

## 自律型組織・自律型人材

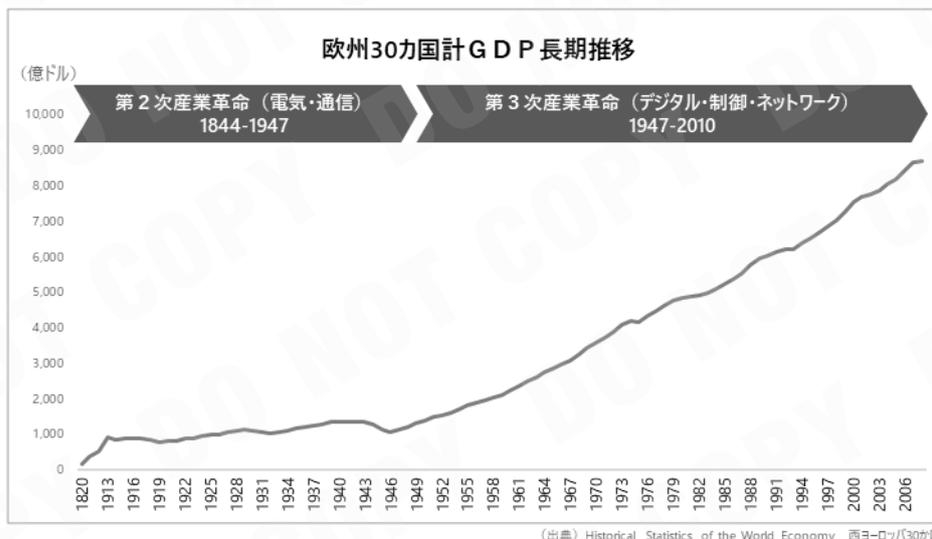
### 1. これからの時代に求められる組織と人材との関係～何が変わろうとしているのか～

中長期的に企業が目指す方向性には DX（デジタルトランスフォーメーション）と GX（グリーントランスフォーメーション）が重要とされています。政府は第4次産業革命と称し（命名の賛否はいろいろですが）、ソサイエティ5.0社会に向かう方針を既に打ち出しています。経団連も経済同友会もその方向性に呼応した形で、企業のあるべき姿を提言しています。DXについては「AIやIoT、ビッグデータ、ロボティクスなどデジタル技術の目覚ましい発展は、既存の産業やビジネスモデルはもとより、社会全体を変革しつつあります。企業が飛躍的な成長を遂げるためには、デジタル技術を活用しながら、企業や業種の枠を越えた連携をはかり、高品質の製品やサービスとソリューションを提供し、顧客や社会が求める価値を実現することが不可欠」という趣旨です。

GXについても政府は、2050年までのカーボンニュートラル達成を宣言し、もはや環境対策は経済の制約ではなく、社会経済を大きく変革し、投資を促し、生産性を向上させ、産業構造の大転換と力強い成長を生み出す鍵となることを明示しています。

図1は第3次産業革命が60年間右肩上がりの直線的経済発展に寄与した様子をあらわしており、これからの第4次の変革も長い時間をかけてさまざまな経済発展をとげていくことでしょう。

図1



「第4次産業革命」は、第3次で起こったデジタル革命・制御革命・ネットワーク革命がつながりをもって価値を創出するイノベーションです。

イノベーションの典型例は、「ウォークマン」（ソニー）、「iPhone」（アップル）、「ウォ

シュレット」(TOTO)、「ルンバ」(アイロボット)、「テスラ」、「Netflix」、「メルカリ」、「You Tube」などですが、これらは新たな技術を発明(インベンション)したものではありません。経済活動にとってイノベーションとは、社会構造や社会心理の変化をとらえ、これまで組み合わせることのない要素を組み合わせること(新結合)によって新たな価値(商品・サービス・ビジネスモデル)を創造し、それが顧客の価値観を変え、顧客の行動様式まで変えることを指します。

DX・GX、そしてイノベーションの潮流は「流れるプール」と同じで、潮流に乗ればさまざまな推進力を得られ、チャンスが拡大する可能性が高いのです。このような意味から、企業とそこで働く個人は、自社を越えて顧客動向や技術動向にますます目を向け、さらに顧客の先にある市場や社会まで関心を高め、新たな潮流のなかで自分たちの価値をみつめることとなります。

このことは、これまで社会からの要請に対し、どこか義務的、福祉的な企業の対応であったCSR・コンプライアンス・SDGs・働き方改革・改正高齢者雇用安定法等の各種法令への受け身的な対応とは少し違います。社会性と技術性をどのように独自の経営戦略に接続するかという「外向き」で「独創的」な組織対応です。ここでいう戦略とは、「事業立地」を決めることであり、立地の中でどのような競争優位性を確立するかということです。戦略が優れたものになるか、戦略不全となるかは経営者のあり方の問題となります。紙幅の関係で戦略論については触れませんが、これからの人事は、戦略推進できる人と組織への関与となります。(図2)

図2

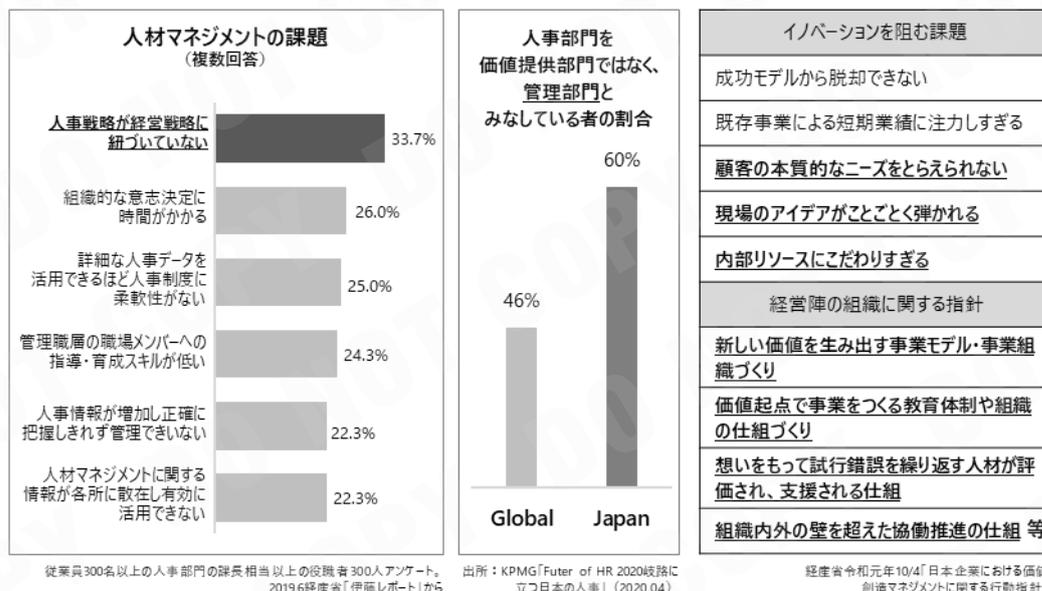


図2にあるとおり、人事には戦略推進のためのHRM(戦略に紐づく人材マネジメント)が求められています。しかし、この戦略的HRMは何もいま始まったものではありません。

1980年代半ばから2000年頃にかけて、アメリカを中心に戦略的人的資源管理の研究者の中で次の2つのうちどちらが最も企業業績などを高めるか、という論争が起きました。

- ① 戦略をまず策定し、それに適合的なHRM施策を導入すること
- ② 戦略とは関係なく広範な社員教育、自己管理チームの編成と権限分散、情報開示など従業員のコミットメントを最大限引き出すようなHRM施策を行うこと

これらの比較がなされ、多くの実証研究の結果、圧倒的に②が企業業績などに貢献していることが明らかとなったのです。これは高度参加型労働施策(high-commitment work practices; 以下HCWP)などといわれているものです。HCWPは雇用を保障した安全基地をつくり、コミットメントを高め、企業内のさまざまなところで試行錯誤型の学習を積み重ねることで、競合企業にはない、その企業独自の技術や組織運営ノウハウなどを開発・蓄積し、それらをいろいろ組み合わせて常に他社では模倣しづらい高度な品質の製品やサービスを開発し続けることができ、結果的に付加価値が上がり企業業績が高まるというものです。これは、戦略優位性にかかわらず、組織が主体となって価値や成果を生み出す方式です。

HCWPの問題は、「雇用を保障し、コミットメントを高める」ということと、「さまざまなところで試行錯誤型の学習を積み重ねる」というところにあります。前者については、もはや終身雇用は幻想と化しており、一つの会社での「雇用の保障」は約束できない状況ですので、今後は「労働市場の保障」の整備が求められます。

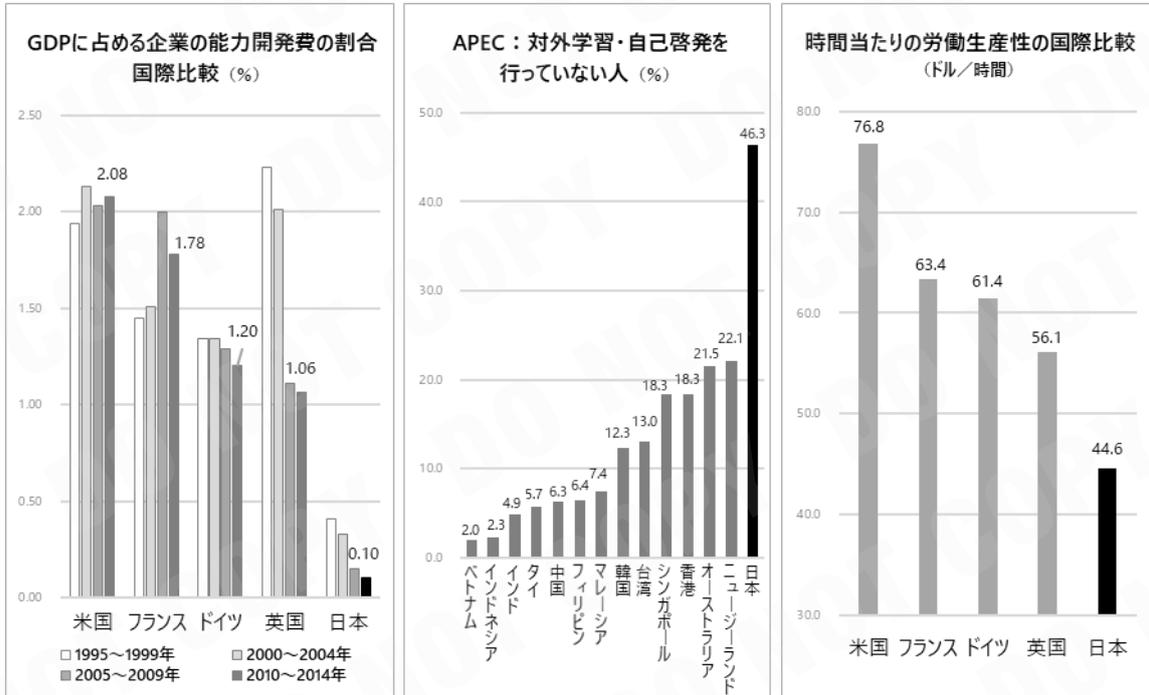
しかし多くの識者が指摘する通り、日本の雇用慣行の変革はそう簡単ではありません。ジョブ型に対応する基準が、各社ではなく社会的に整備されなければ労働市場の保障は構築できません。それを採用するには、流動化を促進し、職務や職種による基準を設けた米国的な社会をつくらなければなりません。後者(さまざまな試行錯誤の学習)については、先進各国との比較において、日本企業の人材投資が極端に低い(図3)ことがあげられます。しかも日本は、技術システムへの人材投資が中心であり、社会システム(モチベーションや人間関係)を強化する人材投資に至っていません。

一方、個人が自ら学習を行っているかといえば、約半数の人は自己学習を行っておらず、各国に比べて圧倒的に低い状況です。働く個人は、会社での学習機会が少なく、自らの意志で自己投資(学習)も行われていない傾向のなかで、社会や企業の規律に従うことに終始していれば、未来に対する対話は少なくなり、創造性がしぼんでいきます。バブル崩壊から約30年が経とうとしていますが、長期のデフレが続くなかで、日本の企業も個人もデフレマインドが浸透し、明日をつくるというマインドが萎えてきているのではないのでしょうか。

図3

### 人材投資・学習機会が少なすぎる日本

～広範な社員教育・企業内のさまざまなところで試行錯誤型の学習を積み重ねることはできない～



出所：労働経済の分析（平成30年版）

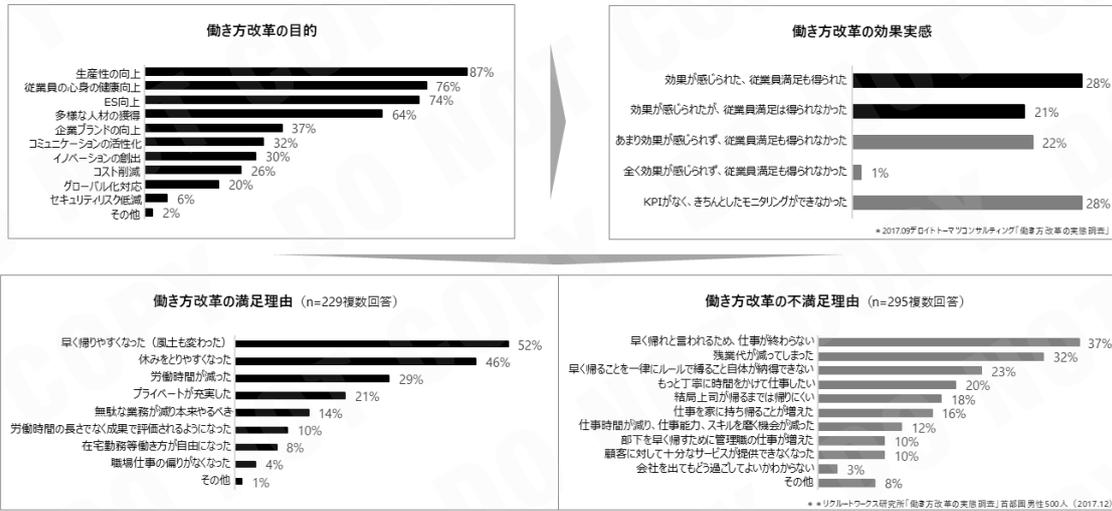
出所：パナソニック総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査」2019  
調査対象は、各国20～69歳男女で就業3年以上のひと。日本は「働く人1万人就業実態調査」のデータ

出所：内閣府・成長戦略実行計画（令和2年12月）

企業はまず負債を減らし内部留保に走り、明確な独自戦略を打ち出せない中では大胆な設備投資に踏み切れません。未来ビジョンとそこにかかる決断がなければ投資は改善レベルにとどまります。さらに、企業は、「お金」から「もの」の後に、ようやく「ひと」への投資という順番が大抵で、その学習機会の場が少なければ、戦略不全を補う組織力での価値創造もままならないのです。

このようなことが顕著にあらわれている事例として「働き方改革」があります（図4）。

図4



ハズバークの衛生要因・動機づけ要因

衛生要因 (不満にかかわる要因/仕事環境にかかわる)	動機づけ要因 (満足にかかわる要因/仕事のあり方にかかわる)
会社の施策	仕事そのもの
作業条件	達成感・成長感
監督の仕方	承認
給与	仕事の責任度合い (まかされ感)
地位	仕事で昇進 (認められる実感)
生理的欲求と安全・安定欲求	自尊欲求と社会的欲求

「早く帰りやすくなった」「休みを取りやすくなった」「労働時間が減った」ということが働き方改革の満足理由であり、「早く帰れと言われるため、仕事が終わらない」「早く帰ることを一律にルールで縛ること自体が納得できない」「もっと丁寧に時間をかけて仕事をしたい」などの項目が不満足理由の上位にきています。これは、何を意味しているかと言え、働き方改革は不満を解消する衛生要因への打ち手にとどまり、本来の目的である動機づけ要因 (仕事のあり方にかかわる要因) まで及んでいないということです。

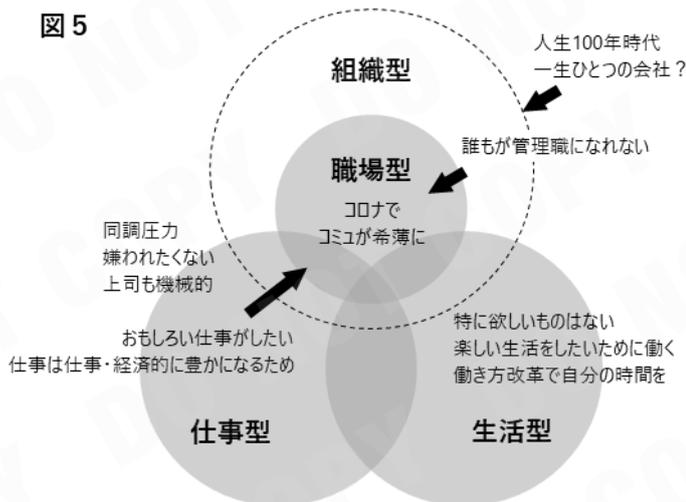
このような企業対応は、働き方改革以外でも数多く散見されます。合理的配慮の仕組みづくりは整えるが、それを活かして戦略推進の動機づけに変えていくことまで手が付けられていないということです。「管理」過剰な状態であり、現場・職場が未来志向となる一人ひとりの「リーダーシップ」の発揮まで至っていないのかもしれないかもしれません。これからは「すべきこと」ととどまらず、「できること」を実践学習で増やし、「したいこと」の対話が活発化する現場・職場の創造がテーマとなるでしょう。

この章のまとめとして、変えなければならない現実前提をおさえておきましょう。

- ① 変化の常態化。もはや何十年に1度起こる大きな変化ではなく、変化は常態であり、変化を味方につける個と組織の時代です。これまでのレヴィンモデルの「解凍」→「変革」→「再凍結」という大きな変革運動は通用しにくい時代です。個が変化に対して不安を感じるのは当然ですが、個はこれまでのやり方にとらわれずに、さまざま

な場を通じた人との出会いと関係性を深めることで心理的安全性、自己肯定感、キャリア展望を高めているかが問われます。そのカギはキャリア開発の機会を増やすことと、未来に対する「対話」を増やすことにあります。

- ② ミドルマネジャーの疲弊が大きな問題です。「情報関連」「規律関連」の扱いもすべてマネジャーにゆだねられ（企業サポートが少なく）、本来職場マネジャーが集中すべき「業務関連」、「人間関係関連」が希薄になっています。人事は、マネジャー業務を増やすのではなく、コア業務に集中できる環境整備に取り組まなければなりません。
- ③ 管理型マネジメントやマイクロマネジメントの限界。新型コロナウイルス感染拡大の影響はそのことを一気に問題化しました。目が届かない業務、具体的な指示ができない業務、時間をとって協働できない業務をどう展開するのかという課題です。各自の主体性に任せる業務が増大し、その任せ方（エンパワーメントの仕方）を会得したマネジャーでないと通用しにくい時代です。個別の問題解決型の対応ではない、「機会を展開する」マネジメント手法が求められています。
- ④ 諸施策の関連性がみえないなかで五月雨式に現場におろされる施策。各施策の位置づけを明確に整理し、誰もが全体像に沿って、いま何のテーマを行っているのか把握できるものにしなければなりません。
- ⑤ 個人のモチベーション（自己動機づけ）の対象である、「組織型」が減退、「生活型」が減退、そしてコロナの影響で「職場型」が加速度的に減退（図5）。残る「仕事型」のあり方が問われているにもかかわらず、仕事型のモチベーション開発の仕組みが不十分です。実践学習である組織開発（職場開発）で仕事型と新たな職場型の構築が急がれています。



- ⑥ 未来志向の創造性開発については手つかずです。過去と内部を扱う診断型を越えて、顧客や市場に対する具体的な方針を話し合う組織開発が求められます。
- ⑦ そもそも総合的な学習機会が少なすぎます。

## 2. 自律した個とは

自律した個とは、生きざま、働きざまに対する当事者意識のある人物だと思います。そのために必要なのが、「キャリア自律」です。キャリア自律は自分の指向するキャリアづくりを勝手に行うことではありません。キャリア自律は自分の価値観を棚卸しして（自己理解）、現実の厳しい試練をみつめ（環境理解）、現状の組織活動のなかで自己の可能性を広げて自分で成長をはかるという一連のプロセスのことをいいます。そこには一人ひとりの当事者意識が問われるのです。

これからの時代、人事の論理は組織中心視点から個の自律を前提としたものへと変化し、それらをどう有機的に調和させるかが中心テーマとなるでしょう。一方、個人は、自分の資産価値を自分自身で拡大していき、キャリアは、日々の成長とチャンス（好機）の拡大と感じられるように、自分のところをオープンにチャレンジし続けていけるかが問われます。このオープンマインドをもつこととは、これまでの価値観にとらわれずに、自分が自明だと思っていることも敢えて解放されたところで問うことです。

それは、会社はあくまでも自分の人生の大切なものではあるが、一つの通過点に過ぎないという原点回帰です。長く生きてきた、長く働いてきたなかで培われ、染みつきなじんで疑いようがなくなったものをいったん自分の外に出してみ、それを何もせずに眺めてみる行為です。変化の中で立ち止まり、自分を見つめる時間をつくることで、得体がしれず自分にじっくりこない何かを抱えながら日々の活動をすることができ、生き方をしなやかにしていきます。このしなやかさが、しぶとさになり、逞しさに変わり、酸いも甘いも引き受けた自己肯定感を育て、生きる知恵を増幅させ、変化の激しい環境をチャンス（好機）に見立てる姿勢を創り出し、働く現場において会社と仕事にコミットしていくことになるのだと思います。

これは、ふつうはなかなかできません。だからこそ、企業の実施するキャリアワークショップやその後のキャリア面談があるのです。そこでは、キャリア目標をいくつ達成したかという To do 的な考えではなく、仮に達成できなかったとしても、そのプロセスにおいて気づいた価値（意味や意義）をこれからの反映させるからこそ、未来が展開すると考えます。

私たちは一人で生きてはいません。キャリア自律は自分で自分のキャリアに責任をもつという一人の世界であるように見えますが、実は社会、組織、職場といったさまざまな環境の中で、自らの行動を周囲のニーズや期待に対して調整しながら実践していくものです。だからこそ、キャリア自律は「律する」という言葉を使うのです。「どうありたいのか」「何をしたいのか」が個の自律の原点ですが、それが組織と接続するのです。

キャリア自律のもう一つの特色は「自分らしさと個性化」です。花田光世慶應義塾大学

名誉教授はキャリアにおける「自分らしさと個性化」の重要性を強調しています。人は標準や基準をこなせるようになると、自分らしさという個性・多様な可能性の気づきと実践に心を向けるようになります。キャリアづくりでは、「自分らしさ」を抜きには考えられないのですが、「自分らしさ」を誤解して考えている方が多いようです。自分らしさは、個々人が持っているすべての特性（欲求、性格、大事にするもの、大事にする考え方、価値観、興味、関心、行動などすべての事柄を含んだ特性）を総称したのですが、この自分らしさは「強いもの」「変わらないもの」「譲れないもの」だけではなく、自分のなかに眠っているさまざまな自分らしさがあるのです。

キャリアづくりは、自分の強みを伸ばすことだけに着目しがちですが、そうではなく、自分のなかのさまざまでぐしゃぐしゃな自分らしさの状態を少しずつ整理していく過程です。まだ取り組んでいない未開発領域に取り組むことが大切なことであり、そのことで自分の可能性を開いていくことができます。「自分らしさを大事にしよう」というメッセージでは、いま自分が気づいている自分らしさの発揮だけが扱われ、多様な、眠っている自分らしさの開発が視野に入っていません。それでは自分の可能性を閉ざしてしまうことになりかねないのです。

自分の外の環境変化や多様性に向き合う際には、外の世界に機会を求めると同時に、自分のなかの可能性や自分のなかの多様性を開花させるという内面的な開発が必要であり、そのことでチャンス（好機）を拡大できることになります。このようなプロセスを通じて、自分らしさや持ち味が豊かに広がっていき、キャリア自律への歩みとなるのです。これが、組織に対する「コミットメント」（逃げずに、やり抜き、自分で責任をとる約束）の姿勢を生み出し、組織の求心力となります。この世界がわからないと、個の自立を推進すると遠心力が働き、人は外に出てしまうという浅薄な考えになってしまいます。

### 3. 自律した個を育てるための組織施策とは

「1.」と、「2.」を考えれば、自律した個を育てるための組織施策の方向性がみえてきます。自律した個を育てるだけの単独施策などありません。もしも、自律した個を本気で育むのであれば、施策ではなく考え方を変革しなければなりません。それは「個人を組織に従属させない」という考え方です。新しい考え方や価値観、スキルをもった人たちに合わせて組織を縦横無尽に変えていく。個人を組織に従属させるのではなく、組織を個人に従属させるという考え方をとれるかどうかです。

「強い個」を社内に閉じ込めようとする操作は個を弱めます。そうではなく、経営や事業執行の役割は、「個がさまざまに挑戦できる機会の提供」に尽きると思います。人を育てる仕組みも「どういう仕組みや制度を導入すれば起業家精神が育つか」という発想ではなく、「起業家精神を持つ社員にとって最適な仕組みや制度はどうあるべきか」という視

点で常に組織が進化していくことが第一だと思います。いま流行りの HR テックに関しても、「キャリアオーナーシップの見える化」という手法が一見個を支援しているようにみえますが、それはあくまで企業都合であり、個を組織の都合で管理するツールにすぎません。

これまで組織の力学で展開してきた結果として、図6のように、組織の人材開発と個のキャリア開発が別々に存在し関連性をもたずに運用されるに至っているのです。

図6



このような状態では、個の自律は人材開発系に飲み込まれてしまいます。キャリア開発は福祉的なものから抜け出せず別物扱いです。これでは、2つの別なエンジンを駆動させていることになり、パワーは生まれません。なぜこうなっているのか、それは部分的な積み上げで施策が構築されたからです。

成果主義に傾く経過の中で、成果を生み出す人材像を企業はつくり上げ、その行動特性を企業は因数分解し、コンピテンシーとして社員に提示し、コンピテンシーに紐づく人事評価を展開します。しかしそれがイノベーションを生み出す個や職場のダイナミズムを逆にうばっています。同時に、経営戦略・人材戦略・人事管理・人事評価・人材開発・組織開発・キャリア開発のそれぞれの識者や人材サービス会社は、部分的な持論を展開し、全体最適なあり方を設定しません。企業側も、企業規模が大きくなればなるほど、人事企画系（制度系）・採用系・人材育成系・処遇系・労務管理系・キャリア開発系と機能が分化し、それぞれの組織が、ある種の対立構造に入っていく、それを統合する要所・要者が不在となり、バラバラな施策のオンパレードとなって現場・職場を混乱させるのです。本来、想定外の変化のなかで、専門性の深化を扱う際の重要なポイントは、部分的な専門性の検証を全体性から問い直し、調和を図るということです。

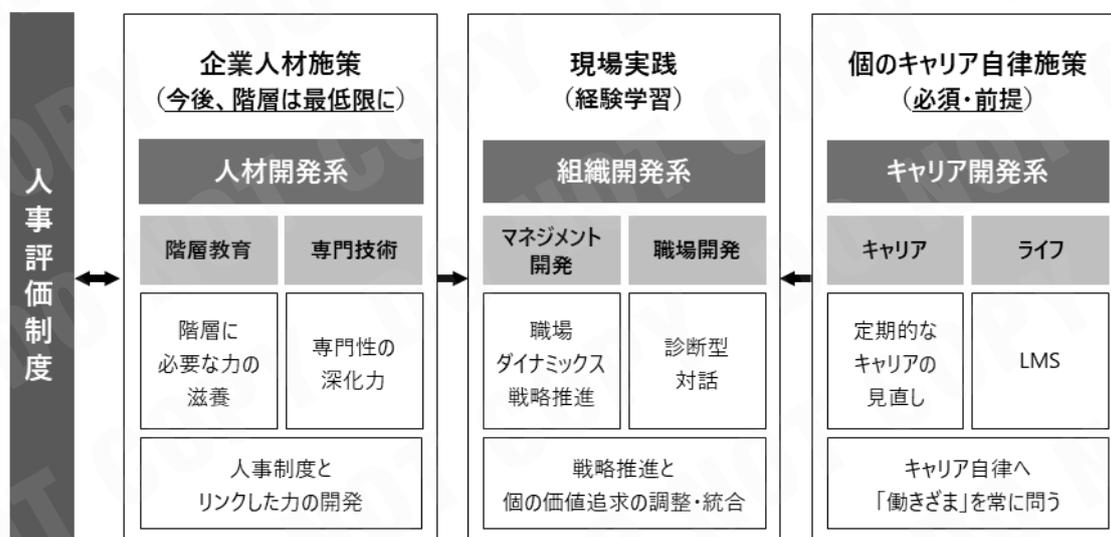
キャリア自律した個が集まる組織とは、各自の自分らしさや持ち味がいかんなく発揮され、各自の可能性の追求を日々展開している組織です。各自の自分らしさを、組織が決め

た人物像にあてはめようとすれば自分らしさはしぼんでしまいます。組織は、各自の持ち味を強みに変えて、強みで成果をつくり、個人の弱みは個人的課題の未知なる可能性として扱うのです。

それではどうするか。管理型の短期的な運用方式の人事評価は残ります。1年という期間での管理の仕方は理にかなっています。しかし、人材開発や個の成長は1年単位ではありません。ここをもう一度整理し、その意味合いをマネージャーが説明できる状態にすることです。人事評価もMBO&Sも、ときとして1on1も会社理論の半年、1年単位での操作になりがちですが、中期的な個と組織のビジョンやゴールから短期的な目標を定義する対話の場が重要となります。

対話とは意味の流れる話し合いです。それが20年ぶりに再注目されている組織開発・職場開発施策です。人材開発もキャリア開発も5～10年に一度訪れるイベント的なOff-JTで展開され、そのとき発動された前向きな決意は、時間の経過とともに薄れます。これからは、その発意を現場のなかで継続的に増幅させる対話型の組織開発が中核となるのではないのでしょうか。研修も面談も診断も「やって終わり」ではなく、そこから勝負です。その延長として1on1の展開が繰り返され、連続的なフィードバックによる対話が人を育てるのです。

図7



2022.1.1

黒川 賢一

『企業と人材』2月号（産労総合研究所）への寄稿

# キャリア形成と組織活性化の仕組みの姿

## ■ 職場開発（組織開発）

人事が取り組むのは、全社視点での世界です。しかし、現場・職場はその全体性を土台として、個別具体的なミッションで動いています。現場・職場の困りごとは、全社の方針や規律・ルールをどのように自職場に適応しているかというものです。現場各自の上から与えられたミッション（個人への要請）と個人の仕事に対する価値の追求の調整・統合をどうするかということがあります。

ここでは、個人の能力開発ではなく、職場全体のコミュニケーションに働きかけることにより、職場自身がその職場の目指す価値と個人の目指す価値を統合させ、チャレンジしていく活動まで落とし込むことが職場開発です。

そして、CAの組織は、この職場開発を行う専門部隊であるべきです。

理想的な職場開発のCA部隊のあり方は、職場の長やその長からの求めに応じ、その職場の個別具体的な課題に対して、CA部隊が課題解決方針を設計し、職場マーケティングを通じて職場目標と各自のミッションを全員が合意する形で作り上げます。これらのような上から降りてきた目標のブレイクダウンだけの形を取らず、また、自由に話し合えるよう雰囲気づくりが大切です。個人の価値の追求が職場ミッション達成に組み込まれた状態に仕上げ、達成動機を醸成し、しめつけた各自の職場としての具体的なチャレンジ目標の設定を行います。そして、一定の期間で実行状況を観察し、上長やその上の上長とコミュニケーションをとった上で進捗を点検し、CA専門部隊は離れていきます。CAが離れた後も職場のコミュニケーションが維持・展開された自走する組織を創り上げるのです。

場合によっては、上記の職場マーケティングを2-3日間かけて研修所で行うことも当然です。

## ■ 達成動機



「成功への期待」が中程度の課題の時、接近傾向が最も強くなる！  
 本人には偶有性（Contingency）を好みます。安定と不確実の偶有性に対して脳は最も活性化し、少し無理目のチャレンジングな活動が達成されるであろうときにドーパミンが放出され強化学習に入ります。  
 結果が見えな過ぎても立ち向かうことを選択。成果主義ばかりだと回避傾向が強まり、チャレンジングな目標を設定しようと思わなくなります。  
 だから、成果評価だけでなく、「行動評価」が重要となるのです。  
 成果評価に引きつづけた行動評価を見直さなければなりません。  
 そして、個人の価値の追求に対しての目標設定を強化しなければなりません。



プロセス段階において、「目標に近づけば近づけばほど、目標に価値を感じるようになる」。価値が高まる、人はなんとしてもやり遂げようとする。だから途中で「しんどい」「もう無理」と思っているも、目標達成まであと少しだと分かると、急によし、最後まで頑張ろうと力が湧いてくるのです。  
 目標設定後のプロセス段階においてコーチングの果たす役割はここです。

## ■ MBO&S

各自の主眼的なチャレンジング目標設定をさせるための最大のポイントは人事評価とそのフィードバックにあります。パフォーマンスマネジメントが機能しない理由もここです。チャレンジングな目標を掲げても「チャレンジ性」が評価に反映していないのです。その結果、回避行動が増強されます。

人事評価、特に行動評価をしめさずフィードバックをリアルタイムで行うことができれば、MBO&Sに入ります。それは、前期の成果に対する自分自身の（仕事の領域）の中で内発的報酬を享受する時間や場が必要です。それがフィードバック（意味づけ）です。自分にとっての仕事の報酬感と半期・通期でしめさず意味づけ、次の課題を自分の仕事領域に対して行いがMBO&Sの出発点となります。キャリア研修はその自分にとっての価値あるビジョン・ゴール・目標・アクションプランを創り上げます。どんなに人事制度を変更しても、その浸透・運用がうまくいけば新たな人事制度は論理的に揃った瞬間に終わります。新人制度は現場や職場でその意図を十分に反映した運用にあらなければなりません。制度の把握と実践は別物なのです。わたしは、むしろある程度の制度の理解を実践の中で磨いていくという仕組みの構築が重要と考えます。また、1次評価を絶対評価で行う。ある段階から相対化していくのですが、評価のフィードバックの際に相対化されたプロセスが見えていない中でフィードバックでは、納得性あるフィードバックになりません。その仕組みも変更する必要があります。

## ■ セルフ・キャリアドックで明示された「その他の援助」

- ① 「職業能力開発促進法」では、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助（＊）を行うことが規定されています。（＊参考：その他の援助として考えられるものの一例として、会社の実情に応じて選択する内容）
- ② キャリア検診・組織風土・モラルサーバイキなどによる、組織レベルの職業生活の設計に対する組織レベル、職場レベルの支援
- ③ 職場環境や外部環境変化を理解する支援
- ④ 多様な視点や情報提供
- ⑤ 問題や課題の整理
- ⑥ キャリアデザイン作成支援
- ⑦ キャリアプラン実践支援
- ⑧ アフォーラップ
- ⑨ 上司・組織への働きかけ

## ■ キャリア面談

- ① 自己理解の支援
- ② 仕事理解の支援
- ③ 職場環境や外部環境変化を理解する支援
- ④ 多様な視点や情報提供
- ⑤ 問題や課題の整理
- ⑥ キャリアデザイン作成支援
- ⑦ キャリアプラン実践支援
- ⑧ アフォーラップ
- ⑨ 上司・組織への働きかけ

## ■ キャリア研修

- ① キャリアコンサルテーションには面談に加えて、面談と研修の連携活動が求められています
- ② キャリアコンサルテーションの面談の在り方は従来のよろず師型事相談とは異なる。キャリア形成・構築に焦点を当てた面談が重要となります。研修は従来の研修とは異なる対応が求められます（花田の見解）
- ③ 年代別の研修に加えて、特定のキャリア課題に連動した研修を実施し、その後のアフォーラップ面談などの実施をきめ細かく実施することが求められています。
- ④ 特定の課題・条件としては、若手社員への定着支援、育児・介護関連、中堅社員へのキャリア支援、シニア層やリタイア前後の研修などがセルフ・キャリアドックで提起されています。

## ■ 個別報告と全体報告（「セルフキャリアアップ」から、座長、花田先生）

**個別報告**  
 個人の努力とその成果などが可視化しにくい状況になってきています。個人がキャリア支援者の支援のもと主体的に取り組んだ職場開発に向けた努力とその成果を可視化し、データベース化して活用することが必要になってきています。その上での個人報告であり、キャリアドックであり、守り義務を担保したうえで、それをまとめデータベース化し、活用するというのが望みです。  
 キャリア支援が多様化して行く中で、多様な能力開発の取り組みとそれに伴った努力や成果が、キャリアコンサルタントの頭の中にだけ保存されている、まめはは面白いという従来への慣行は変更が必要となります。  
 面談による遠距離相談、ケース事例の基礎データの中心、能力開発に関する部分を中心、個別報告の中に添付して行く活動は、キャリアコンサルタントの新たな重要な役割となります。キャリア意識の醸成、職場内やシブとの人間関係、組織上の問題から生じている個人の状況などを主とした報告者（個別報告）を作成することに加えて、企業人事部門向けに報告書（全体報告書）を作成することになるため（略）面談前と同様にとらうたうえで、面談後の具体的な報告内容に関して同意を得ることが必要不可欠です。

**全体報告**  
 キャリア支援の浸透状況に位置付けられることにより、キャリアコンサルタントはキャリア支援の現状、課題、将来の展開に関しての提案・意見をコンサルティングといった視点で提供することが求められています（P.14）。  
 全体報告書には、個別の従業員が特定されないよう配慮した上で、面談対象者全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題、及びその課題に対する解決策（提案）が盛り込まれることとなります。  
 それには面談だけでなく、キャリア研修の結果のアクションプランの実施状況、その阻害要因、キャリア検診結果やキャリア支援にかかわる組織風土調査などの様々なデータをもとにも必要となり、また「その他の援助」の内容なども報告書には盛り込まれることも必要と考えます（花田の見解）。  
 これらの報告書提出にあたっては、責任を持つ部門、あるいは責任者が社内位置付けられていることが必要であり、そのためセルフ・キャリアドックではキャリアコンサルティングの責任者を決定することが求められています。

## ■ キャリアカード（キャリアカード）

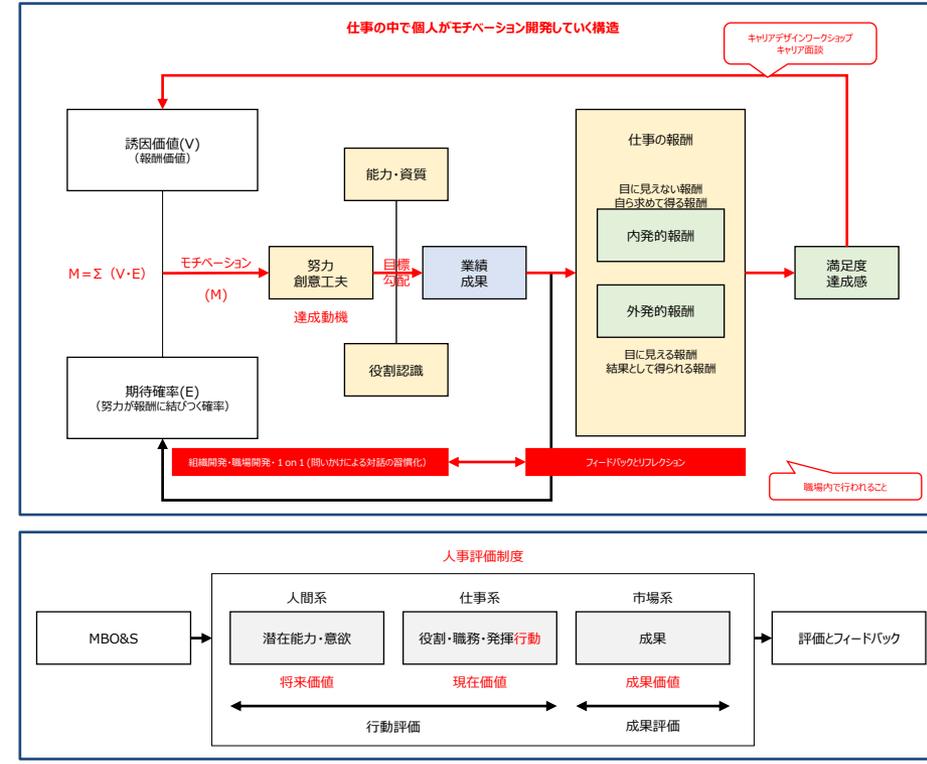
会社や組織の観点からその内容を多角的に評価する人事評価シートとは別の企業でも存在します。そこに書かれた人物の一部には、本人からのコメントが添えられるでしょう。しかし、そのコメントは会社や組織、上長に対する本人申請のコメントにとどまります。本人は自身を評価するためのコメントとコメントを提示しているのです。  
 一方、個人が職業人生や職業生活で自己責任で設計し、歩んでいくためのシートは一部企業でしか運用されていません。この間、個人のキャリア自律を推進していくために個人が自分で職業人生を主体的に点検、設計していくための「キャリアカード」の運用が重要となるのです。  
 医療機関における電子カルテの運用の世界において「協働の意思決定(Co-production)」という考え方が主流になってきています。カルテは個人情報であるがそれを共有している医療機関であるためカルテは医療機関のものであるという発想はこれまでの「人事評価シート」の扱いの考え方が一掃です。しかし、予防医療に重点を移し、人間性の上で個人が自己点検する検診表は個人が持っているものであり、職業生活設計を個人の責任で全部、企業はその職業生活設計に対して相談・助言をする立場であれば、個人主体のキャリアカードを個人の意志で明示し相談・助言を受けられるような仕組みが重要となるのです。会社から提示された項目は会社の求める人物像によって設計されます。しかし、個人はそれを無視せずコメントして活動するのですが、その項目の重要性や自分にとっての意義合いは個人個人で違ふのです。会社が決めたい項目とその評価基準を超えて、各自が自らその項目に対してどのように解釈し、課題設定、行動するのをも個人ベースで記録し、その進捗度合いを成長のカルテとして活用するがキャリアカードです。

## ■ 新たなコーチングスキル

従来のクラシックコーチングでは、「積極」「承認」「質問」の3要素を重視します。相手の中に正解があり、それを積極と質問により引き出すということです。しかし、コーチングの成果は実践したかどうかで問われます。「目標を定めるスキル」「行動を促し、導くスキル」が特に重要です。マネージャーやリーダー、キャリアアドバイザーや研修ファシリテーターは、限られた時間の中で対話するという現実前提の中で、未来志向で目標を定め行動に移すことを、「何を」とい問いつけによる対話で展開できるスキルが必要条件となります。

## ■ リフレクション

真剣勝負のマネージャーコーチによる人事評価フィードバックや日々のフィードバックのあとに、ディープ・リフレクションが位置づけられます。リフレクションとは、内省・意味づけを行うことです。これまでを振り返り、意味付け、未来を構想し自分自身と、周囲との関係性を客観的に行うことで、まさに「セルフ・リーダーシップ」です。それがけり出しにくい「意味づけ」は、キャリアと関係があります。キャリアとは、何もしないことからは生まれるのではなく、これまでに中「培ってきたもの、通ってきた時間と成果、多様な自分の可能性を見つ出し、その多様な可能性を自分から発揮していくプロセス、すなわち「在り方」のことです。その上で、自分勝手にやらねばならないという状況を、ついに克服しながら、周囲の力を借りながら、自分自身を歩み寄らせる部分に過ぎません。ですので、人事制度としては、個人の人事評価をすればいいというプロセスも他者から見ると見えて、大層と見て見ているのかという要素を入れて、最後は本人がどのような状況を整いリフレクションしていくこととなります。もちろん、上長だけでなくCA等の面談で意味づけを整理するサポートを受けてもいいのです。



## ■ 行動評価とリアルタイムフィードバック（1 on 1）

従来の人事評価者訓練（研修）では、マネージャーに対して知識の付与にとどまり、その内容はデジタル的な点数のつけ方に偏っています。それでは、成果と行動プロセスが混同し、成果評価の高い人に対する行動評価も高い点数がつけられる傾向が過度になりました（「意大化傾向・中心化傾向・粗さ傾向」の増長）。その一方で、将来価値を生む人間関係（キャリアコンディション）の行動評価をしっかりと日常の中でマネージャーが行える評価者研修が必要で、人事評価制度の行動評価の評価基準に基いた日々のコミュニケーションを形成させます。成果として少し別物とした将来価値と成長に向けた運用が不可欠です。ここがポイント、すべてが成果に結びつく行動評価ではなく、何のための行動評価なのか、何のための評価なのか、何のための基準に設けられているのかを常に考えます。新しくつくられる人事評価制度では、「コンプライアンス」系の行動評価も当然入るべきです。しかし、これはすでにできている当然の評価であり、必要条件であり、できていなければマネージャー評価です。それを評価のためのプラス行動評価として扱うような運用では、必要条件を満たしていれば評価される被評価者は勘違いします。むしろ、生産性・革新性・創造性・チャレンジ性などの前向きで創造的な行動に関しては別枠で評価する仕組みがあってもいいと思います。運用リアルタイムで行われる1 on 1でのコーチングを伴った研修です。どんなに人事制度を変更しても、その浸透・運用がうまくいけば新たな人事制度は論理的に揃った瞬間に終わります。新人制度は現場や職場でその意図を十分に反映した運用にあらなければなりません。制度の把握と実践は別物なのです。わたしは、むしろある程度の制度の理解を実践の中で磨いていくという仕組みの構築が重要と考えます。また、1次評価を絶対評価で行う。ある段階から相対化していくのですが、評価のフィードバックの際に相対化されたプロセスが見えていない中でフィードバックでは、納得性あるフィードバックになりません。その仕組みも変更する必要があります。