

## 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。

最近では、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に合わせろ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になります。

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になります。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になります。

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。