

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、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。