

これからのVUCA時代を生き抜くための

# 「仕事価値観」と 「どこでも通用する力」

— I&W・CSA —



# Contents

02 Prologue

**これからの VUCA 時代を生き抜くために**

03 Chapter 1

**「仕事に関する価値観」を  
アップデートする**

- ・仕事のパフォーマンスは「価値観」で変わる
- ・周囲からの評価も「価値観」で変わる
- ・これからの仕事価値観「I&W」

13 Chapter 2

**「どこでも通用する力」を身につける**

- ・「一つの企業で定年まで働く」は難しい時代
- ・「テクニカルスキル」の習得だけでは不十分
- ・どこでも通用する力「CSA」
- ・活躍に必要な「考え方」と「能力」を身につける
- ・CSA を高める職場環境とは

## これからの VUCA 時代を生き抜くために

Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった「VUCA」の時代。そう言われ始めて久しいですが、昨今、その傾向は加速しています。テクノロジーの急発展、国際関係の変化。加えて新型コロナウイルス感染症の拡大。先行きの不透明さは増し、世界はますます混迷を極めていきます。

大企業・有名企業、あらゆる企業に、いつ存続の危機が訪れてもおかしくない状況。長寿化で一人ひとりの仕事人生が長くなる中、人生を通じてひとつの企業だけに頼ることは現実的ではなくなりました。必要なのは、転職や職種転換、起業・独立など、どのような選択や環境変化にも対応できるようになることです。

**これからの時代、社会が激変する中で生き抜き、活躍し続けるためにはどうすればよいのか？**その問いに答えるべく、私たち「入社後活躍研究所」の研究成果をまとめたのが本書です。

ポイントは 2 つあります。一つは**仕事に関する「価値観」をアップデートすること**。これが全ての土台となります。もう一つが、**「どこでも通用する力」**とはどんなものかを知り、日々の仕事を通じて意識的に高めていくことです。

それができれば、変化の中でも道を切り開くことができる。経済的にも、精神的にも充実した仕事人生を実現しやすくなるはず。本書が少しでも「これからの仕事人生」のヒントになり、長期的な活躍に役立てば幸いです。



Chapter 1

# 「仕事に関する価値観」を アップデートする

## 仕事のパフォーマンスは「価値観」で変わる

困難な状況の中でも、継続的に成果を出すために重要な要素。それが**価値観**です。本書では「仕事価値観」とも呼びます。

仕事価値観とは、「**仕事において、何を大切と考えるか?**」「**どのような働き方をよしとするか?**」という、仕事に関する基本的なスタンスのことです。この違いによって、発揮できるパフォーマンスや成長スピードは大きく変わります。

「できるだけラクをして働きたい」という人。「頑張っていて、クライアントに喜んでもらいたい」という人。この両者の取り組み姿勢がまったく違うのは自明でしょう。たとえ同じくらいの能力を持っていたとしても、出せる成果が変わってくる。長期的には、成長スピード・得られる収入などの面でも大きく差がついていきます。

## 周囲からの評価も「価値観」で変わる

「仕事価値観」が影響を与えるのはそれだけではありません。周囲からどれだけ評価され、応援してもらえるか、という点にも関わります。「SDGs」といったキーワードが当たり前に使われる今。ビジネスに

において「社会的な課題の解決に取り組む」ことを重視する流れはどんどん強まっています。企業も人も、単にお金儲けができるというだけでは評価されません。重要なのは「どんな価値観をもって取り組んでいるか」です。

自分の収入を増やすことばかりを考えている。「他人や社会がどうなっても気にしない」というスタンス。これでは当然ながら活躍は続けれないでしょう。多くの人に共感・応援してもらうためにも、どのような仕事価値観を持つかは非常に重要です。

## これからの仕事価値観「I&W」

どのような仕事価値観を持てば、活躍を続けることができるのか？その答えになるのが『**I&W 仕事価値観**』です。

『I&W』とは『Inner Calling（インナーコーリング）』と『Work Hard（ワークハード）』という2つの仕事価値観の頭文字をとったもの。これからのビジネスにおいて欠かせない仕事価値観だと考えています。

『Inner Calling（インナーコーリング）』とは、仕事の中で意識的に「利他的な行動」をとることをよしとする仕事価値観です。

誰かのために働くことで、結果的に多くの人から感謝と敬意と称賛を

受け、多くの報酬を受け取れるようになる。そうやって「自身の幸福感を高める」ことを目指します。簡単にいえば「誰かのために働くことで、自分の仕事人生を充実させよう」というスタンスです。

『Work Hard（ワークハード）』は「懸命に仕事をする」という意味。成果を出すために、知恵を絞りながら一生懸命に仕事に打ち込むことをよしとする仕事価値観です。

この2つをセットにしたものが『I&W 仕事価値観』。「自分のためだけでなく、誰かのため、社会のためを考えて懸命に働くことで、結果として自身の幸福感を高める」ことを意味します。

なぜこうした仕事価値観が有効なのか？まずは「Inner Calling」から解説します。

## ■Inner Calling（インナーコーリング）

『Inner Calling（インナーコーリング）』は当社独自の造語であり、「誰もが自分の内に持っている利他心を、意識的に呼び出す」という意味が込められています。

ここでは理解を深めるために、2つの仕事価値観と比較します。ひとつは、「Job（ジョブ）」。仕事は生活の糧、お金のためだと考える価値観です。もう一つは、「Career（キャリア）」。仕事は能力向上のため

だとする価値観です。

どちらも否定するべきものではありません。ビジネスパーソンとして持って  
いて当然の仕事価値観です。ただ、それだけに偏ると「利他性」や  
「社会性」に欠ける、という問題があります。

図1 エン・ジャパンが定義する、3つの仕事価値観の比較

仕事価値観	目的	方法	メリット
インナーコーリング	自分の幸福感向上	<ul style="list-style-type: none"><li>• 他者や社会の役に立つ</li><li>• 商品やサービスをより社会に役立つよう改善・革新する</li></ul>	他者からの感謝・敬意と見返りとしての援助
キャリア	自分の能力向上	今の仕事で高業績を挙げる	他者からの承認・称賛
ジョブ	自分の生活の糧（お金）	与えられた仕事はこなす	生存・安全欲求の充足

インナーコーリングは「自身の幸福感の向上」のために、利他性を重んじる仕事価値観。「自分や家族のためだけでなく、他人や社会のためを思って仕事をする」ことで、自分の幸福感を高めることを目指します。言ってしまうと「世のため人のために働くことは、最終的に自分を豊かにする」ということです。この仕事価値観のメリットは2つあります。

ひとつは、多くの人からの支援を受けやすくなる点です。特にこれからの時代は、今まで以上に「ビジネスの社会性」が重視されます。

すでに「SDGs」や「ESG 投資」「エシカル消費」など、「社会問題に配慮しながらビジネスを行なう」ことを重視する動きはかなり強くなっています。

単にお金儲けのことだけを考えている人や企業は、当然ながら応援されることはありません。インナーコーリングはこうした時代背景にもフィットしており、多くの支援者を得やすい仕事価値観だといえます。

もうひとつは、**長期的に続く「強いモチベーション」を持つことができる点**です。「多くの人からの感謝や敬意」といった精神的な報酬。「世の中をより良くする」という使命感。これらは、人が懸命に仕事に取り組み続ける動機となります。お金や能力向上のためだけでは、長期的にモチベーションを保つことは難しい。仕事における現役の長さも延びていく時代に持つべき仕事価値観だと言えます。

## 参考：インナーコーリングの土台となった研究の紹介

インナーコーリングは当社独自の概念ですが、イェール大学 経営学大学院教授であるエイミー・レズネスキー氏らの「人と仕事の関係」に関する研究をベースとしています。

レズネスキー氏らによって、仕事の目的は三つに分類されました。JOB、CAREER、CALLINGの3つです。JOBは「自分の報酬のため」、CAREERは「自分の能力・地位向上のため」、CALLINGは「社会的意義のため」に働くこと、と整理されています。

ただ、この「CALLING」は、多くの人が持つことは難しいのではないかと考えました。純粋に「社会的意義のため」に働くのは高尚すぎる、と敬遠してしまう人が多いからです。そこで「仕事の目的は自分のためでよい」という前提に立って考案したのがインナーコーリングです。

利他的な行動をとるのは、あくまで自分のため。「結果的に自分の評価が高まるから」といった動機で問題ない。目的を「幸福感向上」という自身のメリットに落とし込むことで、CALLINGより現実的で、すべての人が持ちうる利他的仕事観になると考えました。

「インナーコーリングはすべての人が持ちうる価値観である」という考え方は、人類史にも基づいています。『ヒューマン～なぜヒトは人間になれたのか～』（NHK スペシャル取材班）が参考になりました。

人類の祖先が絶滅の危機に瀕した、約7万4000年前。著しい寒冷化により多くの動物が死滅していき、人類で生き残れたのは、わずか2000人だったと推測されています。彼らに共通していたのは「利他的行動」。例えば、食料を独占するのではなく、見知らぬ他人とも分かち合う。こうした気付きが苦境の中で生き抜く鍵となったと考えられます。

私たちはこの生き残った人々の子孫です。共通祖先から引き継いだ、誰もが持っている、いわば利他的な遺伝子を引き出しさえすればいい。これが、インナーコーリングの根底にある考え方です。

## ■Work Hard（ワークハード）

ビジネスパーソンだけでなく、アスリートや研究者など、あらゆる分野で一流とされるプロフェッショナル。これらの人が共通して持っている仕事価値観が「ワークハード」です。iPS細胞研究の第一人者である山中伸弥教授も、著書やインタビューの中で「研究者として成功するための秘訣」のひとつとして挙げています。「Hard Work（ハードワーク）＝きつい仕事」とは異なり、「懸命に仕事に打ち込むこと」を大切にする価値観のことです。

「ワークハード」といえば、日本では多くの人がブラック企業をイメージします。他に適切な表現がないかと議論を重ねましたが、この言葉以上に「一流の共通点」を的確に表しているものはないと考えました。当社ではあえてこの表現を用いています。

世界的ベストセラーとなった、教育学者のアンジェラ・ダックワース著『GRIT』。同書でも、ビジネスリーダーやエリート学者、オリンピック選手といった一流の共通点は「一万時間の集中的努力」、それも「工夫・改善を伴う意図的な実践と訓練」を行っていたことだと述べられています。

1日8時間、365日休みなしで働き続けた場合でも、一万時間に到達するには約3年半かかります。しかも「工夫・改善を伴う意図的な実践と訓練」は相当な集中力を要するもの。『GRIT』でも、通常

は1日3～5時間が限界とされています。仮に1日4時間を工夫・改善を伴う意図的な実践と訓練に費やし、年に245日働く（120日休み）とした場合、一万時間に到達するまで約10年間です。

これからの時代は、変化が激しい。過去の成功例が「正解」として機能しない。量をこなすだけではなく、創造性が求められています。革新的なアイデアを生み出すには、一流の研究者や科学者がそうであるように、常に考え続けることが不可欠です。

ワークハードの重要性を意識する。改めて、大切なことだと考えています。

## ■I&W 仕事価値観

これまで述べてきた「インナーコーリング (I)」と「ワークハード (W)」は別々ではなく、「I&W 仕事価値観」として捉えることを勧めています。

インナーコーリングという目的のために、ワークハードを実践する。つまり他人のため、組織のため、社会のためを考え、全力で仕事に打ち込む。この相乗効果で、人や社会に与える好影響は大きくなります。結果として、得られる充実感も大きくなるといえるでしょう。

より高いレベルを目指すならば「所属する組織の商品・サービスで社会をより良くする」という意識を持って努力することが必要です。自分たちが扱っている商品・サービスは、本当に世の中をより良くすることに

貢献しているか？利益ばかりを追求することで、社会に害をもたらしていないか？こうした自問をしながら、商品・サービスをより良く変えていくことが重要です。

今回のコロナ禍による世界の危機に際し、私たちはこうした仕事価値観を持つ人が増えることが必要だと考えています。



Chapter 2

# 「どこでも通用する力」を身につける

## 「一つの企業で定年まで働く」は難しい時代

テクノロジーの発展により、市場環境の変化は過去にない水準で激しくなっています。企業が強みとしてきたものが、テクノロジーの力であつという間に陳腐化する。旧来のビジネスモデルが機能しなくなる。こうした変化が日々生じることで、企業の寿命はどんどん短くなっているのが実情です。

対照的なのが「仕事人生の長期化」。医療の進歩による長寿化や、少子高齢化に伴う働き手の不足。現役のビジネスパーソンとして働く「仕事人生の長さ」は、今後もさらに長期化していくことが予想されます。75～80歳くらいまで働くことが一般的になることも十分にある時代。企業の寿命より、個人の仕事人生のほうが長くなります。

高度経済成長期のような終身雇用は、過去のもの。「一つの企業で定年まで働く」ことを前提として考えるのは難しいといえます。転職や副業・複業、起業、フリーランス化など、どんな道を選ぶことになっても問題ない「どこでも通用する力」を身につける必要があります。

## 「テクニカルスキル」の習得だけでは不十分

「どこでも通用する力」を身につける方法として、最もイメージしやすい

のが「スキルの習得」でしょう。ではどんなスキルを身につければ良いのか。参考になるのがハーバード大学のロバート・カツ教授が提唱した「カツモデル」です。発表から60年以上と古いですが、ポイントを押さえた分かりやすいスキルモデルです。

カツモデルでは、ビジネスで成果を出すために必要なスキルを「**コンセプチュアルスキル**」「**ヒューマンスキル**」「**テクニカルスキル**」の3つに大別しています。

- **コンセプチュアルスキル**

自分の仕事や組織の現状を分析し、物事の本質を捉え、課題を解決する能力

- **ヒューマンスキル**

他者との良好な関係や刺激的な関係を構築・維持する能力

- **テクニカルスキル**

特定の職務を遂行するために必要な業務知識や技能

この中で、最も注目されやすいのはテクニカルスキルです。代表的なものとしては「土業」などの資格やプログラミングの技能などが挙げられます。ただし変化の激しい社会において、こうしたスキルの寿命は短くなる一方。「一生使えるテクニカルスキル」はほぼ存在しなくなったといえます。

もちろん常に新しいテクニカルスキルを学ぶことは欠かせません。次々

と出てくる新しい技術やツール、新しいトレンドに対応し、知識やスキルを吸収し続ける。そうしなければ、あっという間に「時代遅れのビジネスパーソン」になってしまう。それだけシビアな時代です。

これまで安泰とされていた「士業」などの資格保有者の業務でさえ、AIやロボットに代替されると言われています。現在、当たり前が存在している仕事が、近い将来「人がやる仕事」ではなくなっている可能性がある時代。テクニカルスキルの習得だけでは、将来への備えとして不十分といえます。

テクニカルスキルの習得と同時に、ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルも含めた「どこでも通用する力」を磨くことが欠かせません。その力を当社では『CSA』と呼んでいます。

## どこでも通用する力「CSA」

CSAとは、エン・ジャパンが提唱する『CareerSelectAbility (キャリアセレクトアビリティ)<sup>®</sup>』の略称です。「Career (キャリア)」「Select (選ぶ)」「Ability (能力)」を掛け合わせた造語で、『キャリア自己選択力<sup>®</sup>』と訳しました。

就職・転職のとき、または社内異動のときなどに、さまざまな選択肢の

中から自分が望む道を選べるだけの實力。転じて、どんな職場で、どんな環境に置かれても通用するような力を『CSA』と呼んでいます。

これまで使われてきた概念として「Employability(エンプロイアビリティ)」がありますが、これは「企業から雇用される力」であり、企業が主体の考え方です。対して、CSA は個人が主体。どんな職場環境でも活躍できるだけの實力をつけ、自ら望む道を選べるようにすることを目指すという点が異なります。

## 活躍に必要な「考え方」と「能力」を身につける

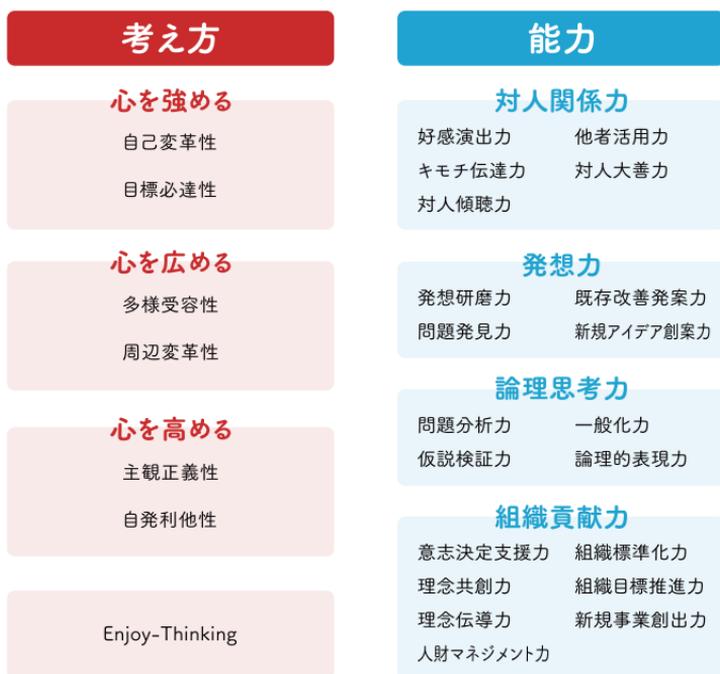
キャリアセレクトアビリティを高めるためにはどうすれば良いのか。エン・ジャパンでは、CSA を高めるために必要な3つの観点を「考え方 × 能力 × 環境」という方程式で整理しています。ここでいう「能力」とは、前述のヒューマンスキルやコンセプトチュアルスキルが主に該当します。

身につけるべき「考え方」と「能力」を理解する。日々の業務や自己研鑽を通じて意識的にトレーニングする。そして、自らの成長を促す環境に身を置く。これがCSA 向上に繋がります。

最も重要なのは、しかるべき「考え方」を身につけること。「能力」の向上ではありません。どんなに能力が高くても、考え方が間違っていれば、成果につながらないからです。

具体的に、どのような考え方・能力を身につけ、どのような環境を選ぶべきなのか。ここからは参考として、エン・ジャパンで使っている「考え方」と「能力」の分類、および「CSAを高める職場環境」の条件を紹介します。

図2 エン・ジャパンで使っている「考え方」「能力」の分類



## 【考え方】

「CSA」の中で最も大切にしている「考え方」は7つあります。「心を強める、心を広める、心を高める」の「3つの心」に整理した6つの考え方。その全てを成し遂げるために必要な考え方「エンジョイ-シンキング」を加え、7つの考え方にしました。

### ■心を強める

後述する「心を広める」「心を高める」を実践するためには、まず土台となる心の活力の強化が大切です。現状に満足することなく、常に向上心を持って自己の変革に挑む。チャレンジングな目標を掲げ、その達成に強くこだわる。これを「心を強める」と表現しています。ビジネスは厳しい競争の世界。優れた成果を出すには、強い心が不可欠。これがなければ、何も成し遂げることはできません。

### ■心を広める

創造性を高めるためには「心を広める」ことが必要です。既存概念に縛られず、多様な文化・思想・学説・理論などを積極的に受け入れる。自分だけでなく、所属組織や顧客の変革に積極的に取り組む。こうした考え方を身につけることを「心を広める」と表現しています。幅広い知見を基に、さまざまな課題に対して改善・革新のアイデアを考え抜く。こうした日々の取り組みが、創造性に繋がります。

### ■心を高める

人間性を高め、より社会に必要とされる存在になるための考え方です。

自分だけでなく、他者の幸せや社会の利益に配慮し、意識的に利他的な行動をとる。まだ社会的に問題とされていない事象であっても主観的に問題として捉え、自分なりの主義主張を発信する。こうした社会性の強い考え方を身につけることを「心を高める」と表現しています。周りの人に役立つ存在になる。仕事を通じて世の中をより良く変えていく。仕事を通じて人間性を高めることはきわめて重要です。

## ■Enjoy-Thinking

「心を強める・広める・高める」の全てを实践するプロセスは大変な困難を伴います。それを乗り越えるために有効な考え方です。日々の仕事を面白くしたり、楽しむ工夫を忘れない。目標達成への道のりで立ち足はだかる、障害や壁そのものを楽しもうとする。この考え方を「エンジョイ - シンキング」と表現しています。ビジネスの世界でぶつかる壁を何度も乗り越え、自らを成長させていく。そのために「苦難をも楽しむ心」は大きな助けになります。

## 【能力】

どんな環境でも普遍的に活用できるヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルを細分化し、4つの中分類にまとめています。対人関係力・発想力・論理思考力・組織貢献力の4つです。

## ■対人関係力

人との関わりの中で必要になるスキル。感じの良さを演出する力、お互いの理解を深めるために「自分のキモチを率直に伝える力」と「相手の

話を傾聴する力」、他者に気持ちよく協力してもらう力、相手のために耳の痛いことまで指摘・進言する力などで構成されます。

### ■発想力

様々なアイデアを「考えつく」ためのスキル。拡散思考とも表現します。多様なジャンルに興味を持ち、発想のためのインプットをする。問題点を見つける。改善策を考え出す。新しいアイデアを生み出す。これからの時代、ますます重要になるスキルです。

### ■論理思考力

アイデアを形にしたり、具体的な商品やサービスに落とし込むために不可欠なスキル。収束思考とも表現しています。フレームワークを用いて問題を分析する力、仮説を立てて検証する力、自分のノウハウを他者にも使えるように一般化する力、相手が納得できるような形で説明ができる論理的な表現力、の4つで構成されます。

### ■組織貢献力

企業の組織と事業運営に貢献するために欠かせないスキルです。現場情報の報告などで経営層の思考・判断をサポートする「意志決定支援力」。より良い企業理念の改善案を出し、浸透させていく力。部下の性格や能力を把握したうえで適切なマネジメントを行なう力。組織におけるノウハウの標準化や仕組み化を行なう力。組織の目標を達成するために、様々な経営資源を有効に使う力。新しい事業を創り、組織化する力。より経営に近い、総合的な能力です。

## ※参考：キャリアセレクトアビリティの理解を深める研究の紹介（1）

キャリアセレクトアビリティ（CSA）における「考え方」。AIによって代替されない存在になるうえで非常に重要なものです。

英オックスフォード大学のAI研究者であるマイケル・A・オズボーン准教授らによって2013年に発表された論文「雇用の未来」。従来の仕事のうち50%がAIに代替される。こう述べると同時に、AIに置き換わりにくい仕事のキーワードとして「創造的知性」と「社会的知性」の2つを挙げています。前者はオリジナリティ・芸術性。後者は他者への気遣いや社会洞察、交渉、説得などに関わるものです。

「創造的知性」を支えるものとは何か。私たちは「心を広める」の実践だと考えています。多様な文化・思想・学説・理論などを積極的に受容・活用しながら、周囲に改善の提案を次々と行なっていく。こうした考え方を身につけ、実践することが「創造的知性」の強化に繋がります。

「社会的知性」に関しては、「心を高める」に強く関連します。世の中を良くしたいという自分なりの主義主張を持ち、他者の幸せや社会の利益を優先して行動する。多くの他者からなる「社会」と関わるうえで欠かせない考え方です。特に「正義観」などはAIが持つことが難しいものの一つだと考えられます。

もう一つ、人間がAI以上の成果を出していくために必要だと考えているのが「心的耐久性」。メンタルタフネスや持続的集中力を指します。これらは、オズボーン氏らは挙げていません。創造的知性や社会的知性といった人間ならではの強みを発揮するうえで、不安に負けてしまったり、集中力や意欲が続かない、といったことは大きな障害です。現状に満足することなく、高い目標を掲げ、努力を惜しまない。「心を強める」を実践して心的耐久性を高めることが、安定的な高パフォーマンスの実現を支えると考えられます。

## ※参考：キャリアセレクトアビリティの理解を深める研究の紹介（2）

本文中にも記載しましたが、キャリアセレクトアビリティにおける「能力」は、1955年にハーバード大学のローバート・カツ教授が提唱した「カツモデル」を参考にしています。ビジネスで成果を出すために必要なスキルを、下記の三つに大別したモデルです。キャリアのレベルが高まっていくほど、特定職務に関わるテクニカルスキルよりも、本質を捉える「コンセプチュアルスキル」の必要性が高まっていくことが示されています。

### ・コンセプチュアルスキル

自分の仕事や組織の現状を分析し、物事の本質を捉え、課題を解決する能力

### ・ヒューマンスキル

他者との良好な関係や刺激的な関係を構築・維持する能力

### ・テクニカルスキル

特定の職務を遂行するために必要な業務知識や技能

図3：カツモデルとCSAの「能力」との関係



※カツモデルをもとに、当社が独自に作成。

この分類を踏まえたうえで、より実務で使いやすいよう具体的な項目に落とし込んだのがCSAの「能力」です。図3に示したように、発想力・論理思考力・組織貢献力は「コンセプチュアルスキル」、対人関係力は「ヒューマンスキル」に該当します。テクニカルスキルは職種・業界・会社ごとに大きく異なり汎用性が低くなるため、CSAからは除いています。

## CSA を高める職場環境

こうした「考え方」「能力」を身につけ、CSA の向上を促進するのが、下記の 4 つの条件がそろった職場に身を置くことです。特に若いうちにこうした環境を選んでおくと、スピーディーな成長が促進され、将来の可能性が広がります。

当社が定義する、社員の CSA を高める職場の条件は下記 4 つです。

- 社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある
- 20代から、チャレンジングで困難な非定型業務を求められる
- 性別、国籍、学歴、在籍年数に関係なく、正当に評価される実力主義
- 本業の商品・サービスで、自社独自の「主観正義性」を実感できる

つまり社内外から適度なプレッシャーがあり、今の自分の実力よりも難易度の高い仕事を任され、成果が正当に評価される。自分の家族や親友にも薦められる商品・サービスを扱うことができ、その社会性の高さに誇りが持てる。こうした環境は、CSA を高めやすくします。

重要なのは、学生の就活人気ランキングで上位になるような企業だからといって、成長環境が整っているとは限らないということです。むしろ企業規模が大きくなるほど、4 つの条件を満たし続けることは難しくなります。目先の給与や知名度ではなく、自身の成長を考えた職場選びを行なうことが大切です。

## ■社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

その企業が属している市場の競争が活発であること。社員同士も競争し合い、刺激と緊張感のある環境であること。社内外の激しい競争は、必然的に社員一人ひとりへの要望度を高め、知恵を絞らせませす。高い壁に挑み、工夫を重ねることで、成長スピードが加速していきます。

会社の業績が成長基調で、活気がある。これも重要なポイントです。挑みがいのある仕事やポストが多く生まれるからです。ただし急激に景気が落ち込むような時は、どの会社も減収減益になって当然。アップダウンがあっても、5～10年スパンで見た時に右肩上がりであればOKです。

## ■20代から、チャレンジングで困難な非定型業務を求められる

誰でも比較的簡単にクリアできる仕事では、成長は望めません。20代など若いうちから、実力以上の仕事に挑む機会が得られる。脳に汗をかくような、創造性が必要な仕事を任される。これらが重要です。企業規模が大きいと「重要な仕事を任されるのは早くて30代後半」という職場も多いですが、CSAを高めるのには適していません。

部下に対する要望度が高い「うるさい上司」が多いこともポイントです。管理職が、部下に気に入られるために要望度を下げている環境は望ましくありません。身の丈以上の仕事にも挑戦させてくれる上司がいれば、成長のスピードが上がります。

■性別、国籍、学歴、経過年数に関係なく、正当に評価される実力主義差別なく、正当に実力で評価される会社であること。どんなに意欲があっても、仕事の成果以外の理由によって不当な評価を受ける環境では、モチベーションを維持したり、新しい仕事に挑むチャンスを得ることは難しくなります。

たとえば仕事ぶりに関係なく、上位校出身ならば確実に課長まで昇進できる学歴主義。年齢や在籍年数で役職や給与が決まったり、30歳前後まで評価にほぼ差がつかない年功序列。性別や国籍によって評価の偏りが顕著である会社は避けたほうが良いでしょう。

■本業の商品・サービスで、自社独自の「主観正義性」を実感できる社会的にはまだ問題視されていない事柄を、主観的に課題と捉え、自社なりの正義を主張する。こうした考え方をエン・ジャパンでは「主観正義性」と呼んでいます。「主観正義性」を持つ企業で働くと「世の中のためになる仕事ができている」と実感しやすくなります。

「主観正義性」は、競合他社との差別化と持続可能な成長につながる要素でもあります。こうした姿勢のない企業は、他社との明確な違いが打ち出せず、横並びにならざるを得ません。価格競争に巻き込まれ、淘汰される危険にさらされます。この意味でも職場選びの重要な観点だと言えます。

たとえばエン・ジャパンの採用支援ビジネスでは「入社後活躍」へのこだわりが「主観正義性」に該当します。

「入社さえすればよい」それが業界のスタンダードでした。入社後の定着・活躍まで関与しようとするれば、手間がかかり、むしろ利益が減る。しかし本質的には、求人企業にとっても求職者にとっても「入社後」こそが重要。入社した人が企業業績に貢献し評価され、充実した人生を送る。その実現のために、目先の利益を削ってでも手を尽くすのが、当社独自の「主観正義性」です。

---

こうした環境がひとつでも多く整っているほど、CSAは高まりやすくなります。自分で道を切り開ける力を身につけるためにも、この4つの条件を重視して職場を選ぶことをお勧めします（※）。

誰かのため、社会のためを考えて、懸命に仕事に打ち込む。そして、どんな職場環境でも通用する考え方や能力を身につけ、自らで道を切り開いていく。これが変化の激しい時代でも活躍し続けるためのポイントです。

真似るべきロールモデルがない時代。一人でも多くの方に、自らで道を切り開けるだけの力を身につけ、充実した仕事人生を送っていただきたい。それが私たちの願いです。本書がその一助になれば、これ以上の喜びはありません。

※4つの条件を満たす職場環境を、もっと世の中に増やしていきたい。そのための取り組みとして「人が育つ企業」を表彰する「CareerSelectAbility賞（CSA賞）」の運営なども行なっています。詳しくは下記URLの記事をご覧ください。<https://diamond.jp/articles/-/239632>

## ※参考：CSA が現在の形になるまで

最後に「CSA」の構築プロセスについてお伝えしたいと思います。どこでも活躍できる考え方・能力とは何か。どんな環境が人を成長させるのか。当社は自社を実験台として探求してきました。その現在の成果が、この冊子に記載した「7つの考え方」「20の能力」「4つの環境」です。

「CSA」の枠組みは二つの方法から創られました。ひとつは現在と過去の高業績者に共通する行動特性を抽出する方法です。職種ごとにハイパーフォーマーを選出。観察およびインタビューによって高業績に結びついた「考え方・能力・環境」を抽出し、分かりやすい言葉に直して定義化しています。

「VUCA 時代には、何が必要とされるのか」仮説を立てて検証する。これがもう 1 つの方法です。変化の激しい時代においては、これから重要性が高まるような「新しい考え方・能力・環境」の発見も非常に重要だと考えています。

既かなり汎用性のあるモデルになっていると自負していますが、現状の形を「完成」と考えてはいません。これからも仮説の立案・検証を繰り返しながらブラッシュアップし、より有効な枠組みを作り上げていきます。

### < 参考文献 >

- (1) アンジェラ・ダックワース (2016) 『やり抜く力 GRIT』ダイヤモンド社
- (2) NHK スペシャル取材班 (2012) 『ヒューマン なぜヒトは人間になれたのか』角川書店
- (3) Wrzesniewski,A., McCauley,C., Rozin,P.,and Schwartz,B.(1997) "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work" JOURNAL OF RESEARCH IN PERSONALITY 31
- (4) Katz L.R. 「Skills of an Effective Administrator」, The Harvard Business Review Classic,1955
- (5) C.B.Frey, M.A.Osborne, The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?, ebook, Oxford University Programme on the Impacts of Future Technology, 2013