

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のでしょうか。

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。

留意点10

不満と不安 ～「声」と「退出」が機能しない罫～

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とどまろうとします。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となります。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。