたして、会社を辞めたことを聞いたのも一つのきっかけとなりました。コンピューターは好きでしたが、コンピューター関連の仕事は人に優しくないかもしれないとの疑問も出始めました。そして、SEという仕事にすっぱり見切りをつけて、キャリアチェンジが出来る、いわゆる人材教育コンサルティング会社に転職することになりました。この頃から「組織と個人との両方が幸せになれるには？」ということを中心に考えるようになりました。その答えを探すことがこの会社で出来るかもしれないというのが選択の理由でした。この会社では行動科学をベースとした教育などを扱っていて、半分は勉強しながら仕事をさせてもらうという約束のもと入社しました。最初のうちはカリ

キュラム開発を理論勉強をしながら行ったりしていましたが、最初の約束は何処へやら、そのうちにだんだん営業ノルマがつくようになり、年間5千万は稼げと言われるようになりました。「そのためには新規開拓をするしかないのね。やってやろうじゃない。」という開き直りもあって、とりあえずチャレンジすることにしました。自分は営業活動にあまり向いているとは思えませんでした、いいお客様にも恵まれましたし、自分から仕事を獲りにいくということや、ビジネスでは先手を打つことが重要であるというようなことを頭ではなく体験的に理解することが出来、とても勉強になったと思います。私自身の仕事の仕方が受身的ではなく、能動的に完全に切り替わったのはこのときの経験が大きいと思います。しかし、①「人」をサービス対象としてお金を稼ぐことに若干違和感があったことと、②外部から一過性で支援するのではなく、後からのフォローも出来るじっくり型の支援ができないかということを考えてことなどもあり、この会社を退職しました。そして、約1年、失業保険をもらいながらカウンセリング関連の勉強をし、また、組織の理解ということで経営関連の大学院の受験勉強を行っていました。この10ヶ月位の仕事をしていない時期は、自分自身を見つめ直し、かつ、充電をするのに丁度よい時期となりました。「世の中を変革していく人達を支援する」という人生のミッションと思えることに思い当たったのもこの時期です。産業カウンセラーという資格の最初のステップが取れ、大学院にも受かった頃、今のNRIにも就職が決まりました。NRI自身は前のコンサルテーション会社においての私自身の新規開拓先で、当時お世話になった部長に、「NRIでより社内に入り込んで人材育成の支援をしたい」ということをお願いしたら、入社が決まったようでした。このとき悩みましたのは、受かっていた大学院での研究をどうしようかということでした。私自身が幸運だと思うのは、そのことをお話した大学院事務局の方が指導をお願いすることになっている山田雄一教授（今でもご指導をいただいている恩師ですが）に相談してみるよう勧めてくれたことです（この事務局の方には結局、修士論文提出においても多大なご迷惑とご支援をいただくことになりました）。そして、もうひとつ幸運だったのは、山田先生が入学前のまだ会ったこともない者に対して、かつ仕事と両立できるかどうか、特に最初の4～5月はほとんど大学院には行けないと思われるとずうずうしくも相談している者に対して、「辞めることはいつでもできるから、とりあえずいらっしゃい」と言ってくださったことです。おかげで私は今の仕事も、また、大学院での研究ということも両方あきらめることなく、現在に至ることが出来ました。今、振り返ってみますと、優等生的いい子になるのではなく、人からどう思われるかは少し置いておいて、自分が

「ベストチョイス」ということを諦めなかった最初の出来事とも言えると思います。そこで「交渉してみれば何とかなること」を覚え、「そのために出来ることは何か」ということを考え、行動することが大事であり、そして、行動してみれば何とか道は開けること、といった一連のことを体験したことが、その後の私に本当に役立つことになりました。また、この一連の学習がなければ修士論文は提出出来ていなかったことと思います。キャリア開発ということを考えてみると、資格ももちろん大事かもしれませんが、「後がないような思い」「ぎりぎり自分はどこまで頑張ることができるのかというような思い」の仕事クリアしていくことがより大切であると実感できます。そして、そのような仕事そのものは、決して一人の力でクリア出来るわけではなく、その時々周囲の人との関係や支援によって乗り越えていくことが出来るものと言えます。キャリア自体は個人のキャリアなので、個人の問題のようにとらえられる時もありますが、キャリア開発は、やはり組織や社会、他者との関係性を考慮に入れないと成り立たないものであるということが実感です。先ほども述べた「組織と人との幸せな関係」を考える上で、私には、私自身のこのような歩みこそが必要だったのではないかと、今だからこそ心底思えるのです。

3. NRIにおける人材育成上、前提と考えていることー仕事にかける思いー

紆余曲折を経て、現在の仕事にたどり着いているわけですが、現在の私がどのような思いで仕事をしているかを少し紹介したいと思います。

1) コンペティターはどこなのか？

- ・その戦いのビジネスフィールドで戦い抜ける人とはどんな人なのか？
- ・その戦いのために身に付けてもらわなければならない事はどのようなことなのか？

2) NRIの今後のビジネスモデルに合致した人材はどの位いるのか？

- ・強みは？弱みは？

3) リーディングカンパニーとしての使命

- ・他社がやらないこと、他社に先駆けることは何か？

一見すると会社や組織のことばかりに気を取られているように見えるかもしれませんが、私自身としてはこのようなことに気をつけていないと自己満足に終わる他者支援になる可能性が高いと思っています。なぜなら、個人がいい仕事をいい形で経験していくために、組織が健全であることが必要で、組織が健全であれば、「いい仕事」がたくさん生まれる可能性があるからです。そして、組織が健全であるためには、これらの前提を考え続

けることが重要だと思うからです。かつ、上記の三前提は私が属する人材開発部そのものの仕事をいい仕事にしていくために重要なことで、ここで働く私より若い人達に伝え、目先の作業にとらわれないようにする義務があることだと思うからです。

4. 女性と仕事—今後求められる人材像に関連して—

学生時代からの仲間、就職してからの仲間等々、私自身の周囲を見渡してみますと、子育てに頑張っている人、子育てが一段落してパートタイム的に働き始めた人、ずっと働き続けている人、何か仕事でもと思うのだけれど何ができるのか自信がないという人、今の時期だけワークシェアリングを利用して家族との時間を大事にしようとしている人、在宅勤務を選んでいる人などなどさまざまです。男性に比較してとても多様と言えます。戦後の日本的経営が行き詰まり、企業と働く人との関係も変わりつつあります。終身雇用、企業内組合、はてまた福利厚生充実など、会社が社員のすべてのことに面倒を見てくれるというようなことはなくなり、社員のそれぞれが個人として自分のことに責任を持たなければならないようになります。大変な時代のようにも思いますが、反面、今までも多様な選択をしてきた女性は、既に次にくる世界の準備ができていると言えるのではないのでしょうか。また、今後求められるのは、ビジネス的プロジェッショナル、すなわち何らかの専門領域を持ち、かつ、ビジネス的に成果を出せる人ということで、長く働いているというような年功序列的なことは評価の軸ではなくなってきます。そういう意味でも女性にとっていい風が吹くようになるのではないかと思います。まだまだ厳しく難しい面もありますが、いい面も見て、しなやかに、かつしたたかに逞しく、これからもやっていきたいですし、これから社会に出る学生の皆さんにも頑張ってもらいたいと思います。

5. 最後に

私自身がなりたい自分、大切にしたい自分というものを考えると、中学校の卒業作文に書いた頃から「自分らしく生きる、自分らしく生きている自分」にこだわってきたことに思い当たります。そして、その「自分らしさ」の中に常に「仕事をしていること」ということも入っていました。それが紆余曲折しながらも、何とか仕事してくることが出来たバックボーンかと思います。また、先日ある社員から私の仕事をする上でのモチベーションは何かと真顔で尋ねられました。その際、私の口から出たことは「私にしかできない仕事があると思うから仕事をする」ということでした。「信頼されたい」「評価されたい」とい

うようなことも勿論ありますが、それよりも「私にしか・・・」という思いの方が強いように思います。そしてこの思いが過去においての選択の際の基準になっていたように思います。このモチベーションに関しては、人それぞれですが、是非、自分自身のモチベーションについてはどこかで見つめてみていただきたいと思います。自分で自分の可能性を制限するのではなく、ターニングポイントでは次に何が待っているのかを楽しみに飛び込んでいってみるのもひとつかと思えます。それぞれのターニングポイントでは必ずといっていいほど、「人」が登場し、何らかの示唆を与えてくれるものです。是非、この「人との関わり」も大事にしていきたいと思えます。ただし、選択したり、飛び込んでいくのは自分自身であって、人が何かしてくれるのを待っていては何も始まらないことでしょう。自身の人生の主役は自分自身であり、是非その主役をまっとうしていただきたいと思えます。

最後になりましたが、この原稿は、今年（2001年）10月17日、経営実務特別講義にお招きいただきました折お話した内容を、お勧めにより書き起こしてみたものです。講義にお招きいただくという機会、また、改めて文章にするという機会を与えてくださいました城西大学女子短期大学の皆様、特に、杵渕先生に感謝いたします。ありがとうございました。