

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。