

人的資本経営に
セルフキャリアドックを活用する

10の提言

【第2版】



この提言は企業に向けた提言である。

政府の掲げる「人的資本経営」とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方としており、経済産業省の伊藤レポートをもとに、2022年6月7日に内閣府（政府）骨太方針として、閣議決定しているものを指す。

厚生労働省の「セルフ・キャリアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことを指す。改正職業能力開発促進法（平成28年4月1日施行）で謳われた「労働者自身が職業生活設計と職業能力の開発・向上を行うことだけでなく、事業主が労働者のキャリアコンサルティングを受ける機会の確保等の援助を行う」ことを受け、厚生労働省が、平成28年度～平成29年度に「セルフ・キャリアドック導入支援事業」を実施したものを指す。

これらの方針に従って法令が制定され、企業は法令遵守するのであるが、その方針や内容を企業がどのように作りあげるかは、企業の判断に任せられる。

実は、これまでも政府・各省庁は長年にわたりこのような方針を打ち出してきたのであるが、企業がその方針に賛同し、変容しようという動きには必ずしもなっていない。その理由はさまざまである。方針が理想的であるが現実の把握が甘かったり、規制強化の操作的なものであったり、単年度ベースの方針の繰り返しで企業が本気になれなかったり、総花的ではなく中長期的なゆるがない集中された国の方針と感じられなかったり、省庁横断的な補完的な方針となっていなかったり、十分な財政出動が見込まれない結果国の本気度が感じられず企業のインセンティブが働かなかったり、等だ。

本提言は、国の中長期的な「人的資本経営」という方針を企業がどう受け止め、「人的資本経営」と既存の「セルフ・キャリアドック」の両者を有機的かつ建設的に組み合わせ、企業が実践できるようにするための提言である。その際、従来の「セルフ・キャリアドック」の仕組みを超えた提言となるため、文中では、「セルフ・キャリアドック」ではなく「セルフ・キャリアドック」と記している箇所があることを考慮いただきたい。

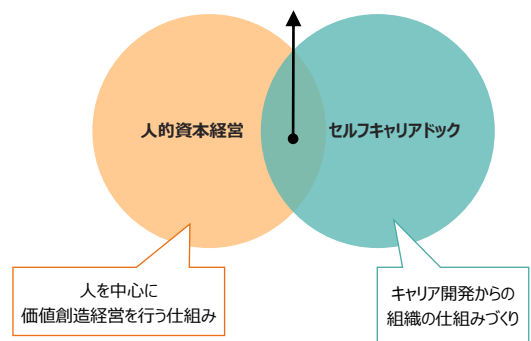
なお、本論の構成としては、まずはこれまでの簡単な総括をしたうえで、提言に入る展開としている。

黒川 賢一

一般財団法人SFCフォーラム研究員
K's labo合同会社代表

人的資本経営に セルフキャリアドックを組み入れる 10の提言

企業が人的資本経営を
推進していくためのポイント



4 **はじめに** 提言の背景

25 **Part 1** 10の提言

- 26 **提言 1** 理念・ビジョンという普遍性のなかに、個を位置づける
- 27 **提言 2** 「人的資産開発」という視点を人的資本経営に取り入れる
- 30 **提言 3** 企業視点の人事部と共に、組織開発・キャリア開発の体制構築を
- 31 **提言 4** セルフキャリアドックの扱い範囲を組織開発（職場開発）までひろげる
- 32 **提言 5** エンゲージメントは、人事と組織開発室・キャリア開発室（支援者）の両者で扱う
- 35 **提言 6** 入社後3年間で「個の当事者意識」を増幅する仕組みを展開する
- 36 **提言 7** 日本版キャリアコンピテンシー（人間力の発揮）の構築と活用
- 41 **提言 8** シニア層の定年を超えた活躍の仕組みを構築する
- 43 **提言 9** 大企業とは違うオリジナルな中小企業のキャリア開発モデルの導入支援
- 44 **提言 10** 日本版「職場開発サポートセンター」（機能）の創設

46 **Part 2** 10の提言を推進するための留意点

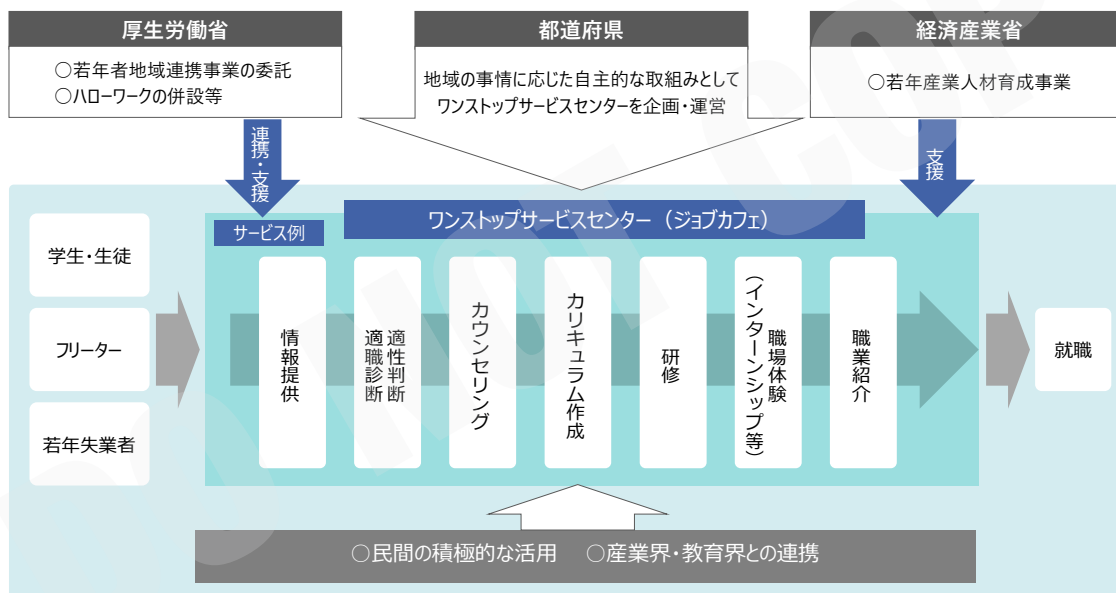
- 48 **留意点 1** 論を説く提供者側の理論で終始する ～ 評論的知識人の罠 ～
- 50 **留意点 2** 「知っています」という、持つことに依存する罠
- 53 **留意点 3** 操作する人こそが悩んでいる
- 55 **留意点 4** 研修や面談をさぼこうとする罠
- 57 **留意点 5** 「相手の立場で考える」という誤解 ～ 相手と交われない罠 ～
- 59 **留意点 6** 「なぜ（Why）」の問いかけの罠
- 64 **留意点 7** 部分最適がちらかって、全体最適になっていない仕組みの罠
- 68 **留意点 8** ライフ・キャリアがOSとなる罠
- 71 **留意点 9** 座学の罠 ～ 経験学習 ～
- 73 **留意点 10** 不満と不安 ～ 「声」と「退出」が機能しない罠 ～
- 79 **留意点 11** 個を組織に従属させようとする罠
- 80 **留意点 12** データ扱いの誤った罠
- 82 **留意点 13** 主観年齢 ～ 一般的な年齢論から抜け出せない罠 ～
- 85 **留意点 14** スピード感ある変化という考え方の罠
- 87 **留意点 15** 社員・従業員の思いはどうだろうか？ ～ 「人」中心の変革～
- 89 **おわりに** 脳科学からの接近 ～ 人と職場を生命体として考える ～

繰り返される企業視点と個人視点のバラバラなアプローチ

バブルが崩壊した1990年代前半から日本企業の迷走が続いている。90年代での雇用問題は主に中高年齢者のリストラ問題だった。それが2000年代の初頭では若者の雇用問題に推移していく。「ニート」「新卒無業者」ということばが登場し、日本政府は、2003年小泉総理の官邸主導のもとに、『若者自立・挑戦プラン』を打ち出す。「フリーター、ニート、新卒無業者の増加傾向の転換施策」と定義された通称『ジョブカフェ』政策である。

ここではじめて、4府省庁（内閣府・経産省・厚労省・文科省）と都道府県連携の横断施策が展開され、地域産業視点（企業視点／経産省）と労働者視点（厚労省）の両者を包含した政策群であるワンストップセンター（図1）が5年間継続された。その後、自治体にその機能は移管され、企業側と個人側の融合施策は大きな成果があることが確認された。一方で、企業側からのアプローチと個人側からのアプローチの調整の難しさという課題も残されたのである。本来であれば、企業視点と個人視点の調整・統合の方策をどのようにするかという建設的な議論に発展するべきであったが、その後にとられた企業人材施策と個人労働者施策は、関連づけられることなくバラバラに展開されてきたのだ。

図1 『若者自立・挑戦プラン』（ジョブカフェ）



出所 若者自立・挑戦戦略会議「アクションプラン」改訂版2006年1月17日 <http://www.meti.go.jp/topic/downloadfiles/e60117aj3.pdf>

1. 1980年～1990年代に米国で行われた戦略的HRM議論

1980年代半ばから2000年頃にかけて、米国を中心に戦略的人的資源管理の研究者のなかで次の2つのうちどちらが最も企業業績を高めるかという論争が起きた。

- ① 戦略をまず策定し、それに適切的な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。

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。

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

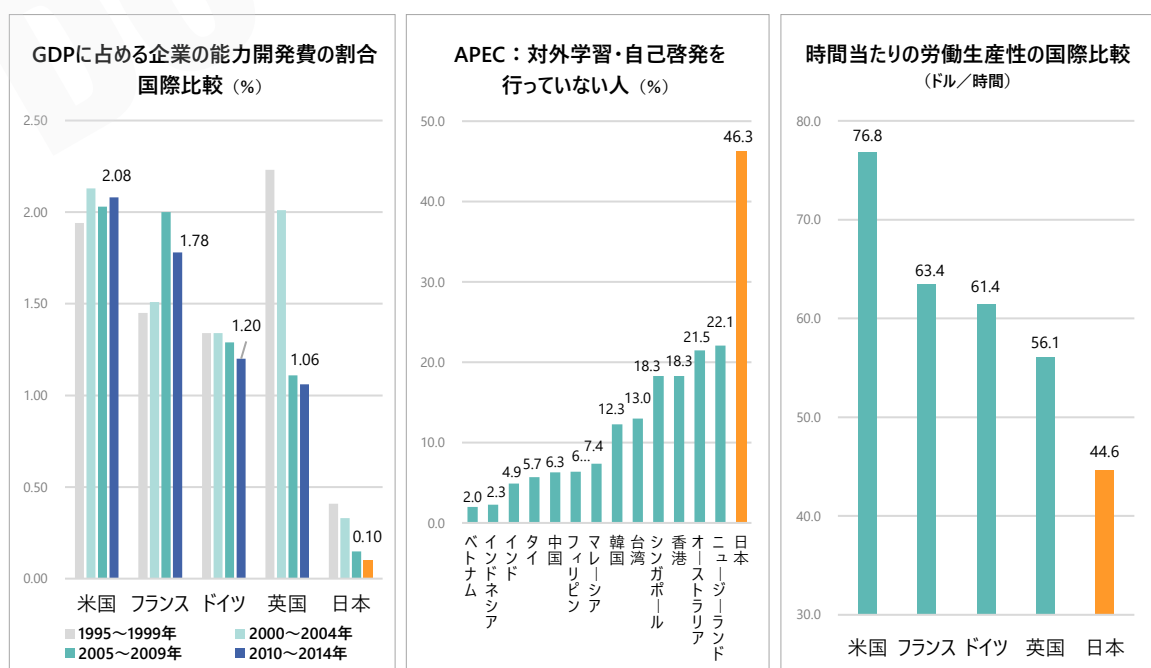
を積み重ねることで、競合企業にはないその企業独自の技術や組織運営ノウハウなどを開発・蓄積し、それらをいろいろ組み合わせることによって常に他社では模倣しづらい高度な品質の製品やサービスを開発し続けることができ、結果的に付加価値が上がり企業業績が高まるといえる。経営戦略の優位性にかかわらず、組織が主体となって価値を生み出す方式といえる。この安心感のなかで展開される、現場の主体的な判断のもとに行われる創意工夫の方が、固定的戦略からブレイクダウンするHRMよりも高い業績を生み出すという結果を、わたしたちは真摯にとらえるべきであろう。さまざまなチャレンジや創意工夫は、仕事を我が事としてとらえるなかから生まれ、創造性開発に寄与するのだ。人的資本経営を考えるのであれば、個人の主体的な創意工夫の連続が基本とならなければいけない。しかし、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」というところにある。

前者については、もはや日本企業は終身雇用が幻想と化し、ひとつの会社での「雇用の保障」は約束できない状況であり、今後は「労働市場の保障」の整備が求められる。欧米では当然とされる外部労働市場が機能するなかでの保障だ。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ない。ジョブ型雇用に対応する基準が、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ないのであるが、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システムを目指すかどうかという根本的な問題を扱わなければならない。日本の労働慣行が決して全て悪いといっているわけではないが、高度経済成長期に最もうまく機能していた日本の制度がもはや通じないことを認め、企業は新たな方向に速やかに移行すべきであろう。

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ことがあげられる（図2）。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）はモチベーション管理が中心で展開、モチベーション開発の人材投資に至っていないのが現状である。さらに、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にある。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）も行っていない傾向の中で、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く。その結果として、どこかで、だれかが言った「借りて来た未来」の模写となり、主体的で独創的なワクワクする当事者意識と行動が出てこなくなるのだ。

図2 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）

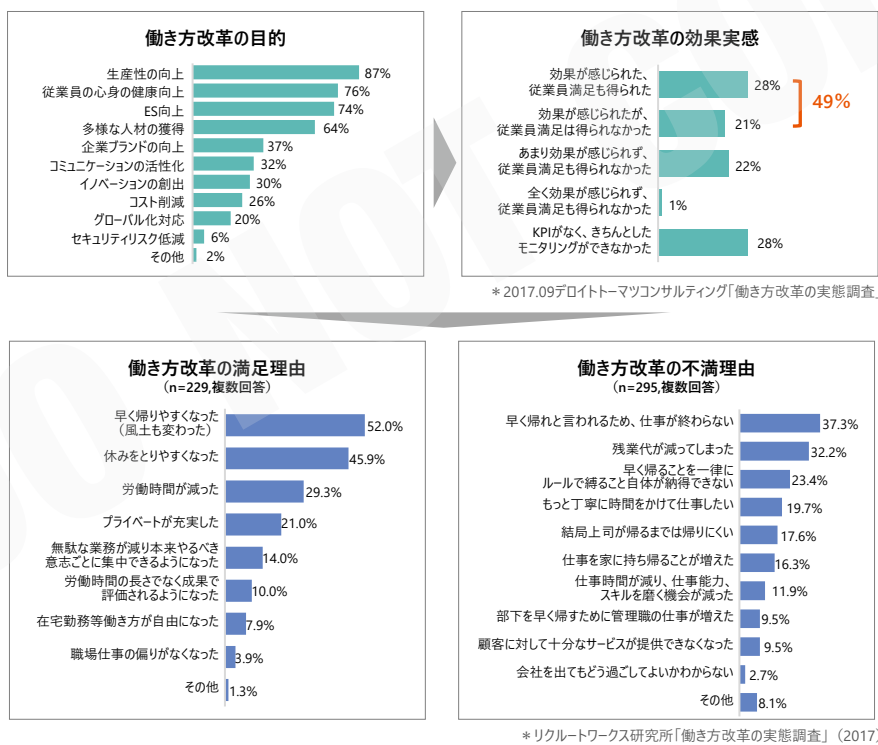
本来は、失敗を伴うがそれでも新たな可能性にかけるチャレンジの連続の中で環境変化に対応できる安定した成長力が備わっていくものだ。それが、目には見えないが他社に模倣されない独自性を生み出すのだ。好奇心に満ちた新たな分野に向かう力の発揮を通じて、個人はどのような組織でも通用する力（Employ-ability）を身につけることができ、戦略いかにかわらず強い組織となるのである。

バブル崩壊から約30年が経とうとしているが、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からうか。1955年～1973年の約20年にわたる高度経済成長期とその恩恵を受けた1980年代までの約30年にわたる成功モデルは、「社員の声と退出」の仕組みを封じ込め、人材の流動化が起りにくい強固な補完関係のある仕組みをつくりあげた。そのため、本来変わらなければならなかった変化に対応する仕組みへの移行がバブル崩壊からの30年間行われなかったのである。

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なかでは大胆な設備投資に踏み切れない。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るのだ。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、学習機会の場への投資が少なければ、戦略不全を補う組織力での価値創造もままならない。

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」がある（図3）。

図3 働き方改革の実態とハーズバーグ理論



ハーズバーグ「動機づけ-衛生理論」1959

衛生要因	動機づけ要因
不満にかかわる要因 (仕事環境にかかわる)	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る。

これは何を意味するかと言えば、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だ。

このような企業の対応は、働き方改革以外にも数多く散見される。SDGsやESG等、形を整えるだけの運用だ。合理的配慮の仕組みづくりはかたち上整備するが、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つけられていない。それは、「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」の発揮まで至れていない状態といえる。形を整える楽な経営であり、真の強さに迫っていない。

これからは「すべきこと」とどまらず、「できること」を経験学習で増やし、「したいこと」の対話が活発化する職場の創造がテーマとなるであろう。何よりそれが企業と個人の自然な活性化の姿と言え、そこにこそ企業力があらわれるのだ。

2. 企業が向かう成果主義

1990年代初頭に、富士通が成果主義を導入したことを皮切りに、日本企業はこぞって成果主義に向かった。昨今の働き方改革とコロナの影響によって、富士通が社員との信頼関係のもとにICTツールを活用し、人事制度、カルチャーを新たにシフトしようと試み、通勤という概念をなくす方向に入ったことを考えれば、富士通は人事制度の在り方を先駆的に変えていこうとするアタッカーと言えるかもしれない。

では、成果主義を導入した企業は活性化したのだろうか。

成果主義は、人事評価制度のなかで、「人間系」「仕事系」よりもはるかに「成果（市場系）」を重視し、長期的視点よりも短期的な視点にフォーカスし賃金格差をつける仕組みである（図5）。グローバル競争や想定外の変化、専門性の深化を考えれば、明確な経営戦略があればひとつの選択肢と言えなくもない。

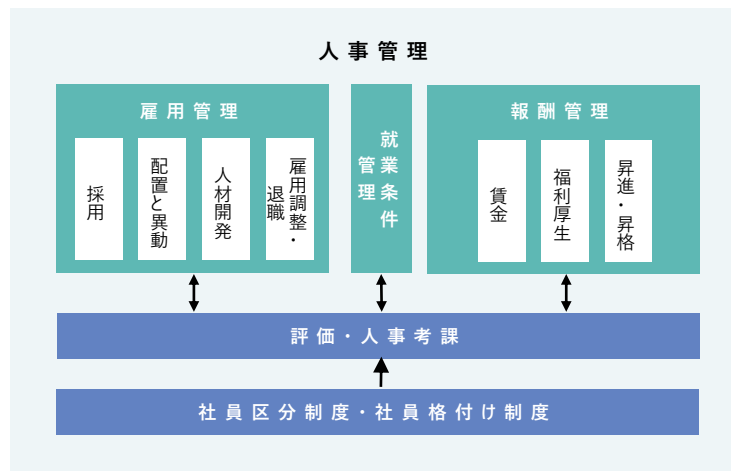
しかし、結論から言えば、成果主義そのものが企業の活性化に寄与することはありえない。それは、成果主義の守備範囲が非常に狭い人事管理領域を扱っているからだ（図4）。企業は、さまざまな制度をシステムとして補完し合いながら機能するもので、組織活性化はその全体像によって決まるのである。つまり、成果主義を取り入れてようと、取り入れてまいと、その全体像が補完し合うダイナミズムが納得感をもって前向きにかかわる社員の活動となってはじめて企業も個人も活性化するのである。

成果主義と補完関係にある要素としては、「権限委譲する裁量範囲の広さ」「ジョブ型の仕事範囲の設計」「短期・長期の視点が包含された人事評価とフィードバック、評価後の活用のあり方」「短期・長期の能力開発の機会の増大」だ。特に重要なものは、「短期・長期の能力開発の機会の増大」で、これらがセットされない成果主義は個人と組織を活性化させがたい。

成果主義は、人事評価における「公平性」「客観性」「透明性」の担保が成果指標以外は難しく、人事評価の活用が「報酬管理」以外の、「雇用管理（人材開発・適正配置等）」「就業条件管理」との連動をどうするかという課題に答えていなければならない。評価のフィードバックが短期成果についてのものに限定され、その視点で戦略推進しようとするれば、職場型モチベーションが低下する。結果を残せそうな成果目標のかたまりとなりがちで、成長を目指すチャレンジングな目標設定が生まれにくいという性格を持つのである。

本質は、企業側の制度に対して、個人がどれだけその制度に納得し、我が事として主体的に向き合い活動するか、そのことが、補完関係を越えた対等な関係だといえる。企業に必要なことは、「管理」ではない、「開発」の仕組みの構築がカギとなるのではないだろうか。*「個の開発」については後段で解説。

図4 人事管理のサブシステム構造



このように考えれば、成果主義は、いわゆる「勝ち組」の創出と、そのモチベーションをあげることにのみを寄与し、広大な中間地点にいる人々に対しては、労働意欲を低下させる要因となりやすいとさえいえるのだ。

しかし、成果に全てが集約されるという強烈なメッセージは会社全体に大きな刺激を与える。「人間系」「仕事系」（図5）を重視する企業のなかには、成果に対するこだわりが薄く、「何が何でもやり切るんだ」という熱い気持ちが引き起らず「みんないっしょでつつがなく」という世界観がはびこりやすい。そう考えれば、何としてでも成果を出して企業を好業績化しようとするための一時的な成果主義への移行は2000年代では当然ともいえる流れであった。甘えた体質で、企業自体がダメになり、その結果雇用を守れなくなることの方が罪だという考え方の深さを誰もが見つめなければならぬ時だったと筆者は考える。

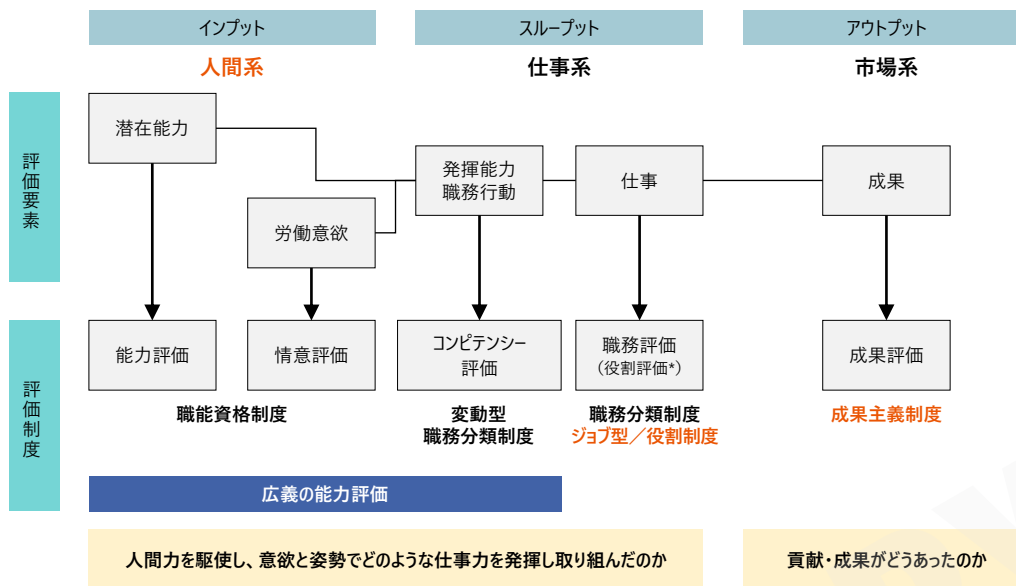
2010年代後半からは、単なる成果主義では人も組織も経営についてこないことが散見されるようになった。そもそも、考え抜かれた選択と集中の経営戦略が打ち出されていない企業にとっては、求める成果を各自にゆだねることに無理があるのである。そこで、人材マネジメント思想の変革（単なる人事制度の転換ではない）の「ジョブ型雇用」が登場した。「ジョブ型雇用」は、職務内容や責任の範囲、労働時間、勤務地などを明記したジョブ・ディスクリプション（職務記述書）を作成し、その条件にマッチした労働者と合意の上で契約を結ぶ雇用形態のことを一般的には指す。

昨今訪れたコロナの影響によって、在宅ワーク（オンラインワーク）、仕事の生産性というテーマに世界中の人が向き合うこととなった。在宅ワークは、生活しながら働くという世界でもあり、そこに、ジョブ型がプラス的に作用する。与えられた職務をこなし、しっかり成果を出せば、それ以外のプロセスはあまり問わないと受け取れるものだからだ。

一方、社外における人的ネットワークの関係性を強めることで、キャリア展望が高まることも確認された。ダイバーシティの重要性を社外交流を通じて確認できたといっても良いであろう。従来、みんなで同居して働く職場や社内のつながりだけの人間関係が明らかに変化しているということも、皮肉にもコロナが直視させてくれたのだ。

日本人や日本社会は同調圧力（ピアプレッシャー）が強く、なんとなく環境が変化し変わらなければならないと思っても、周囲と揃ってしか変われない体質をもっている。良し悪しではなく、そのような習慣を見直す時期が訪れたといっても良いのではないだろうか。

図5 業務遂行プロセスと評価要素と評価制度



*「役割評価」は社員格付け制度の「役割等級制度」に基づいたもの。
①職務評価が複雑でコストがかかり、変化へのメンテナンスがかかる、②細分化された職務に運用対応できにくいことから、職務を大括りにとらえ役割と呼称し、ランクを少なくする制度。

しかし、ジョブ型雇用の「仕事系」の職務評価は会社から与えられる「職務」を鵜呑みにする性格を持つ。本来「仕事」とは、企業から与えられた職務や業務に対して、自分なりの仕事の意味・意義を加えた主体的な活動のことを指す。さらには、周囲からの役割期待や成果とその先にあるミッションの期待に応える社会性のある活動を「仕事」というのだ。この社会性が企業の経営戦略や企業文化に適合するかどうかの判断が重要なため、詳細なジョブ・ディスクリプションを作成するジョブ型は欧米では行われなくなったのである。日本企業においても、「ジョブ型雇用」ではなく、役割等級制度を導入する企業が多いのはそのためでもある。本質は、ジョブ型雇用を採用するか、メンバーシップ型雇用を採用するかではなく、個が仕事を主体的にどのようにつくりこむかということだと筆者は考える。ドラッカーのいうMBO&S (Self-Control) が肝心なのである。「人事管理システム」としては、「仕事系」の解釈はこのような個の主体性は扱わず、それは「人間系」として扱うのが一般的だ。

そこで、キャリア開発の重要性が出てくる。

しかし、個人のキャリア開発（キャリア自律に向かう組織のサポート機能）の内容を充実させずに、形ばかり整えようとするとうどうなるか。

- 働き方改革に伴う諸ルールだけの整備
- 試行錯誤が許容されない方針と運用（仕事の限定化）
- 仕事の守備範囲を固定的に設定するジョブ内容
- 日々の対話が重要とされるがその内容はマネジャーの自己流で展開される 1 on 1
- キャリア自律の解釈が自分勝手な方向に向かうキャリア開発施策
- エンゲージメントサーベイは実施するが結果データをそのまま放置したり、むやみやたらにデータ収集を行うばかりとなり将来に向けた話し合いやアクションに反映されないフィードバック

この形ばかりの現場状態が形成される。

つまり、割り切り型のワーク・ライフ・バランスの世界が台頭するのである。仕事は仕事、ライフはライフという世界観だ。仕事と生活を分離し、天秤にかけそのバランスをはかろうというもの。

はたして、一個人が仕事と生活をどこかで区切り、割り切り、きっぱりとそれぞれの時間に線を引くことは可能なのだろうか。

仕事と生活を別物として認識するあり方は、仕事に関して割り切りや妥協の癖をつける方向に向かいやすくなる。このことが、チャレンジングな個や職場の姿勢を低下させ、ひいては小さなイノベーション活動を起こりにくくするとも思える。

本来のあり方として、顧客や社会に対して新たな価値を創造するというすばらしさから離れ、目の前の達成可能な成果目標を設定することに傾注し、企業の目指す方向性と個人の目指す価値観が調整されずに分離される現象を引き起こすのだ。このような傾向がさらに進行すれば、日本企業の広大な中間地点にいる人々は、受動的な活動に入り、顧客や社会に価値を提供するという仕事本来の姿を指向できない組織集団になっていくのではないだろうか。

同一労働同一賃金の方針を国は打ち出し、ジョブ型雇用と裁量労働、副業・兼業を指向しているが、仕事のマニュアル化は運用にのるとは思えないのである。そのような日本の組織から小さくてもよいイノベーションが起こるであろうか。ますます失敗を恐れる集団に向かうのではないだろうか。

そして個人は、目に見える経済的報酬や地位やステイタスだけに仕事の価値を求め、働くことの崇高さが萎えるのではないかと筆者は危惧する。仕事の報酬観には、やりがいのある仕事そのものや、自分自身の腕を磨くことの美的な働きがいや、チャンスを自ら創り出し成長するという報酬観があるはずで、この報酬観を育てていかなければ「ライフワーク」（天職）という価値ある仕事の意義（仕事観）にたどり着けない。組織が与えたジョブに基づく成果に対して、個人は盲目的にそれを受け入れるのではなく、個人の働きがいや働きざまを当事者意識をもって発揮しながら、成果を生み出すことから逃げないことが重要と筆者は考える。

*花田氏は、割り切り型ワーク・ライフ・バランスという妥協的なものでなく、新たな、成長・可能性等を生み出していく「ワーク・ライフ・インテグレーション」をとらえている。

3. 自律した個とは

筆者は、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考えている。仕事における主体的な働きざまがあってこそその働きがいだと思うのだ。そのために必要なのが、「キャリア自律」だが、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ない。キャリア自律は自分の価値観に真摯に向き合い（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成長をはかるという一連のプロセスのことをさす。前提として一人ひとりの当事者意識が問われるのだ。

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ていく。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）の拡大と感ぜられる働きざまが重要で、ここをオープンにし、チャレンジし続けていけるかが問われる。このオープンマインドは、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い続けられるかだ。それは、会社はあくまで自分の人生の大切なものではあるが、ひとつの通過点に過ぎないという原点回帰でもある。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ても、それを何もせず眺めてみる行為だ。変化のなかで立ち止まり、自分を見つめる時間をつくることで、得体が知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く。このしなやかさが、しぶとさに変わり、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う。

これは、ふつうはなかなかできない。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という「セルフ・キャリアドック」の必要性が出てくる。そこでは、キャリア目標をいくつ達成したかというToDo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る。本質的な面談は、そこをにらんでいなければ浅薄な内容にとどまるのだ。

私たちは一人で生きてはいない。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るが、実は社会、組織、職場といったさまざまな環境のなかで、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だ。だからこそ、キャリア自律は「律する」という言葉を使うのだ。

キャリア自律のもう一つの特徴は「自分らしさと個性化」だ。花田光世氏（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」の重要性を強調する。ひと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る。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だが、「自分らしさ」の誤解が蔓延している。自分らしさは、個々人が持っている全ての特性（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、行動など全ての事柄を含んだ特性）を総称したもので、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ことを前提とする。また、見えている自分らしさや持ち味も様々な組み合わせによって可能性が開け、これが内なるダイバーシティといえるのだ。

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だが、そうではなく、自分のなかのさまざまな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ととらえなければならない。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が開けるのだ。従来の「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らないことが多い。そのような固定的な自分らしさを扱うだけでは、自分の可能性を閉ざしてしまうことになりかねないのだ。

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る。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だ。これが、組織との約束の前に必ず必要となる、自己との約束である「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、結果的に組織の求心力につながる。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、ひとは外に出てしまうという浅薄な考えがはびこることになる。

このように考えれば、自律した個を育てるだけの単独施策などありえない。

もしも、自律した個を本気で育てるのであれば、施策ではなく考え方を変革する必要があるのだ。それは「個人を組織に従属させない」という考え方だ。新しい考え方や価値観、スキルをもったひと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勝負となる。

「強い個」を社内に閉じ込めようとする操作は個を弱める。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。であれば、ひとを育てる仕組みも「どういう仕組みや制度を導入すれば自律人材が育つか」という発想ではなく、「自律的な働きざまを行っている社員にとって最適な仕組みや制度はどうあるべきか」という視点で組織が進化していくことを考えられるかという命題だ。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るが、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ないのではないかと思う。

企業が決めた価値、企業が決めた知識やスキル、企業が決めたモチベーション基準、企業が決めたポートフォリオなどに個人を合わせようとする操作主義には、個人の無意識の抵抗が働いていることを認識していなければならない。お題目は「個人の尊重」としながら、運用は企業の操作主義のパラダイムであれば、ダイナミックな活動は生まれないからである。

4. 個人支援の動き

これまでの、キャリアカウンセリングの展開をおさえておく。 *それ以前の「キャリア」の変遷は省略。

キャリアの世界の源流は、米国。

もともと米国は、個が主体であり、多様性のなかで発展してきた国である。国の成り立ちから考えても、言語や宗教的思想・信条・地政学から考えても個が全て主体となる。だからこそ多様性の扱いに苦労してきた歴史があり、それを克服しながら民主的な成長を遂げてきた。世界中からアメリカンドリームを目指し、ひとやものやお金が米国に集中するのは、個の尊重をベースとした自由と自己責任の原則のなかで多様性が受け入れられているからだ。この多様性のなかで企業を正常に動かすために、米国ではマネジメントが発展したのである。合理的な説明できる考え方が重視され、「科学信仰」ともいえる体質に偏り過ぎているとさえもいえる。

このような米国でも20世紀初頭では、若者たちが仕事指向や仕事に向いているかどうかということを見逃して働かされ、退職者が続出したという歴史を持っている。このことを機会にキャリアカウンセラーという職業選択における適性や適職をみつけるサポート役が登場したのだ。

もともと米国では、外部労働市場が発達している。ベンチャーあり、キャリアアップの転職あり、就業から就学への道あり、というものだ。近代になり、シリコンバレーの登場に象徴されるように、街全体がひとつの共同体として人材の流動化が起こるようになった。そうすると、制度的な補完も外部労働市場で構築されていく。

日本は、企業内労働組合が戦後から続いているが、米国は企業内労働組合もあるが、企業外での職種ごとの労働組合が組織され、同一職種内での企業を超えた労働移動は一定の共通スキルと賃金体系の相場で動く。一方、職種を超えた労働移動は一般的に難易度が高く、経営者という職種群は経営者としてスライドし、ホワイトカラーやブルーカラーも同様の職種内で転職が行われる。このような状況下で展開される米国の再就職支援センターでの「キャリアカウンセリング」は、就業先まで世話することはめったにない。英国のブレア政権下で実施された、民主官補方式の再就職支援政策では転職先の確保は必要とされたが、米国のほとんどは、転職先のセットアップよりも、適職診断や合理的な転職指導が主である。

一方、日本では、就業先がセットでなければ再就職支援事業は成り立たない。あまりにも強すぎる内部労働市場から外部への転身を支援するので、日本の再就職におけるキャリアカウンセラーは、LMI（労働市場情報）の知識が必須であり、転身先をセットアップするケースが多いのだ。

さて、日本のキャリアカウンセラーは、米国からGCDF（Global Career Development Facilitator）の民間資格認定とそのため育成権利をリクルート社が日本で単独取得したことから始まる。

その後、このような公的性格のものを一社で抱え込むのはよろしくないという考えから、2003年キャリアカウンセリング協会を立ち上げGCDF-Japan資格認定を行い、2004年GCDF-Japanキャリアカウンセラートレーニングプログラムをリクルートから協会に移管している。そこから、さまざまなキャリアカウンセラーの民間認定資格の団体があられ、2016年厚労省管轄の国家資格であるキャリアコンサルタントにつながってきたという経緯を持つ。

国がキャリアコンサルタントという国家資格を設けたのは、成熟した日本にとってその役割がますます重要となったからだ。

2002年7月31日に発表された、厚労省の「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」の報告書にはこう書かれている。

「経済社会環境が急激に変化し続け、予測のつかない不透明な時代となり、労働者、個人は1回限りの職業人生を、他人まかせ、組織まかせにして、大過なく過ごせる状況ではなくなってきた。すなわち、自分の職業人生を、どう構想し実行していくか、また、現在の変化にどう対応すべきか、各人自ら答えを出さなければならない状況となってきている。この意味において、「キャリア」（関連した職業経験の連鎖）や「キャリア形成」といった言葉が、労働者の職業生活を論ずるキーワードとなりつつある。こうした動きを単に時代の流れに対応させるための受動的なものとして受け止めるのではなく、これを契機として個人主体のキャリア形成の動きを積極的に位置づけ、企業や社会の活性化

を図る方向に向けていくことが重要である。このため、昨年策定された第7次職業能力開発基本計画においても、今後の職業能力開発施策の展開の中心に労働者のキャリア形成促進が挙げられている。しかしながら、「キャリア」や「キャリア形成」の意味や広がり、さらには、第7次基本計画を受けた「キャリア形成」支援を中心とする施策体系、展開の有り様については、未だ十分理解されているとは言い難く、改めて、これらの点について内容を明確にするとともに、その可能性を示す必要がある。このため、キャリア形成の現状と支援政策の在り方について、専門的な検討を行うことを目的として平成13年11月から、学識経験者や企業の実務経験者の参集を求め「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」（座長：諏訪康雄 法政大学教授）を厚生労働省職業能力開発局において11回にわたり、開催してきたところ、今般、その報告書がとりまとめられたので公表する。」

「基本的に豊かな長寿社会を迎えている我が国において、個人が社会の中で、それぞれに夢を持ち長い職業生涯を通じて、失敗・挫折と成功体験を繰り返しながら、それを実現できるような社会にすることが、キャリア形成支援の窮極の目的である」

「法的な問題点としては、○労働上の諸問題、とりわけ、激しい環境変化に対応するためには、個人の財産である職業経験による能力の蓄積に着目し、その能力蓄積の展開、すなわち、職業キャリアを保障することがひとつの法理（キャリア権）として考えられる。○例えば、労働移動が活発化する中で、今後、長い職業人生の中で、必ず職務転換や転職・転社を経験せざるを得なくなるが、そうした場合においても、人々の職業キャリアが中断したり、ロスを生ずることなく、円滑に発展させる必要がある。さもないと、個々の労働者は勿論、使用者、さらには、社会全体も、職業能力の低下と人的資本の枯渇に直面することになりかねない。○こうした観点から、個々人の職業キャリアの準備・形成・発展を保障していくことは、個々人にとって1社の雇用保障を超えて、広い意味での雇用可能性（エンプロイアビリティ）を高めるとともに、企業や社会が経済社会環境の変化に対応し、発展する上で重要な意味をもつものと考えられる。」

としている。

これらが、キャリアコンサルタントという国家資格を立ち上げることとなった源流の考え方だ。

平成26年7月30日（2014）に厚労省から「キャリア・コンサルタント養成計画」の策定についての発表がなされた。

「第7次職業能力開発基本計画」（平成13年度（2001））以降、キャリア・コンサルタントの養成を推進し、産業競争力会議「雇用・人材分科会」の中間整理（平成25年（2013）12月）等を踏まえ、キャリア・コンサルタント養成計画を具体的に策定。数値目標としては、標準レベルのキャリア・コンサルタント及びキャリア・コンサルティング技能士の累積養成数について、平成36年度末（2024）に10万人とすることを数値目標とした。

* 2023年6月末時点でのキャリアコンサルタント登録者数は、68,602名。

また、法律の改正も行われた。

『職業能力開発促進法』（1969年「職業訓練法」として施行。1985年「職業能力開発促進法」に名称変更）

【目的】

- ・ 職業訓練及び職業能力検定の内容の充実強化及びその実施の円滑化のための施策並びに労働者が自ら職業に関する教育訓練又は職業能力検定を受ける機会を確保するための施策等を総合的かつ計画的に講ずること。
- ・ 職業に必要な労働者の能力を開発し、向上させることを促進し、もって職業の安定と労働者の地位の向上を図るとともに、経済及び社会の発展に寄与すること。

【職業能力開発促進法の主な内容】

- ・ 事業主等が行う職業能力開発促進の内容・方法・実施体制等の規定
- ・ 国や都道府県による事業主等に対する援助、助成等の内容についての規定
- ・ 事業主の行う職業訓練の認定等についての規定
- ・ 国・都道府県の行う公共職業訓練の規定
- ・ 労働者の技能と社会的地位向上を図ることを目的とした技能検定についての規定等

【ポイント】

- ・労働者自身も自発的に職業能力の開発・向上に取り組まなければならないことを示している。
- ・事業主に対し、労働者が自ら職業能力の開発・向上に対する目標を立て、そのための能力開発を行うことを支援することを努力義務と規定している。
- ・事業主に対し、熟練技能の習得のために、関係する情報を体系的に管理し、提供することを配慮義務と規定している。
- ・事業主が必要に応じて講じる措置として、労働者にキャリアカウンセリングの機会の提供を行うこととしている。
- ・労働者の職業選択や職業生活設計、職業能力の開発・向上等の相談を受け、アドバイスや指導を行うことをキャリアカウンセリングとすると示している。
- ・キャリアカウンセリングを行う者をキャリアコンサルタントとし、キャリアコンサルタントは国家資格者としている。

『職業能力開発促進法』の一部がこの度改正された。*令和4年(2022)3月31日法律第12号〔第3条〕令和4年10月1日から施行。

今回の改正は、企業が雇用する労働者の職業人生の節目ごとや労働者の求めに応じてキャリアコンサルティングを受けられるような環境を整備することを明確化したもの。その際、労働者が安心・信頼して相談できるよう、キャリアコンサルティングは、国家資格であり守秘義務が課されているキャリアコンサルタントが行うことが望ましいと明記された。また併せて、求職者も含め、労働者が広くキャリアコンサルティングを受ける機会を確保するためにも、雇用保険法に定める能力開発事業として、国・都道府県が事業主や労働者に対して一層の支援を行い、キャリアコンサルティングの機会を確保する事業主に対して必要な援助を行うことも謳われた。

キャリアコンサルタントが取り組む支援対象はますます拡大し、高度化・専門化が急速に進んでいるが、国の政策としては、とりわけ働く人の多くが所属する企業領域において「組織生産性と働く人のウェルビーイングの同時実現」をこれまでも増して力を入れて推進していくこととなる。

5. 厚生労働省の動きが、組織活性化の仕組みに寄与・関与する方向に

前項で述べたように、「国の政策としては、とりわけ働く人の多くが所属する企業領域において、組織生産性と働く人のウェルビーイングの同時実現をこれまでも増して力を入れて推進していくことになる。」という具体的な企業への仕組みが『セルフ・キャリアドック』である。ここでようやく個人向けだけの厚労省行政が、企業向けサービスに踏み込んだことになる。

■セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のこと、と定義されている。

従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきた。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みだ。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取組みプロセスを提供することになる。

■具体的な活動

<組織の環境整備>

- 経営者のコミットメント
- 人材育成ビジョン策定
- 社内周知
- 社内規定整備
- 現場管理職の理解
- 従業員の理解
- 推進責任者の決定
- キャリアコンサルタントの確保

<実施内容>

- キャリア研修の実施
- キャリアコンサルティングの実施

<フォローアップ>

- キャリアコンサルティングの結果報告
- セルフ・キャリアドックの継続的改善
- 組織的な改善措置の実施

6. 再び登場した人的資本経営

「知的資本 (Intellectual Capital)」という概念がメディアに登場したのは1991年フォーチュン誌の編集委員トム・スチュアート氏によってだ。資本は財務資本だけでなく知的資本を指す時代がやってきた、というもの。『ラーニング・オーガニゼーション』(P.セング)、『リ・エンジニアリング』(ハマー/チャンピー)、『ナレッジ・マネジメント』(ウィッグ)などが注目された時期である。その後、日本でも『知識創造企業』(野中・竹内、1995)が発表されている。

時代が、工業化社会から情報化社会へ、そして知識社会へ変化していくなかで能力主義が台頭し、その能力を知的資本という人事システムの導入でカバーしようという動きである。

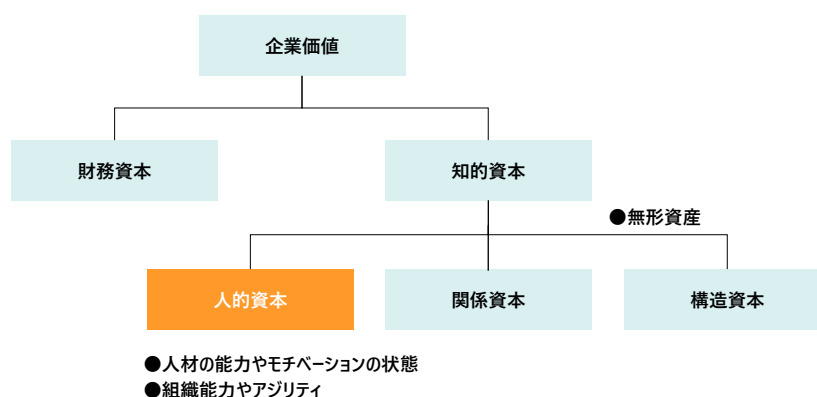
知的資本のなかでも「人的資本」が重要で、当時のIT情報化のなかで生産性が格段に上がり、さらにビジネスチャンスが拡大するのは優れた個人の力に他ならないとされた。「スキルワーカー」から「ナレッジワーカー」への転換が求められたのだ。「いかにやるか」よりも、「何をやれば顧客や社会に価値を発揮する目標を実現できるか」ということで、そうなれば、教育も「トレーニング」から「ラーニング」に転換し、個人のキャリア開発の重要性がますます必要となるのだ。

当時の英国では、バランスシート(B/S)に知的資本を組み込むことが当然とされており、知的資本は投資家が評価する企業の潜在価値とし、いまもそれは重要視されている。

このように人的資本経営は、いま始まったわけではなく、20年~30年前から英国から米国、そして世界で注目されている考え方であり、それがいま日本企業に本格的に導入されようとしている流れである。決して新しい動きではなく、欧米からすれば遅い動きと取られるかもしれない。

知識社会で必要とされるナレッジワーカーという世界観は既に古くなっている。現在では知識の洪水状態であり、表面的な知識の価値が薄れていく時代に入った。そうなれば、今後は、知識を超えた智慧が重要で、その智慧を生み出す総合的な人間力が問われる時代となるであろう。人的資本経営を推し進めるためには、個人の人間性を磨くことが中心となるのである。

図6 これまで日本企業のバランスシートには載っていない無形の知的資本



7. 政府発信の人的資本経営

2021年、菅政権は人的資本経営のあり方を内閣総理大臣の直轄プロジェクト（経産省・内閣官房・金融庁）と位置づけ、2024年度からの人的資本開示ルールの施行に向けた準備に着手した。

2022年1月17日、第208回通常国会での岸田首相の施政方針演説において、「付加価値の源泉は人」として人的資本や非財務情報の開示ルールを2022年度中に明確に定めていくと明言した。

2022年夏には上場企業向けに、人的資本開示ルールを具体化することになっており、そのなかでも、男女の賃金格差を開示するよう有価証券報告書の記載ルールが見直される点は画期的なことだと思われる。

この政府方針に前後し、経済産業省では通称「伊藤レポート」と称し、人的資本経営のあり方を発表している。（図7）

みでの通り、人的資本経営は、これからの経営のあり方を「型」として提示したに過ぎず、その取り組みの運用には言及していない。運用のカギは、人的資本経営にセルフキャリアドックを反映させることだと筆者は考える。

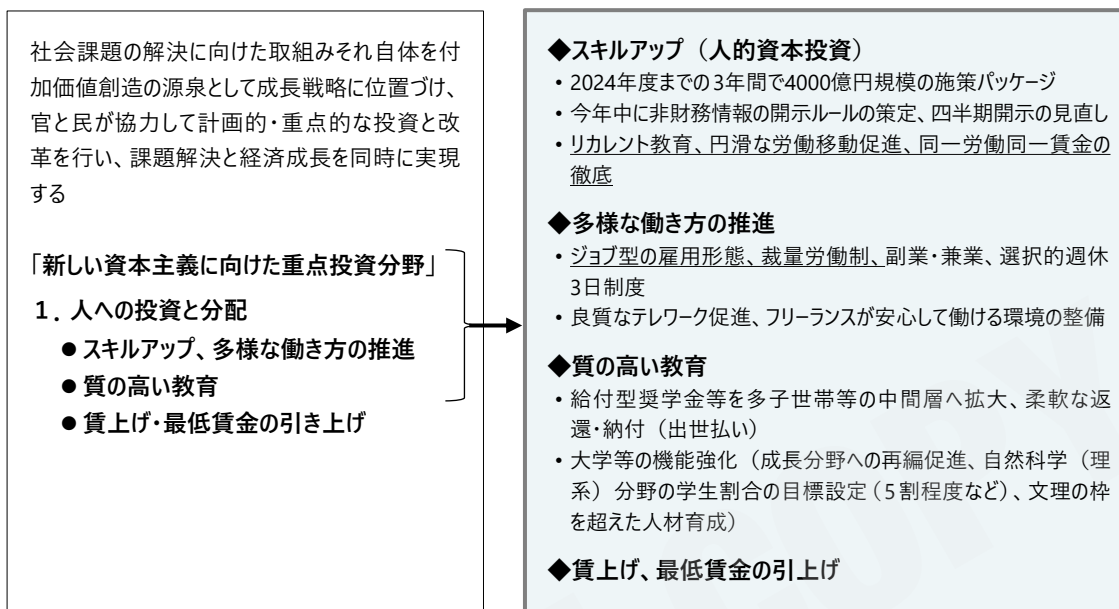
図7 伊藤レポートアジェンダ

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組み		4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用	
①	CHROの設置	①	将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析
②	全社的経営課題の抽出	②	ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得
③	KPIの設定、背景・理由の説明	③	学生の採用・選考戦略の開示
④	人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上	④	博士人材等の専門人材の積極的な採用
⑤	サクセッションプランの具体的プログラム化	5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組み	
	ア 20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発	①	キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
	イ 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める	②	課長やマネジャーによるマネジメント方針の共有
⑥	指名委員会委員長への社外取締役の登用	6. リスキル・学び直しのための取組み	
⑦	役員報酬への人材に関するKPIの反映	①	組織として不足しているスキル・専門性の特定
2. 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組み		②	社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
①	人事情報基盤の整備	③	リスキルと処遇や報酬の連動
②	動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定	④	社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）
③	定量把握する項目の一覧化	⑤	社内起業・出向起業等の支援
3. 企業文化への定着のための取組み		7. 社員エンゲージメントを高めるための取組み	
①	企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	①	社員のエンゲージメントレベルの把握
②	社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	②	エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント
③	CEO・CHROと社員の対話の場の設定	③	社内のできるだけ広いポジションの公募制化
		④	副業・兼業等の多様な働き方の推進
		⑤	健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み
		8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組み	
		①	リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進
		②	リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

8. 2022骨太方針 新しい資本主義に向けた改革 ～重点投資分野「1.人への投資と分配」～

2022年6月7日、岸田政権内閣では、以下の骨太方針を閣議決定している。

図8 2022年骨太の方針



9. ISO 30414

人的資本に関する情報開示のガイドラインである、ISO 30414でも以下（図9）が示されている。

これは、2018年12月に国際標準化機構（ISO）が発表した人的資本に関する情報開示のガイドラインだ。

図9 ガイドラインでの人的資本エリアの指標

1	コンプライアンスと倫理	苦情や懲戒処分の数や種類 など
2	コスト	採用・人件費・離職等労働力のコストに関する測定指標
3	ダイバーシティ	年齢・性別・障がい・経営陣などの多様性 など
4	リーダーシップ	従業員の管理職への信頼等の指標
5	組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6	健康、安全	労災等に関連する指標
7	生産性	従業員一人当たりの売上・利益 など
8	採用・異動・離職	採用にかかる日数、需要ポスト登用率、離職率 など
9	スキルと能力	個々の人的資本の質。人材育成・研修の総コスト、一人当たりの研修時間
10	後継者計画	社内昇進、社外採用、後継者準備率 など
11	労働力	総従業員数、社外労働者数、欠勤率 など

*ISOとは、スイスのジュネーブに本部を置く非政府機関 International Organization for Standardization（国際標準化機構）の略称です。ISOの主な活動は国際的に通用する規格を制定することであり、ISOが制定した規格をISO規格といいます。ISO30414は、組織の活動を対象とするマネジメントシステム規格に該当します。

10. あらためて登場した人的資本経営に、個人支援を扱う厚労省はどのように対応するのか

これまでも、日本企業は「ひと」を価値創造の究極の資源として扱ってきた。他国よりもその精神は強いと思われる。それにもかかわらず、なぜ、あらためて人的資本経営を国は強調し、政策に踏み出したのか。

伊藤レポートでは詳しく解説しているが、そのポイントは3つである。

第1は、「ひと」とそのマネジメントがこれまでも増して経営にとって重要不可欠な要素となってきたからだ。いくらDXや技術が深化したといっても、最終的には、価値の創造こそ「ひと」が担うところであるということ。このひとの価値を高め、ひとの価値を開発・活用できる仕組みをもつ企業が継続発展していくということ。

第2は、株主を中心としたステイクホルダーが財務資本だけでなく、非財務資本の人的資本に関心を寄せた時代に入っているということ。これまで株主はひとと組織は内部要因として経営に任せていたが、人的資本が企業価値に直接影響を与えることの疑いがなくなり、今後は、人的資本の活用や価値創出、経営戦略との紐づけを内部に任せおけなくなったということ。

第3は、企業価値の創出と人的資本の価値向上の連動方法がこれまでと変わってきたということ。それは、これまでの日本型経営におけるひとの扱いだけでは時代に適合できなくなっていると言い換えてもよい。ダイバーシティ&インクルージョンの扱いや、エンゲージメント力の構築や、人生100年時代での企業のあり方などを新たに構築することが経営にとって必要不可欠となってきている。

このような動きに対して、厚労省は、2020年から継続して開催している「雇用政策研究会」で、2022年7月7日に現状の課題と今後の方向性を発表した。

大方針は以下の4つである。

1. 人口減少下ではワーク・エンゲージメントを高めることを通じた労働生産性の向上について取り組んでいくことが重要。企業内では労働者の多様性やワーク・エンゲージメントを意識し、労働者の意欲と能力を高め、引き出すことや、デジタル化への対応を始めとする新しい高度な技能を有する人材を育成していくこと。
2. 企業内外の多様なチャネルを活用したキャリア形成と人的資本蓄積の人材育成を促進する仕組みの構築。
3. ウェルビーイングの観点から、職業生活の長期化や労働者の多様性に即し、ライフステージや就業ニーズに応じた教育訓練や働き方の選択肢を拡充する仕組みづくり。
4. 上記を支えるため労働市場の基盤強化を行い、多様性に即したセーフティネットを構築すること。

同時に経産省では、「産業構造審議会総会」が2022年8月4日に行われた。そこでは、個人・企業が挑戦を続ける活力ある経済社会を実現し、長期停滞から脱却するため、人材、スタートアップ、イノベーション、中小企業・地域経済、企業経営、日本社会のグローバル化、文化経済、行政などの変革を進めていくことが確認された。特に企業人材に対しては、“ジョブ型雇用”の導入を検討する企業向けガイドラインの作成を提示したのである。

この厚労省の4つの大方針を遂行していくためのポイントと、今後の経産省の方針が以下（図10）である。

図10 厚労省の方針

	大方針	大方針遂行ポイント	各論ポイント
1	労働者の多様性やワーク・エンゲージメントを意識し、労働者の意欲と能力を高める。	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲージメント向上には、「仕事の要求度」のバランスと「仕事の資源」の充実。 「仕事の資源」を充実させる観点から、企業が就業に関係する家庭事情等を把握することが必要。企業の求める人材像と個人の価値のキャリア像をすり合わせるコミュニケーションを増やす。 	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲージメントを規定する要因やそれを向上させる方策について整理。 キャリア面談やセルフ・キャリアドック等を活用しながら、企業と労働者がコミュニケーションを密に行い、企業側が求める人材と労働者が希望するキャリアの擦り合わせを行う。 労働者の取組みを支援するため、キャリアコンサルタントを効果的に活用する。 管理職の負担増加を踏まえ、1on1、エンゲージメントサーバイ等も活用した組織的対応。
2	多様なチャネルを活用したキャリア形成と人的資本蓄積の人材育成を促進する仕組みの構築。	<ul style="list-style-type: none"> 企業における労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進するガイドラインの活用を進める。 労働者は長い職業生活を踏まえた自律的なキャリア形成を図っていくことが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 自律的キャリア形成を支援するため、キャリアコンサルタントの育成や民間人材ビジネス等の活用等。
3	ウェル・ビーイングへの取組み。ライフステージや就業ニーズに応じた教育訓練や働き方の選択肢を拡充する。	<ul style="list-style-type: none"> ウェル・ビーイングへの取組みは、企業の人材確保にも資することが期待され、企業は雇用管理改善を不断に行い、労働者にとって魅力的な職場を提供する。 	
4	多様性に即したセーフティネットを構築する。	<ul style="list-style-type: none"> ハローワークのデジタル化を進め、民間人材ビジネスと連携を進めることなどにより、再就職支援を更に強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 労働者がキャリア形成のために必要な追加的な経験・スキルを把握できる環境整備。

厚労省はエンゲージメントを「ワーク・エンゲージメント」と設定し、「パーソナル・エンゲージメント」「組織コミットメント」「ワーク・モチベーション」「ジョブ・インボルブメント」「フロー」と区別している

経産省の産業人材方針

【課題と定量目標】

日本型雇用システムの綻び、一律・一斉・受動的な学びの限界。

→ 5年後までに新卒者と既卒者の平均採用割合を7:3⇒6:4に、2030年までに副業・兼業を容認している企業を55%⇒100%

【対応の方向性】

- 旧来の日本型雇用システムからの転換：人的資本経営の推進、インターンシップの積極活用、兼業・副業の推進等

【具体的な進め方】

- 8月末に人的資本経営コンソーシアムを設立し、人的資本経営の実践・開示の両輪での取組みを推進。
”ジョブ型雇用”の導入を検討する企業に向けたジョブ型雇用ガイドラインの作成等を検討する。
- 令和4年度に未来の教室実証事業にてサードプレイスの事例を創出。結果を踏まえ、令和5年度以降に更に多様なサードプレイスの事例創出と面的な普及展開に向けた取組みを行う。

11. 2023年6月発表の「骨太方針」

これまでの流れを受け、2023年6月16日「経済財政運営と改革の基本方針2023」（骨太方針）が閣議決定された。企業とひとにまつわる主な内容は以下である。

- 30年ぶりの高水準となる賃上げ、企業部門の高い投資意欲など、今こそ、こうした前向きな動きを更に加速させるとき。
 - 賃金上昇やコストの適切な価格転嫁・マークアップの確保を伴う「賃金と物価の好循環」を目指すとともに、人への投資、グリーン、経済安全保障など市場や競争に任せるだけでは過少投資となりやすい分野における官民連携投資を持続的に拡大すること等により、「成長と分配の好循環」を成し遂げ、分厚い中間層を復活。
 - 官民連携による国内投資拡大とサプライチェーンの強靱化
 - グローバルサプライチェーンの中核となることを目指し、政府を挙げて投資拡大等を図る。
 - GX、DX等の加速
- 三位一体の労働市場改革による構造的賃上げの実現と「人への投資」の強化、分厚い中間層の形成
- 一人一人が自らのキャリアを選択する時代となってきた中、職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自らの意思でリ・スキリングを行い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要であり、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって労働移動できるようにすることが急務である。内部労働市場が活性化されてこそ、労働市場全体も活性化するのであり、人的資本こそ企業価値向上の鍵である。こうした考え方の下、「リ・スキリングによる能力向上支援」、「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」、「成長分野への労働移動の円滑化」という「三位一体の労働市場改革」を行い、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることにより、構造的に賃金が増える仕組みを作っていく。また、地方、中小・「リ・スキリングによる能力向上支援」については、現在、企業経由が中心となっている在職者への学び直し支援策について、5年以内を目途に、効果を検証しつつ、過半が個人経由での給付が可能となるよう、個人への直接支援を拡充する。その際、教育訓練給付の拡充、教育訓練中の生活を支えるための給付や融資制度の創設について検討する。また、5年で1兆円「人への投資」施策パッケージのフォローアップと施策の見直し等を行うほか、雇用調整助成金について、休業よりも教育訓練による雇用調整を選択しやすくなるよう助成率等の見直しを行う。
- 「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」については、職務給（ジョブ型人事）の日本企業の人材確保の上での目的、人材の配置・育成・評価方法、リ・スキリングの方法、賃金制度、労働条件変更と現行法制・判例との関係などについて事例を整理し、個々の企業が制度の導入を行うために参考となるよう、中小・小規模企業の導入事例も含めて、年内に事例集を取りまとめる。
- 「成長分野への労働移動の円滑化」については、失業給付制度において、自己都合による離職の場合に失業給付を受給できない期間に関し、失業給付の申請前にリ・スキリングに取り組んでいた場合などについて会社都合の離職の場合と同じ扱いにするなど、自己都合の場合の要件を緩和する方向で具体的設計を行う。また、自己都合退職の場合の退職金の減額といった労働慣行の見直しに向けた「モデル就業規則」の改正や退職所得課税制度の見直しを行う。さらに、求職・求人に関して官民が有する基礎的情報を加工して集約し、共有して、キャリアコンサルタントが、その基礎的情報に基づき、働く方々のキャリアアップや転職の相談に応じられる体制の整備等に取り組む。
- これらの労働市場改革の際、官民でその進捗を確認し、計画的に見直しを行っていく。

上記のように明文化された。

12. 企業活動のこれから

ここまで概観してきたように、人的資本経営の提言内容に新しいものは何ひとつとしてない。

2025年に向けて全ての政策が統合されていくと筆者は考えるが、問われているのは企業独自の運用の仕組みをいかに構築していくかということである（図11）。

マクロ的にみれば、日本の少子高齢化が世界で類をみない速度で進行していることが大問題である。2025年には生産年齢人口（15-64歳）が65歳以上を1.9人で支える時代に入る。そのため、改正高年法において70歳まで働く社会の実現を企業に求め、個人は2022年から年金受給開始年齢を65~75歳間で選べるようにシフトした。同時に社会保障を高齢者中心から全世代中心に提供できる体制に入るため、成長戦略が本格化しそのなかで人的資本経営の方向が打ち出されたのである。日本の最大の資源は「ひと」であり、「ひと」の創造性・生産性の発揮に企業は舵をさらに切る。2024年には、上場企業の人的資本の開示が義務化される。

個人領域は、これまで福祉的な個人相談を中心に展開されてきたキャリア・コンサルタントの活動内容も、セルフキャリアドックという個と組織の活性化を目指す仕組みに拡大している。それを司るキャリア・コンサルタントは2024年には10万人にのぼる。

一方、日本企業では2000年まで成りをひそめていた「組織開発(OD)」が20年ぶりに復古してきている。それは、企業と個を組織内の経験学習で成長させることが重要とあらためて認識されたからである。これからは、階層別の座学教育は最小限にとどめ、職場開発（組織開発の一部）が主流となるであろう。

これらの流れを見れば、2025年を目途に、経営施策と個人施策が融合していくことが想定される。

その調整・統合のポイントは、一人ひとりのリーダーシップの開発であり、その仕組みづくりのたゆまぬ継続で企業独自の社風が新たに構築されていくことと筆者は考える。

企業にとっていま必要なことは、たくさんの知識を獲得し、たくさんの施策を打つことではない。人的資本経営という形をどのように各企業独自の考えで構築していくかである。そのカギは、人的資本経営にセルフキャリアドックを融合させていくことであろう。

図11 主な変遷とこれから

日本		2000			2020	2022	2024	2025
企業	リストラ	成果主義	コンピテンシー コーポレート ユニバーシティ	働き方改革 生産性	ジョブ型 LMS	改正高年法 人的資本経営 オンライン	人的資本開示 (2023)	
組織 開発		コーチング	診断型OD	対話型OD	エンゲージメント	経験学習 1 on 1		戦略推進OD
個人	キャリア カウンセラー	キャリアコンサル タント (CC)	若者基礎力 ワークライフバランス	セルフ・キャリア ドック	人生100年時代	在宅勤務	CC 10万人	

今後の施策には、大きく、二つの側面があることを認識する必要がある。

- ① 強い経営をリードする人材輩出施策
- ② 全員がリーダーシップを発揮するリーダーとなることを前提とし、特に、全員がセルフリーダーシップを発揮することを最重要視する。全員のフォロワーシップはセルフリーダーシップのことであり、まさにキャリア自律である。それが全ての政策のカギとなることを認識し、特に広大な中間地点にいる方々のキャリア自律を強く促進する底上げ的に全体を強化する人材開発施策

人的資本経営は①を視野に入れた施策と思われる。日本経済の低迷をみれば当然そのような発想になりがちで、これまでの経済産業省発の産業人材施策もそのような指向でつくられている。

ところが、この指向の施策はこれまで効果を発揮していない。いかにスタートアップ企業をつくるか、競争優位ある産業分野をつくるか、稼ぐ力をどうするかという、経済学的なひとつのあるべき姿から組み立てたものであり、それをブレイクダウンし、ルールや企業の方向性を「型」で導こうとする発想では現実には動かないからである。“べき論”では、未来志向の精神は湧き出てこないのだ。そもそも、そのような“べき論”に反応する人材が、未来を指向し、力強い経済活動に寄与するリーダーには至らないと考える。

本来は、未来づくりへの熱い思い（アスピレーション）を阻止せずに、自由に活動が行える規制緩和が重要であり、チャレンジの結果として発生する格差をある程度許容し、その上で、再チャレンジできる機会を整備することが肝心なのである。

「型」による管理過剰からは、未来志向は生まれない。未来志向は、各自が「信じる」ことから生まれるのである。圧倒的な当事者意識の人たちに合わせた仕組みを構想することでリーダーは自由に羽ばたけるのである。

どのようなリーダーを育てる環境を整えるのかというバイネディング的な発想ではなく、社会性のある世界に向けてリードしていきたいと思う人材が求める環境とは何か、それをどのように整備するかという発想で全てを展開する大胆な発想転換が必要である。

このような挑戦にはリスクが伴う。政策側は特にそこを気にする。しかし、リスクを覚悟し、それでも自分の目指す世界に飛び込んでいける環境でなければ、例えば、中国等に散見されるアニマルスピリットに対抗できないのである。

一方、日本には②がとても重要な要素となる。①の人材が、何かをしようとしても、そこについてくる②の人材の質と量が問われるのだ。②があれば、①が出てくるということではない。しかし、②があつてこそ、①の力が生かされるのだ。

現時点での人的資本経営では、②の輩出の方策が抜け落ちている。ところが、マクロ施策の実態は、②に手を打つことしか、政策的には関与できないのである。ここに、人的資本経営の運用設計の浅薄さがある。それをどうするか、本提言の本当の狙いはそこにある。

簡単に言えば、組織の全体的な状態が、何かを生み出そうとするエネルギーが充填されており、運・不運がありながらも、個人としてのしぶとさや、働きざまの追求がある組織状態であり、そこに、減点指向でない敗者復活のさまざまなチャンスがあり、チャレンジしていく。誰もがフォロワーとしてキャリア自律を志し、自分の人生を大切にしていける人材群を厚くすることが必要条件となる。働く職場のひとたちも、そのような状態の個々人を我が事として受け入れ、何度も再チャレンジしていけることに誇りを持てるような組織づくりの提言である。

13. ミドルマネジャーをサポートする仕組み

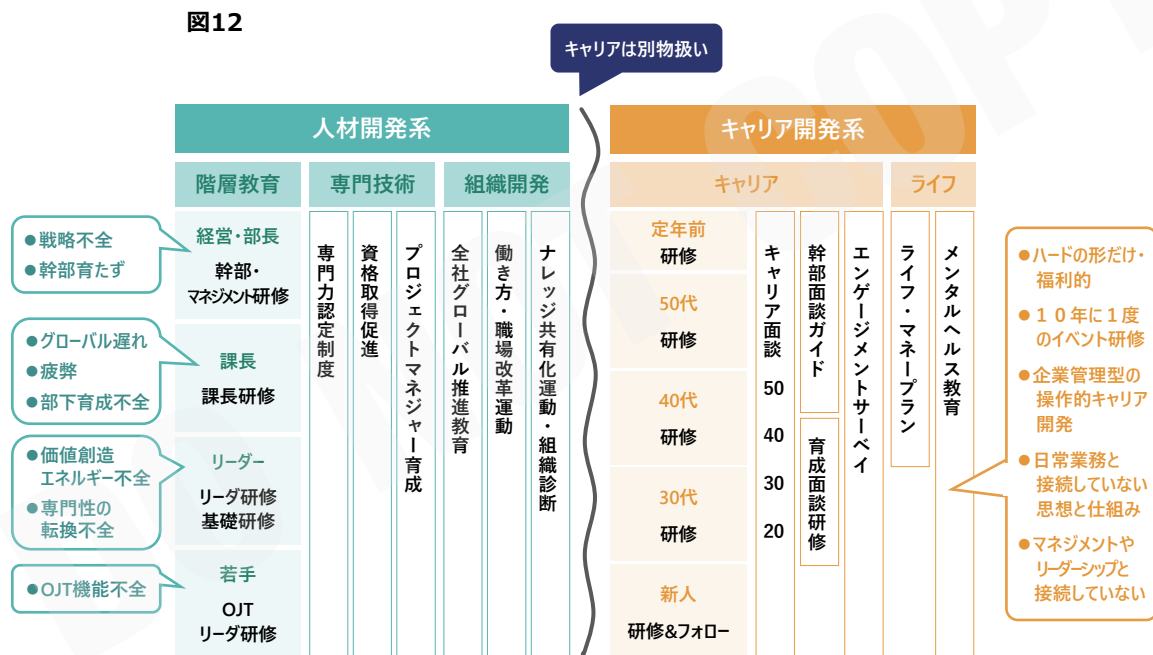
少し前までは、リカレント教育（学び直し）を「ライフシフト」や「人生100年時代」の名のもとに個人で進めていくことが求められた。対象は企業内個人だけでなく、全世代の方々へのメッセージであった。

ところが、2022年からは企業で働く個人に焦点があてられ、リスクリングという施策に焦点が移行した。人的資本経営の方針の中で、企業が指向することは、企業に従事する人への投資をいかに仕組み化していくかということだ。無形資産である人的資産をいくら測って開示したとしても、それは企業が定めた基準における状態の開示であって、決して人的資源を人的資産に開発していく仕組み（プロセス）の開示ではない。

この後に提言する『10の提言』は、その仕組みの提言に他ならないのであるが、その仕組みの中で最も大切な観点は「職場開発」にあると筆者は考えている。

人的資本経営と個のキャリア自律の接点は、職場での相互成長が鍵となるからだ。

これまでの企業における施策は、経営論としての人材開発と、個人論としてのキャリア開発が分離した状態で推移してきた（図12）。この構造では、「職場」が位置づけられていないのである。

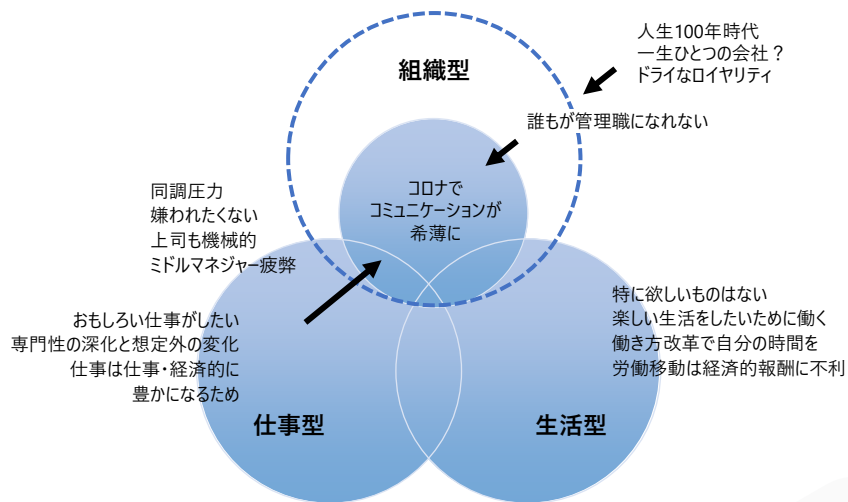


さらに、時代の変遷で、個人の働く意欲・自己動機づけ（モチベーション）の源泉は、「組織型」が減退、「生活型」が減退、そしてコロナの影響で「職場型」が加速度的に減退している（図13）。残る「仕事型」のあり方が問われているにもかかわらず、仕事型での施策は、企業が決めた人物像とそこに近づく企業の提供するメニューにとどまり人事評価を念頭に運営される。

本来、リスクリングは企業が決めるものではなく、個人が主体的に決めて開発していくものである。さらに、スキルの前に、個人のモチベーション開発の仕組みが重要なのであるが、そこにおける企業投資は不十分である。

このような事情から、実践型の仕事や職場から距離をおいた研修どまりの施策は、構造的に運用ベースに乗りにくい。仕事に付加価値を生み出し、実践から学習する場としての職場開発の構築が急がれているのである。

図13



さて、職場開発における重要な役割を果たすのが、ミドルマネジャーである。

しかし、ミドルマネジャーの疲弊が大きな問題となっている。

「情報関連」「規律関連」の扱いも全てミドル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」が希薄になっている。さらに、ミドルマネジャーによっては、プレイヤーとしての活動も余儀なくされてもいる。

昨今流行りの1 on 1にしても、毎月30分とはいえ、ミドルマネジャーの仕事である。

日本企業のマネジャーの職場に対する愛着心は高いのであるが、昨今の若手がマネジャーを指向しない様相をみても、ミドルマネジャーへの負荷がかかりすぎており、経営や人事は、ミドルマネジャーになんでもタスクを押しつけるのではなく、ミドルマネジャーのサポートの仕組みづくりを構築すべきと考える。

わたしの担当している企業では、職場全員で各メンバーの経験学習を共有し、業務推進に役立てる職場開発を実施し、それを補う形で必要であればマネジャーとメンバーで1 on 1を実施する、もしくは、キャリアアドバイザーが1 on 1を実施しその後マネジャーと協議する仕組みで運営する。

何も全ての職場でそのような運営を行うのではなく、基本的にはマネジャーの手上げ方式で運用されるのである。職場によっては、その特性から、エンゲージメント状態がうまく構築しにくいところもある。そのような職場では、戦略的に対話型職場開発を導入する場合もある。

人的資本経営とキャリア開発の両者をミドルマネジャー単独で運営させること自体に、構造的な無理が生じていると捉えるべきと考える。

人的資本経営にしてもキャリア開発支援にしても、ミドルマネジャーがどのような支援を欲しているのかを中心に制度を組み立てることが重要である。



Part 1

10 の提言

DO NOT COPY



理念・ビジョンという普遍性のなかに、 個を位置づける

米国経営学者で、マネジメントの発明者でもある、P・F・ドラッカーは、「すぐれた組織と凡庸な組織との違いは、成員個々人が要求された仕事以上のことをしようとする意欲があるかどうかにある」という有名なことばを残している。この「個々人」の位置づけとあり方を企業はどのように考えているか、最上位の経営理念やビジョン、人事ポリシーではっきり謳うことが出発点となる。これは、企業経営にとって個が中心となる時代認識と個の当事者意識の重要性の認識の表明である。

何があっても早々変わらないものが経営理念であり、それが、毎年受け継がれていくなかで育まれるのが独自の企業文化や風土だ。この企業文化・風土は、いわばOSのようなもので、ここがしっかりしていなければどのようなアプリケーション（制度や仕組み）を装置しようとしても機能しないし、長続きもしない。企業にいる誰もが「そのとおり」と腹の底から納得する企業と個人のあり方に普遍性が帯びているからこそ、はじめてひとも組織もダイナミックに自己変革していくことができるのである。

企業の社会的な存在意義は、「価値の創造」である。決して、福祉的な雇用ではない。

価値の創造は、インベンション（発明）ではなく、イノベーション（新結合）であり、その後、製品やサービスという形に至るまでのたゆまぬ改善（生産性向上）活動でもある。価値ある製品やサービスを社会に提供し、社会からその価値の評価を受け、さらなるイノベーションと改善の循環のなかで、会社・顧客・社会が進化し、顧客自身の新たな価値観の創出や顧客の行動変容が起り進化していく。

このイノベーションと改善（生産性向上）活動の世界は、ひとりのリーダーがカリスマ的に創造するものではなく、さまざまな環境変化を現場が機敏に察知し、個々人がアイデアを生み出し、一步一步のチャレンジの連続で形づくられていく。組織の価値創造の究極の資源は「ひと」であり、組織は「ひと」の可能性を開花させる場の提供を最大限に行う、というような企業理念・人事ポリシーにおける人（個）の位置づけをしっかりと定めることが重要と筆者は考える。

その上で、組織にいる一人ひとりの「当事者意識」がどの程度高くあるのかが問われることとなる。

*個人におけるキャリアビジョンのあり方は企業とは違うが、ここでは説明を割愛する。

図14 企業の存在意義



「人的資産開発」という視点を 人的資本経営に取り入れる

個のキャリアにおけるバランスシートを図15-1、15-2に記した。

人的資本経営の最小単位は個であり、個の資産状況を組織としてどのように開発していきけるかが人的資本経営の要である。企業にとって出発点としての人的資本は図15-1右下を指す。正確に言えば、これは「人的資本」ではなく「人的資源」である。現在の政府案の「人的資本経営」は、人的資源の状態と人的資産の状態の数値化・見える化を混同して扱っている。厚生労働省「雇用政策研究会」が2022.7.7に発表した今後の方針でも、「仕事の資源の充実」と謳っている。しかし本質的な「人的資本経営」は、人的資源をどのように開発し、活かし、「人的資産」にするのかという仕組みの構築にほかならない。つまり、「人的資本（人的資源）」（図15右下）を「人的投資」（図15右上）を経て、「人的資産」（図15左）に至らせる仕組みが重要なのだ。

「人的資産」（図15-1左）とは、すぐに使える力を会計上の「流動資産」と同様に解釈し、「固定資産」はすぐには発揮しないかもしれないが、企業の総合力としての底力となるものである。

実は、これまでの日本の人事管理の仕組みでは、人的資源をすぐに使える力にするモデルが基本であった。特に、成果主義が強調された2000年代はそうであった。個人がもっとも気にする、目に見える報酬（経済的報酬・地位やステイタス・新たなポストやポジション・部下の数等）という外面的キャリアを決定する人事評価システムである。半年・1年単位で展開される人事評価制度であり、そこに、目標管理制度や1on1などが適応された。

しかし、考えてみれば当然であるが、中長期のビジョンやミッションに向かうための人材投資の成果は、半年・1年であらわれるものではない。企業経営で悩ましいのは、この短期オペレーションとしての人事評価と中長期にわたる人材開発をどのように考え展開するかということである。しかも、昨今では企業の仕組みとしてだけでなく、個のキャリア開発を支援することもセットされた課題となるのだ。いずれにしても、「人的資本経営」の思想は「人的資産開発」にあるということである。

図15-1 個のキャリアにおけるバランスシート・イメージ

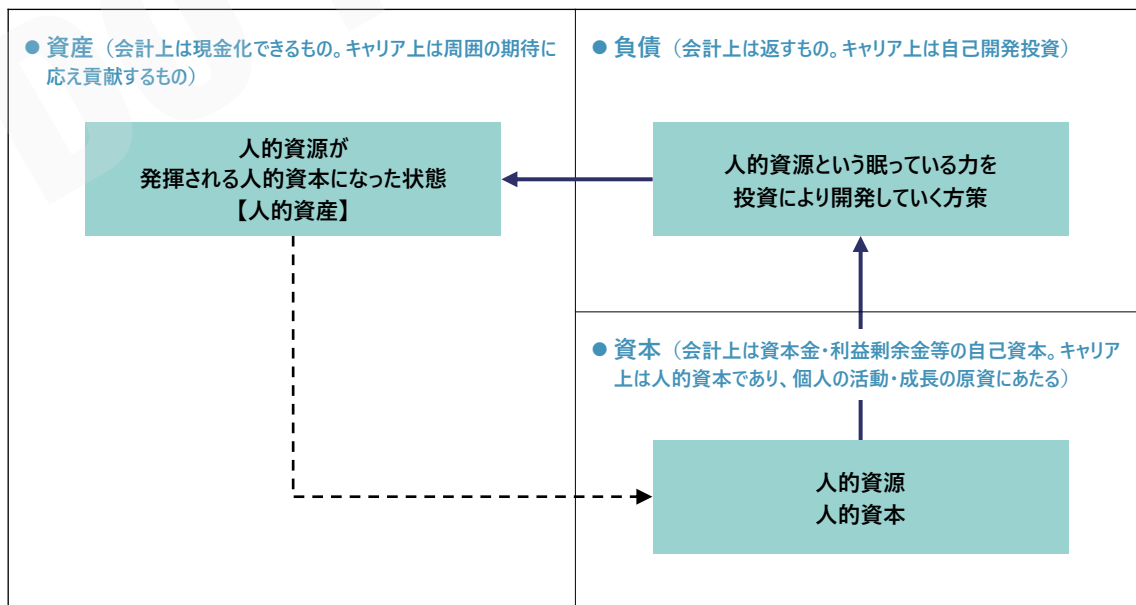


図15-2 個のキャリアにおけるバランスシート詳細

<p>● 資産（会計上は現金化できるもの。キャリア上は周囲の期待に応え貢献するもの）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 流動資産（会計上は1年以内に現金化できるもの。キャリア上は、1年間で組織の期待に応えるために発揮するもの） <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価上の成果 ・ 役割行動 ・ 知識やスキルの発揮、資格活用 ・ 右下「資本」を日々の自己投資で発揮するもの □ 固定資産（会計上は1年超で現金化できるもの。キャリア上は、中長期のキャリアビジョン、キャリアゴールに向けてまだ開発・発揮していない資源のこと） <ul style="list-style-type: none"> ・ キャリア自律人材 ・ プロフェッショナル人材 ・ ライフワーク人材 ・ 右下「資本」の中で開発していない眠った力 	<p>● 負債（会計上は返すもの。キャリア上は自己開発投資）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 流動負債（会計上は1年以内の返済。キャリア上は1年間で人事評価に応えるための自己投資） <ul style="list-style-type: none"> ・ MBO&S ・ 成果達成動機 ・ リーダーシップ開発 ・ 1 on 1 ・ PDS、OODA ・ 知識やスキルの獲得 ・ エンゲージメント結果のフィードバックと話し合い □ 固定負債（会計上は1年超での返済。キャリア上は中長期のキャリアビジョン、キャリアゴールに向けた自己開発投資） <ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアコンピテンシー（人間力の発揮）点検 ・ キャリア開発、セルフキャリアドック ・ 多様な情報収集 ・ 勉強会・学習会・セミナー ・ キャリア展望を高めるための人的ネットワークの構築と関係性 ・ 戦略推進OD
	<p>● 資本（会計上は資本金・利益剰余金等の自己資本。キャリア上は人的資本であり、個人の活動・成長の原資にあたる）</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 後天的に身につけた外的資本 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己ブランド ・ 生産性資本（知識・スキル・仲間） ・ 創造性資本（知識・スキル・異質な人材ネットワーク） ・ 活力資本（健康・バランス生活・自己活力の出る友人） □ 人間力（各自がもともと保有している内的資本） <ul style="list-style-type: none"> ・ 価値観 ・ 自己動機づけの力 ・ 当事者意識 ・ 幅広い視野、Integrity（誠実さ、一貫性、Employability） ・ 状況コントロール力、実践力、構想力

提言

1. **企業として、3年先の「人的資産開発」の中期経営計画を設計する。**
 経営の中期経営計画（3年先）と「人的資産開発」の3年先の状態を整合性をもって設定する。
 現状と3年先の状態をできるだけ数値化し、その状態の変化を常にウォッチし、方針をその都度点検、再設定する。
2. **各個人の「人的資産開発」の状態と1年先の到達目標に関する運用と支援は、キャリアコンサルタントが実施する。**
 主に、個人に対する面談を通じて行う。また、本人の許可があれば、関係する上司や支援者にもその状態を開示し、どのように対象個人のキャリア開発を推進していくか仕組みをつくる。
3. **組織としての「人的資産開発」中期経営計画に対する現状と今後の方針を、キャリアコンサルタントが報告する。**
 セルフキャリアドックの「全体報告書」「個別報告書」がその機能を担う。
4. **経営戦略と「人的資産開発」の整合性をはかる際には、人事部とキャリアコンサルタントの協働で行う。**
5. **「人的資産開発」は、日常におけるチャレンジングな一歩の踏み出しが重要であり、そこには、失敗が伴うことを経営は認識し、失敗についての扱いを建設的に行う仕組みを構築する。**

人的資産開発の総和

花田光世（慶応義塾大学名誉教授）

「人的資本経営」の核は「人的資産開発」にある。この人的資産開発を核とする考え方は、この論文をまとめるにあたって、セルフ・キャリアドック、キャリア自律の展開、キャリア支援と人事活動の協業という現場活動の実践から得られた、広く、長く、深い知見から成り立っている。花田光世氏は、人的資本経営は重要と考えているが、人的資本経営を「人的資産開発の総和」という視点で捉えることの重要性を主張されている。

花田氏は、人的資本経営は、非財務指標の指標化が重要というものの、それが概念レベルとしてとどまり、結局、可視化しやすく、測定しやすく、指標化しやすい従来型の短期的結果主義の展開につながる指標の活用で終わってしまう可能性を危惧している。

1990年からの20年間、企業で採用されてきた、様々な短期的な結果主義とリンクした指標の活用にとどまってしまい、組織構成メンバーのモチベーション開発・成長・ストレッチング活動を通じたチャンス作りといった、一人ひとりのメンバーの元気の発揮、成長の拡大といった資産開発指標の活用に至らないことを危惧されている。人的資本を語る際、それを非財務指標としてとらえることに関して花田氏は、一人ひとりの組織構成メンバーの成長・活性化を促すプロセスをしっかりと指標化することが重要であり、人的資産開発の総和として人的資本をとらえ直すことこそが重要としているのだ。それには厚労省がキャリア自律の推進に必要なアセスメントとして指針化しているセルフ・キャリアドックでとりあげている各種キャリア自律プロセスの指標化などが重要と花田氏は提起する。

©花田光世 事前許可なく複写・複製を禁じます

3

企業視点の人事部と共に、 組織開発・キャリア開発の体制構築を

人事部にまつわる機能は大きく分けて3つ。1つ目は、経営戦略の実現に連動した仕組みの構築。2つ目は、個のキャリア自律。3つ目は企業からの要請と個の価値の追求を実際の仕事場面で調整・統合した職場のダイナミックな展開を引き起こす職場開発。

それぞれが融合するような体制を組めるかが勝負どころと言える。

図16 これからの役割体制



*OJT（On the Job Training）：組織の日常業務遂行に必要な知識・スキルの習得を現場の仕事を通じて行い、組織の活動を円滑に行うための体系的な訓練、人事制度とも結びついている
OJD（On the Job Development）：個々人が持っている多様な可能性を、現場の仕事を通じて発揮する工夫を実践し、本人のストレッチングにつなげ、より良いライフキャリア構築につなげる

**職業能力開発推進者：従業員の職業能力開発を計画的に企画・実行することが大切ですが、こうした取組を社内積極的に推進するキーパーソンが「職業能力開発推進者」です。

花田光世氏の解説

提言

1. 人的資本経営の役割は人事。個と組織の推進を扱うのがキャリア開発（室）・組織開発（室）。

組織の名称をどうするという話ではない。人事機能を3つの観点から整理することが重要。人的資本経営を重視する人事機能と、個のキャリア開発の支援をする機能と、実際の現場で展開される経験学習を支援する組織開発機能で整理する。

2 図16の役割分担をもとに整理する。

セルフキャリアドックの扱い範囲を 組織開発（職場開発）までひろげる

「ひとは経験のなかで学習し成長する」これが組織開発の信条である。組織開発は、外的環境、ミッション、戦略、リーダーシップ、文化、情報と報酬システム、仕事の方針や進め方、などの組織内のさまざまな次元の一致をはかり、組織の健全性・効果性・自己革新力を高めることを目的とし、組織を成果に向けて機能させるために、メンバー間のコミュニケーションへの外的な働きかけを行うことである。キャリアコンサルタント（CC）が個人支援を越えて、組織（特に職場）まで関与することを求め、ひいては個人の経験学習と成長実感に寄与する。個と組織の活性化を目指す仕組みがセルフキャリアドックならば、セルフキャリアドックの神髄は組織開発（OD）とも言える。

提言

1. 人材開発委員会もしくはキャリア開発委員会を設ける。

人事の行う単年度の人事評価とは別に、部門長、上司群、セルフキャリアドック推進責任者等で組織する人材開発委員会もしくはキャリア開発委員会を設ける。人事評価との連動はあるものの、人事考課期間の半年、1年というレンジではなく、3年先程度の一人ひとりのキャリアビジョンに近づくキャリアゴールに照らして、本人の活躍分野や、これからの人的資産開発の方針、適正配置等を個人ベースで話しあっていく会議を3か月～半年に1度程度設ける。使用するツールは、本人のキャリアデザインシートであり、キャリアコンサルタント（CC）面談後の個人報告シートであり、セルフキャリアドックの「全体報告書」「個別報告書」であり、人事評価シートである。 * 個人情報の取り扱いは重要であるがここでは説明を省く。

2. 上司が職場の状態を整えたいときに、キャリアコンサルタント（CC）に相談できる体制を整える。

期初、新ミッションの発生時、職場エンゲージメントの改善活動の開始時等の職場状態を整え、職場を成果に向けて健全に機能させるために、外的な職場内コミュニケーションに働きかける職場開発が展開されるようなキャリアコンサルタント（CC）組織を編成する。

3. 職場開発ができるキャリアコンサルタント（CC）の追加教育とその体制をつくる。

これまでのキャリアコンサルタント（CC）の活動領域を超えた組織開発の世界を展開するために、CCを教育するスーパーバイザーの追加教育を実施する。場合によっては、組織開発（職場開発）に長けた外部専門組織の活用も検討する。

4. 職場開発を展開するプロセスコンサルテーション機能を外部専門組織の活用等を駆使して行う。

職場の状況は、人事でもCCでもなく、職場メンバーが最も精通している。職場を成果に向けて活性化させていく外的な働きかけのプロセス設計と運用には高度な知識と経験が必要とされる。さらに、職場開発では、外的な働きかけを終了した後も職場で自発的にその効果が継続されなければならない。そのようなCC活動を指導する外部専門組織を活用し、職場の具体的な成果をあげていく。

5. 「診断型対話」を超えた「戦略推進型職場対話」まで展開できるようにする。

職場のエンゲージメント診断フィードバックをしっかりとさせる。その上で、未来創造の実際の活動である、戦略推進型対話までキャリアコンサルタント（CC）は関与する。

6. 1 on 1 を建設的に機能させる。

1 on 1 手法の導入が盛んだが、それが形式的な運用となり、マネジャー負担を増幅させ現場では独自の解釈で運用されている場合が多い。キャリアデザイン寄りの1 on 1、目標管理型の1 on 1、人事評価型の1 on 1、ガス抜き型の1 on 1 など本質を欠く。キャリアコンサルタント（CC）の関与で、職場全体の1 on 1 に置き換わる機能を創造する。ミドルマネジャーの1 on 1 展開と相乗効果のある仕組みが重要である。

エンゲージメントは、人事と組織開発室・キャリア開発室（支援者）の両者で扱う

現在、多くの企業では、エンゲージメントの扱いは人事部となっている。しかし、ワーク・エンゲージメントの基本的な考え方は、個人が仕事に対してどのくらい積極的に向き合い、活力を得ているかということである。そう考えれば、エンゲージメントの扱いは人事と組織開発部門・キャリア開発部門の全てで扱う必要がある。

提言

1. エンゲージメント結果を組織開発部門・キャリア開発部門は重視し、現状と今後の経営への提言に役立てる。

セルフキャリアドックにおける個と組織の活性化の重要指標としてエンゲージメントスコアを位置づけ、経営や人事、上司に対してセルフキャリアドックの研修や面談後の全体報告のなかで、エンゲージメント状態についての分析と今後の経営への提言を盛り込む。

2. 上場企業のエンゲージメント開示において「1.」を盛り込む。

3. エンゲージメント状態を個人のキャリアコンピテンシー（人間力の発揮）の側面からも検証する。

エンゲージメントは、組織と個のつながりがどのような関係にあり、その結果、個人が組織に貢献しようという意欲を通じて仕事に打ち込んでいる状態を表す。エンゲージメントをはかる要素のなかに、個人のこころの状態を表すキャリアコンピテンシーの要素が大きく影響していることを鑑み、エンゲージメント状態をキャリアコンピテンシー状態との相関でレポートする。どのようなエンゲージメント指標を既に企業が用いているかもキャリアコンピテンシー（人間力の発揮）の状態がエンゲージメント状態に影響しているため、全体報告書として企業に提示する。

4. 職場で実施するエンゲージメント・フィードバックをキャリアコンサルタント関与で行う（職場開発）。

エンゲージメント・フィードバックの基本的展開（目的説明・対話のグランドルール・データ提示・データ解釈・将来に向けた話し合い・アクションプランづくり）を職場で浸透させる。

エンゲージメントという概念は、複数存在するため使用時には留意が必要である。学術の世界では、主に「ワーク・エンゲージメント（work engagement）」という概念が研究されている。

ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。」と定義されている。厚労省では雇用政策研究会や「労働経済の分析」において、ワーク・エンゲージメントを推奨している。

もうひとつ、主に組織人事コンサルティング業界で使用されているのが、「従業員エンゲージメント（employee engagement）」という概念である。こちらは、各社ごとに明確な定義は存在するが、各社においてさまざまであり、背景理論がしっかりしているものもあれば、いいとこどりしてまとめたものも散見される。例えば、ギャラップでは「仕事と職場での従業員の関与と熱狂」、同じく人事コンサルタント大手のウイリス・タワーズワトソンでは、「会社・組織が成功するために、従業員が自らの力を発揮しようとする状態」、コーン・フェリージャパンは「自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって、自発的に貢献しようとする社員の意欲」、日本企業ではリクルートマネジメントソリューションズが「従業員エンゲージメントとは、企業と従業員との間での確固たる信頼関係を意味する。従業員は企業に対して貢献することを約束し、企業は従業員の貢献に対して報いることを約束する。その約束に相当するものがエンゲージメント」と各社独自の定義を用いている。一方、政府の場合はどうか。2022年5月に経済産業省が公表した「未来人材ビジョン」では、「『エンゲージメント』は、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、たがいに貢献し合える関係』といった意味で用いられる。」としている。

また、昨今注目を浴びる人的資本主義という概念を浸透させるきっかけのひとつとなった人材版伊藤レポート（2020年9月）においては、「従業員エンゲージメントとは、『企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて貢献しようという意識を持っていること』を指す」と定義している。

このように、エンゲージメントという言葉は、使う主体によって、その定義に差があることを念頭におく必要がある。キャリアコンサルタントは、基本知識として、これらを理解していなければならない。

エンゲージメントとは

花田光世（慶応義塾大学名誉教授）

花田氏は、エンゲージメントを、ワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントという、現在の仕事に対処する際のマインドレベルや、職務満足度の延長という視点からは捉えていない。ここで、花田氏のエンゲージメントに対する基本的な考え方をまとめてみよう。

（職務・業務）

まず、エンゲージメントを語るにあたって、組織活動の原点である職務・業務から花田氏の考えを追ってみる。花田氏は、職務・業務は組織活動を構成する重要単位であるが、それは組織視点から発生する組織活動であると捉えている。職務・業務を効率的に展開するには、スキルや知識がしっかりと理解され、おさえられてこそ、組織にとっての意味ある活動となる。Job型の基本もそれを原点としているが、組織活動を通じた付加価値の拡大、価値創造は、それだけでは不十分と花田氏は説く。

一人ひとりの組織メンバーが、決められた仕事をきちんと効率よく回すことは組織活動の原点であり、必要条件であるが、キャリア自律の進展は、一人ひとりの組織メンバーの成長、日常的なストレッチング（それを花田氏はOJD：On the Job Developmentと説く。OJDを、最近のキャリア論ではJob Craftingと呼んでもいる）、個々人の資産の拡大、それらをベースとした能動的なチャンスづくりを必要としている。花田氏は、マニュアルや職務記述・規定を越えた、個々人の強味・得意技の発揮、チャレンジの場づくり、さらなる信頼関係の構築や相互啓発を促す人間関係づくりなどの多様な活動を、既存の職務・業務に刷り込むことの重要性を強調している。組織視点の職務・業務を、一人ひとりの組織メンバーの人間視点を組み込んだ「仕事」にかえていくことが、キャリア自律の「自律」を促す基本にあると花田氏は説く。それ故、人的資本経営となじみやすい、ISO 30414の展開は、標準的なJob Skillをベースにした職務・業務の展開から組織活動を組み立てるものにとどまるため“要注意”と花田氏は述べている。

キャリア自律を進める上において必要となる「人的資産開発の総和」という視点で、一人ひとりのモチベーションやマインド要素を重視して扱わず、チャレンジ・チャンス作りを積極的にキャリア自律プロセスの中に組み込んだ「仕事開発」の展開が欠けてしまうと、人的資本経営が目指す価値創造という組織の活性化・成長・変革が遠のいてしまうと花田氏は唱えている。

（仕事開発プロセスの困難さ）

この仕事開発とそれに向けた行動開発に関し、花田氏は「働きざま」のプロセスの重要性を説いている。花田論での「働きざま」という概念は、業務の仕事化という業務満足度の延長とは一線を引くエンゲージメント理解において重要としている。

私たちは「働きがい」という言葉になじみがあるが、花田論は、「働きやすさ」「働きがい」「働きざま」という働く3つの切り口を整理している。

「働きやすさ」とは、組織の視点からみた、働く環境の整備であり、個々人が安心・安定して働くための環境作りに必要不可欠の諸要素から成り立っていると看做する。「快適職場」の推進や現在すすめられている「新しい働き方」は、安心・安定・快適に働くための環境整備として最低限必要な条件から構成されている。

このような環境整備と密接な関係にあるのが「Well-being」である。花田氏は、この環境を担保でき、前向き、積極的に「業務」に向き合い、「仕事」を開発していく「スタート地点としてのWell-being状態」と捉えることが重要と説く。Well-beingとは様々な活動の結果として獲得されていく状態ではなく、働きざまを切り切り、エンゲージメントを実践していくにあたっての重要なスタート状態として捉えるところに花田論の特色がある。

次の「働きがい」は色々な解釈がある中で、花田論では、現在の「業務」を自分の「仕事」としてとらえ、能動的・主体的に「仕事」を開発していく、仕事に向き合うマインド状態を「働きがい」としてとらえている。働きがいは、直面している業務の仕事化であり、個々人の能動性・積極性の発揮により、仕事開発の重要なエネルギーがうまれ、働きがいに向けた仕事化活動が展開されることになる。

それに対し、花田論の「働きざま」は、働きがいより長期的な視点を持ち、長期に渡るキャリア形成活動における、揺らぎ・不安・自信喪失などに対するダイナミックな心の動きを包含している。我々の日常は、「働きがい」のような、よい状態を切り取った仕事に向き合う「いいとこどり」の働き方状態からは成立していないと花田氏は説く。こころの揺らぎ・不安・修羅場対応からくるストレス過多状態など、必ずしも能動的・前向き・積極的なマインドをとれない局面があることこそが普通の状態であることを前提とする。花田氏は、連続的な「ストレスフル」状態に向き合う姿勢と、それを克服するための努力、そのプロセスにおける迷いや不安をベースとして、我々のキャリア形成行動は成立していると看做する。

花田論の「働きざま」では、きりとられた「幸福感に充ちた働きがい」ではなく、ストレスをかかえ、心の揺らぎの中で迷い、自分を見失いがちとなり、修羅場の中で押しつぶされそうな状況を経験し、さらに組織や周囲からもたらされる理不尽さへの対処という、さまざまな現実を受け入れ、それらの矛盾に充ちた、不都合な真実の現実を抱えながらも、それでも前向きに行動しようとするキャリア形成のプロセスに寄り添うこととし、それを一貫して重視している。

その意味から働きがいはどのような状態にあっても力を発揮する「キャリアコンピタンス」や、どのような組織においても力を発揮する「エンプロイヤビリティ」の最終的な力の発揮を目指すのであるが、「働きざま」はそのような矛盾・理不尽・修羅場の克服という「プロセス」よりも、自分の価値観に見合った働き方、意味ある働き方といった「状態」からくるマインド形成と花田氏は説いている。

（働きざまのプロセスからエンゲージメントを考える）

そこでエンゲージメントを考えてみよう。

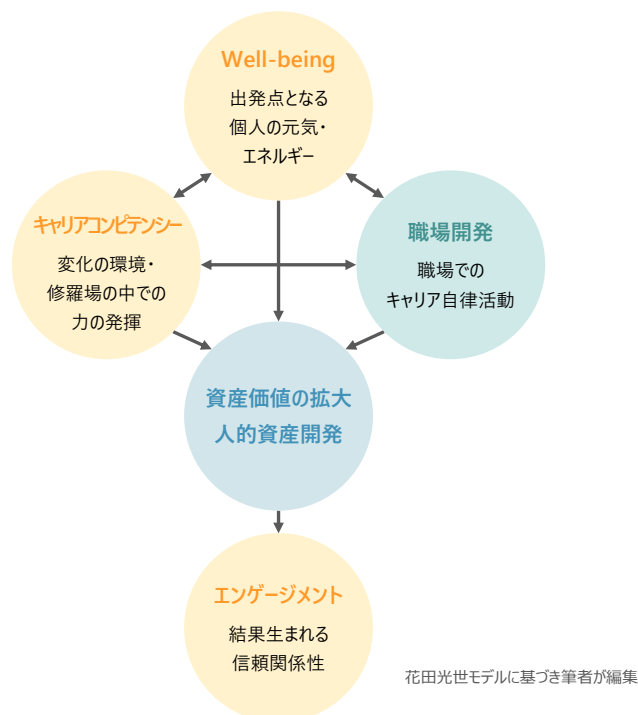
花田氏は、現状の人的資本経営におけるエンゲージメントは、ジョブエンゲージメント、あるいは従業員エンゲージメントの延長を前提としている問題があるとしている。

ジョブや従業員エンゲージメントは、自分の価値観に見合った業務・職務を担当でき、エネルギーに満ちた状態として捉えるが、花田氏は、むしろエンゲージメントをイキイキ状態の発揮としてだけで捉えるのではなく、その状態に向けての様々な経験、その経験の乗り切り、その際発揮してきた力や、多様な力の組み合わせ、それらの能動的・前向きに生きる努力プロセスをしっかりと抑えることが人的資産開発プロセスとしては重要であり、そのプロセスの可視化・指標化をむしろ重要とする。そして現在の人的資本経営では、このようなプロセス指標を十分に反映できていない課題を指摘する。

様々なキャリア自律の形成における一連の活動プロセスの結果、多様な資産が形成され、チャレンジを可能とする機会を構築でき、それがチャンスにつながるという、一連のキャリア自律行動を広義のエンゲージメントプロセスとして把握することの重要性である。それがあって初めて人的資本経営の強化・改善が可能となるのであるが、現状の指標在りきはこのような強化・改善につながらない指標の公開で終わってしまう危険性があるのである。

であるとするなら、我々の対応は明白であろう。単なる既存指標を修正した指標の公開ではなく、キャリア自律行動のプロセスをしっかりと捉えるという、人的資産開発の総和のプロセスをエンゲージメントプロセスと捉えるアプローチの採用であろう。

今回の論文では、この働きざまをベースとし、エンゲージメントプロセスに向き合う対応努力を重視し、組織メンバー一人ひとりの人的資産開発の総和が個人を元気にし、組織の活性化を促すことにつながり、それこそが人的資本経営が目指すものという考え方を基本としてまとめているととらえている。



入社後3年間で「個の当事者意識」を増幅する仕組みを展開する

個人は「期待と不安」をもって企業に入社してくる。期待する入社動機は、ビジョンや目的への共感、活動内容の魅力、構成員の魅力、その企業で働くことの特権の魅力（社会的ステータス・地位・報酬・名刺の肩書…）である。入社後、企業独自の規則的なことばかりの世界となれば、特権の魅力以外はしぼみ、当事者意識が薄れることになる。入社後3年間の人を育てる仕組みや場づくりはとても重要で、入社前に抱いていた「顧客にこういう価値を提供したい」「自分のこういうアイデアを実現したい」「社会のこういう問題を解決したい」という一人称の思いを、どのように実現していくのかという建設的な方向に向かっていく仕組みが重要だ。ベンチャースピリットやアントレプレナーシップやリーダーシップが強固になるか、萎えるかが問われるこの時期への対応は、中長期的にみれば最も効果ある施策の時期と言えるのではないだろうか。

昨今では、若者の課題以上に、管理者になれない（ならない）層や、役職定年に伴うポストオフの層も当事者意識の発揮が重要な課題となっている。それらの層にも、「入社後3年間」の層と同様の施策が必要である。

提言

1. 若手の思いを仕事に生かす職場開発をキャリアアドバイザー（CA）主導で展開する。

ミッションが与えられた職場では、固定的な風土になりがち。そこに、若手の職場を超えた志やビジョン、実現したいことを注ぎ込み、全員でその思いを共有し、周囲は原点回帰し、実際に引き起こる障壁やそれを乗り越えるヒントを対話する職場開発会議（研修）を開催する。

2. 職場や事業におけるリスク設定を行い、リスク以外は自主的に挑戦してよいことを共有する。

「やってはダメ」なことの羅列でひとは主体性を発揮できなくなる。そうではなく、「これだけは守ってね」というシンプルで数少ないリスキルを示し、それ以外は自主的になんでも挑戦してよいことを伝える（権限委譲）。ひとはやってもよい範囲の権限が与えられると、それに準じた職務の成果を出す責任と、それらを報告する義務が同時に発生する。ひとを縛るのではなく、解放するのである。

3. 職場を超えた斜めの関係にあるメンターを装備する。

同職場のみならず、同じ事業部や部門にいるさまざまなタイプのメンターを配置し、タイミングよく対話できる仕組みをつくる。この時のメンターは、専門特化したひとよりも、全人格的な考え方を指導できる方が好ましい。また、メンターは、メンタリングに費やした活動と成果に対して一定の評価を得られる仕組みをつくる。

4. リーダー（本来全員がリーダーシップを発揮するのであるが）による1 on 1の展開。

「1.」のキャリアビジョンに向けて日々の活動がどのように展開されているのか定期的に確認する。また、キャリアビジョンとは結び付かず仕事で経験したことを良かったこと・ダメだったことの両者を含めて振り返り、そこから得られる教訓を引き出し、次の仕事に応用展開していく一連の1 on 1サイクルを回していく。入社3年以内の方を対象とするのであれば、マネジャーが1 on 1を全て担うのではなく、リーダーに1 on 1を担ってもらうことも重要である。その際は、もちろん次期マネジャー候補に部下育成としての評価する仕組みをつくる。また、全てをミドルマネジャーに委ねるのではなく、職場開発としての仕組みで展開する。

5. 新たな「オンボーディング」の開発。

人材の流動性が激しくなるなかで、早期に職場に慣れる（職場適応）、業務に慣れる（業務適応）ための学習・コミュニケーションツールがこれまでのオンボーディングである。今後は、それに加えて、自己理解・他者理解を通じた「自己適応」を講じる。オンボーディングは、入社まもなくの方以外にも、職種変更、部署移動、ポジションチェンジ、復職などの方々にも適応する。

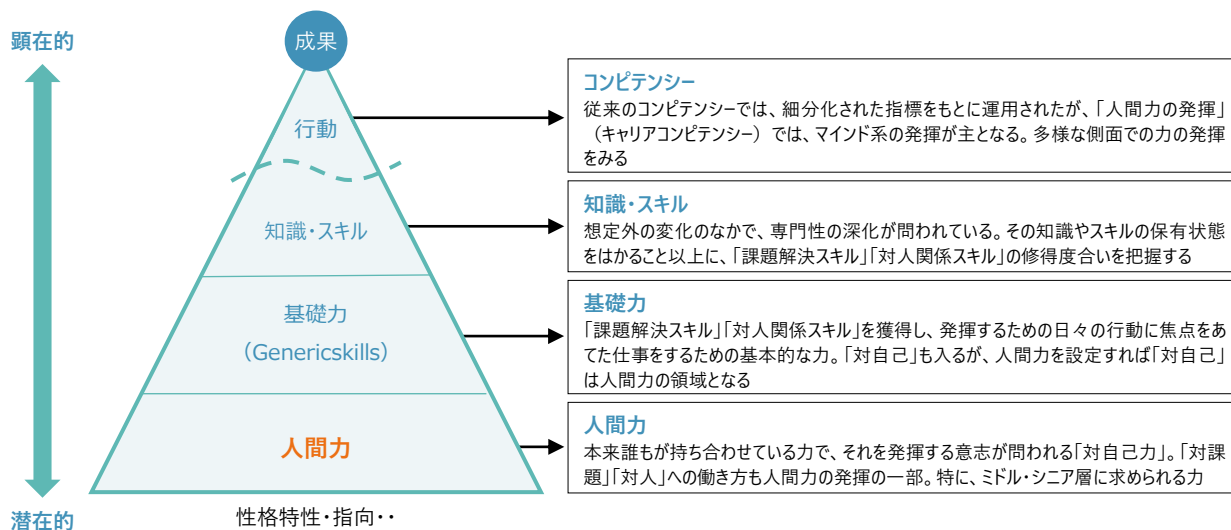
6. キャリアコンサルタント・キャリアアドバイザーと相談できる仕組みを講じる。

日本版キャリアコンピテンシー (人間力の発揮) の構築と活用

1950年代から、経営学、心理学で研究されてきたコンピテンシー。それを実務に取り入れた好業績者の共通点を探ろうというテーマがコンピテンシーである。影響を与えたのがマクバー社。マクレランドが開発を行う(1970年代)。ここでは、達成動機を中心としたマインド系のコンピテンシーであった。それがのちのEQに発展する。EQは後天的に開発できるものであり、資質と分けられていた。1980年代になると、行動インディケータは、760にもものぼり、その半数は21個のコンピテンシーに帰結することがわかりボヤティズがディクショナリー化する。1980年代後半スペンサーがコンピテンシーの強弱をはかる「尺度付き標準コンピテンシー・ディクショナリー」を開発。1990~2000年にコンピテンシーは急激な普及とその反動が表出する。急激な普及は、米国ルーティンワーク中心の職務主義が行き詰まり、新たな人事管理を欲したことと結びついた。日本では、職能資格制度の行き詰まりと結びつく。日本でコンピテンシー型人事に着目しかけた1990年代後半、米国では、コンピテンシーに疑義を唱える動きが出現する。「複雑すぎるモデルの無意味さ」「価値観の共有の方が大事」「コンピテンシーを作り出す「メタ・コンピテンシー」の方が大事」という疑義である。コンピテンシーは好業績者の研究であるが、同じ結果を出すにもさまざまな道があること、ひとつの能力は正負の両側面があること、同じ職務でも環境によって異なること、能力は開発されるべきものでその瞬間でマッチすることにあまり意味がないこと、ひとつの能力よりもその組み合わせが重要なこと、上司やアセッサの主観で測定が左右されてしまうこと、コンピテンシー要素は好業績者の要素の借り物にすぎないこと、などから基礎力(Generic skills)が重要という流れになる。基礎力(Generic skills)の代表的各国レポートは、米国(1991)SCANSレポート、豪州(1992)マイヤー報告、英国(1997)デアリング報告等であり、日本では、内閣府(1991)「人間力」(人間力戦略研究会)、厚労省(2004)「就職基礎力」(旧能開局)、経産省(2006)「社会人基礎力」(人材室)、文科省(2013)「基礎的・汎用的能力」(中教審)が代表的だ。日本のレポートの多くが、若者中心の基礎力(Generic skills)に偏っているが、現代は、中高年齢者の長いライフキャリアに対応することが必要であり、それには応えていない。

また、人間力は、時代とともに変わるものではなく、また後天的に獲得するものでもなく、誰もが持っている総合力ゆえに、それを発揮する意志が重要なことから「人間力の発揮」=「キャリアコンピテンシー」と花田光世氏(現慶応義塾大学名誉教授)が命名し、全世代に通用し、多すぎず複雑すぎないものを表明している。この内容をさらに現代版に昇華させる必要があるため、その開発を花田氏と筆者で行っている。

図17 人間力の位置づけ



キャリアコンピテンシーとリーダーシップの関係性

人的資本経営の導入とISO 30414ガイドラインに準じた上場企業の人的資本開示義務にともない、表面的な形や数値報告が今後なされていく。しかし、ISO 30414の中で重要なものは、「ダイバーシティ」「リーダーシップ」「組織文化」という、長期に亘って作り上げる各企業独自の開発プロセスのあり方だ。特に企業力を左右するリーダーシップの開発は重要かつ喫緊の課題である。

リーダーシップは、図18のとおり「セルフ・リーダーシップ」と「インターパーソナル・リーダーシップ」に分けられる。セルフ・リーダーシップは、自らを効果的にリードする力であり、それができない人に周囲に良好な影響を与えて導くインターパーソナル・リーダーシップは発揮されにくいであろう。また、インターパーソナル・リーダーシップの決め手はフォロワーシップのありかたでありフォロワーシップの影響力は8割である（ロバート・ケリー）。『2. 企業が向かう成果主義』で記した「成果主義は、いわゆる「勝ち組」の創出と、そのモチベーションをあげることにのみを寄与し、広大な中間地点にいる人々に対しては、労働意欲を低下させる要因となりやすい」ということへの対処は、全員がフォロワーシップを発揮できるかにかかっている。役職定年を迎えたベテラン社員は、年少上司に従う場面も増えてくることを考えてもフォロワーの重要性はますます高まると思われる。しかし、フォロワーは受け身ではない。フォロワーには、独自の視点や価値基準で思考し上司にも積極的に働きかけることが求められるのである。それはまさに、キャリア自律の姿に他ならない。

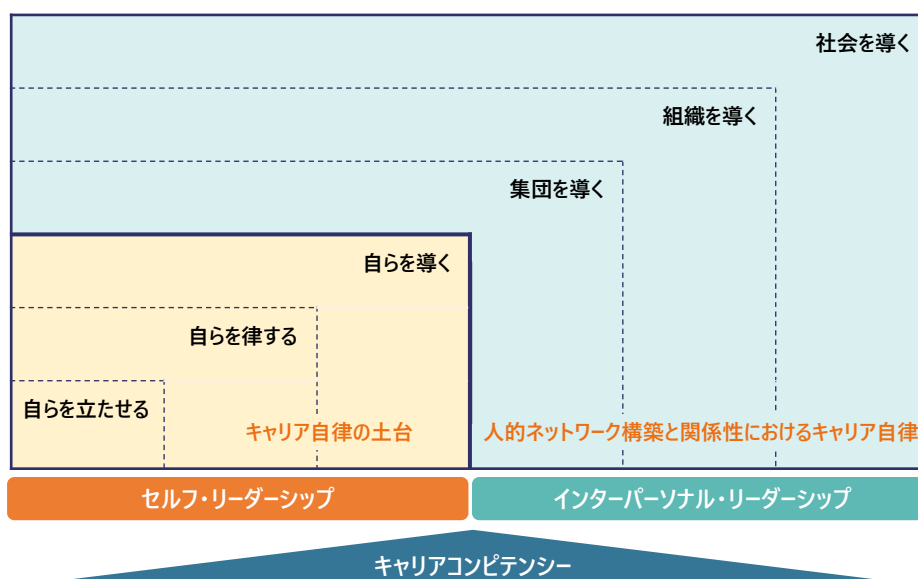
さて、よくあるリーダーシップの要素では、他者への影響力をはかる指標として、要望性・共感性・通意性・信頼性・上動性等を中心に掲げるが、キャリアコンピテンシーは、それよりも高次元の人間の誰もが本来持っている力の発揮に焦点をあてることになる。一步踏み出すところの力・周囲とかかわりあって問題を解決するところの力・オープンマインドの発揮・修羅場を克服するところの力・自己を動機づける力・広い視野のなかで自分の価値を大事に真摯に行動する力などである。*ここでは詳細を省く。

このような力は、誰もが持つものであり、その力を当事者意識でいかに発揮するかで差が出てくる。

共感性があるか、通意性があるか、というこれまでのリーダーシップ・サーベイでは、表面的な結果を扱うことになるが、それでは広大な中間地点にいる方々の開発には結びつかない。一時の状態の把握であり、選抜に活用する勝ち組の創出の仕組みに過ぎない。

そうではなく、誰もが自分自身をリードし、誰もがひとに働きかけるテーマを持ち自らを導くリーダーシップを開発する必要がある。その指標がキャリアコンピテンシーであり、それをもとにリーダーシップの発揮を自ら考え、職場開発で経験学習を繰り返していくのである。

図18 リーダーシップとキャリア自律



提言

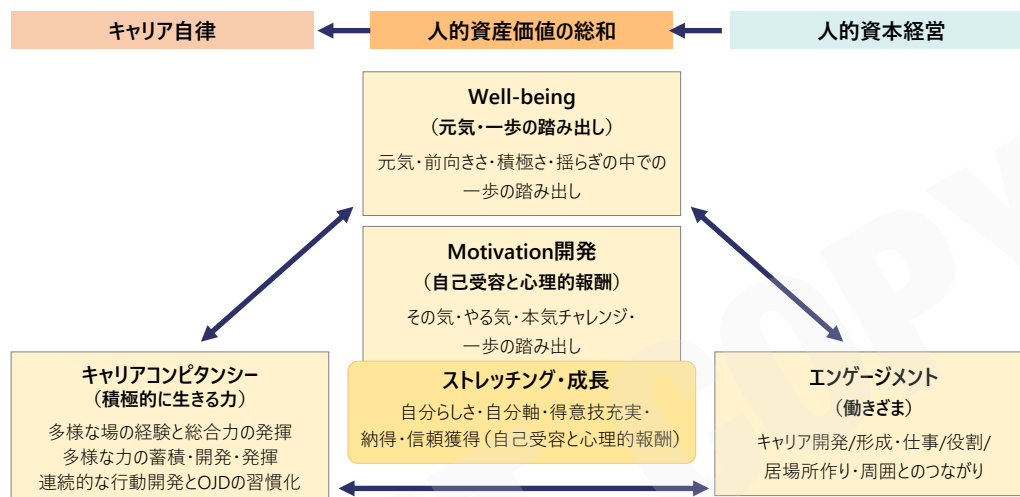
1. 人的資産開発とセルフキャリアドックをつなぐキャリアコンピテンシー指標を設定する。
2. キャリアコンピテンシー指標の設定に関しては、普遍性のあるキャリア理論をベースとしたもので構築する。
3. セルフ・リーダーシップをキャリア自律の土台と位置づけ、リーダーシップ開発とキャリア開発を連動させる。
リーダーシップ開発のプログラムには、キャリアコンピテンシー指標を導入し、他の施策と連動する仕組みとする。
4. セルフキャリアドックの仕組み内容の基本指標をキャリアコンピテンシーとする。
キャリアデザインワークショップ、キャリアコンサルタント面談、上司のキャリア面談、セルフキャリアドック実施後の全体報告書の内容、個人のキャリアカルテ、等がバラバラにならないためにも、キャリアコンピテンシー指標を主軸に展開する。
5. キャリアコンピテンシーを扱うキャリアコンサルタント（CC）はその内容を熟知する。
キャリアコンサルタント（CC）とCCを指導するスーパーバイザーは、キャリアコンピテンシーの理解を深く行い、現場の実践において、継続的な学習を繰り返し行っていく。
6. エンゲージメント状態をキャリアコンピテンシーの側面から分析、提言できるようにする。
組織と個をつなぐエンゲージメント状態を、個人のキャリアコンピテンシー（人間力の発揮）の側面から構造的に分析し、今後の打ち手の提案をキャリアコンピテンシーを主軸に展開できるようにする。この場合、キャリアコンピテンシーは、メタレベル（高次）のものであるが、スキルや知識の活用、発揮などの表面的な現象を引き起こしている源泉を考えることのできるものに仕上げる。

**キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリアデザイン論の展開：
「キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築を目指して」**

花田光世（慶応義塾大学名誉教授）

花田氏の、人的資本経営において必要な個々人のキャリア自律行動を成立させる3つの概念をまとめたものが図表Aとなる。「Well-being」「エンゲージメント」「キャリアコンピテンシー」だ。すでにWell-beingとエンゲージメントは論じたので、ここではキャリアコンピテンシーについてまとめている。

図表A 人的資本経営の基礎にある人的資産開発の総和：花田モデル



図表B キャリアコンピテンシー：どのような状況にあっても、自分を見失わず、キャリアを形成し続けることのできる力

	【能動的対処】自分の頭で、対象をフォーカスし、それに向けて決断し、コミットし、行動している
1	物事に能動的な前向きに対処し行動できるか、自分の頭で考え、重要なことにフォーカスし、それを実践する決断ができ、実行にコミットできるか、変化をチャンスととらえ、自らチャンスを作りいく能動性
2	【周囲への配慮と関わりあいと信頼を獲得】ネットワークを持ち、他者や自己の役割理解ができていたか？ ・相手や相手の状況や立場を理解でき、かかわりあい、関係を構築し、協調して問題解決ができること、又ネットワークやチームに参加し、維持することのできる力 ・相互支援を行い、相手を価値ある存在として認め、相手の可能性や成長をサポートできる力。相手から感謝され、信頼関係を構築できる力
3	【オープンマインド】フレキシブル、柔軟に対応し、自己変革ができる、アンラーニングもできる 柔軟な対応力を持ち、多様な可能性を追求できる力、オープンに多様な考えを受け入れ、新しい学習結果を受け入れることのできる力
4	【リスクテークとタフネス】リスクがあってもチャレンジできる どんな困難な状況・逆境にあっても忍耐力を発揮し、そこからチャンスを創ることのできる力、リスクを怖れず、決断し行動することのできる精神的なタフさ
5	【自己を知り、自己動機づけを行い、継続的に自己成長を図る】肯定的な自己評価と継続的な自己成長 ・自分にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立することができ、自己動機づけを行い、価値基準を一貫して追求できる力 ・現状にとどまらず、継続的に成長し続ける力 ・自分自身を理解し、自分の役割や自分への期待などに気づき、行動に反映させることのできる力
6	【Integrityとセルフコントロール】自分にとって何が大切かという基準・価値観を持っている ・自己にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立する力 ・自己の価値観にこだわると同時に、その価値観をより広い視野でとらえ、社会における義務と責任という視点で自己の行動を統制し、行動に反映できる力

キャリア自律を推進するには、組織から与えられた職務・業務をどのようにこなすかという効率的な職務・業務の展開と、働き方とは異なる一人ひとりの組織メンバーのキャリア開発・形成に納得感・充実感を持てる働き方のプロセス構築が必要不可欠だ。既存のジョブ、規定のジョブの展開ではマニュアルや職務記述書やスキルや職務知識の学びが必要なのだが、それらは組織が期待し必要とする各種Mustの把握と学びが何よりも重要とされる。ところが職務・業務を越えて、自分の得意技や強味の発揮、活動を遂行する上で重要な想い、自分のチャンスづくりやストレッチングなどの一連の個々人のこだわり（個性化）を、職務・業務に織り込み・刷り込み、自分らしさを自己の仕事で開発していく行動の実践を重視する。花田氏はそれを、CANの連続的な拡大とその拡大行動の習慣化と呼び、キャリア自律行動には必要不可欠であるとしている。またそれがWillの拡大を促すとしているのである。

そのような一連の行動プロセスを支える力はキャリアコンピテンシー、エンployアビリティ、レジリエンシー（対応力/回復力）、人間力といった言葉で表現されるが、いずれもそれらは総合的な力である。これらの力をまとめて、キャリアコンピテンシーという表現で説明されている。

職務・業務には規定のスキルの発揮が必要であることに議論の余地はない。しかし多様な状況に対応していく、想定外対応の非定型業務、判断企画業務などを行うには、特定のスキルを越えた総合的な力の発揮が必要となる。我々はそれらの力のことをスキルとは呼ばず、タレント・総合的な多様な力と呼ぶ。変化の時代、どのような状況にあっても、困難な状況でも、修羅場でも、理不尽であっても、矛盾に充ちた状況であっても、それらに対処するには総合的な力の発揮が何よりも必要であると花田氏は説く。

キャリアコンピテンシーとは、どのような状況にあっても、自己のキャリア自律・キャリア形成を実践し続けることのできる力だ。

エンployアビリティはどのような組織にいても自分の仕事を開拓・展開・発展させることのできる力であり、レジリエンシーは失敗しても、うまくいかなくても、なかなか成果を出すことができなくても何とか対応できる力のことを指す。人間力とは、特定の役割やポジション、位置づけにかかわらず総合的な力を発揮し、問題を解決することのできる力のことをいう。

いずれも、特定のスキルや職務知識を越えた総合的で多様な力のことを意味し、花田氏はこれらの力を（図表B）のキャリアコンピテンシーにまとめている。

変化の時代、長いライフキャリアで、何回も異なるキャリアステージやキャリアチェンジに向き合わざるを得ない状況の中では、キャリアを構築し続ける総合的な力が何よりも必要となり、その総合的な力を花田氏は3分類し、それぞれの領域での具体的な展開の必要性和その指標化と状態把握を唱えている。

- ① どのような変化が起こっても対応できるような総合的な、そして多様な力の蓄積、その力の日常現場での発揮、そして個々人が持つ多様な力を状況に応じて繋ぎ合わせ新たな力として発揮することのできることで、これがどのような局面においても自己のチャンスを高めるために必要不可欠
- ② どのような変化が起こっても対処できるように自己の資産価値を拡大し、現場で学び続ける、工夫し続ける、自分の可能性を拡大し続ける、CANの拡大を行い続けることのできる行動の習慣化。これがキャリア形成に必要な不可欠
- ③ 我々の環境では、何が起こるか分からない。その中で変化を待つよりも、日常的に変化を自らが作りに行く。チャンスをとりに行く。一步の踏み出しを日常的に行い、その一つひとつの選択行動にエネルギーをかけ、自らのモチベーションを開発しつづること、そのためには何事にも好奇心、興味、関心、探求心をもって行動を開発しつづけること。先行き不透明、矛盾に充ちて、不可解な状況であっても、興味・関心・探求心を見失わずモチベーションを開発し続けることは前向きに事態に対応するには必要不可欠

人的資本経営では、このような個々人の能動的な行動がどれほど現場で許容され、本人が能動的に対処し、ストレッチングに努力し、チャンスを自ら獲得する行動を行っているかどうかが重要となる。我々は人的資本経営指標の人的資産開発の総和のアプローチにおいて、この3つの分類での個々人の行動開発度、それらを相互に支援し合う相互支援や相互啓発度、そしてその行動活動を組織が許容している組織風土や組織インフラ、具体的な現場での行動支援、職場全体でそのような変化に対して相互に支援する職場開発度が指標化されることが重要と花田氏は指摘する。

しかし、これらの指標は簡単に指標化することは困難である。組織として、離職率や定着率、教育投資額といった組織指標を活用することとは異なるからだ。具体的にはキャリアデザインワークショップの実践の中で、特定のワークによって個々人の行動がどれほど変化したか、個々人の日常的なOJDやCANの拡大行動がどれほど実践されたか、キャリア面談や上司による1 on 1面談を通して、どれほど個々人が自己の主體的な学びや成長に本気になっているか、職場開発などを通じて、どれほど職場メンバーとの相互支援や相互啓発が拡大してきているか、新しいチャレンジ型の行動が現場で誘発されてきているか、キャリアコンサルタントの支援の結果キャリア不安があっても一步の踏み出しが起こせているか、などの一連の指標をしっかりと開発し、それをキャリア自律行動指標として可視化し、測定し、それと個人の元気度や組織の活性化度との関係を把握することが人的資本経営指標として活用されることが必要と花田氏は説く。

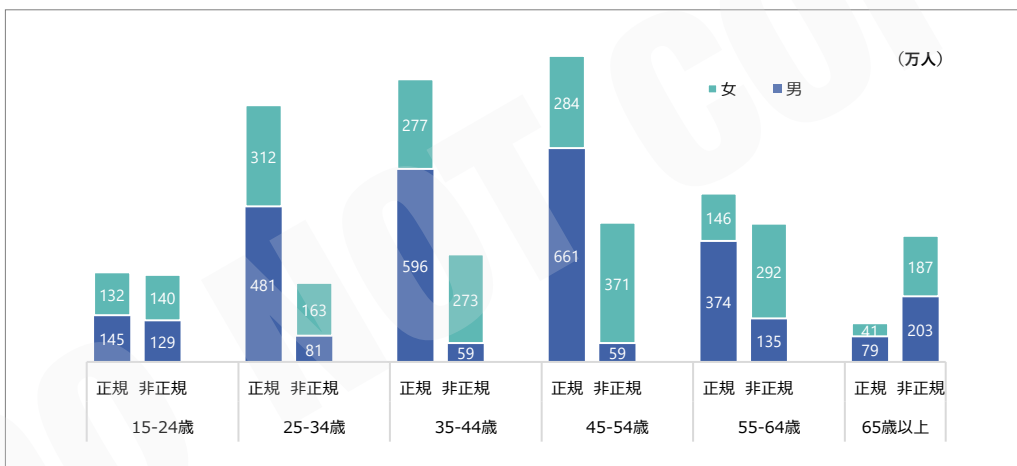
これらは人的資産開発プロセスの総和という視点で組織の人的資本度を把握する上で必要とされるものと花田氏は提起している。

シニア層の定年を超えた活躍の仕組みを構築する

年金支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、2022年4月から、65歳になったときに、年金をもらう年齢を65歳～75歳の幅で選べるようになった（これまでは70歳までの選択。遅い方が額は上がる）。定年制度がない中小企業の多くでは問題化していないが、定年制度を持つ大企業では、定年廃止、定年65歳への引き上げ、定年後70歳まで希望者を再雇用する制度に向かっている。企業に課されている努力義務は70歳までの雇用である。終身雇用が幻想化しているなかで、シニアの元気と生産性とペイフォーパフォーマンスをどのように設計するかは、若者対象施策以上に企業にとって大きな問題となっている。日本の企業は、解雇権濫用法理があり、ミスマッチ人材の解消は、役職定年・定年制度で調整する仕組みとなる。

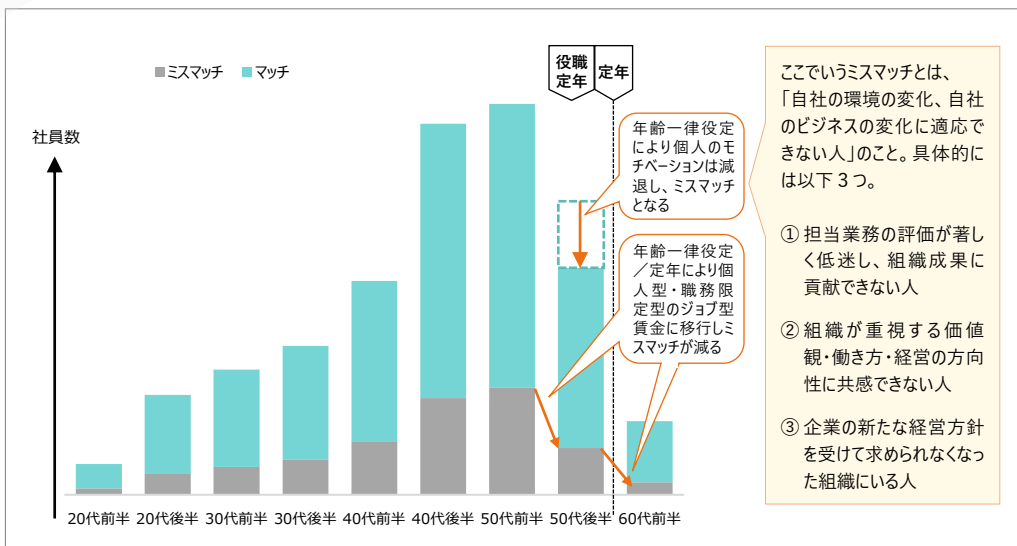
人材のミスマッチを日常的に減らしていくことの重要性を認識し、特に、50代以降の従業員に関しては、緊急避難的なリストラではなく、自ら転職・独立・起業・NPO従事などの可能性を考える機会をつくる必要があると同時に、同じ会社で働くにしても、これまでの働き方を見直していく必要がある。

図19 雇用形態別年齢層雇用者数



「労働力調査」2020

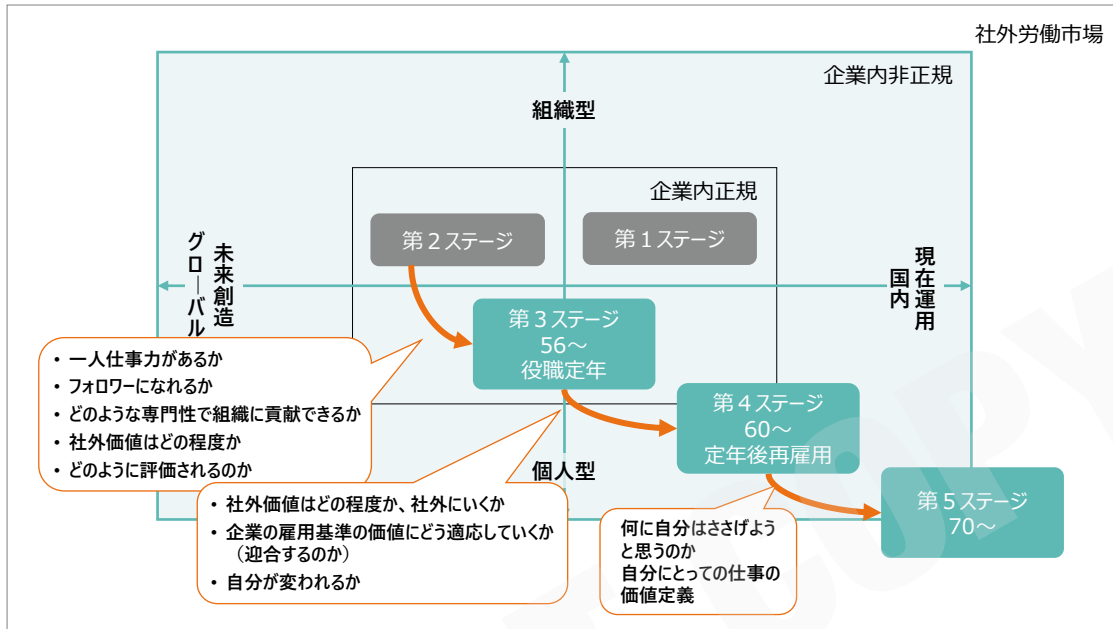
図20 企業にとってのミスマッチ人材の概念



*平成16年1月の改正労働基準法で、「解雇権濫用の法理」が法律に明文化されました。（労働基準法第18条の2）平成20年1月には労働契約法が施行され、「解雇権濫用の法理」は労働契約法第16条に移し替えられました

シニアになればなるほど、期待される仕事役割は、組織型から個人型に変化していき未来創造型よりも現在運用型になっていくことが一般的だ。このような仕事の質が変化していくキャリアチェンジを行える環境整備が必要となる。40代までの社員は、50代・60代の活躍をしっかりみている。それを支援する会社の姿勢でもある。50代・60代の生きざま、働きざまの姿は全社員の見本となるのだ。

図21 シニアのポジション移動とキャリア開発ポイント



提言

- 生涯現役、社会に参加し続ける観点でのチャレンジテーマと働く場を考え、トライできる機会を多様に整備する。
定年後、無難に過ごすのか、新たにチャレンジするのか。自社で雇用延長するのか、新天地で新たなチャレンジをするのか。
- 専門性以上にキャリアコンピテンシー（人間力の発揮）を中心とした、自律した生き方にする。
キャリアコンピテンシーを本格的に再考し、磨く。
- 社内兼務制度を構築する。
業務時間内で3割程度、違った仕事をしてもらい、社内兼務のための公募制をつくる。社内兼務求人と個人キャリアカルテ。
- ベテラン・シニア社員ならではの学び制度を設定する。
支援金を付与する。
- ベテラン・シニア社員研修は、50代前半、57～58歳で実施し、研修後に社外キャリアコンサルタント（CC）面談を実施する。
社内のCCではなく、広く社外を知っている社外CCとの面談を設ける。
- 定年後活躍している、社内外のメンター制度を構築する。
自由にコンタクトがとれる状態。ベテラン・シニア社員研修にも登場。メンター条件として、キャリアコンサルタント（CC）資格者。
- ベテラン・シニア社員のネットワーク網を構築する。
社内イントラ・SNS。オフサイト会・学習会・交流会等。
- 企業ファンドを準備し、企業と個人が出資し合うLLP方式を採用する。
ベテラン・シニア社員が会社を立ち上げ、そこに企業が出資し、出資額以上の責任を負わないLLPを立ち上げる。企業ブランドをいかんなく活用する。
- 定年前に希望企業に在籍出向できるインターンシップ制度をつくる。
- 地域振興プロジェクトを創設し、官民交流制度をつくる。

大企業とは違うオリジナルな中小企業の キャリア開発モデルの導入支援

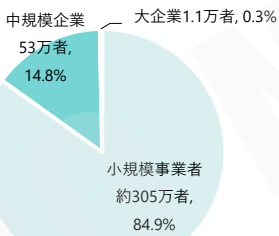
人的資本経営とその指標の開示は上場企業に向けた政策で、主に大企業向けである。しかし、日本人の従業者数の7割を占める中小企業への支援が遅れている。中小企業の要は経営者であり、複雑な指標の導入よりも、従業員が日々の仕事のなかで元気に働き続けるキャリア開発モデルが必要だ。それをつくりあげる。

図22 大企業と中小企業の定義 並びにその規模

業種	中小企業者（下記いずれかを満たす）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
製造業・建設業・運輸業	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

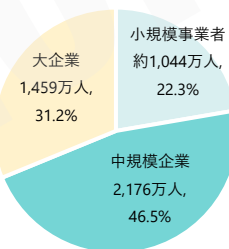
企業数（2016）

中小企業は全企業の
99.7%



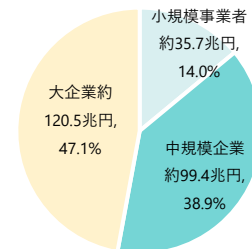
従業者数（2016）

中小企業従業者は全企業の
約70%



付加価値額（2015）

中小企業付加価値額は全企業の
約53%



中小企業庁

提言

1. 社労士や中小企業診断士、経営コンサルタントにキャリアコンサルタント1級を取得してもらい、提言10の「職場開発サポートセンター」で中小企業の支援を行い先駆的ケイパビリティをつくる。
大企業向けの仕組みではなく、シンプルであるが、日々の活気的な職場が運営される仕組みを経営者と共に創り上げる。
2. 「1.」で得られたデータを起点に、サービス支援の全国展開をはかる。
3. 「1.」において、単独中小企業の支援と同時に、複数の中小企業の合同プロジェクト推進を実施し、中小企業の協働による成果を増幅させるモデルを確立する。
4. 商工会議所（連合会）、商工会、都道府県経営者協会、等の中小企業経営支援団体と共に上記の仕組みをつくる。

日本版「職場開発サポートセンター」(機能)の創設

企業における働く場の最小単位は「職場」である。「ひと」は育てるのではなく、育つものという理念を大切に、ひとが育つ「場」を整えることが全ての出発点になると考える。このことは企業規模とは関係ない。大企業であっても最小単位の職場での働きが大抵であり、中小企業では企業そのものが職場の場合も多い。人的資本経営の内容をみれば、冒頭から「CHROの設置」「全社の経営課題の抽出」から始まっていることを考えれば、それは大企業向けのメッセージに映る。中小企業にCHROなど敢えて設置する必要はなく、それは経営者(社長)なのである。

職場は立派な組織である。そう考えれば、職場開発は組織開発そのものだ。職場を超えた組織となれば、それなりの組織規模に応じた開発テーマが増えることになるだけで、原点は、まずは職場の開発であろう。

企業における価値創造の唯一無二の資源は「ひと」であることはいうまでもない。「ひと」はその他の経営資源を開発することができる存在で、「ひと」は他の資源と違い自ら成長していける経営資源なのだ。この「ひと」の可能性を開花させる出発点は職場に他ならない。キャリア自律は個人論であるから、「ひと」の内面的な開発がテーマとなる。しかし、「ひと」は場で育つことを考えれば、キャリア開発を職場単位で実際の仕事の展開を通じて行っていく仕組みが必要となる。

これまで、経営と個人が分離していたのは、職場での実践活動にフォーカスされた仕組みがあまりにも少なかったからだと筆者は考えている。

創設する「職場開発サポートセンター」(機能)は、理論中心でなく仕事実践中心のセンターである。実践から経験学習を行っていくのである。「職場開発サポートセンター」(機能)では、人的資産開発を職場開発を通じて行っていくプロセス・コンサルテーション・センターともいえる。

プロセス・コンサルテーションでは、企業や職場のプロセスに実際に関与し、同時に個人のキャリア開発にも関与する。「職場開発サポートセンター」の構成員は、個人と関わっていくスキルを有していると同時に、職場や企業全体のシステムに関わっていくスキルを有し、自ら外部者として職場内のコミュニケーションに働きかけ、戦略や戦術推進の実践活動のなかで人的資産開発を実現していく。個のキャリア開発がメインテーマではなく、戦略推進のなかに、各自の自分らしさや強み、持ち味を持ちより実践していくことを主眼とし、その結果キャリア開発が進展する。

従来の組織開発で多く用いられてきた組織診断型組織開発という手法はもとより、未来創造型の職場フィールドをダイナミックに戦略推進させていく役割にまで昇華する必要がある。

さらに、大手企業に対しては、「コーポレートユニバーシティ」的な機能組織と連携させる。コーポレートユニバーシティの内容は企業によってさまざまであろうが、「職場開発サポートセンター」がコーポレートユニバーシティに関与するテーマは、

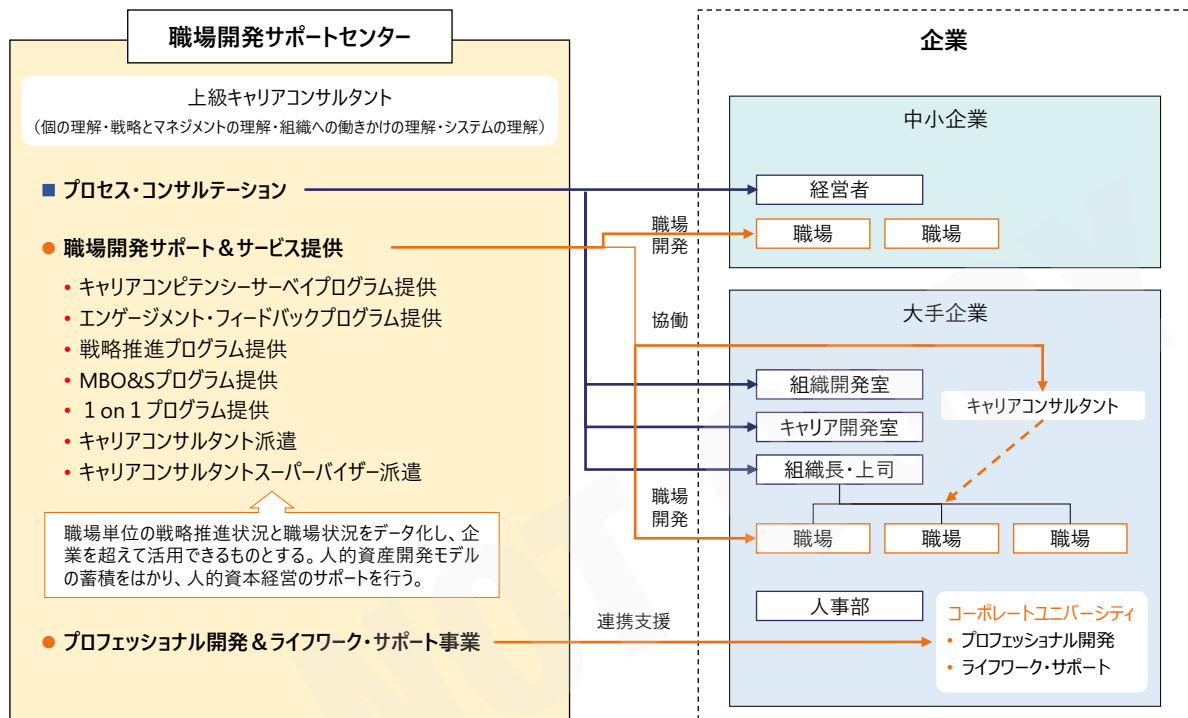
1. プロフェッショナル開発：高度な専門性を扱うスペシャリストではなく、そのスキルを活かす職業的な智慧や、自分らしさや持ち味、キャリアコンピテンシーの開発
2. ライフワーク・サポート：目の前の仕事を越えて、生涯を通じてライフワークと言える道筋に関与する支援。働きながら学ぶ場の提供、シニアを中心に外部人材との建設的な交流の場の提供、OB・OGネットワーク構築等この2つであろう。

なぜ、職場開発が全社のコーポレートユニバーシティの「プロフェッショナル開発」「ライフワーク」と連携するのか。それは、これまでのようなコーポレートユニバーシティの知識習得型からの昇華が必要なためである。働きながら学ぶ、学びながら働くという同時並行的な学ぶ場へと変えていかなければならない。学ぶ場と職場は別物ではいけないからだ。「プロフェッショナル開発」では、知識の獲得を扱うのではなく、職業的な智慧やその発揮の源

となる人間力を学び、職場実践に生かしていく。「ライフワーク」では、何度も学び、何度も違った働き方を通じて体得していく「天職」的な仕事解釈を醸成していくことが、長いライフキャリアにとって重要だからである。

職場の状態を整えるさまざまな機会に、外部の専門的な力を求めることのできる世界をつくり、そのような歩みのなかでプロフェッショナル人材が創り出され、この仕事は天職だといえるライフワークの姿をあらわにしていく世界を企業は整備していくのである。

図23 「職場開発サポートセンター」イメージ



提言

1. 人的資本経営をサポートする「職場開発サポートセンター」を設置する。

- 「職場開発サポートセンター」は人的資本推進センターの位置づけとする。
- 大学・キャリアコンサルタント資格認定団体・HRMサービスの提供事業者等で構成する協議会や財団法人、社団法人等の形態で「職場開発サポートセンター」（仮称）を設置する。そこで提供するサービスは、これまでの「セルフキャリアドック」に加え、本提言での新たな仕組みを加えた「セルフキャリアドック」を主軸に置き、要望のあった企業の状態や方向性を鑑みた適切なプロセスコンサルテーションを行う。
- 成功のカギは、企業からのリクエストが当センターに寄せられることである。当センターを活用すれば、職場や組織の抱えている問題が整理され、事業戦略が職場（組織）レベルで推進され、人的資産開発が伴うことを広く広報する。
- そのために、主要メンバーとなるキャリアコンサルタントは1級相当の人材をメインとし、さらに、戦略とマネジメント、組織に対するプロセスコンサルティングや企業システム（仕組み）に精通しているメンバーも加え運用する。
- 上級コンサルタントとそれに相当するメンバーが誇りをもって参加し、継続的に安定した経済的報酬が発生するために、公設民営型のスタートを切り、企業に対する助成金を導入する。
- 活動結果を会社・個人の機密保持の上で広く広報し、受益者の声を多く発信する。
- 当センターが、人的資本経営を促進することを踏まえれば職場を超えた企業全体の施策にも通じることを実証するために、大手企業のコーポレートユニバーシティのコンテンツにも寄与していく。
- コーポレートユニバーシティへの寄与は、「プロフェッショナル開発」「ライフワーク・サポート」とする。



Part 2

10 の提言を 推進するための留意点

操作主義の落とし穴

ライフシフトについてのメッセージは、個人のあり方を説くキャリア論の視点からみると『「仕事」をあたえられる機会』という観点だけでなく、自らが与えられた仕事に対して、どのように向き合っていくのかという重要な観点が抜け落ちていると考えられるが、国の大きな方向性としては、これで良いのだと思います。また、人的資本経営については「なにを、いまさら」感があり、特に新しいものはないにせよ、改めて「ひと」の重要性を発信し、少なくとも「人的資本経営」が流行語大賞のように語られるようになり、人への投資を重視しようというメッセージが強調されたことは良いことだと思います。

人的資本経営を各社なりに構築するのであれば、それは経営の仕組みづくりを再構築することとなり、さらに、仕組みが機能するかどうかというプロセス設計が重要となります。総論賛成各論反対の世界観では現場は動けません。方針メッセージは、浸透・運用にかかっているのです。

これまでの運用の多くは、現場を司るミドルマネジャーへの負担としてのしかかっていました。ところが、ミドルマネジャーの扱う業務が多すぎます。さまざまな情報を扱い、日常の業務遂行を正常に機能させ、対人関係を扱い、コンプライアンスや規則・ルールの正常化も扱います。さらに、正解の見えない環境変化の中で、オンラインによる対人関係と時間管理を扱い、そこに人的資産開発を加えることになるのですが、それはもはやマネジャーに委ねる物理的限界と言える状態まで来ています。キャリア開発を包含したミドルマネジャーの実施する1 on 1が十分に機能しないのは、ミドルマネジャーの力量の問題以上に、物理的に対応できないからです。さらに、ミドルマネジャーによっては、プレーヤーとしての活動も余儀なくされてもいます。それでも、日本企業のマネジャーは、職場に対する愛着心は高く素晴らしい人間性を発揮しているのですが、昨今の若手がマネジャーを指向しない様相は拡大しており、ミドルマネジャーをサポートする仕組みづくりは喫緊の課題と言えるのではないのでしょうか。

これからの企業は、あらゆる問題をミドルマネジャー本人の問題として突き放すのではなく、ミドルマネジャーが創造的な活動を行えるような体制を整えることです。

そのための、キャリアコンサルタント（キャリアアドバイザー）の組織化であり、その仕組みがセルフキャリアドックです。セルフキャリアドックは、キャリアコンサルタントとミドルマネジャーとの協働で成り立ちます。それは、ミドルマネジャーの負荷を増やすものではなく、むしろマネジメントを良質なものに昇華させ、ミドルマネジャーからすれば、「頼んで良かった」となる世界です。それが、提言10で掲げた『日本版「職場開発サポートセンター」（機能）の創設』です。

ところが、仕組みを整え、サポートする側のスタンスをみるにつけ、「落とし穴」がたくさんあると感じています。

目指す方向性は賛同できるものの、具体的な施策を展開するうえで気をつけなければ建設的な動きとにならないであろう留意点がここでいう「落とし穴」ということです。設計側の識者や人事、運用側のファシリテーターやキャリアコンサルタント（キャリアアドバイザー）の活動における「落とし穴」（留意点）です。

もっとも大きな落とし穴は、「操作主義」です。

次の落とし穴は、全体最適が取れず部分最適に終始する落とし穴です。

その次の落とし穴は、個への誤った支援の仕方の落とし穴です。

そこでここからは、いくつかの側面での落とし穴を考えてみようと思います。

論を説く提供者側の理論で終始する ～ 評論的知識人の罫 ～

企業も人材サービス会社（機関）や識者も「社員や個人はこう考えてほしい」という思いを意識的にも無意識的にも持ち、そこに導こうとします。

「現実是这样なっているから、これからはこうなるだろう」という思索や仮説にとどまっていれば、テーゼとして価値あるものだと思います。しかし、それがひどくなると、こういう風に考えるべきとなり、そのためにはどんなロジックを展開すればよいだろうかという「企て」に提供者側がなっていきます。その「企て」が情報洪水によって加速し、各自が考えることを放棄させ、操作する方向になびくのです。

操作主義とは、文字通り、相手を心理的に操作して自分の思い通りに相手を動かそうとすることです。

事象が作られ変化することを因果関係でとらえようとする機械論です。それは一見合理的に見えますが、前提がその後を決めるという狭い考え方であり、現代にはびこる大きな病だと思えます。

時代はテクノロジーの進化と長寿化で、長期にわたるさまざまな「役割」「学び」「働き」を展開するようなLifeにシフトしていく。ここまでは、マクロ的な方向性として、なんら問題はありません。ところが、ではどうするか、という提言や研修・面談や診断という狭い方法論の世界に入る際に、操作主義が出てくるのです。

こんな法則、こんなあり方にしていくべきで、そのためにはこういう手段・手法を用いよう、という具合です。その手法やコンテンツはどこかで目にしたものであり、斬新なものはそれほどありません。変化によるその時々に表示された事象を雄弁に語っていることにすぎないものがほとんどです。

操作主義の典型は、操作的な企てや持論の展開のために「調査」「サーベイ」という名目で都合よく事象の一側面をあぶり出し、部分的な持論を展開する偏ったデータの扱いです。

人的資本経営を推進していくうえでの落とし穴は、世の中の変化におけるライフ・キャリアのあり方を教え込む形で伝え、それではどうするかという世界で「法則」「診断（アセスメント）」「評価」「コンサルタント」「コツ」ということばや理論（理屈）を前面に出そうとすることです。

このようなスタンスで、はたして「よりよく生きる」「ダイナミズムある人と組織」というテーマを扱えるのか、という素朴な疑問が湧いてきます。

わたしたちは、国の定めた「キャリアコンサルタント」ということばを当然のように使っていますが、「ひとの生きざま、働きざまをコンサルする」ということばのセンスはひどいものです。これは、官僚ことばであり、政策ことばであり、操作です。

知識やスキル、技能を教えるインストラクターの世界では問題は少ないかもしれません。

ところが、「Life」や「キャリア」というひとの生きざま、働きざまを扱う場合の操作主義はどうでしょうか。生き方を問いかけ、考えてもらい、当事者として一歩踏み出すことを促すファシリテーターとしてのスタンスからみれば大変な違和感を覚えます。さらに、1対1の面談を担うキャリアアドバイザーの立場からみればなおさらの違和感です。

Lifeやキャリアの世界を扱うひとたちが、表面的には「個の尊重」「当事者意識」「多様性の享受」「変化・変身」と言いながら、ひとの人格や人間性、可能性や変化の本質を土台とせず、はめ込み型で操作的な態度や仕組みを押し出し、事象のみの説明を雄弁に語るスタンスには、どこか相手の可能性を信じておらず、なめている態度がうかがえます。まさに「機械論」です。

そのような展開が横行すれば、いつの間にか提供者側は、自分の狭い思い込みに縛られ、その世界が相手に思い通りに伝わらないことを引き受けることができなくなるのではないのでしょうか。

本来は、「よりよく生きる」ということをテーマに価値を提供する者は、相手がよりよく生きている、生きようとしていることを心からよこび、支援をしたいと思い、一方で自分自身が学ぼうとするひとであるべきです。価値提供者以上の何かを相手から感じられたことに、最高の気分を味わえる度量（器）が問われるのです。また、時として価値を提供している人以上の相手が必ずいることをわきまえているひとが操作主義にならないひとだと思ふのです。

少し厳しい言い方になるのですが、論を主張する識者や人事やコンサルタント的な操作側のひとたちが、最も顧客接点を密にし直接的な成果を生み出す「営業」「渉外」「販売」職に就いた際に、成果を生み出せない傾向が多分にあるとわたしは経験的に感じています。

思想だけでは成果は生み出せないのです。

キャリア自律を現実との接点で語る者が、成果貢献できないことを、みなさんはどう思いますか。

現場は合理では成果が出ない中でもがきながら、操作につき合っているのです。

わたしの経験では、本当に強い企業は、人事部門から要請された研修やプログラムにしぶしぶと付き合いますが、しぶしぶとはいえ、一旦そこに参加するとなれば、やるとなったら我が事としてちゃんと向き合う個の集団です。人は、忙しい中でも本部の指示に従うのです。そこで明暗を分けるのは、優秀な企業の従業員は、どんなことであれ自分自身の成長のための機会と捉え、加わるからには真剣にやろうと思える人々の集団であるかどうかです。つまり、会社の施策がどのようなものであっても自分の糧として主体的に向き合うことができるのです。このような風土が浸透している企業こそが人的資産開発を実践できる基礎です。つまり、何をするかということ以上に、それは社員の主体性で展開されるのかということなのです。

提供者側は、論を主張する識者や人事やコンサルタント的なひとたちの主張するサービスが、受講者にどのように届き、それが大きなヒントとなって、各個人の成長につながるということを真摯に考えなければなりません。もしも、論の主張者が、後ろを振り向けば誰もついてきていない、思うように成長していないという状況が引き起こっているのであれば、主張する論の浸透・運用に何か問題があり、それこそが問題の核心と思わなければならないということです。なぜ、論を語るひとたちが現実で成果を出せないことが頻繁に起こるのか、このことを真摯にとらえなければ、論を語る資格さえ問われることになるといえるでしょう。

キャリアコンサルタント・キャリアアドバイザーと称するものが、個人の不安や悩み相談に寄り添うことは大切なのですが、そればかりになると、戦略推進に現実的に貢献することを避ける傾向に陥るのではないかと懸念します。

現実には複雑怪奇であり、常に変化し、さらに言えば、顧客や社会の状態も各種各様であり変化しています。短期的なテーマもあれば長期的なテーマもある。その各種各様な状態を、ひとつの分野におけるひとつのあるべき方策で導こうとしても、論としては価値あるものかもしれませんが、実態はついてこないことを受け入れるべきです。賢い論者や手法の提供者は、「information」ではなく「intelligence」の世界で活動します。提供するものと、受けるひとの間に計画された余白（ホワイトスペース）を設けられるのです。その余白（ホワイトスペース）こそが、ひとの主体性を紡ぎ出すポイントであり、受け手がコミュニケーションを成立させる鍵なのです。

2

「知っています」という、持つことに依存する罫

古今東西、教えようと思っているひとから、教わったひとはおりません。

主体は学ぶひとにあり、コミュニケーションは受け手が成立させるのです。

世界一すぐれた先生と言われる、米国の物理学者リチャード・P・ファインマン（1918-1988）は、1965年に量子電磁力学の発展への貢献が認められ、ジュリアン・S・シュウィンガーや朝永振一郎とともにノーベル物理学賞を共同受賞した偉大な科学者です。彼の研究成果はもちろん素晴らしいものですが、彼の教育への姿勢はそれと同等に評価され、世界の教育に大きく貢献した教師を表彰する「グローバルティーチャー賞（Global Teacher Prize）」も与えられています。ファインマンは学問に対して実に誠実であり、独特な教育論を持っていました。常に、学ぶひとたちの視点から教えることを組み立てたひとです。

例えば、カリフォルニア工科大学で行っていた授業では、生徒が問題をもってきて、その場でファインマンがその問題を解くという授業をしています。

ここに、学び・教えるという真理があるとわたしは考えています。

*筆者が展開する日常の未来づくり型のODではこの手法を取り入れています。

*スーパービジョンの本質はここににあります。

ファインマンは、成績優秀でMITに入り、物理を勉強し、教鞭をとりました。そこで、大きなスランプに陥り、鬱々とした日々を過ごします。周囲からの期待を受けて若くして大学教授になったにもかかわらず、思うように業績が上がらず「僕なんてもうダメだ。燃え尽きたロウソクみたいなものだから、もう何をしても大した成果も上げられないだろう」と意気消沈していたのです。それが、あるとき、あるきっかけ（内容は省略）から突然開き直ります。もともと物理が楽しいからやっていたのに、いつの間にか「物理学者とはこうでなければならない」という思い込みに縛られて自由をなくしていたことに気づくのです。その時のことをファインマンはこう回想しています。「以前はやりたいと思う研究をやっていただけで、それが物理の発展のために重要かどうかなど知ったことではないと思っていた。ただ自分が楽しむためにやってきたのだ。だったら、これからも以前のように、自分が楽しむために『アラビアンナイト』を読むように、気の向いた時に、研究の価値など考えずに、ただ物理で遊ぶことにしようと思った」というのです。

ファインマンは、そのような自身の体験から、「学び」の本質をつかみます。「今、ここ」を愉しんで幸福を感じていることが重要で、脳のパフォーマンスが上がるのは、その時にしていることに本人が浸りきり、集中し、愉しんでいる時だということを基軸に学習機会を創作したのです。

ひとの脳は、無我夢中になっているときにフロー状態になっています。そして、「今、ここ」を楽しんでいるひとは、人間関係も上手くいく。このひとのそばにいと何か楽しそうだとひとが近づいてきます。ひとが集まってくことによって、いろいろな情報が入ってきますし、さまざまな観点からアドバイスをもらえるので、仕事もよい方向に向かいやすい。全ては、学ぶ主体者が決めるということです。

だからこそ、教える側は学ぶひとなのです。

それが、操作主義的な教え込みではどう展開されるのでしょうか。専門性の分化と深化によって扱う領域の狭い教える側が、ひとつの方法論を上から目線で教え込もうとする。ひととの関係性も、まずは自分自身が自分と違うひとたちとの関係を愉しむことを原点とせず、関係性をつくろう、いろんなコミュニティに参加しようとデータを持ち寄って説得することが横行します。それは、人間の本質をついたものではないと考えます。

ライフであろうとキャリアであろうと、それを扱うひとそのものが、今ここに生きていて、素敵な表情で、夢中になっているかが問われるのです。

相手の話をきいているふりをして、その実、次はどんな話をしようかと頭の中で画策している教える側のひとは薄っぺらいということであり、わかるひとにはその操作主義がわかってしまいます。どう教えようか、どう伝えようかということは、二の次です。

つまり、研修のファシリテーターも、面談アドバイザーも、講演識者も、自身がある場で夢中に学び、愉しんでいるかという「在り方」が何より大事なことであり、このことは、実はもっとも難しいスタンスといえます。

研修前、面談前に鏡を見てください。いい顔をしていますか。難しいことを考えている表情でなんとなくよしとしていませんか。大きな声のまくしたてで、賢そうに持論を伝えようとしていませんか。

たとえば、よくある事象として、自分より10歳以上も年上の研修受講者、面談者にどう対処しようかという処世術の悩みがあります。「なめられてはいけない」「言うことをきいてもらわなければならない」という気持ちが先行し、それに対して、自分の経歴に箔をつけて認めてもらうという処世術です。これは、誰もが未熟な段階で陥ることですが、要は、素であることが怖いのです。

できるだけ世間的な情報や専門的な情報を集め、情報で相手を説得するという、権威づけで相手を従わそうとする態度です。

そうではなく、今日の出会いは新たな発見が得られる機会であり、相手が違った立場や年齢、価値観のひとだからこそ、自分自身が学べるという心境でのぞむことが大切なのです。

どのような発見があるのかワクワクし、表情は晴れ、一期一会の心境でその瞬間を迎え、その瞬間を夢中に愉しむ、というスタンスを会得することがプロの道ではないでしょうか。

研修や面談の相手が年上であればある程、さまざまな経験、体験、視野・視界を持っているものです。その方々に、眉間にしわを寄せた難しい表情で説得をと考えても相手は見破ります。しかも、賢いひとほど、そのとき何も言いません。

説明や講義の場となればなおさらこのような現象に陥るものです。

全ては自分自身の言動・態度が相手の反応を引き起こしており、それは相手の問題ではなく自分の問題と捉えるべきです。だいいち、いくら情報武装をしても、情報化社会では浅い情報は価値が低いのです（情報社会は浅薄な情報価値がなくなる社会）。

年上の方からは、学ばせてもらう、いや年齢に関係なく相手から学ばせてもらうという真摯な姿勢が相手を惹きつけ、実は相手に影響を与えます。そのスタンスでの対話の上で、適材適所の情報提供がはじめて価値を持つのです。研修ファシリテーターや面談アドバイザーは、「キャリアの理解」「プログラムや面談の理解」とともに「受講者の理解」という基礎を身につけながら、その技術においては、「みる」「きく」「はなす」を熟知、実践できるひとであり、実践にのぞむにあたって「心境を整える」という自分のあり方を磨く必要があると思います。

留意点2

「知っています」という、持つことに依存する畧

なぜ、研修ファシリテーターやキャリアアドバイザーや上司は、中高年齢者に気を使ってしまうのでしょうか。考えてみれば、これは当然なことです。ことキャリアの世界となれば、長く生きてきた方々に対してどう対峙するのかはとても難しい問題なのです。

そこで、よくあるのは、自分はキャリアの専門家であり、その世界では年齢を超えて優位性を発揮することができると思います。上司であれば、自分を棚上げし、会社の方針だからと理由づけします。

この時点で、「関係する」ということから逃げることとなります。ファシリテーター、キャリアアドバイザー、上司のみなさんはどこかでこのような経験をしているはずで、それは、当然引き起こる事象です。

それでは、逆を考えてみましょう。自分よりも年下の方との対峙によって自分が影響を受けた経験です。

極端な話をすれば、自分に近い子供たちから影響を受けた経験です。

おそらく、自分より年下の意見の内容に影響を受けたということより、経験の浅い者の言動の中に、素直な生き方や考え方、真摯さや純粋さや真剣さという、自分が忘れかけている昔の自分をみることができ、そのことに大きく影響を受けているのではないのでしょうか。

つまり、対峙の上下関係を突破するには、ファシリテーターやキャリアアドバイザーの「在り方」（エーリッヒ・フロム）で対峙するしかないのです。それは、専門家としての知識の振りかざしではないということです。表面的なダイバーシティ&インクルージョン（多様性の享受、DEI）というきれいなことばではコミュニケーションは成立しません。コミュニケーションには、各自のさまざまな感情が居座っていて、それが自分自身の中にも確かにあるという共感の接点を持ち得るかどうかということです。

ファイマンとノーベル物理学賞を共同受賞した朝永振一郎は、第二次大戦前の1940年頃、ドイツに留学していて『滞在日記』を書いています。

その日記の中で、「物理学の“自然”というのは自然をたわめた不自然な作り物だ」ということを書いています。

この「物理学」を「心理学」「キャリア学」「社会学」に置き換えても同じことが言えるのではないのでしょうか。

「心理学」「キャリア学」「社会学」が扱う自然の状態とは、機械論的な操作による自然観では決してないはずで、データを持ち寄り、部分的な論でひとを操作する行為は、自然をたわめた不自然で無理のある作り物です。

誤解を恐れずに言えば、企業のHRMや人事制度は、あくまで企業都合のその時流行りの専門性の深化による研究で展開しようとするものです。しかし、精神性の「正常」の定義を専門的に分化すればするほど、多くのひとは正常ではないと定義されがちで、病気と診断されてもおかしくない状況を作り出すことにもなりかねないことを心していなければなりません。人間の本来持っている自然な回復力を信じずに、病と特定することで、回復力が逆に発揮されない現象を生むことも起こります。*もちろん、その症状は専門的に診断、処方されなければなりません。

機械論的な自然観という作り物を心理学・キャリア学・社会学の世界を経由して、それからまた自然に戻るのが学問の本質そのものだろうと朝永は示唆しているのです。

「知っています」という知識至上主義は浅薄です。知識やスキルではなく、可能性としてのひとと私たちは対峙しているのであって、それは狭い因果関係ではなくそこに自分も入っている、関係しているという世界で展開されるべきです。

*このことは、終章の『脳科学からの接近』でも解説しています。

3

操作する人こそが悩んでいる

「よりよく生きる」ということをテーマに価値を提供しようとする立場のひとつも、その行為の動機は、自分がよりよく生きるために行っていることから出発しているものです。

自分が信じたい、自分が抛り所にしたいことが未だつかめていない途中経過の考え方を他者に提供することで、自分自身がよりよく生きられるかを常に自問自答しているのです。

これは、不思議なことです。わからないひとが、迷っているひとに説く世界です。

フロイトやユングなどの偉大な精神・心理学者も、自分自身の精神的な病の克服のために精神分析学や分析心理学の研究に取り組みました。

結局は、自分とは何か、その自分がよりよく生きるためにはどうすればよいのか、自分の精神や心理状態が病んでいることをどう克服すればよいのか、ということが根源的な活動の動機です。

わたしは、その動機の純度は美しいと思っていますし、その実践は闘いであると思っています。

その探求においては、自分とは違う他者の生きざまを自分の鏡として感じ、おどろき、よろこび、さらにそれらの要素が自分の中にも確かにあることを実感するというプロセスを経るのです。結果として、よりよく生きるなにかをつかみ、それらを「ことば」にして体系化し相手に提示するわけですが、それは絶対的なものではなく、常に悩んでいる中での真摯な「問いかけ」の連続にほかなりません。

わたしは、自分の悩みを動機の源泉としてライフ・キャリアを提供する者でいることはごく自然なことだと思っていますが、問題なのは、ライフ・キャリアを扱うひとが、違った視点や立場や考えのひとに、自分が探求したい生き方や考え方やテーマを刷り込もうとする態度です。

相当気をつけないと、言動にそれが如実にあらわれるものです。特に対話の初期段階（相手の置かれた状況や思いなどを引き出し、信頼関係をこれから構築していこうというタイミング）では留意が必要です。自分を出していないと思っても、その言動をどう感じるかは他者が決めるものであり、大抵は無意識の垂れ流しを行っていることが多いのです。感度の鋭い受講者や面談相手は、発信する側の冒頭の自己紹介だけでそのひとの考え方を感じ、さらにそこに操作を感じれば抵抗を覚えます。

また、面談アドバイザーによっては「わたしは、感じたことを述べているだけです、以上」という割り切り型の言動となるひともあります。そのような方は「わたしは、抵抗しています」というシグナルを無意識に相手に送ってしまっているのです。そのようなシグナルをあたえられた相手はたまったものではありません。

対話とは「事象」に対する「観念」を扱うのですが、自分中心の問題意識からくる観念は偏ったものになりがちです。たとえば、自分の年齢が上がっていき、自分の生きるテーマがシニアに移っていくことで、自分自身のテーマではない若者のテーマに寄り添えなくなることは良く起こります。これは、一種の老害です。

わたしは、「何を話すか」「何を情報提供するか」ということを事前に準備することは大切なことだと思っていますが、それ以上に、心境を整えることの方が大切なことと述べました。提供者がプロであるからには、自分のもっている問題意識を前面に出さない懐の深さ（器）が必要で、態度は透明であるべきだと思います。そのような心境を整えることが、先入観を持たずに「中心を外さずにきく」「全体をみる」という対話につながるのだと思うのです。

留意点3

操作する人こそが悩んでいる

相互に「感じる」ことがよりよく生きることの対話の出発点と心得ているひとは、ひとに問いかける意味を知っています。「感じる」「信じる」という、理論としての「知る」ではなかなか説明できないことを扱えなければなりません。

しかも、ひとのこころは刻々と変化し、昨日の自分と今日の自分は違うのです。

全て理論で説明するという「知らせて、わからせる」行為に傾注するひとには、実は、他者がありません。

その状態は、自己主張、自己自慢、自己顕示欲、自己承認欲、自己愛のかたまりであり、自己肯定感とは異質なものです。「自己受容」という真摯な姿勢でそこに在れないということです。

それが組織的な展開となれば、企業・人事側の「刷り込み」となり、識者の「売り込み」となります。

わたしは、それでもよいと思っていますが、それを自覚しているのであれば、もう少し常識のある対話になるはずだとも思うのです。

いずれにしても、「部分的、学術的見解を知っています」「知識を教えます」という世界観からの昇華が問われているのであり、昇華したスタンスを持ちえない論者には要注意と言わざるを得ません。

この人間理解と経営の操作的な仕組みをどうするかがまさに問われているのであって、そのあり方に本当の価値があると思います。

4

研修や面談をさばこうとする罠

企業や人事の決めた方針で、面談が義務化されている場合には注意が必要です。

本人の意志で面談に来たのではないひともいることから、面談目的が多様になるからです。そうなると、本人（CI）が主体であるべきという原則に基づいた対応の幅が広がり、キャリアアドバイザー（CA）の力量がさらに問われることになります。面談を希望していない方まで対象となるのですから当然です。

だからこそ、本人（CI）が事前にキャリアについて考え、面談準備シートに記載・提出をし、それをもとにキャリアアドバイザーが多様なC1に対する準備を行うこととなります。

また、キャリア面談を研修後任意で行うルールの場合、面談数が不確定なために、研修ファシリテーターが面談を受けるよう促す操作も起こります。それはそれでよいのですが、考え方を变えて、研修を通過していない方も面談対象とすることを検討すべきです。どうしても研修とセットの面談に固執しがちですが、それはキャリアアドバイザーが研修後に行う定型的な面談以外の展開を指向していない、もしくは、さまざまな面談に対応できない力量のなさからくるものであり、本質を欠くものです。

面談したいという気持ちを主体的に持っている方を重視して面談を実施すべきです。会社が決めた施策の対象年齢に該当しない方々のほうが実はマジョリティなのですから、並行して受け入れるべきだと思います。例えば、研修が35歳、45歳と実施されているのであれば、30代後半、40代前半の方も面談を受け入れるという検討が必要です。もちろん、研修を通過していないためキャリアの考え方のバラツキが大きくなるので、面談準備シートに工夫が必要です。しかし、「相談したい」「面談したい」という思いのあるひとが集まる面談という意味では、形式的に義務化された面談よりも、面談価値は高まるといえるでしょう。

ここで、わたしのエピソードを披露します。

わたしが以前、勤めていた会社では、1年に1回、外部のキャリアカウンセリングの専門家との面談を必須で実施していました。厄介なわたしに対して、経営は、結構ベテランの、それも権威あるひとをセットアップしました。ちなみに毎年、同じひとではありません。これは、オペレーション上の都合でそうなっていました。

あるとき、あるキャリアカウンセラーの大ベテラン（有名なキャリアカウンセリング団体の理事長）との初面談で、その方がフロントトークでこう言いました。

「今日は黒川さん、どんな相談ですか？」

今よりもなお人間ができていなかったわたしは、瞬間的に、その方のことばだけでなく態度も含めてカチンときました。

わたしは、「相談はありません」「会社の仕組みなので来ただけです」とだけ答えました。

当然、面談準備シートはその方の手に渡っています。わたしにも悩みは当然あり、事前に準備シートにはびっしり記載して提出しています。また、わたしがその仕組みをつくったのですから、面談構造も理解しています。

そのときのわたしのところは、「わたしは未決済箱か」という扱われ方への抵抗です。（今思えば、恥ずかしいぐらいのわたしのありようです）

その前年の面談は、別の方が担当されました。キャリアコンサルタント1級が5人しかいなかった時代の1級の一人でした。

実は、わたしが、経産省・厚労省・文科省・内閣府の4府省庁と政策協議を繰り返し、ジョブカフェ事業^(*)を75億（経産省単年度予算／その後5年間続く）かけてつくり、経産省のジョブカフェモデルを設計、運用していた頃に、千葉県のジョブカフェでキャリアカウンセラーの修行をしていた方でした。当時時給860円。その方の雇用管理をわたしが行っていたのですが、元総務部長という先輩でした。

留意点4

研修や面談をさぼこうとする罠

わたしは面談当時、再就職支援の事業開発に社命をもって異動となり、生理的に抵抗のあるリストラに伴う再就職の本当の意義を考え抜こうとしていました。それにまつわる悩みがたくさんあったのです。

その方との対話は、ジョブカフェ時代のたわいもない話から始まり、その後は、わたしの事前に提出した面談準備シートに書いた現状の悩みを披露する形で終始しました。その方のものごしは柔らかくもあったのですが、背筋がシャッキットとしていて、ただただ真剣にきいているというものです。情報提供などあろうはずのない面談内容です。その面談でわたしは、何かスッキリしたということはありません。また、自分が話すことで何か整理されたということもありません。美談などないのです。

ただ、1時間話したという面談です。唯一勉強になったのは、プロのキャリアカウンセラーの姿はこういうものもある、ということです。それを、受講者（クライアントではなく）として学べた機会だったということであり、自分の悩みへのヒントはもらえませんでした。

この2つのエピソードをわたしは今も鮮明に覚えています（前者は冒頭5分だけですが）。

みなさんは、この2つのわたしの体験をどう思われますか。

前者のエピソードは、面談をさぼこうとしている典型例です。

わたしは、キャリアアドバイザーの研修後の面談ゴールを次のように伝えています。

整った感じがすることが大切。ひとは十人十色。そして、一人十色です。

「キャリアデザインをスッキリさせたい」「いろいろな考えを整理したい」「不安とのつきあいをどうにかしたい」「流されてもよいと思うが少し…」「無理している自分はわかっているが…」「うまく自分を表現できないが今の生き方でよいと感じる」「あまり難しいことはわからないしそれを強制されると抵抗したくなる」「頭ではわかっているが…」

など、ひとの気持ちはさまざまです。

そんな各自各様のことばにできない様相に対して、1回だけの限られた時間でCAは対峙することになるのです。きれいな”べき論”で各自が変容するわけでもありません。そんなにひとはきれいでなく、正しくもないのです。まして、教科書的な正解に向けてひとが動くのであればとっくに動いています。

短い時間の1回の面談では、「問いかけ」による中心を外さずに展開される「対話」の中で、受講者が「なんか、整った感じがする」「ちょっとスッキリした」という状態をつくるのが目的ではないでしょうか。

「整う」の認識はまさに各自各様です。

「現状の曖昧模糊とする気持ちが整う」「点であった自分の考えが線になってつながり整う」「論理性が整う」「将来に対するうっすらとした展望が整う」「自分自身がこれでよいと考えたものが「やはりそれでいいんだ」と自覚し整う」「理屈では表せない気分が整う」「理屈ではあられさせないやる気が継続するような感じに整う」「仕事の実践に入っていくポイントが整う」など、面談後に各自が実感する感覚は「整う」ということではないでしょうか。

このことを、面談アドバイザーや研修ファシリテーターも受講者と同様に把持していることが必要だと思います。

* 1：ジョブカフェとは、2003年に国が策定した「若者自立・挑戦プラン」の中核的施策に位置づけられたもので、地域の実情に合った若者の能力向上と就職促進を図るため、若年者が雇用関連サービスを1カ所でまとめて受けられるようにしたワンストップサービスセンター（若者向け就労支援施設）のことです。利用者が受けられるサービスは各施設によって異なりますが、キャリアカウンセリング、適性診断、パソコンおよびマナー研修、求人情報提供など幅広いサービスが受けられるようになっています。

「相手の立場で考える」という誤解 ～ 相手と交われない罫 ～

自分と他者の違いを味わうために、「相手の立場で考える」という思想やことばが出てきます。子供のしつけや、仕事上の教えでも当たり前のように使われることばです。

しかし、「相手の立場には立てません」。

相手にしてみても、そう簡単に自分の立場に立つと言ってほしくもないはずです。

唯一できることは、自分が相手のその状況におかれたとしたら「自分はどのようにその環境をとらえるだろうか」「どのように感じるだろうか」「どのように考えるだろうか」「どのように行動するだろうか（あるいは行動しないだろうか）」ということに思いをはせることだけです。

その思いをはせることができない時に、さらに相手の状況をききます。相手の状況に自分が立つための質問です。決して、相手を忖度し、慮るための操作的な質問ではありません。

この行為には、相当エネルギーが必要です。自分が能動的に相手の状況に立とうとする行為だからです。

わたしは、これが問いかけの出発点であるべきと考えます。

まさに、「問いかけ」とは、相手と交わるためのエネルギーのいる行為なのです。

相手と交わることは、相手の気持ちをうかがうことではなく、自分が能動的に相手に交わろうとすることであり、本質は、自分を軸に考えます。

これは、自分勝手とは全く違います。

この問いかけには技量が必要となります。相手の気持ちをきき過ぎないことです。気持ちを中心にきけば、そこに引張られるからです。相手のおかれた状況の事実・事象と、それを相手がどう捉えているかの観念の両方を分けながら捉えます。もちろん、それがどうつながっているのかが大事なのですが、そのつながりを考えるためにも初期の段階でぐちゃぐちゃにきかないことが大切だと思います。

この時のプロの問いかけは、相手のさまざまな事実と事実の関連性や、時間経過の中での事象の変化と気持ちの変化をシーンやストーリーが浮かび上がるようにきくことです。

それは、あくまで自分が相手の状況に入るためですが、結果として、相手に「意味」が宿ってくる効果をもたらします。

そうです。対話の本質は、相手に理解させようと四苦八苦するのではなく、自ら相手へ交わろうとする真摯な姿勢に対して、相手の中から主体的な意味が生まれてくるということなのです。そして、誤解を恐れずに言えば、相手に意味が宿ってくるのであれば、そこで面談を終了してもかまわないとわたしは思います。

次に、相手の状況にある程度自分が立ったうえで、その状況や事象に対する湧いてきた観念を相手に伝えます。

「いま、わたしは、あなたが話してくれた状況に立ったならどう感じるだろうか、どう行動するだろうかと考えていました。もちろん、情報に限りがありますが、自分だったらきっとこう考えたかもしれません。・・・」という発信です。

できれば、普通の感覚に近い自分として感じたことを相手に伝えます。

*このような対話はヘーゲルやゲシュタルトが説いている、「一般化、個性化、普遍性」のはなしです。ここでは、その理論は省略します。

留意点5

「相手の立場で考える」という誤解～相手と交われない罫～

この「相手の状況に立ってみる」コミュニケーションは、何も面談だけの話ではありません。研修でのグループワークや職場開発の対話でも重要なスタンスになります。

描かれたそのひとの状況を自分がみて、その同じ事実状況に自分が立ったとしたら、「自分はどう感じるのか？」

「自分はどのような行動をとるだろうか？」ということを対象者以外のひとがイメージし交換する。

それを聞いている本人は…

「ああ、そんなことを感じるのかあ」「いま、当時〇〇と考えていたと思っていたが、本当はそういう感じ方をしていたかもしれない」など、当時の情景や思いが回想され、他者との違い、忘れてしまった本当の思いを通して、「自分らしさ」を実感していくことができます。さらに、自分が変化していることすら感じるのです。

イメージするひとと自分との違いや共通性を通して「そのひとらしさ」を実感する。この交流で、より相互の自分らしさがはっきりしてきます。決して、自分らしさは、学術的なことばや論理的な合理でまとめ切れるものではありません。自分らしさ（強みだけでない）と相手らしさが交換された時に、お互いの自分らしさが実感され、対話してよかったという体験後感となるのです。

『留意点2：「知っています」という、持つことに依存する罫』で紹介した、生徒が問題を出し、ファインマンが授業でその問題を解くというスタイルは、このようなスタンスで実は自然と行われているのです。

個人は個別の相談を持ちこみ、それに対して受け手が面談で応対していく構造は、生徒が問題を出し、教師がそれを解くという構造と同じです。

「相手の状況に立ってみる」コミュニケーションは、相談者の問題を相談された側が主体的に相手に交わろうとすることで、相手の問題を結果的に解いていることにほかなりません。

相手と交われないということは、別の言い方をすれば、自分は相手の世界に関係していないと思い込んでいることに起因します。

ひとと、ひととの関係性で構築される職場も、機械ではありません。生命体です。

職場を構成しているひとは絶えず変化し、場合によっては職場の構成員も入れ替わります。そのような職場が全体として一定のバランスを保ち、かつ発展・成長しているのです。そして、そこには必ず自分が入っているのです。

本来、生命体を扱う際には、長い時間軸で考えること、部分的な思考に陥らないこと、流れをとめないこと、各自が占有するのではなく共有すること、そして多様であることが重要です。

ところが、この考え方は人間が非常に不得意とする考え方です。ひとは、その場のことしか考えなくなり、部分を取り出そうとし、何か拙速な手を打ち常に流れを留めようとします。

そうなると、ひととひとの関係性も、機械論的・合理的な因果関係でとらえ話し合おうとなるのです。

科学的なアプローチを指向し、生産性を追求し、理屈が先行し、HRテックで分かったつもりになり、オンラインでの切り取った対話ばかりとなれば、人間の部分的な操作が横行し、生命体としてのひとと組織のみずみずしさがしぼんでしまいます。引き起こっているものごとに対して「自分は関係ない」という姿勢があらわれ、「いま、引き起こっていることは自分には責任はありません。その他の何かが原因です」という機械論的メカニズム、因果関係思考でのコミュニケーションになります。

職場の様相が、各自がたまたまそこに集まっているという認識にとどまっていれば、それは、機械論になります。しかし、誰もが「星座」のように関係していて、確かに自分もそこに存在しているのが生命感ある組織です。その世界を復古することが、診断型組織開発でもなく、1 on 1でもない、対話型の職場開発の本質ではないでしょうか。

6

「なぜ (Why)」の問いかけの罨

これまで、「問いかけによる対話」の重要性をお伝えしてきました。

「対話」とは、意味の流れる話し合いのことです。

「意味が流れる」とは、単なる質疑応答ではなく、素朴な対話の中でお互いが何を感じ、何を見つめているか相互に確認し、多様性や偶有性の中に自分がいると実感することです。

相互にお互いの思いを対話によって感じあい、意味づけの交流をし、なんとなくの思いを少し鮮明にさせていく対話の連続がよいのです。

過去の常識を対話を通して点検することで新たな意味づけがなされ、自分たちがもつ前提を見出していく。この意味づけで個人や組織は変わりはじめ、将来に対しての意義が生み出される。このことが人や組織の大切な原動力となっているのです。

この「問いかけ」という中で展開される、実践の質問技術という狭い領域がコーチングです。

コーチングは、「理解する」世界が主ではありません。主は実践です。コーチングは、相手の行動に影響を及ぼすもので、具体的な行動がなされるかということが全てです。理屈を理解し、実行が始まらなければコーチングではありません。コーチング技術によるコミュニケーションの結果、相手が気持ちよくなったかどうかは二の次です。相手がどう認識したか以上に、相手がどう行動を起こしたかがコーチングの価値を決めます。

クラシック・コーチングでは、「傾聴」「承認」「質問」の3要素が強調されます。しかし、わたしの展開するコーチング研修では、一歩の踏み出しが前提であり、さらに、それがどのような展開となっていくのかという連続的な行動を、信頼関係をベースに心地よくプッシュし続けることに重きを置きます。それは「問いかけによる対話を通じて行動を起こす」ことを主眼においた経験重視の連続的学習であり、職場開発や1 on 1もこのような世界で展開されるべきだと考えています。

面談前の準備シート、サーベイ結果のフィードバックなど、研修や面談や職場開発のための武器を事前に準備することは大切です。すると、その準備において、さまざまな疑問がコーチ（面談者）に湧いてきます。

つまり、「なぜ (Why)」です。

しかし、現実には50分という限られた時間で、面談をおさめなければなりません。定期的な1 on 1面談となれば、30分です。この現実前提の中で「なぜ」を多用すれば、消化不良の面談になることは目に見えています。どうしても、キャリアカウンセラー的なところを扱う者たちは、「なぜ」への探求を指向するのですが、職場での運用展開を考えれば、「なぜ」の世界では現実前提と合わなくなるのです。

指向すべきは、「なに (What) をするか」です。こころの探求に傾注すれば「なぜ」という本質的で時間のかかる世界に入りますが、データや合理の世界で現実を展開するのであれば、「何を」で回すことが必要となります。現実には、短期的な行動を狙いとした「何を」の世界で繰り返し、「なぜ」をいづれどこかで紡ぎ出すしかないのです。

この「何を」の世界は、「意志決定」の世界です。

過去から現在に至る経過の中で、何が起きているのかを考える場が大切なのですが、それは、未来志向の行動の個々人の主体的な意思決定を扱っているのです。一人ひとりのおかれた現実前提から、未来に取り組む対象を「機会」（好機）という観点からとらえ、兆しを感じ、独自の問題意識が立ち上がり、解決すべき課題の構造化と集中を定め、解決の道筋を構想し、具体的な目標を設定する過程を通じて、「何をするか」「何を始めるのか」の決断を迫る対話にすべきとわたしは考えます。

留意点6

「なぜ (Why)」の問いかけの罫

1回の対話では、『留意点5：「相手の立場で考える」という誤解 ～相手と交われない罫～』でお伝えしたように、相手に自分らしさや持ち味を感じる意味が宿ることで終了するかもしれません。

それができれば、限られた時間内で終了しても価値ある面談であると、わたしは申し上げました。

しかし、目指すは行動の主体的決断です。そのための対話であって、対話することが自己目的化することではありません。まして、情報や知識の共有でお互いが気持ち良くなって終了ということでもありません。

活性化された組織でも、各自から主体的な意見が出てくる状態で満足して終わってしまっている組織もあります。

データの、組織の活性化がありエンゲージメントも高いという表面的な状態で留まっている組織です。

わたしの経験では、素晴らしいエンゲージメント結果の組織が、驚くほど成果を出せていない場合がたくさんあると感じています。つまり、議論はするが成果を出せない組織です。議論をすることと、何がなんでも価値を發揮し、それを成果に結びつけるという力は違うのです。意見を言い合う前に、各自が孤高になって考え、その上で議論し決意を固め、一度決めたら簡単にあきらめずに成果を出すまで実践することが重要です。

ほとんどの有識者は価値創造の成果を出す意思決定の手前までで終始していますが、本当は、成果を出す実践プロセスこそが出発点であり、その経験が最大の学習教材となるべきだと考えます。ですので、出発は、個人の当事者意識となるのです。当事者意識で実行に向かった人に、理屈を降りかければ、せっかく実行しようとしている発意を低下させることにもなりかねません。

それが「あれも、これも」というノイズです。

識者は「あれも、これも」で解説します。特に権威者はその傾向が強くなり、一方的です。「わからせる」ことを前提とすれば、「あれも、これも」の説得モードになるものです。

しかし、「あれも、これも」は関心を分散させ、エネルギーを分散させて持続的行動に導く活動を邪魔します。

「あれも、これも」に追われ続ければ、成果の創出が遅れ、成果が積みあがらないリスクがあることを一方で理解していなければなりません。

意味解釈は、実践の後に行うことが本質なのです。*このことは、後段の『脳科学からの接近』で詳しく扱います。

決断を促し実行に移すことは、各自の「意思決定基準は何か」ということに迫ることです。

そこには、「あれも、これも」というノイズは要りません。識者の理屈・理論はどうでもいいのです。持論に凝り固まって雄弁に語る識者に惑わされてはいけません。それは、彼らの職業であって、権威であって、そこに従わなくてもよいのです。

自分にはどのような選択肢があり、自分は何の選択基準（価値）を重視するのか、また、その基準に照らしたときにどのような行動を選び、決断するのかということに集中することです。識者の理屈・理論は参考とはするが、直感的意思決定の邪魔をするものではないということです。理屈に迎合した瞬間に、自分の直感を捨てることになり、自分で考えることを放棄することになるからです。

もちろん、意思決定基準は常に変わっていきます。しかし、今ここで行動を起こすには、今の自分の意思決定基準を尊重し、それに従って行動するしかありません。

さらに、意思決定基準は何も論理的な整合性を持たなくてもよいのです。自分にとって、「よし、そうしよう」と心から思う基準だからこそ力が出るのです。

基準は直感で良く、その直観力こそが人間のもつ本来の力です。合理的な導きは、個人の直観力を奪っているときえいえるもので、自分が信じる直観こそが自分を突き動かすのです。そして、そのように動いた後は、自分が信じた直観に対して、自己責任が伴うことを認識していなければならないのです。自己責任をみつめる際には、理屈ではなく、多様な経験を、多様なひとたちとの対話が重要となるのです。

「わたしは、これまでも迷ったときにはまずはやってみることから始めた。今回も踏み出すには迷いや不安はあるが、まずはトライしてみよう」「失敗しても殺されるわけではないので、後悔しないこの〇〇の価値を重視した選択をしよう」「どうせやるならこれを思い切ってやってみて、その結果を皆で一緒に考えてみたい」「どうせやるならNo.1になることにつながるこの行動をしたい」「周囲の条件が整わないと動けないのであれば、いつまでたっても変わらない。だったら自分から〇〇を起こしていくことにする」「自部門では〇〇を目指しているが、それでは3年先、5年先に通じないと思う。いま、技術的にも資源的にも組織的な条件は足りないが、もっと夢のある世界を創ることに共感するひとを集めてスキームを描こうと思う」・・・。

これらの意思決定基準のどこに合理的な基準があるといえるのでしょうか。しかし、どこかから借りてきた本気になれない意思決定よりも、はるかに立派です。そこには、ひとから言われた方程式に従うのではなく、自分で考え、自分で決めたという最も根源的な生きざまが反映されているからです。

なぜ、意思決定が重要となるのか考えてみましょう。

これだけ変化の激しい時代になってくると、現実には、二律背反の理不尽な葛藤の連続となり、意思決定することができにくくなっています。じっくりと考え、選択肢を選ぶ時間があるわけでもなく、スピード感が必要な変化の連続に皆が直面しているのです。

このような環境の中で、積極的葛藤ならまだしも、消極的葛藤（どちらも選びたくないが選ばなければならない葛藤）への対応を迫られて、一つひとつ意思決定しながら前進することが難しくなっています。

葛藤に向き合い選択を迫られた際の意思決定として、あえてどちらも選ばない、放置するという対処もあります。しかし、そればかりが続くと割り切りの癖がついてしまいます。割り切ることの習慣化は惰性につながります。自分が主体的に決めず、周囲に決断をゆだねそこに自分を合わせ流される。この連続で自分を見失い、魂が弱くなるのだと思います。割り切って流されることは、とても楽だからです。マイナスにならない自己保身が意思決定基準となり、自分で価値をつくりに行く行動は皆無になっていきます。節目でない時には漂流していても良いとすることが表面的に語られているキャリア論（節目論）の落とし穴はまさにここにあるのです。

「割り切り」は、時代とともに社会や顧客のニーズが変化している中で、それを理解しようとしなくなる不感症につながります。また割り切りによって、各組織の独立性を際立たせ、狭い領域の内向きな指向を助長させ、全体発想がとれなくなります。さらに言えば、会社を超えた社会や自分の人生への視点が減退するのです。

割り切りは、プライドが高く持論展開に固辞し、他者の意見を聞き入れることができなくなります。割り切りにより、上意下達の指示命令組織が出来上がり、末端の変化に対する気づきや新たなヒントが生まれなくなります。割り切りが蔓延し、皆が周囲に合わせようとする風土が定着すると、最近流行りのエンゲージメント・サーベイや人事評価において、周囲の反応を気にした「寛大化傾向」「中心化傾向」となっていくのです。その状態では、人的資本経営はそもそも機能しないのです。

さて、みなさんは、日頃から行動するための意思決定をするときに、何を基準にどのように決めているのか、考えてみてください。これは、意思決定の覚悟のはなしです。自分の意志で果たして決断をくだしているのでしょうか。周囲からすれば、組織に同調しない意思決定基準は厄介に映るかもしれませんが、しかし、各自の主体的な意志決定による活動は、組織の成長の原動力だということも忘れてはなりません。

つまり、操作主義的な組織は、個人の主体的な意志決定を良しとはせず、安全で、説明可能などのような企業でも同じ行動を生み出し、本来の独創性が競争優位となる展開をしぼめてしまいます。

留意点6

「なぜ (Why)」の問いかけの罫

ひとが行動する際には、意思決定するかどうかにかかわらず、大抵は難しいことを考えずに無意識で行動しているものです。後段の『脳科学からの接近』で解説しますが、行動するためには「考えない」ことが重要です。考えすぎた行動はぎこちなくなってしまう。

しかし、「考えない」「意識しない」ということは、実は無意識に何らかの拠りどころをもとに行動を起こしていると言えます。無意識の拠りどころは、自己肯定感がベースにあり、その上で、そのひとの大切にしている「価値観」と「これまでの習慣」が作用しています。この自己肯定感や価値観、それらを含む総合的な自分らしさを、日頃から意識できるような仕組みが、行動を起こす際の無意識の拠りどころとなるのです。

葛藤対処の仕方は、成長の核です。何かを選び行動に移す際の葛藤は、葛藤と意識するから葛藤問題となります。割り切りとは、この葛藤すらも感じさせない感度の鈍さを助長させることになるのです。

「自分らしさ」は過去から現在の中の行動にあらわれ、それは合理的な理屈ではなく、「喜怒哀楽」という感情に紐づいています。さらに、葛藤の中で意思決定する瞬間に自分らしさがあらわれるものです。何を選択し、何を捨てたのかというギリギリの判断そのものが自分らしさです。この意思決定によって行われた行動を「振り返り」「他者からフィードバックを得て」「そこから教訓を引き出し（意味づけ・意義づけ）」「次への行動に移していく」サイクルを回していくのです。

振り返り、意味づけする際に自分の意思決定を見つめることになるのですが、それは取りも直さず、あらたな自分らしさを自覚することでもあります。あの時の意思決定が正しかった、間違っていたなどという低次元の話ではなく、仮にその時の意思決定が甘かったとしても、その悔しさや反芻が未来に生きることとなります。

*『生きがいについて』『人間をみつめて』『こころの旅』の著作で知られている神谷美恵子氏は、「生きがいは、葛藤から生まれる」と論じ、この内容を詳しく述べています。

「研修」「面談」「診断」の扱いでは、この意思決定まで迫っていないものが大抵で、もっとも重要な行動開始に至っていないのが実態ではないでしょうか。理屈が行動を封鎖しているのです。

きれいに「キャリアデザイン」しても、最後のアクションプランが実行されにくい。また、職場においてある行動をすることを、全員一致の合意で行うことは良くありますが、先にも述べたように、各自が意思決定せずに周囲に選択をゆだねて終了となる場合が多いのです。職場の方針はみんなで合意した、しかし、自分はその方針は曖昧しておこうという世界です。

本来は、「研修」「診断フィードバック」で、未来に対する行動の意思決定を問い、それでも迷っているところを整理し、背中を押す「面談」の展開が望ましいと思います。しかし、限られた時間、限られた回数の面談では、行動の意思決定までしっかり迫りません。また、マネジャーに全てをゆだねても物理的に無理があるのです。

そこで、これからは職場外部のプロセスコンサルタントの力を借りて、連続的職場開発の対話を展開することで「意思決定した一歩の踏み出し」を個人も職場も習慣化することになるのではないのでしょうか。

そこではじめて職場内の相互信頼が生まれ、メンバー各自の持ち味を引き出し、相互啓発が起こり、各自の一歩の踏み出しを全員でコミットすることができます。

メンバー間で、「それはいい、やってみればいいじゃないか」「わたしも、そのプロジェクトにつき合うよ」「すごいね、〇〇さんは。リスクはあるかもしれないが、行こうぜ」という対話が引き起こることが重要で、そのような職場が無数にちりばめられていることが、人的資本経営のありようです。

このような職場開発は、これまでの密室で行われるマネジャーとメンバーの1 on 1という、ひと月に1回の定期的なミーティングの強力な支援となります。組織によっては、職場開発が「主」で、1 on 1はそれを補う「従」となる方が自然な形かもしれません。

全マネジャーが1 on 1を展開できる力量と余裕があるわけではないからです。

そうすると、1 on 1は何もひと月に1回というルー尔的なものでなくてもよくなります。3か月や半年に1回、それも30分ではなくじっくり時間をかけてお互いが納得するまで対話するという展開でよいでしょう。

従来の上司と部下の定期的な部下のための短時間面談を、対話型職場開発を主軸にかえ、職場全員が関わる場とし、そこから個性を深く対話する1 on 1へとつなげる仕組みです。そちらの方がスムーズに動く組織もあるのです。

マネジメントによる業績の差は、ミクロでは「方法 (How)」で差がつき、長い目で見れば、「何をするか (What)」で差がつきます。部下の取り組む対象である「何を」を決め、合意するのが管理マネジメントを超えたリーダーシップです。

対話において「なぜ」は、「何を」を明確にするために大切なものですが、「何を」が明確にならないければ、実践ははじまりません。もしも、「なぜ」ばかりの世界で終始し「何を」が設定できなければ、まさに、はじまらない癖がつくのです。

意思決定は、「何を (What)」にはじまり、「なぜ (Why)」に至り、「何を (What)」に終わります。

職場開発や1 on 1は、「なんでもよいので対話しましょう」ではなく、「何を」と「どのように」を中心とした連続的な対話です。

時に、「何を」で迷ったら「なぜ」の対話にいたるのですが、中心は「何を」と「どのように」の展開となります。みなさんは、研修や面談で「何を」「何があれば」「何がなければ」「何をすれば」という問いかけの対話をどれくらいしているのでしょうか。「何を」という問いかけは、マネジャーやリーダー、ファシリテーターやキャリアアドバイザーが身につけなければならないテクニカルスキルだと思います。

ここでは、「Why (なぜ)」をないがしろにしているわけではありません。Whyの本質は、Whyそのものの中にあるのではなく、Howを一人歩きさせない (Howを自己目的化させない) ために、目的合理ではなく、価値合理性が重要で、そこにおいてはWhyが必要なのです。

しかし、Whyばかりが逡巡しても始まらない。肝心なことは、Whyがなくても始めることであり、その行動による経験をもとに、意味を見出すWhyが出てくることです。

みなさん、このような世界を、全てミドルマネジャーに委ねられますか？

それは、ミドルマネジャーの現実を直視すれば物理的に難しいとわかります。ですので、提言10で述べたように、企業は新たな職場開発の仕組みを構築しなければならないと考えます。

7

部分最適がちらかって 全体最適になっていない仕組みの罠

部分的な世界がいくつも出来上がり、全体は単なる部分の集合体と化したバラバラな散らかり状態にあるとき、職場（現場）は混乱を引き起こします。

それぞれの部分的施策は、それなりの「理（ことわり）」があるのですが、全体としてどう解釈すればよいのか、ぐちゃぐちゃでわからない施策が現場を覆えば現場はフリーズするのです。このような「あれも、これも」の正当化された部分的義務の過剰が現場の身動きをとれなくします。

ひとは、「余白」で主体性を発揮し、全体の調和をはかり、その上で「集中するテーマ」を自ら意思決定して力強く動くのですが、全体の調和をつくる余白の大事さを意識せずになんでも詰め込もうとするのが現代の特徴です。専門性の分化が進行するとそうなるのです。「あれも、これも」です。

部分的な施策が散らかった状態の時には、大抵、ことばが濫立しています。

たとえば、最近流行りの「パーパス経営」ということばがあります。わかったようで、わからないことばです。なぜ「目的」と素直に言わないのかと普通のひとは思ってしまいます。ちょっと前まで重視して使っていた「経営理念」「ビジョン」「ミッション」「行動指針」「バリュー」と何が違うのでしょうか。

一時は、ビジョナリーカンパニーと盛んに言い、一時はバリュー経営と言い、企業によっては「志」ということばも使い、もう何がなんだかわからなくなっています。このような「ことばあそび」の世界で終始し、「正しそうな部分的”べき論”」の方針だけが次々と打ち出され、その意味解釈に現場は精力を使い果たし、結果、力強い行動に至らず何も生まれないのでは本末転倒だと思います。

もしも、パーパスを組織と個人の「志」的な意味合いで指すのであれば、それは「バリュー」と同思想です。「わたしの価値観」「わたしたちの価値観」の調整・統合です。最近では、経営理念の上に「パーパス」を掲げる企業もあるくらいですが、自然に考えれば、経営理念や行動指針には、企業と個人の社会的な存在意義がうたわれているはずで

昨今は「新しい資本主義」という名のもとに、国の社会的課題を官民一体となって解決していく流れとなり、米国発の舶来品のことばである「パーパス経営」を日本企業は輸入したのですが、わたしには従来から流れている日本的な企業運営の当然のあり方を無視して、米国流の「型」を加えただけのように映ります。「パーパス」などとあらためていって日本企業は浅薄ではないし、また、定義化しなくても良いものだと思います。むしろ、次から次へと仰々しいことばと形（型）を加えることでのマイナス面の方が大きいと考えますが、いかがでしょうか。

みなさん、3年後に「パーパス経営」はどうなっていると思われますか。わたしは、おそらく「パーパス経営」ということばは消沈しているのではないかと考えています。

おそらく、そのようなことばの作り手や送り手は、これまでの価値ある世界観を浸透させることよりも、新たな概念で整理したいと思い、流行りことばを用いて、組織と個人をバインディングすることを求めているのでしょうか。そこには、作り手のエゴトリップが働き、末端の一人ひとりの社員の混乱まで視界に入っていないのではないのでしょうか。浅薄な流行りことばは、知性と逆行するとわたしは考えます。それは、まさに、霞が関のありようです。政策的な立場の方々が、時代の流れで、過去の知見の積み上げに従えば、担当自身のオリジナリティを発揮できないことから、新たなテーマを無理やり創り出し、長期的な展望を無視して、その場の新たな政策に終始している態度は改めるべきです。さらに、新たな施策への組織的な評価も改めなければならないと思います。

受け手のみなさんも新しいことばの方が、あたらしい方針が打ち出されたと勘違いしがちです。「〇〇ということば、少し古いですよ」という受信です。

たとえば、「CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任)」という言葉が登場すれば、何も考えずにそこに飛びつきます。

実は、このようなやり方は、定義でなんでも動かそうとする米国型の動かし方です。米国はもともと多民族国家で個が強く、ルールで取り決めないと全体が動かない性質があるため、ガチガチのルール至上主義のマネジメントの形をつくりあげています。米国は、科学信仰がとて強く、何でも定義する方向で動きます。だからこそ、その浅薄な形式知の徹底が米国の強さになっているのです。

一方、日本の多くの企業は、ことばにせずとも昔からCSR思想で経営してきたのではないのでしょうか。「本業を通じた社会貢献」「三方よし」という思想です。

つまり、米国型はこれまで社会の公器として企業を捉えてこず、その都度発生してくる経済的、社会的問題に対し概念とルールを積み上げてきたと言えるでしょう。

日米でそのような違いがあるにもかかわらず、「CSRということばは、少し古いですよ。いまは、SDGsですよ」という、輸入されたことばにすぐにわれわれは乗っかります。同様のことが、DXでもGXでも起こります。人的資本経営が流行りことばとなっていることも同様の現象で引き起こっていることだと思います。

輸入思想のやり方に、われわれは盲目的に従う癖がついていると言えるかもしれません。

みなさん、そのような輸入思想が来た時に、いちいち驚くことを辞めませんか。むしろ、「ああ〜今度はそうきたかあ」程度に、引き起こっていることの本質を見極める余裕と全体観にもとづく核心を見極めることが大事だと思います。それが、全体をみることだと思うのです。

自社や自組織は何を中核に展開していくのかを考え、自社らしく、自組織らしく、わかりやすいことばで、核心をついた方向性を指し示し、浸透させることが経営のあり方です。

複雑でなく明快、全体整合性をとる、一人ひとりのものになるメッセージを打ち出すことが組織を動かすのです。

もうひとつのたとえ話。「1 on 1」について考えてみます。

「1 on 1 ミーティングとは、上司と部下の1対1の面談のことで、部下のための時間です」と定義されることが多いようです。毎週・毎月・3か月に1回などの頻度で、部下とマネジャーで30分程度の対話を行い、基本的には部下が自分の考えを話すことで進めるとされています。上司は、なかなか言葉にならない部下の思いを引き出す努力はするものの、「結論を先取りしたり、決めつけたりはしない」などのHow toで運営されます。ヤフーの実践がその代表例です。

ところが、たとえばアマゾンでは、上司と部下の対話だけを「1 on 1」とは言いません。

採用時における学生と先輩社員の面談や、社内の希望部署への配置転換をホスティングシステムで行う際の希望先との面談（職場の上司は通常は関知しない）、メンターとの面談、メンバー同士で行う面談など、全ての1対1面談を「1 on 1」と称します。アマゾンの文化として、社内外のひととの交流は実にオープンであり優先度を高く設定していて、基本的にはそのような1 on 1希望があった際には、受け手は断らないという文化が根づいています。これは、アマゾンの全員がリーダーであるという思想から来ており、14原則の「Our Leadership Principles (OLP)」に準じています。アマゾンでは1 on 1のHow toは各自のリーダーシップをもとにした解釈で展開されており、相談等があった際には一人ひとり当事者意識で対応することそのものに価値を置いているのです。

このヤフー型の1 on 1とアマゾン型の1 on 1のどちらがよいとか、悪いとかをわたしは述べているわけではありません。しかし、部分最適のHow toの嵐にならないためには、アマゾン型のゆるぎない世界観まで考える必要があると思います。それが全体です。

留意点7

部分最適がちらかって全体最適になっていない仕組みの罫

上司と部下の定期的な1対1の対話を施策として展開することはひとつの有効な手段です。企業風土を変える突破口となるかもしれません。しかし、施策は全体性とのつながりの中で展開されてこそ、その意味が宿るのです。もしも、上司と部下の部分的な1on1施策だけにとどまれば、リーダーシップをどうするか、次世代ジュニアボードの問題をどうするか、技術的課題をどうするか等々の部分的な課題対応がバラバラに展開されることになり、タスクの嵐、散らかりになります。

識者は、狭い世界観でHow toを語るのではなく、全体をみるための技量が必要です。その上で、それらを統合して考える構想力が最も重要であり、決して、部分的施策を雄弁に語る事が価値ではないとわたしは考えますし、実際のプロセス・コンサルテーションを行っているわたしとしてはそこが要だと考えています。

それでは、ここから少し、全体からみた構想力が、なぜ必要となっているのかを時系列でみてみましょう。

*これは、本レポートの冒頭でも触れています。

前述しましたが、昔（80年～90年代前半まで）は、ごちゃごちゃでもよかったのです。

「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施策を行うことが、戦略に紐づく合目的なHRMよりもパフォーマンスが圧倒的に高かったからです。

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ることによって常に他社では模倣しづらい高度な品質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、戦略を起点とせず、組織が主体となって価値や成果を生み出し、結果的に戦略を生み出すプロセス方式です。全体はあとから形成される帰納法的アプローチと言えます。

80年～90年代前半までの時代は、比較的、向かうべきところが鮮明で、どこもが右肩上がりのシンプルな成長期・安定期の中での試行錯誤が功を奏しました。それは、シンプルな目的や、やり方に向けた各社ごとの理論体系づくりの時代だったともいえ、各社ごとの人的資産開発の競争優位をつくりあげてきたのです。」ということです。

ところが、現代はこれまでの前提が既に崩壊しています。

前者の前提（雇用を保障し、コミットメントを高める）については、もはや終身雇用は幻想と化しており、ひとつの会社での「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」の整備が求められるのですが、労働市場の保障の社会はまだまだ先のことです。一企業ではなく、社会システムの問題だからです。

後者の前提（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ことがあげられ、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。さらに、個人が自ら学習を行っているかといえば、約半数のひとは自己学習を行っておらず、先進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中で、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。さらに、前述した、部分最適の施策がバラバラに職場におろされれば、どれもが中途半端な表面的な理解で終了となり、力強い行動実践が生まれてきません。

現代は、複雑で変化の激しい時代です。その時の、方針や施策がさまざまな課題に対応することを目的に、さまざまな施策が部分的につくられ、散らかって終了となっています。

本来は、その部分的な施策を各社独自に調和させるところまでもっていかなければなりません。それが人事の本来の仕事です。

そうでなければ、どこも同じ企業群となり、差別化とらならないでしょう。競争優位が戦略なのですが、その優位性は他に模倣できない独自性・差別化にあるのです。

企業も人材サービス会社（機関）も部分的な施策を同じような型で示すのではなく、各社の全体性としての調和を構想し、部分的な施策の良し悪しよりも、全体からみた部分の意味や価値が鮮明になっているかを問わなければなりません。

企業や組織には、これまで蓄積されてきたさまざまな独自の風土が厳然とあり、DNAとなっているのです。

それらは時間をかけて無自覚的に動的平衡をもたらし生命体をつくりあげています。目に見えない風土や文化というOSがひとや職場の関係性と独自のコミュニケーションを生み出します。その整合性の上で、安全基地がつけられ、職場は分解（創造的破壊）と再創造を繰り返しながら成長するのです。この分解と合成の中で、ひとの主體的なチャレンジや創意工夫・試行錯誤が展開されるのですが、これからは新たな経験学習が組み込まれた職場開発が核となり、現場・職場の活動そのものが活性化し、全体の成果が創出される仕組みとなっていくのではないのでしょうか。

世間的に言われている理論（借りてきた理論）を安易に導入しても、職場のフィールドダイナミズムは起こりません。企業や組織の全体性と、現場・職場で実際に現実を動かしている個々の仕事に対する価値の追求の両者を調和させるのは職場開発にほかなりません。職場開発で、全体と部分をつなぐのです。

そこで、必要となるのは、全体最適をはかる「プロセスコンサルテーション」です。

これは、E・H・シャイン氏のいう「プロセスコンサルテーション」とは少し違います。

シャイン氏はヒューマンシステムについて述べていますがスモールグループについては扱っていません。

重要なポイントは、現場・職場は変化の中で動き、合理性の限界を超えた世界で活動していることを直視することです。

そのためには、目的合理性（rationality of purpose）を超えた価値合理性（value rationality）での展開です。

現時点での固定的な目的に合わせた変化対応では無理があるからです。

目指す価値は、企業によって独自性を帯びています。また、企業内の組織によってもその特性に応じた価値観が独自性を持っています。コピー&ペーストできる教科書的な価値はありません。

そして、それぞれの価値観に戦略が宿っています。この企業価値と個々人の価値の徹底した融合と浸透を展開することが組織や個人を強くさせ、成長の原動力となるのです。このことを重視しないプロセスコンサルテーションはありえないのです。

その独自性を際立てるために、その企業・その組織における全体最適性の中で、職場や個人がげんきになれる活動を起こす仕組みがあるかどうか勝負となるといえます。本来CHROはそこを担うのです。

これまでの経営管理は企業側に都合の良い個人扱いでした。美辞麗句をいくら掲げても、それは企業・組織のためであり、個人を重視した施策ではない場合が多かったのです。わたしは、それを操作主義と呼んでいます。

しかし、パラダイムは変わりつつあります。個人を起点としない施策はもはや通用しがたい。このパラダイムの転換を行っていく企業が長期的に強い企業となるのです。

それは、「職場」のあり方の再創造です。

8

ライフ・キャリアがOSとなる罫

人事や人材サービス会社（機関）や識者は人と組織について考え、施策を講じることを生業（なりわい）としています。

ところが、会社の生業は「パン屋さん」「八百屋さん」「肉屋さん」「魚屋さん」という具合であり、それをどうするかが本来です。パン屋さんは、毎日、おいしいパンをつくりそれを消費者にどう届けるかを一生懸命考えて行動しています。そのための人や組織なのです。さらに、パン屋さんは、すぐに八百屋さんになれませんし、肉屋さんにも魚屋さんにもすぐに転換できません。

実は、政治家（政治屋）もパン屋さんにすぐにはなれません。

だからこそ、パン屋さんにつとめているひとは、日本国や地方自治体など広く全体を統治し、リードする政治家を選んで託すのです。政治に関してのアマチュアが一票を投じて全体をリードするひとを選ぶことは、政治に関心はもつものの、政治に熟知している必要はありません。パン屋さんはそれほど暇ではないのです。ただ、全体に興味関心を持っていることが大事で、それが社会というものです。

初期キャリアにおいて、社会とは顧客です。社内ではありません。顧客を通じて社会を実感していくことから始まります。

さて、「人と組織」を対象とし、人の分野で「よりよく生きる」をテーマとして扱う人事や外部コンサル・識者は、人事分野が会社全体のOSを扱うと勘違いしているかもしれません。人的資本経営などのことばが登場すればなおさらです。

最近、個人のキャリア自律が必要不可欠なことから、キャリアというOSを中心に毎日の仕事アプリを動かしましょうという考えになっています。しかし、現場・職場では毎日真剣にパンをつくること、野菜や魚を仕入れて売することに努力しているわけで、本来はこちらの方が毎日の主役なのではないでしょうか。

このことが、人事と現場（職場）とのズレを起こしていると思います。

職場で、いま取り組んでいる仕事が勝負所に差しかかかっていて、無我夢中で仕事をしているひとにとっては、キャリアOSを考える余裕などないことが大抵です。

キャリアOSを担っている人事や人材サービス会社（機関・識者）が、先に述べたように浅薄な部分的人事持論だけを展開し、現場の実態を理解せず、キャリアOSに合わせると言ってもアプリ側は困ってしまうのです。

どんなに便利なHRテックのマネジメントツールを提供しても、それはあくまで会社都合、マネジメント都合であり、使い方を誤れば個人を無視した操作主義となります。

「わたしは、いま、新たなすごいパンをつくっているのです。ライフとかキャリアとか、抽象的なことばの展開につき合っている時ではありません。夢中でやっているのです、邪魔しないでほしい。いまのわたしにとっては、素敵なパンづくりそのものが、生きている実感なのです」という状況を、人事関連側は受けとめていなければなりません。それが本来の姿なのですし、その姿は立派に生きています。

いまと未来をつくっている仕事こそが「主」と認識し、そこに無我夢中になっている素晴らしさを人事関連側が支援し、そこから今の仕事の素敵さを人事OSに反映していくという考え方がとても重要だとわたしは思います。

それが、わたしが提案しているOSとアプリをつなぐ組織開発・職場開発であり、内向き、後ろ向きな過去を扱う診断型組織開発ではない、未来づくりの対話型職場開発です。

診断型組織開発は、実に都合の良いデータで人々を誘導しようとしがちです。そこには、一人ひとりの「個」が入っていないことも散見されます。

個を定量的にはかる場合にも、そのはかるディメンションは設計側の意図で構成され、さらに質問紙（データをとるための質問の仕方）には設計者の何らかの思惑（メッセージ）が隠れています。しかも、それらをはかる要素は非常に狭い領域を扱っています。それこそ操作なのですが、人間はそれほど限定された生き物ではないのです。それらを察知しているひとやその使用目的に疑問を抱いているひとは何らかの抵抗を示しながら、データ収集につき合うこととなります。

場合によっては自分を決めつけられそうな「評価」を感じ、全ての項目が寛大化傾向や中心化傾向で回答することも起こります。それを防ぐために、データ収集側は360度的に周囲の観察データも採るわけですが、それすら本人の言動をどこまで理解しているのかは曖昧です。

データの集計に至っては、統計的アプローチによって全体性をみようと、全体傾向のなかでの個を位置づけます。統計的にはN=1という個別は排除されます。しかし、優れた創作者は統計データから弾かれる特異性をもっていることも多いのです。

そして、集計されたデータを職場や個人に開示し、キャリアの場合にはそこから個を考えるワークに入ります。この時のフィードバックが雑であれば、一種の成績表的なデータ結果の扱いとなり、キャリア開発とかけ離れていきます。経営サイドからすれば、ひとと組織の変革を迫る際の手段として、データを活用するのは当然です。科学的接近、合理的経営は、マネジメントの原則です。わたしは、データを手段として活用することは否定しません。まずは「見える化」という主張も、ある意味で納得します。

しかし、上述したような性格をデータ展開は持っていることを熟知し、繊細に扱わなければならないと考えています。データ展開は、タイミングよく点検的に行えばよく、その際にはフィードバックの技量を身につけていなければならないのです。

未来づくりの対話型職場開発は、個々人をテーマとし、その集合体（全体）の職場をダイナミックに活動させる運動です。職場の対話は、N=1（個人）を扱います。それも、各自の行動による体験を出発点とします。行動は、合理的には行われていません。合理性の限界の先で行動成果が出るのです。その前提での職場対話です。経験を振り返り、意味や教訓を引き出し、次なる行動に向けての意思決定を問うのです。このような、データではあらわれない個々人の特性に職場メンバーが交わる世界（コミュニケーション）で未来志向を醸成し、一歩踏み出す決断（意志決定）を問うことになり、その習慣化をはかります。

職場開発は、対話が出発点で、その上で診断型のデータ・フィードバックになるのがよいと思います。このような順番で、はじめてデータの意味解釈が深みを増すこととなります。まずは、職場の中でのコミュニケーションが建設的に展開されていることが土台であり、信頼性のもとでデータの建設的な解釈が生まれるのです。

個と職場は、社内の人事ロジックではなく、顧客や市場やその先の社会を直視しています。現場・職場は未来の素敵なパン屋さんになるために「何をやる」ということを決めなければなりません。「何をやる」ことを決めるには、「何のためにやるのか」という背景に入っていきます。ここで、組織としてのあり方、個人の働きざまとの接合点をはじめて生まれてくることとなります。

現場の活動に夢中になり、そのことでいろいろ出てくる悩みを整理し、サポートをするのが原則ですが、人的資本経営などのお題目でそちらに合わせろということでは、本末転倒であり、まさに企業都合の運営です。人的資本経営にしてもリスクリングにしても、本来のあり方は、会社の方針に従えというものではなく、企業構成員の一人ひとりの主体性で動き、学び、成果を出す自分自身にコミットすることが原則です。

留意点8

ライフ・キャリアがOSとなる罫

さも、これが本道だ、正解だ、妥当解だと暗黙的にメッセージしている企業や組織は、一人ひとりの主体性を奪い、人生をかけて今の組織や仕事に向き合おうとする純粋な志を押し込めることになりかねません。時代的なトレンド理論に支配されたさまざまな”べき論”は、わたしからみれば、最も楽で、最も魂の入らない世間体に合わせた生徒手帳のような経営です。そういう世界が出来上がれば、多様性の逆である同質性の組織になってしまいます。個から生まれる小さな創造性が発出されなくなります。

今の人事関連部門や識者は、もっと「個」を起点に施策を考え、サポート体制を整えるべきです。

本来は、「自然」な状態でひとや組織が熱くなり、やはりこの会社や組織はよい、というシンプルな感覚でいられることが大事なのではないでしょうか。

職場開発の対話の核心は、個と組織、現在と未来（短期と長期）、部分と全体、役割と役割、コストと投資価値、内と外などの葛藤に個人が向き合い、意志決定することに職場の人たちが賛同し、相互啓発を行っていく場です。個人レベルもマネジメントレベルも経営レベルも、これらの葛藤に向かう仕組みが展開されていなければ変化の激しい現代において部分も全体も調和されないのです。

葛藤は、正解が見えないものの中で一步踏み出す決断や行動です。そこには「失敗」することが伴います。失敗に対する指針が経営・組織・個人レベルで浸透していなければ、どんなに意思決定を迫ってもひとは新たなチャレンジに向かっていきにくくなります。部分的な施策を導入する前に、そのような「新たな行動における、失敗に対する方針」をどうするかを明確に発信することが重要だと思います。さらに、個人の意思決定と行動の出発点において職場が理解しておくことで、結果的な失敗も、次の糧とすることができます。

現在引き起こっているキャリアOSを主張するブームでは、「学ぼう」「関係性を拡大しよう」「変わろう」というメッセージがいつの間にか主論として語られますが、では、毎日の中でどうするかということに関しては「それは個人個人の問題なので、フレームや仕組みに従って考えてみてください」「それを考える場は既に用意しました」という形でとどまっています。これでは、仕事が動きません。

夢中になっている仕事に対して、「36協定があるので早く帰れ！」と無節操に言われたら、白けてしまうことと同じです。

仕事とは、目の前の課題やテーマ、その先の部署への価値提供、その先の顧客への価値提供、その先の社会への貢献を、自分や組織のもっている技術や知識や知恵や人材や仕組みをフル活用し、創造していくプロセスです。

さらに、そのプロセスの中で、自ら機会（好機）を生み出し、機会によって新たな可能性が開花する手ごたえを感じ、新たな自分へと成長していく生きざま感覚をもって歩むことです。

OSは「パン屋さん」です。素敵なパン作りを追求していく中で、迷ったり、悩んだりしてきます。何のためにここまで一所懸命に打ち込むのかと自分に問いかけます。また、毎日、葛藤だらけで正解はありません。

そんなときに、少し客体的にその状態をみて、一人ではない世界の職場で対話し、それを習慣化することで、さまざまな意味がそれぞれのひとに宿り、それを起点に、その後の各自の人生や組織の成果につながっていくとわたしは思っています。『Life Shift』（ライフシフト）や人的資本経営という形からものごとを形成し、キャリア自律を指向するやり方もよいのですが、それが毎日の「働き」に結びつかず、「キャリア自律は必要不可欠なので各自で頑張っ、よろしく」では、空振りとなるのです。

9

座学の罫 ～経験学習～

ひとは、世の中の清濁ある矛盾や理不尽という現実の世界で不満や不安を抱えながら今を生きています。

キャリア開発プログラム等では、それを整理し、現実の世界に活かすことを考えます。

本質回帰のキャリア開発プログラムは、「自分で孤高に考える」「みんなとの対話の中で考える」「面談での対話を通じて整理する」というプロセスを展開します。

「キャリア」とは、組織からの自立であり、仕事を超え、生きることを扱います。その上で、自分が組織にどのように貢献するのかという組織内での自律的な働き方を考えていくのです。

個人にとって、ライフ・キャリアを扱うプログラムは、たとえ会社が提供してくれたプログラムとはいえ、一旦仕事を離れて考えてみるのが肝心です。

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心で疑ってみる。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ひとつの通過点に過ぎない」という原点回帰です。言い換えれば、そのプログラムは自分自身を現実から少し離れた視点で客体化してみる場ともいえます。

具体的には、長く生きてきた、長く働いてきた中で培われ、染みつきなじんできて、疑いようもなくなったものを一旦自分の外に出してみ、それを何もせずにじーっと眺めてみるという行為です。

これは、普通はなかなかできません。

ひとによってはこのような行為にのぞむことはとても怖いこととなります。これまでの視点や視界でものごとを見るほうがはるかに割り切りがよく、楽だからです。

自ら新たな世界観に踏み出そうとする時には、今までの習慣を一旦脇に置き、無意識だったものを意識したり、その時に引きおこる抵抗する感情を受けとめる必要が出てきます。

だからこそ、会社の力を借りてみんなでいっしょに見てみましょうか、という一押しが必要なのです。

みんなで自分自身をながめてみたら「ああ、今まではずっとこれでよいと思っていたけれども、環境も随分変化していて、きちんと見ようとしていなかったなあ。都合の良い方良い方と解釈していたなあ。でも、なんだかこの前提ではごちないなあ。結構、現実には痛いよね。みんなも、知らなかったけれども同じように感じているんだなあ。でも、あの人は自分とまったく違った考え方をするんだなあ」という時間を過ごすこと自体に価値があるのだと思います。

この得体のしれない自分にじっくりこない何かを自分自身の中に抱えておくことが、これからの生き方をしなやかにしていく鍵となります。

このしなやかさが、しぶとさに変わり、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、変化の激しい環境に備え、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向かえる力となるのだと思います。

「レジリエンス」(resilience)とは、一般的に「復元力、回復力、弾力」などと訳される言葉で、近年は特に「困難な状況にもかかわらず、しなやかに適応して生き抜く力」という心理学的な意味で使われるケースが増えています。多くの普通の人々はともすると内向き・下向き・後ろ向きな状態に陥りがちになりますが、環境変化にしなやかに対応していくための新しい心得が必要で、それは多少時間がかかるかもしれませんが、自分らしさを発揮する一歩の踏み出しができるかどうかにかかっていると思います。

このような一連のプログラムを經由し、現場に戻ります。

大抵は、少しの時間で元の状態に戻ってしまいます。キャリアは、テクニカルスキルのような、仕事上で即実践する知識やフレームワーク、システムとは違うからです。

キャリアデザインを描き、キャリアビジョン・一旦のキャリアゴール・クリア目標とアクションプランを決意した上で現実を生きようとしても、日常の現場では9割以上が役割行動や成果を出す行動で占められているために、キャリアデザインのアクションプランと現実が結びつきにくく、結局もとの日常業務に戻ってしまうのです。

また、設定した目標は、その瞬間から忘れていくという運命にあります。

ただし、一度キャリアデザインを自ら行ったという価値は残ります。それらが生きるのも、忘れられていくのも、現場のあり方次第です。現場では、個人の成長と組織の成長の両者を扱う日常の仕組みを構想し、それを通じてキャリア開発が包含された毎日の仕事の仕方に換えていくのです。

企業や組織がふつうの社員の自発的な活動を良しとする対話や仕組みによる風土が醸成されていなければ、なかなか一人で頑張っていくことは難しい世界なのです。

そこで重要となるのが、何度も提言している職場開発です。職場開発は対話による経験学習で、現場で経験したことを成功・失敗を含めて振り返る対話の場です。その経験が自分にとってどのような意味や意義があるのか、また、その経験から得られた具体的な自分の持ち味を今後はどう活かしていくのかをみんなで共有する場です。これが出来たときに、単なる成功や失敗の経験が体験に変わります。つまり、意味が宿ります。その意味から教訓を引き出して、新たな一歩の踏み出しを行い、さらなる経験、体験を得るのです。このような実行と経験対話の繰り返しが職場開発です。

キャリアデザインで考えたことが、実践で活かされるのは、このようなフォローが展開されるからなのです。

そのために、階層別キャリアワークショップも大切なのですが、職場メンバー同士のキャリアワークショップが重要となるでしょう。

現在の「組織開発」は、大規模アプローチの時代を経て、診断型アプローチが主流となっています。今後を指し示す対話型組織開発も、大規模アプローチの、サーチカンファレンス・フューチャーサーチ・アプリシエイティブインクワイアリーサミット（A I サミット）・カンファレンスモデル・オープンスペースモデル・ワークアウト・シムリアル・ワールドカフェ等から発展していません。職場単位ではなく、大規模な組織単位の研修として実施され、短期間におけるイベント的な展開にとどまっています。しかも、診断型では、未来を扱う手段として過去のデータを主軸に考える構造で展開されます。

これから必要なものは、職場やチームという、実際に仕事が進んでいる組織での未来推進型のグループダイナミズムを起こす職場開発であり、戦略推進に息吹をあたえるものなのです。

職場のメンバー同士で少しじっくりお互いの思いを共有し、その座学を越えて、毎日の仕事の中でキャリア開発行動を職場メンバーとの相互啓発で動かしていくことが大切だと考えます。

10

不満と不安

～「声」と「退出」が機能しない罫～

「不満」は、過去から現在にいたる中で生じる感情です。

「不安」は、現在から未来（将来）に対する展望に生じる感情です。

キャリア自律とは、与えられる生活環境や仕事環境を受け身でとらえるのではなく、そこに個々人の価値を創り出しにいく主体的な能動性が前提となります。つまり「当事者意識」です。環境のせいにする前に、どのような状況であろうとも、逃げずに、自分で何とかしなくてはと必死になり、さまざまなチャレンジに踏み出す行動が大切だと思います。

それでは、転職や転身をする方は、現状の不満から逃げて当事者意識を発揮していないのでしょうか。

わたしは、一概にそうとは言えないと思います。

「不満」と「不安」の間に、このまま進めば、自分自身の努力や改善提案や、組織を変えようとする行動に突破できない制約や限界があり、いかんともしがたい組織体質の壁に問題を感じ、「不満が将来に亘って続くであろうという不安」が強く残る場合に、転職や転身するか、このままじっと我慢して時を過ごすかという葛藤が起こります。そのような時に、個人が意を決して、転職・転身することは時としてあってもよいと思います。

ひとはどんな状況でも変わることはできるし、場所や職業を変えることにオープンであるべきではないでしょうか。

マクロ的な経済学の観点からこの問題を改めて考えてみましょう。

全ての社会的仕組みは、時間をかけて相互に補完的なものとなっているのです。これは、『留意点7：部分最適がちらかって全体最適になっていない仕組みの罫』で書いた内容に通じます。

戦後の高度経済成長期に確立し、その後の日本経済の発展を支えてきたと言われる終身雇用や年功賃金などの制度は、今の時代に合わなくなっていると多くのひとは感じています。

少子高齢化が進み、産業構造の変化のスピードが速くなり、そしてグローバル競争が激しくなっている現在、変化への向き合い方として、旧来型の雇用制度や慣行においては多くの問題点が目につきます。

しかし、制度的変化は瞬間的に起こった変化ではなく、ゆっくりとした微妙な変化の積み重ねで徐々に鮮明になったものです。

仮にこのような鮮明になった問題点を修正しようとしても、個々の就労者や企業にはいかんともしがたい制度的補完の壁が立ちはだかっているのです。

実は、就労における個々人の行動は、この補完的關係にあるさまざまな仕組みの制約に縛られています。

教育制度、就職市場、企業組織と労働者の関係、政府による雇用政策、労働者のライフスタイルなど、全てのものが相互に密接に関わり、しかもそれが時間軸の中で変化しながら相補的な関係性を形成しています。

こうした中で、これらの制度や慣行のどこかに問題が生じて、他の部分が制約となり、なかなか新たな領域に踏み込むことを難しくさせるのです。

就労者が、より強い自律性を持ちたいと考えても、企業組織の運営のあり方や労働市場の仕組みなどがそれを許さず、現実が個々人の自律性を阻むこととなります。

内部労働市場と外部労働市場の関係は、このようなさまざまな制度的な補完性としてとらえなければなりません。労働者が企業の中でスキルアップをし、さまざまな恩恵を受取るのが内部労働市場の特徴です。優れた企業は、個人の雇用場であるだけでなく、さまざまな個人に向けたサービスを提供します。年金や医療保険・介護保険、福利厚生をはじめとする諸々の付加的サービス、生涯の生活の安定、そして何よりも労働者に技能習得や成長の機会を提供します。日本の企業ではこうした内部労働市場がどの先進国よりも発達したと言え、これまでは、企業も労働者も内部労働市場の機能を存分に享受してきた時代だったといえます。

しかし、そうした内部労働市場が発達すればするほど、外部労働市場は貧弱なままで停滞します。いったん企業という内部労働市場の外へ出てしまうと、新たな雇用機会、技能習得の機会などが極端に制約されてしまう社会となっているのです。そのため、多くの若者は学生時代に就職活動に没頭させられ、一度就職したらその企業に長くどまろうとします。景気の悪い時期の若者が最初の就職（初職）にしくじると、その影響をずっと引きずることになる不安がまことしやかにほびこります。

このことは、何も日本だけの現象ではありません。

例えば、アメリカでは、1980年代から1990年代初頭にかけて、AT&Tやゼロックス、IBMなどの大企業が、ダウンサイジングを開始した際に見られたときの現象が同じ様相でした。

当時のアメリカの学生たちは、自分たちの世代は、親の世代よりも豊かになれないかもしれないと気づき始め、卒業後に親元に帰りました。これは彼らの親の世代には見られなかった現象です。卒業生たちは、長時間労働と残業手当が幸せをもたらすものでないことを、親の世代を見て知り、皮肉にも親元に帰ったのです。帰った親元では、親と同じようにあくせく働きたくない、人生で仕事以外のことも楽しみたいと思い、違うライフスタイルを求めて活動しました。

若者は怠け者ではありません。

若者は、実際は良く働く者なのですが、それは仕事として意味があると感じるときだけとなったのです。

日本の外部労働市場が貧弱であれば、多くのひとは内部労働市場にしがみつこうとするのは自然なことです。

より多くのひとは内部労働市場に囲われてしまえば、それだけ外部労働市場の成長は抑えられることになります。貧弱な外部労働市場は、労働者が企業間や産業間を移動することを難しくさせ、マクロ的な産業スライドが実現されにくくなります。さらに、日本ではベンチャー（スタートアップ）を起こそうというひとも、ベンチャー（スタートアップ）支援者も少なく、失敗の扱いが未熟で、再チャレンジができにくい状況です。

また、「みんなで」という同調圧力が強く、ひとと違ったことを良しとしない無数の慣習も残っています。日本経済がグローバル化や産業構造の変化にスピーディーに対応できないのは、この外部労働市場が発達しないことによるところが大きいと言わざるを得ません。

さて、働く場でさまざまな不都合があり、個々の労働者が自律性を持って自分にとっても、そして企業や社会にとっても、好ましい選択ができないとしてみましよう。

こうした場合、何ができるでしょうか。

アルバート・ハーシュマン（ドイツ出身の経済学者。専門は政治経済学、開発経済学）は、「声と退出」という含蓄のある考え方を提起しています。

働く場に問題があるとき、「声」を出して組織内の改革をするのが「声」のメカニズムだとしたのです。

労働組合を通じて改善を求めてもよいし、直接上司や同僚に相談することでも良い。組織内の話し合いの中で改善の道を検討することも良いでしょう。こうした「声」のメカニズムなしには、組織は1日たりとも機能しません。健全な組織は、この「声」を大事にするのですが、「声」だけで組織の問題が解決されるとは限りません。それは無数に絡み合った制度的な補完関係があるからです。

そこで、「退出」のメカニズムが重要となります。

就労の場で問題があれば、より好ましい就労環境を求めて他の企業に移る仕組みが「退出」のメカニズムです。

労働者に多くの退出オプションがあれば、それだけ労働者の選択の幅が広がります。

しかし、日本では労働移動の際に、諸待遇、特に生涯賃金がかかる場合が多いのです。

2022年から2023年度にかけて、GAFAMの企業が世界経済の落ち込みにより、大リストラを発表しました。2023年1月～3月までのGAFAMのリストラは、10万人程度と言われました。ところが、米国の失業率は2023年3月期で、3.6%と歴史上50年ぶりに低い数値です。これが、米国経済の強さを表しています。雇用の流動化が当たり前の米国で、リストラは行われるのですが、リストラの対象者はある程度のスキルがあれば、さまざまなところに間断なく転職できる状況です。

果たして、日本の社会と企業、経済はそのような流れを容認できるでしょうか。

「退出」のメカニズムが有効に働くことは、結果的に退出される組織を改善することになります。優秀な労働者を失うことは企業にとって大きな損失だからです。

これを各企業は受容できるかが問われるのです。

労働者に「退出」のオプションがあれば、それだけ組織に対する「声」の影響力が増します。

「声」と「退出」という2つのメカニズムが両方機能する時、就労の場は労働者にとってより好ましいものとなるのです。

このことを、アウアーは、時代は「仕事の保障」から「労働の保障」に移行してきており、これからは「労働市場の保障」時代に入っていくと説いています。つまり、各社のロジックを越えて、社会全体としての労働市場の仕組みの中で個を保障することが重要だということです。まさに、これは企業を超えた政府の大きな課題です。

わたしは、講演やセミナーで受講者から次のようなことをよく聞かれます。

「キャリア自律制度やプログラムを導入し、力を入れると社員はやめてしまうのではないか？」ということです。

これは、制度的補完と、「声」と「退出オプション」の長期的メカニズムを理解していないことからくる質問です。

「声」と「退出オプション」を活用し、従業員にとって、より良い組織にしようとする長期的改善活動がない企業が抱く疑問とも言え、「抱え込み主義」体質の企業からの質問です。さらに言えば、旧来型の終身雇用を前提とし、年功的処遇制度という硬直的なモデルで運用している企業が抱く疑問です。

そのような組織では、企業内ベンチャースピリット（イントレナシップ）が生じにくく、環境変化に対して、ダイナミックなフィールド展開がなされていない可能性があり、変化を好まない組織とも言えるかもしれません。このような企業でうまくいっているモデルは、企業の成長・安定が前提で、権威主義的・中央集権的な企業方針を社員に浸透させ、組織戦略が優れ、その戦略に依存していると言えるでしょう。外部変化への対応は経営陣が担い、内部ではたゆまぬ改善による日常の生産的な活動を展開している企業とも言えます。寿命の長い事業立地で、競争優位性を長期にわたってつくりあげている企業にのみあてはまるケースです。

留意点10

不満と不安 ～「声」と「退出」が機能しない罫～

このような構造・パラダイムの中で、個人がはたしてどこまで新たな転職・転身ができるかと言えば、残念ながら限られた人物しか適応できない状態と言わざるを得ません。

そう考えると、これからどうするのかということは、「鶏と卵」論になっていきます。

マクロ的な社会・経済・企業の変革を待つのか、それとも個人的な個々の転身・声を広めていくのかという議論です。大所高所のマクロ的政策の世界では、流動性の促進をいくらでも唱えられます。しかし、ミクロで、企業と個別労働契約を結んでいる一個人の問題となれば、それほど簡単な話ではありません。

その証拠に、転職者の転職理由では、「人間関係」が昔から最も高い項目です。ひとは、自分の可能性をみてもらえないという状況、人間関係で落ち込んだ時に転職を考え始めます。

「人間関係」で落ち込むというきっかけを通じて、転職・転身活動に入るのです。これは、先に紹介した消極的葛藤問題に直面している際の決断で転職・転身活動を選んでいるといえます。

日本は、他のアジア諸国と比較して、生きる・働くところの拠りどころは特殊です。

個々の外的キャリアアップの指向は限られ、チームや職場での協調性を大事にします。

「仕事をする上で大切だと思うもの」という調査（グローバルキャリアサーベイ調査、リクルート2013）では、中国・韓国・インド・タイ・マレーシア・インドネシア・ベトナムがそれぞれ1位であった「高い賃金・充実した福利厚生」という項目をよそに、日本の1位は「良好な職場の人間関係」がダントツとなっています。

休日のとり方ひとつにしても、有給休暇の消化率は、日本は他国よりも圧倒的に低く、反対に先進各国の中ではるかに多い祝祭日で一斉に休日をとる傾向にあります。

この事象をみても、日本は、同調圧力（ピア・プレッシャー）が極端に強い国民性だということがわかります。

これは、日本組織の特性として、「声」を発しにくい風土であるということです。

このようなことが、外部労働市場を発達させない根源的な原因かもしれません。

逆に、このような日本企業、日本組織の風土のあり方をみれば、組織と個の変革は「職場」から変えていくことが必然となるのではと考えます。

さて、ここまで見てきたマクロ的な視点が、全体性ということになります。

このような全体的な傾向の中で、各社、各個人は、何ができるかを問わなければならないと思います。特に、キャリアを扱う方々です。

世の中の識者が発信する“あるべき論”は、このような全体性を理解した上での、それぞれの発信となっているのでしょうか。また、対象企業や対象組織の全体を理解した上での、発信となっているのでしょうか。さらに、独立した個社で実際に働き、改善活動やその企業の組織変革活動の難しさを体験した上で、価値を提供する個社への独自の発信となっているのでしょうか。

学者や識者は長時間かけて鮮明になった環境変化後とあきらかに違うかなり前の状態との差異を扱って論じ、生身で生きている個社や個人のさまざまな状態のプロセス段階を扱っていないことが多いとわたしは感じています。つまり、総論的事象の評論です。

そのような論者は、持論と合わない場合、ともすると対象企業を切り捨てます。

「わかっていない」「これでは変わらない」と対象を排除し、持論に賛同する組織だけを抜おうとします。

やがて、接した企業がなかなか変わらない時には、「ほら、やっぱり変わらないでしょう」と評し、変わりかけた企業に対しては、「ほら、やっぱり「持論」がポイントだったでしょう」と言います。

これは、プロフェッショナルな世界から言えば、アマチュアの姿勢です。顧客との期待値調整の重要性を理解していませんし、全体整合性の重視も甘いし、必ず自分もその世界に関係するということを軽んじているのです。全ては、狭い持論の因果関係で語ろうとする姿勢です。

企業の中での上位層に対するサービス提供ならまだしも、人的資本経営やリカレント教育、リスクリング、キャリア開発という広大な中間地点にいる「ふつうの人々」に寄与・関与するサービス提供をテーマとしている識者、論者が、自分とは合わないという理由で、対象を選ぶのはいかなものかと思ってしまう。それは、自分の持論は限定された個社や個人にしか通用しないことを認めていることに他なりません。そうであれば、持論の発信にもっと慎重になるべきですし、謙虚であるべきです。また、総合的なプロセスコンサルテーション力が欠如しているかもしれないのです。

さて、ひとの行動がなかなか変わらない主な理由は2つです。

1つ目は、ひとは、従来の習慣化からくる無意識の行動にとらわれるというもの。

2つ目は、ひとは、変わることにそのものへの感情の抵抗をしめすものであるということ。

時間軸の中で徐々に植えつけられた人のこころのありように目を向けていなければプロセスコンサルテーションはできません。その結果、これからあるべき姿に対するステップバイステップの運動論的变化の道筋を示すことができないのです。ひとのマインドや行動変容には、理屈ではいかんともしがたい合理性を超えた感情と現実があることを十分に認識したうえで有効な施策が生まれるのです。

企業や人材サービス会社（機関・識者）も同様で、あるべき姿と思い込んでいるものに対して、部分的な施策の導入のみで全体の変化を語っても無理があります。*詳しくは『留意点7：部分最適がちらかって全体最適になっていない仕組みの罫』参照。

将来に向けたマインド変容や行動変容は、コンサルタントにゆだねられることが大抵ですが、そのありようも、部分的なハード施策の構築がほとんどで、現実前提と具体的な運動論の理解に乏しく、これまで織りなしてきた相補的な仕組みや習慣（風土）の解凍と再創造の設計が組まれていないことがほとんどです。

少し、ポイントを整理してみます。

外部労働市場の発達が遅れている日本において、個人は、さまざまな制度的な補完関係の中で身動きが取りにくくなっています。外に出ることと、内部にとどまることをあらゆる観点で無意識的に比較し、日本人の同調圧力の風土の中、みんなでいっしょに働くことを求める仕事観にもとづき、全体的に内部にとどまる指向が働きます。しかし、それは、組織改善につながる声や退出を減退させ、トップ経営陣の戦略にゆだねられることとなりますが、日本企業は、戦略不全に陥っている企業が多く、いつ淘汰されるかわからない状況にある中で、ひとは内部にとどまっているという様相です。

留意点10

不満と不安 ～「声」と「退出」が機能しない罫～

戦略とは、新たな市場取引を創造するための差別化であり、それによって人々の幸福度を増進させるものです。そして、戦略は経営者に宿ります。時とともに、微妙に変化する時代のコンテキストに対応できることが経営者の条件です。戦略は経営者の頭の中にしか宿りません。また、経営目標達成を保証するのは、長期にわたって指揮をとれる優れた経営者の存在であり、その経営者は傍流出身の修羅場を経験した者が変革期には必要とされます。

日本企業は、本社経営陣とミドルに挟まれた事業部長の職に矛盾が集中するようにできています。当該事業の戦略を考えるのは事業部長の役目ですが、わかってはいても目先の業績達成に追われ、日々のスケジュールに追われ、しかも2～3年の任期では事業の将来像を考えられる状況ではありません。また、戦略をブレイクダウンした戦術推進は職場で行われます。職場のミドルマネジャーには、明確な納得ある方針が経営や事業部長からはおろされてきません。いまや、環境変化に対応する現実の職場では、大きな漠然とした方向性に対して、目標すら職場で設定し、毎日を健全に動かすことが求められています。ミドルマネジャーになんでもかんでもTo doリストがおろされ、疲弊してしまいがちになります。

そのようなミドルマネジャーの姿をみて、昨今、マネジャーになることを望まない若者が増加しています。ミドルマネジャーは「目指す姿」と映っていないのです。

このような中で、内部指向の個人に「キャリア自律」を求め、5年～10年に一度のキャリア研修を実施し、時にキャリアアドバイザーが面談し、時に1 on 1の中で上司と部下が対話します。しかし、繰り返しますが、絡み合った補完関係の制度の中で「声」と「退出オプション」がなかなか働かず、個のキャリアと会社は別物として存在している状況です。

このような中で、「人的資本経営」ということばがあらためて出てきました。上場会社は無形資産の人的資本経営指標を、ISO 30414を参考にステークホルダーに表明します。女性比率やリーダーシップ状況や、エンゲージメント状況をだし、KPIを作るのですが、従来のやり方でまたこれが事業部、職場におろされてきてその運用は現場に任せるといふことになりかねません。下手をすると、ますます経営と個人は別物状態になる可能性があります。

経営と別物のキャリアは、社外のさまざまなコミュニティへの参加に逃げこみます。価値観の違うひとたちとの出会いや関係性は個人を豊かにし、キャリア展望を上げる効果があるからです。

しかし、それは社外のはなしです。企業経営ではもっと身近な仕組みで、さまざまなひとたちと出会い、関係性をつくることができると思います。先にあげたアマゾンの1 on 1のような全体的な考え方と仕組みです。配置転換も個の発意にもとづく仕組みの構築も本気になればできます。それらの方策については、本稿Part1の『10の提言』で記しています。

わたしは、何より、職場の中のコミュニケーションをもっと活性化させ、今の仕事に息吹をあたえる対話型職場開発の仕組み化を最優先して行うことを提言しています。その対話の中身は、企業を超えた顧客や社会に対するものです。内部にはコストセンターしかないからで、価値創造は常に外部の変化に対して行われます。ここに、内部指向を超える力学が働きます。それを、職場を通じて対話することで、働く場のとらえ方がオープンになっていくと考えます。

今の職場は、出会ってはいるが、本質的な交わりに至っているかは、甚だ疑問に感じます。

関係性の転換です。

11

個を組織に従属させようとする罠

ホームページより『自律型組織・自律型人材』（『企業と人材』2022年2月号掲載資料）をご覧ください。

<https://www.kurolabo.com>

DO NOT COPY

12

データ扱いの誤った罫

個人のキャリアにおけるサーベイ結果のフィードバック時に、気をつけなければならない点があります。

人的資本経営等の企業よりのデータの扱いは、あくまで経営視点での「求める人物像」のデータのフィードバックとなります。

しかし、キャリア開発やリスクリングは個人のものであり、各個人が集積されたデータから何を、どのように読み込むのかをはっきりさせていなければなりません。

わたしは、ワークショップや職場開発でのサーベイ結果の扱いを以下のようなメッセージで伝えています。

- ① サーベイ結果は、あなたの知識の量やスキルの高さではなく、あなたの日々の行動をチェックしています。あなたの日々の行動は、おかれた立場や役割に応じて、人それぞれで多岐にわたっています。そのようなおかれた環境の中で、特にあなたが重視している意志ある行動があると思います。その意志が結果表に反映されているのです。ですので、全ての質問項目について、一つひとつを分断的に読み込もうとするのではなく、あなたが日々の行動において重視しているポイントをまずはベースにデータをみるのが基本です。どのような項目を日々あなたは重視し、その項目がどのような自他の評価となっているのかを見るのです。
- ② 統計的データに一喜一憂するのではなく、回答してくださった上長や周囲のメッセージをデータから読み取ろうとすることが肝心です。ただし、一人の上長のあなたの観察結果が出ているのですから、他者との比較にこだわりすぎても意味がありません。上長は、あなたに対して何らかの思いをもって回答してくれておりそこには何らかの上長の意志が反映されています。そのメッセージを読み取り、あなたは日々、どのような行動や態度を示しているのかをしっかりと考え認識することです。その考えや認識を深めるために考えていくワーク内容がつけられています。
- ③ 「点数が高いから満足」「点数が低いからがっかり」というものではありません。人によっては、厳しく点数を付ける人もいるし、高い点数を付ける傾向の人もいます。また、一般的には、所属する組織の業績が良い場合には結果が良くなる傾向があり、自分自身の行動に直接関係ないものが反映される可能性もあるのです。結果が良かった人は、良い部分をさらにどう良くするのかの工夫を考えてください。逆に、結果が悪かった人は、部門業績が影響しているかもしれませんし、指導的な視点で厳しくつけた場合もあることも考慮ください。
- ④ 数字はある意味で正直です。しかし、結果の数字は、あなたの人間性をつけているのではなく、普段のあなたの行動観察の結果を周囲が正直につけていると考えましょう。あなたと上長、周囲との認識の違いに対して、「わたしはもっといいはず」「きちんと対応しているのに」と捉えるのではなく、相手の認識は、あなたの認識と違うことを受容し、むしろ、その認識の違いを今後どのように埋めていくのかを考え、行動変容につなげていきましょう。
- ⑤ 場合によっては、日常業務の交流が少ない上長の回答かもしれません。「自分のことをよく知らない人から評価されても意味が分からない」と思うかもしれません。しかし、あなたをよく知らない人があなたをどのようにみているのかを知ることが大切だと思います。

このようなサーベイ・フィードバックの基本を押さえずに、経営視点でのはめ込みの操作をキャリア開発において行ってはいけないのです。 *実際のワークシート等はここでは省略します。

図24

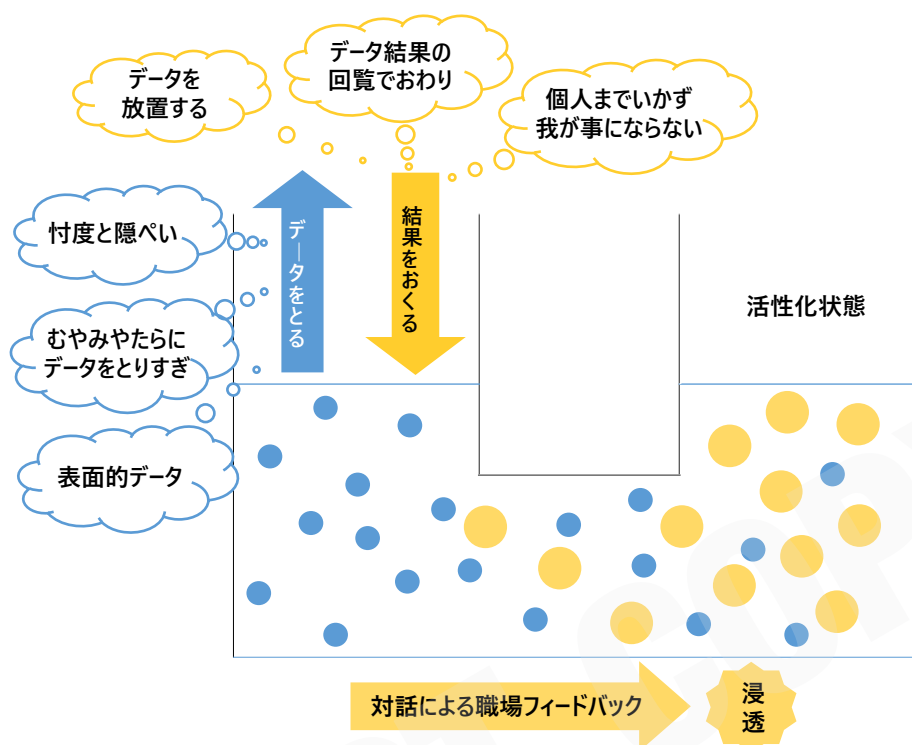


図24は、組織や個人データをとってそれをフィードバックすることのイメージです。

組織のデータをとって、その結果を人や組織にフィードバックするのですが、人的資本経営では、まずは、現状を見える化しましょうというアプローチから入ります。経営戦略と人材戦略を結びつけようということは、相当前から言われてきたことです。そして、あるべき姿と現状のギャップをどう埋めていくか、経営は当然考えます。いたって単純な昔からある考え方です。

肝心なことは、そのデータの扱いです。

その際、上図の吹き出しのような現象が常に起こりがちです。

このデータの扱い方をしっかりさせずに、形ばかりのフィードバックを続けていると、職場メンバーの受け手は、データとは、そのようなものだとして冷めて受けとめてしまうのではないのでしょうか。経営の意図が見え見えとなるのです。

肝心なことは、そのデータのもつ「意味」を職場の対話によって各自が考えるということです。

そのことで、自分自身が成長のヒントを得られる、素晴らしい機会と捉えられるようにデザインされなければならないと思います。

最近流行りのHRテックのデータ表も、その解釈をしっかりさせて運用しなければ、単なる経営視点の自己チェックの世界となり、いつの間にか、自分自身の状態をどのように主体的に変えていくのかという思索が発生しないものとなるのではないのでしょうか。

偏差値的な相対比較でのキャリア自律などあるはずないのですが、みなさんのデータの扱いは、はたしてそうになっているのでしょうか。

主観年齢

～ 一般的な年齢論から抜け出せない罫 ～

年齢や時間に対する各自の考え方は、統計的なアプローチではあられません。

みなさんは、下記の有名な『青春』というサミュエル・ウルマン（米国人）の詩をどう読み取りますか。

「青春とは人生のある時期ではなく心の持ち方をいう。

バラの面差し、くれないの唇、しなやかな手足ではなくたくましい意思、ゆたかな想像力、もえる情熱をさす。

青春とは人生の深い泉の新鮮さをいう。

青春とは臆病さを退ける勇氣、やすきにつく気持ちを振り捨てる冒険心を意味する。

ときには、20歳の青年よりも60歳の人に青春がある。

年を重ねただけで人は老いない。

理想を失うとき、はじめて老いる。

歳月は皮膚にしわを増すが、情熱を失えば心はしぼむ。

苦悩、恐怖、失望により気力は地にはい精神は芥（あくた）になる。

60歳であろうと16歳であろうと人の胸には、驚異にひかれる心、おきな児のような未知への探求心、人生への興味の歓喜がある。

君にも我にも見えざる馭馿が心にある。

人から神から美、希望、よろこび、勇氣、力の靈感を受ける限り君は若い。

靈感が絶え、精神が皮肉の雪におおわれ悲嘆の水にとざされるとき、20歳だろうと人は老いる。

頭を高く上げ希望の波をとらえるかぎり80歳であろうと人は青春の中にいる。」

という詩です。

哲学者アランは、「悲観は気分であり、楽観は意志である」と述べていますが、このような「ことば」は哲学の世界では枚挙にいとまがなく、マインドの大切さを説いていて、見方を変えれば「主観年齢」の考え方に通じます。

年齢は、主観で成り立ち、精神性の問題であるということです。一般的に語られる『トランジション論』は相対化の世界であるが、個を扱う際には相対化ではなくそれぞれの精神性をみるということになります。

孔子のことば。三十にして立つ（而立）、四十にして惑わず（不惑）、五十にして天命を知る（知命）、六十にして耳順う（耳順）、七十にして心の欲する所に従ひて矩を踰えず（従心）と2500年前に記されています（正確にはお弟子さんたちの記ですが）。

若いころの経験を経て、その後、「立ち」「惑わず」「天命を知り」「周囲のこえを素直にきける」という修行を経て、70歳ぐらいで、余計な常識にとらわれることはなく、自分がやろうと思ったことをスーッとやり、それが結果として世間的な常識を越えずに調和した態度が取れる域になるということです。

この「青春の詩」や「論語」の世界は、今もって普遍性を感じますが、この内容を理論的に合理で説いた瞬間に野暮になると思います。

ここで申し上げたいのは、統計的な長寿化、働く期間の延伸という事象への対処は、長く学ぶ、長く働くという方法論ではなく、もっと深い意味があるということです。

それは、冒頭で記した「人々は長生きするようになると、70代、80代まで働くようになる。この長い労働を維持するには、生涯を通じて、レジリエンス（弾力性）を維持する必要がある」という、これからのかたちの話を、各個人がどのように実践していくかという具体的な「自分のあり方」にまで到達させるということです。

長寿化や働く期間が長いという、小さな時間の長短の話ではなく、「いまを生きる」という生きざまが時代を超えて重要だという、各自の生き方に対する意志の問題となります。

主観年齢についてももう少し掘り下げます。

ひとによっては実年齢より若い気持ちでいるし、ひとによっては実年齢より上だと感じています。

米バージニア大学のブライアン・ノセク氏は、「中高年の主観年齢が実年齢と比べてどれだけ若いかは、次に何をするかという、日常や人生に関わる重要な決定を左右する」としており、さらに、死の危険を含む重要な健康問題が、主観年齢によって予測できることが、複数の研究からあらわされていることを示しました。

つまり、あなたの年齢は「自分で感じている年齢」そのものと言え、自分は年寄りだと思ったひとが年寄りなのではないか、ということです。

さらに、主観年齢と性格の相互作用の研究も進んでいます。

年を取るにつれて性格が丸くなる一方で、社交性が低下し、新しい経験に消極的になることは周知です。こうした性格の変化は主観年齢が若いひとほど小さく、主観年齢が高いひとほど顕著に表れます。

一方で、主観年齢の低いひとでも通常の加齢に伴う前向きな変化を見せます。若いころより良心的になり、神経質でなくなる。つまり、若々しいエネルギーや情熱がある主観年齢の低い傾向のひとでも、人生経験による賢さは体得しているのですから、永久に未成熟な状態にあるわけではないのです。

モンペリエ大学のヤニック・ステファン博士は、合計1万7000人以上の中年・高齢者を追跡調査した3件の長期研究データを検証しました。それによると、調査に参加した多くの方は、自分は実年齢より8歳若いと感じていたということです。一方、実年齢より年を取ったと感じているひとの結果は深刻なものでした。教育や人種、結婚歴といった要素を排除しても、主観年齢が実年齢より8～13歳上のひとは、対象期間中の死亡リスクや病気による負荷が、通常の18～35%高かった、という結果がでています。

心理的・身体的な健康状態と主観年齢をつなげるメカニズムが相互に作用する関係にあることは確かで、気分が落ち込み、忘れやすくなり、身体的に弱くなれば、自分は年を取ったと感じます。結果として負のスパイラルが始まり、心理学的・生理学的な要因が合わさって、主観年齢が高くなり、健康は悪化し、それによってさらに老いを感じ、弱くなっていくのです。

「将棋界のレジェンド」羽生善治9段。2017年に永世7冠を達成し、翌年国民栄誉賞を受賞したレジェンドです。2020年秋、藤井聡太2冠を王将リーグで下し、将棋界最高峰のタイトル「竜王」挑戦を決めたのは50歳。彼のインタビューからうかがえることは、周りが考えているほど、年齢にとらわれていない、年齢を考えていないということです。

イチロー。「最低50歳までは現役」と言っていました。その後のインタビューでイチローは、「最低50歳までと思っていたのですが、それは叶わずで、有言不実行になってしまったのですが、それを言ってこなかったら、ここまでできなかったのかなと思います。言葉にすることは、目標に近づくひとつの方法ではないかと思います」と述べています(2019年3月)。さらに、「生き様というのは僕にはよく分からないけど、生き方という風に考えれば、ひとり頑張ることはとてもできない。あくまでも量りは自分の中にある。自分なりに自分の量りを使いながらちょっと限界を超えるということが続けていく。少しずつの積み重ねでしか昨日の自分を超えていけないと思う。一気に高みに行こうとすると、今の自分の状態とギャップがありすぎて続けられない」「地道に進むしかない。あるときは後退しかできないときもある中で、自分がやると決めたことを信じてやっていく。遠回りすることでしか、本当の自分には出会えない。自分なりに重ねてきたことを、今日の試合後のファンの方の気持ちですよね、それを見たときに、ひょっとしたらそんなところを見てくれていたのかなと思う」とことばを続けています。

バレエ歴69年。世界が称賛するバレリーナ・森下洋子。25歳の時に、権威あるヴァルナ国際バレエコンクールで日本人初の金賞を受賞し一躍世界の頂点に立ちました。“東洋の真珠”とうたわれたその舞いに魅了されたひとは数知れず、イギリスのエリザベス女王やモナコのグレース公妃からも絶賛された彼女は、日本人として初めてパリのオペラ座にも出演しました。デビューから69年が経つ今(2022)も、美しき現役バレリーナとして年間50回程度の舞台で華麗に踊り続けています。自身を不器用だったと話す彼女は「(皆ができることができなくて)先生は火のように怒っていたけれど、私は焦りもなかった」と切り出し「やっていれば必ずできる。人はそうできている」という信念を持ち、69年間、1日も練習を休んだことはないそうです。彼女の信条は、1日休むと自分にわかる、2日休むと仲間にもわかる、3日休むとみんなにもわかる、というものです。その信条をつくったのは、彼女の祖母の姿。左半身全部を被曝したおばあちゃんのおかげと言います。「死んだと思われて、お経まであげられたのにこうして生きてるのよ」と祖母は常に言っていたそうです。愚痴も言わないし、嬉しそうに言う。憎しみは一言も言わなかったそうです。「生きざま」以前の、「生きていくこと」への感謝です。

世界的なチェロ奏者、ミーシャ・マイルスキー。

ある番組で、彼は子供たちに音楽を教えていて、子供たちにクイズを出しました。バッハの無伴奏チェロ組曲の3人のチェロ奏者を聴かせ、誰が最も若い演奏者か答えさせるものでした。「最も年をとった重厚な演奏者」と答えた演奏は、若いころのマイルスキーの演奏で、「最も若い軽快な演奏者」と答えた演奏は、それから16年の歳月を重ね、年をとったマイルスキーの演奏でした。

マイルスキーは、年を重ねれば重ねるほど、その音色は伸びやかに、軽やかに、その精神の若々しさを感じさせると言われています。

これらの有名な事例(有名でないといわれないので出している事例)の共通点は、ひとが決めた年齢の枠を全然気にしていないということです。

何歳だからこうでなければならぬとか、何歳だからもう学べないとか決めていない。むしろ、昨日の自分と比較していまを生き、明日に向かっていくという「いまを生きる」純度の高さです。自分の肉体や心の声を聞いて、その中に成熟や円熟による無限の可能性を感じているかどうかです。

ひとの肉体的な老化は確かにあります。生理的に下降線に入る実感は、50歳前後から誰もが感じることでしょう。しかし、ひとは生理的な下降線をたどる時期に内面的に上昇しうるので。言い方をかえれば、「ひとはいかなる状況でも変わることができる」ということに通じます。

このことは、終章『脳科学からの接近』で詳しく書きましたが、脳はいくつになってもオープンエンド、成長をとめることはないということと通じています。

14

スピード感ある変化という考え方の罣

『ライフシフト (Life Shift) 2』では、「生産性資産」を今より磨き、「活力資産」を増幅し、「変身資産」で変わり続けることの重要性を述べています。そして、この3つを、「人間関係を重視しながら、長期に分散してつくり続けましょう」ということであり、それ以上でもそれ以下でもありません。

この論文では、これまでの著名な研究が多用されていますが、それは説得力を増すためのエビデンスベースのものであり、その羅列がむしろ『ライフシフト (Life Shift) 2』を読みにくくしています。

さらに言えば、万物流転 (パンタレイ) という時代を超えた、普遍的なものへの接近が乏しいために、どうしても瞬間的な現代の技術論に映ります。

リンダ・グラットンが管理経営の組織論者であることからすれば自然なことかもしれませんが、哲学的な扱いがなく、キャリア学で重視されるマインド系との接続が薄いのです。

そうすると、事実や事象からくる未来への示唆や予見まではできるのですが、普通の人々のマインド変容と行動変容は、人材サービス会社 (機関) 次第となり、下手をすると操作的な”べき論”に陥り、本来、人が持つ可能性の発見と開発に行きつけずに終わることになるのです。話は分かるが、実際は動けないというこれまで繰り返されてきた様相です。

もう一方で、テクノロジーの進化と想定外の変化に対応するために、シニアはスピード感あふれて変わらなければならないということも道理です。

シニアに対して、どう扱うかが人事や人材サービス会社 (機関) に問われています。シニアに求められる「スピード感あふれて変わらなければならない」ということに対する逆説は、「成長・成熟はかみしめながらゆっくり、じっくりつくられる」ということです。

後者は、日本では、「逸民 (いつみん)」という世界観だと思います。逸民という意味合いは、逃げて孤立するというのではなく、社会に沈んで同居するという「陸沈」ということです。年を重ねることと思想の間にはそれなりの関係性があるということで、単に、年齢を重ねても若者の気分でいようということではありません。『留意点 13 : 主観年齢 ~ 一般的な年齢論から抜け出せない罣 ~』では、単なる青春の気分で無理にいるのではなく、その年齢に応じた状態でいかに好奇心ある未来志向であるのか、と述べました。「年の功」ということばがありますが、年齢を重ねた者でしかわからない心境でものごとを考えるとということです。

それがユングの言う「個性化の過程」ということでしょう。

『留意点 13 : 主観年齢 ~ 一般的な年齢論から抜け出せない罣 ~』で紹介した有名な各人は、周囲の変化や一般的な年齢観ではなく、昨日の自分から、少しでも成長する今日の自分を信じるという考えです。毎日、毎日の小さな自己成長を感じながら歩いていく生き方です。それは外的キャリアから内的キャリアの世界へ移行していく中で必要とされ、成長実感をもどくように味わいながら生きるかということになります。この「成長する人生」は、スピード感あふれて変化するという性質ではなく、じっくりと自分を味わいながら成長していくというものです。「成長とは、自分の中の新たな可能性を発見した瞬間。自分の中の可能性が開花する瞬間。この可能性の開花とは、可能性が現実的な力となった手ごたえ。それが成長実感の瞬間」です。

これまでできなかったことができるようになる能力が身に付いたと感じるまでの時間や、自分にとってやりがいのある仕事だと実感するまでの時間、自分や周囲のひとたちが後になって考えてみれば成長したなあと感じられるまでの時間は、ひとやテーマによっても違いますが短時間で発生するものではありません。時間がかかります。経営は時間のかかる成果の創出を待つことが出来ないのです。人材開発もキャリア開発も、中長期で育むという施策が減退した根源的理由がここに 있습니다。短期的成果の創出が見込める施策を中心に投資回収するという発想です。このような発想の上で、人的資本経営を展開しようとしてもうまくいくはずがないのです。

よりよく生きていると感じるひとたちは、方法論で生きていることは稀（まれ）であり、むしろ、「たまたま」「幸運にも」「ふとしたことから」などの不思議な出来事やひととの出会いを大切にしたことからチャンス（好機）が生まれたと捉えているのではないのでしょうか。その姿勢には、好奇心や楽観性があり、簡単にあきらめない持続性があり、その上で柔軟でもあるという、いわゆるブランドハブスタンスで、生きることを愉しんでいる（何かを発見し驚きパッと先が開ける感覚）傾向があるのだと思います。それはブランドハブスタンスという学習理論だけではなく、近代では、『ケアの本質』（ミルトン・メイヤロフ）、『こころの旅』『生きがいについて』（神谷美恵子）、『夜と闇』（フランクル）などでも既にうたわれており、それが方法論となれば、「セレンディピティ」（ホレス・ウォルポール）、「成功哲学」（ナポレオンヒル）、「7つの習慣」（コヴィー）などでも、繰り返されています。

この問題は、『留意点6：「なぜ（Why）」の問いかけの罫』で紹介した「葛藤問題」につながっています。スピード感あふれた自分自身の変化という一步踏み出す行動習慣と、問題意識のあり方をどうするかということです。

「問題」とは、各自が感じる観念のことです。「おかしいなあ」「困ったなあ」「これが問題（悩み事）なんだ」という問題意識は、全員共通のものではなく、各自がそれぞれ感じる意識です。ひとによっては、問題と感じるひとと、何ら問題ではないと感じるひともあります。ビジネススクールでは、「問題解決（problem solving）」手法がさまざま展開されますが、その多くはフレームワークで問題を解きほぐし解決策をはかるものです。しかし、解決すべきものは、問題ではなく「課題」です。自分や組織共通の解決すべきテーマが問題意識から抽出され、具体的に解決すべきテーマが課題となるのです。課題解決では、目の前にある解決すべきテーマを構造的に把握し、打ち手のメリット・デメリットを想定した上で解決策を構想し、最後は実行するかどうかの意思決定が問われます。容易な課題であれば、そこまで整理し意思決定する必要はありません。どのような課題も、情報収集し、構造化し、解決策の構想化を頭の体操として行っても、最後は実行し課題解決をやり遂げる意志と行動にかかっています。各自がバラバラにもつ問題意識を、職場の共通課題に落とし込むことが職場開発でもあるのです。

また、課題解決には、その時点では何もせずに放置するという高度な選択もあり得ます。その場合、もとの問題意識の状態に戻るか、いったんは問題に向き合ったということで問題意識は薄れることになります。

さらに、問題は次から次へと生まれてきて、解決すべきテーマも変わります。

そうなると、問題やどちらを選ぶのかという葛藤において、どちらも選ばないという選択は、大抵は、いつか解決されるであろうという棚上げの形で忘れられることになります。よくある対処は、「両方大事だよ」「その時々、場面場面だよ」「なかったことにしよう」「一方を捨ててその場はスッキリ」です。

ここが問題なのです。

「おかしいなあ」「困ったなあ」「なんとかしたい」という問題意識や、二律背反する葛藤対処は、決断するかどうか以上に、決断できなくてもそれらをいつも意識の横に持っていなければならないということです。

仮に、一方のメリットを捨て、選択するデメリットも覚悟した意志決定が行われたとしても、それを実行していく過程で選んだ選択に疑義が生じることも起るでしょう。自分にとって不本意な選択をした場合はなおさらです。その場合、一方を選ばなければならなかった苦悶、苦闘の深さが個人の成長の糧となるのです。葛藤は、そう簡単に選べない選択に迫られるから葛藤なのです。「したいこと」「すべきこと」「できそうなこと」の掛け算であり、長期的課題と短期的課題、全体的課題と部分的課題、各自の役割の違い、コスト視点と投資視点、個人の生きざまと組織のあり方、内部理論と外部理論などの対立の中で葛藤が生まれます。

不本意ながら選ばなければならなかった選択や従わなければならなかった選択に対して、その悔しさを抱えておけるかがまさに人間力になります。

次の葛藤対処の時に、その悔しさが反映され、ひとは成長していくのです。

社員・従業員の思いはどうだろうか？ ～「人」中心の変革～

現状を把握したうえで、人事や識者が、「変えましょう、理想はこれです」といっても、社員・従業員の思いは、「言っていることはわかるがどうしろというのだ」「本当に会社はその方針で中期的に実行していくのか」という問いかけが隠れていると思います。

社員・従業員の現状に対する疑問です。

1. 社員・従業員は自律的に働きたいと思っているのでしょうか？自律的な働きのイメージをどのように持っているのでしょうか？
2. 社員・従業員は、どのような学習する組織のイメージを持っているのでしょうか？それを望んでいるのでしょうか？
3. 社員・従業員はキャリア自律や学習する組織を望んでいるのでしょうか？
4. 社員・従業員は、いろいろな意見が飛び交う現場・職場はかえって統制がきかなくなり手間がかかり、働き方改革の時短に逆行すると思っていないのでしょうか？
5. 社員・従業員は、単に自由に発言を言い合う組織で生産性や創造性が上がると思っているのでしょうか？
6. 管理職者は、マネジメントの基本をどのように理解しているのでしょうか？
7. 会社には、「自律的に働く」「キャリア自律」「自律型組織」「学習する組織」等の定義はあるのでしょうか？
8. 社員・従業員は、働き方改革や人的資本経営の自分事としてのイメージを持ち得ているのでしょうか？

人的資本経営やキャリアという、なんとなくの方向性を世間や企業から示唆されている状況での活動が続いていると思います。これらを各自が念頭に置きながら毎日を過ごしているのですが、それは、単なる処世術に終始しているのではないかとも思えます。

「人的資本経営とは」「〇〇キャリア論とは」と理論や説明を雄弁に語っても、あくまでそれは世間体であって、社員・従業員各自の信じる拠りどころと共鳴するかは別次元の話です。

一生懸命に毎日を生きることには、理論武装はあまり関係しません。

それよりも、好奇心に満ち溢れ、自分を信じ、やるべき対象に全力を注ぎ、挫折しそうになってもそう簡単にあきらめられない。自分の在り方に不安を感じながらも、周囲とのコミュニケーションを通じて相互信頼が高まり、損得だけではなく周囲のために、社会のために全力を尽くすことに邁進しながら、新たな学習をし続けていくことに帰結するのではないのでしょうか。

そのような個人集団の状況を指向せずに、人的資本経営とはと理屈を展開しても、実感が持てない状態です。経営的にはというメッセージと、そこに紐づけるHRテックを企業が装備しても、実践における共感の接点が発生しなければ、個は処世術として活動する次元で留まってしまいます。

むしろ、正しいかそうでないかという合理を超えた世界の中で、自分は何をするのか、それはなぜなのか、それらが見えなくても周囲と対話しまずは一步踏み出してみる、こういうことから実践行動が始まり、行動によって経験したものを意味ある体験に落とし込んで、その次の実践に向かうループを生み出すことに集中したほうが、はるかに生産性も創造性もが上がると考えます。

もちろん、各企業の独自性を生み出す企業としての制度は重要です。それらの手法を共有することも意味があるかもしれませんが、しかし、他社の制度の模倣では、独自性は生み出せません。

わたしは、『はじめに』で、「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ることによっ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だ。経営戦略の優位性にかかわらず、組織が主体となって価値を生み出す方式といえる。そして、この安心感のなかで展開される、現場の主體的な判断のもとに行われる創意工夫の方が、固定的戦略からブレイクダウンするHRMよりも高い業績を生み出すという結果を、わたしたちは真摯にとらえるべきであろう。」と、「HCWP」(high-commitment work practices)について語りました。

ここでいう、安心感は「雇用の保障」のことですが、それはもはや、一企業内で担保することは難しい状況となっており、「労働市場の保障」の次元に移っています。この労働市場の保障の仕組みを構築していくことが、政府や各省庁の役割です。競争力ある産業や仕事の仕方への転換、間断なき労働移動、そのための労働条件整備はとても重要です。これまでの失業者対策という雇用の場から一旦離れた方々に対する、瞬間的な転職マッチングの仕組みも重要ですが、いまは、働く中で個が強くなる仕組みが求められているのです。

一方、企業の役割は、どのような組織でも通用する人間性と能力を身につけることができるという仕組みづくりです。それが、Employ-abilityを育成する個人に向けた支援であり、それと同時に、その企業にいれば、他の企業でも通用する人間性と能力が身につくという企業の雇用能力(Employment-ability)に結びつくのです。

この、「政府・各省庁のインフラづくり」と「各企業の制度的インフラづくり」を誰もが実感し、実践していく場が「職場」であるとわたしは考えます。

冒頭に問いかけたように、マインド変容、行動変容の出発点は、政策側の方針以上に、受け手の状態にかかっています。どのようなリーダーがいても、そこについていこうとするフォロワーがあつてこそリーダーシップが展開されるのです。この留意事項を理解せずに、施策を展開しようとしても長続きしないと考えます。

このフォロワーシップは、まさに「キャリア自律」のことを指します。

そして、キャリア自律は、企業を離れた個人の自分勝手な活動のことではありません。

身近な組織、つまり職場の中でのコミュニケーションが変わっていかなければ個のキャリア自律は手薄となるのです。

『10の提言』の『提言10：日本版「職場開発サポートセンター」(機能)の創設』は、「政府・各省庁のインフラづくり」と「各企業の制度的インフラづくり」の両者をカバーします。

そこで行われる支援内容は、単なるキャリア開発支援や個人面談ではありません。また、流動性を促進するための瞬間的職業マッチングを担う機関でもありません。

「職場」(場合によっては中小企業)自体の変革支援に携わり、そこから、個のキャリア自律を作り出していく機関です。

脳科学からの接近 ～ 人と職場を生命体として考える ～

1980年代に「認知科学」が発展しました。それに呼応するかのように、1990代には、「認知神経科学」という脳科学分野が台頭しました。

日本での代表的な概論は、当時、東京大学医学部教授（解剖学専門）の養老孟司氏の『唯脳論』（1998）です。

『唯脳論』の巻頭では、「現代とは、要するに脳の時である。情報化社会とはすなわち、社会がほとんど脳そのものになったことを意味している。脳は、典型的な情報器官だからである。都会とは、要するに脳の産物である。あらゆる人工物は、脳機能の表出、つまり脳の産物に他ならない。ヒトの歴史は、『自然の世界』に対する、『脳の世界』の浸潤の歴史だった。それをわれわれは進歩と呼んだのである」と、あります。

また、こうもあります。

「現代人は、脳の中に住むという意味で、いわば御伽噺の世界に住んでいると言っていい。〈中略〉
脳は現代のイデオロギーであり、現代の現実である。だからこそ現代では『脳死は死』となる。われわれは、かつて自然という現実を無視し、脳という御伽噺の世界に住むことにより、自然から自己を解放した。現在そのわれわれを捕えているのは、現実と化した脳である。脳がもはや夢想ではなく現実である以上、われわれはそれに直面せざるを得ない」

そして、巻頭はこう結びます。

「そこからわれわれが解放されるか否か、それは私の知ったことではない」
痛快です。

『脳科学からの接近』をレポートの最終章に入れた理由は、我々が、経済活動と個人のキャリア自律に向けた活動を考える際に、生命や脳の活動として、それが自然な状態であるかどうかを確認する必要があると考えたからです。人も職場も生命体です。そもそも、経済や経営は、生きることの中のほんのひとりの行為であり、特に、広大な中間地点にいるひとは、全てを経営合理性に委ねているのではなく、もっと大きな「ひととしての自然」に即して生きており、この生命体としての自然のあり方に、施策が適応してこそ有効なものとなるのです。

みなさんが、この章のテーマで、組織や個人のあり方を考えようとするのであれば、お問い合わせください。
関連資料をお送りいたします。

■ お問い合わせ先 : info@kurolabo.com (事務局長 黒川)

支援者向け



マネジャー向け



職場メンバー向け



当方では、対話型職場開発を推進するため「支援者向け」「マネジャー向け」「職場メンバー向け」の資料を取り揃え、現段階でも多数の企業にサービスを実施、多くの成果を創出しております。ワークシートもそれぞれ装備しています。ここでは、それぞれの紹介は割愛します。

花田光世（慶応義塾大学名誉教授）、K's labo.llcとの協働制作
 キャリア開発教材 Web Based Text (WBT) のコンテンツ



『Web Based Text』のコンセプト

いつでも、どこでも、なんどでも

キャリア学習教材『Web Based Text』の活用ポイント

2019年4月1日より職業能力開発推進者は、キャリアコンサルティングを担う能力を持った人を選任することが法律化されました。そして、キャリアコンサルタントは「働き方改革」の担い手となり、キャリア研修等の内製化に向けた活動も行います。

- WBTはキャリアコンサルタントのレベルアップ教材となります
- WBTはキャリア研修対象者のみならず、全社員のキャリア学習教材です
- WBTはキャリア研修の内製化を支援するツールです
- WBTの活用は研修にとどまらず職場開発にも役立っています
- WBTには企業画面(オプション)があり、社員に向けた情報を掲載できます

研修内製化に向けたWBTの活用事例

- ①我が社の働き方改革／キャリア開発／仕事紹介etcのリアルタイム情報の発信として
- ②職場の上司と部下のみのキャリア開発研修
- ③研修前後の上司の巻き込み
- ④「自分で考える」「研修でみんなと考える」「面談で考える」
- ⑤キャリアコンサルタント（アドバイザー）の養成ツールとして

WBTは花田光世のこれまでの知見を基にしたキャリア学習教材として広く活用されています。

花田光世氏とK's labo.llcで協働開発したWBTはこれまで、38万1千名のご利用にのぼっています。

「いつでも、どこでも、なんどでも」というコンセプトで、全社員が活用できる構成となっており、時々刻々と変化するキャリア理論の展開ではなく、長期に亘る普遍性を帯びた内容を学べるようになっています。

10章の構成となっており、年代別キャリア学習のポイントも解説しています。

また、ソフトウェア売買契約により、購入いただいた企業には、半永久的に自社内での活用ができ、さらに、各社の活用方法に準じて、コンテンツ編集も可能となっております。

これまでの実績では、キャリアデザインワークショップの活用はもとより、自主的な勉強会にも多く活用され、時に、職場開発でも用いられています。

人的資本経営に
セルフキャリアドックを活用する

10の提言

発行

初版 2022年9月1日
改訂2版 2023年4月30日
一般財団法人SFCフォーラム
<https://www.sfc-forum.or.jp>

著作

黒川賢一
一般財団法人SFCフォーラム 研究員
K's labo合同会社 代表
<https://www.kurolabo.com>

デザイン

K's labo合同会社

監修

花田光世
一般財団法人SFCフォーラム 代表理事
慶応義塾大学名誉教授

問い合わせ先

info@kurolabo.com

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
©2022 黒川 賢一

