キャリアコンサルティングは「役に立つ」のか？

深夜から夜明けまでの間に
あなたの痛みは
癒されているだろうか

静かな喜びにかられて
求めていたものを追いかけ、
「謎」だけが残された場所へ
また、たどりつく

求めていたはずのものを失い
失ったものの回復を希い続ける

永遠のように続く
希求と喪失の物語

だから人は
優しい忘却につつまれ、
そっと、次の新しい一日を始める

story 2 言い出しっぺは損をする

文　採用コンサルタント 矢代貴史　　協力　キャリアコンサルティング協議会

Vol.6

「限られた時間」は「利益構造」を超えるか？

社員と企業の関係が変化していること。にもかかわらず、だれもが旧来の「ラスボス」＝利益構造への依存を続けていること。そして、あなたこそが自らの「ラスボス」にポイズンピルを仕込んで、よりよい就業環境を作り出す役割を担っていること。前回までそんなふうに物語を進めてきました。

「ラスボス」にポイズンピルを仕込むということは、気難しい経営者に施策を直談判することでしょうか。それともアンケートをとったり、検討会やタスクフォースを始動させたりすることでしょうか。それをする前に、それらの行為を無駄にしないための「仕込み」が必要になります。今回からは、足元のなじみ深い場所で始まる、「ラスボス」との熾烈な戦いの現場を旅してみましょう。

閉じ込められた人々

つい昨日まで、気心の知れた仲間たちと何の変哲もない日常を過ごしていたあなたが、突然、教室のような密室に入れられます。周りを見渡してみると多くの人々が集まっています。なかには顔を見知った人が何人もいます。一方で、いままで会った記憶のない人もいるようです。

あなたは落ち着こうとして知合いと挨拶を交わしてみます。そのうち、あなたはあることに気がつきます。あなたも含めて、ここにいる人々は皆同じ年齢、すなわち50歳だったのです。

やがて部屋中に朗々たる声が響き渡ります。

「あなたたちはとても重要な事実を知りません。いまこそ、その事実を知らなければなりません。いまからそれを話します」

その声は、穏やかな口調で順を追って話し始めます。それは集められた人々に、これから将来にかけて起こる事柄に関する子細な段取りのようなものでした。内容は

十分に納得できるものに思えましたし、別段問題はないように感じます。近くにいた知合いがそっとあなたにささやいてきます。「こんなことだとは、正直いって知らなかったよ」。あなたは自分が何か大切なことを理解できていないのではないかと少し不安になります。声はさらに続けます。

「いま話したように、何十年と続いてきた、あなたたちの住み慣れた日常は、ほどなくして、例外なく、終わります」

不安はあなたの心のなかでしだいに増幅します。

「あなたたちはこれから、“出口”を探さなければなりません」

あなたの不安はさらに大きくなります。なぜなら、部屋の周囲を見回してみても、どこにも出口らしいものはみつからないからです。

終わりの始まり

終わりを考えることを人は避けたがるものです。しかし、それはだれにも平等にやってきます。

高齢者再雇用に代表される「仕事の終末」についての問題は、企業の規模や業態によってその様相を異にします。大きな規模の企業であれば、高齢社員の増加は、人件費の拡大、管理職の増加、ポスト不足に始まり、高齢社員の意欲低下に伴って若手や中堅の意欲も低減してしまうこと、ダブルボスに陥り現場が混乱してしまうこと、といった深刻な問題を生むでしょう。さらに高齢者再雇用では労働条件に関してのトラブルが生じる原因となりかねません。

中小規模の企業においても、対象となる社員の数は少ないものの、退職金や生活保障費の不足という深刻な状況と人手不足とが相まって、長年にわたって蓄積した、属人的な問題として、経営自体に大きな影響を与えかねない事態となることもあるでしょう。

企業が社員の生活保障にどこまでかかわるべきなのかは今後も大きな問題となり続けます。コンプライアンス上も、もはや企業は「仕事の終末」と無関係ではいられない状況が作られています。

90年代に雇用調整を行った大手企業では、再雇用の法制化当初は、個人対応で納得してもらう、という方法がとられることが多かったようです。ただし、用意できる再雇用の条件が多くの場合「給与、立場、業務内容、勤務場所などの劇的な変化」といった「劇薬」だったために、人事担当者として、先輩社員に苦しい選択を迫る形になってしまうことも多かったと思います。さらに今後、団塊ジュニア近辺の「退職者の津波」に襲われる企業では、個別での対応に限界を感じているはずです。

まず、取り組まれたことは、「仕事の終末」に関する社内制度の内容を社員に周知させることでした。日常の業務とは直接関係がないので、社員は制度自体を知る機会がないことが一般的です。しかし、だれにとっても自分自身に関係する問題なので、制度説明会は他の研修とは異なった熱気を帯びるはずです。

再雇用と向き合ううちに、必ずしも、用意できる条件が「劇薬」であることだけが理由で葛藤が起こるわけではない、と感じる人事担当者も現れました。退職の１年前に「劇薬」の説明を受けることと、５年前に受けることでは、たしかに精神的にも物理的にも準備期間が異なります。早く知っていればそれだけ多くのことを想定することができ、選択肢も増えるはずです。

59歳での説明会は55歳での研修となり、やがて50歳研修となっていきます。

50歳の研修で、社員たちは何に直面するのでしょうか。いや、何に直面したらいいのでしょうか。

再び、「閉じ込められた人々」の運命をみてみましょう。

ある「心のかたち」

「“出口”をみつけ出せ」と言われて困惑するあなたは、近くにいた４、５人の同年齢の人々と車座になり、ぽつりぽつりと話を始めます。

話題はそれぞれの人の自分の過去について。話のなかからその場

にいる人々の体験が映像を見るようによみがえってきます。子どものころの気持ち、学生のころの出来事、会社に入ったきっかけ、仕事で体験した出会いや思わぬ転機、ときにはちょっとした個人的な恨み節が出てくることもあります。あなたも、いつしか自分の人生について話しています。こんな経験は何十年ぶりのことかと、自分でも驚いてしまうほどです。

同じ年齢だけに、「あのときのあの仕事は」と共通の話題に花が咲くこともあります。「なるほど」と共感できる部分がある反面、「自分の場合は」という、他人との差異を改めて感じる部分も少なくありません。

話題はしだいに、自分にとって何が喜びだったのか、何が苦しみだったのかといった、やや深い内容に移っていきます。皆、自分自身に語りかけるように静かに話していきます。

少しの間、あなたは黙り込んでしまいます。続いてきた日常が終わってしまったら、自分はどこに行けばいいのか。いままで悪いことは全部他人のせいにしてこられたのに、もう周りにはだれもいなくなり、だれのせいにもできなくなってしまうのか、と冗談交じりに考えています。まるで保護者を失った子どものように、あなたは大きな不安に包まれます。

そのとき、あの声がまた響き渡ります。

「終わりを意識することは、いまを大切に感じることでもあります。皆さんの日常について、それが終わると知ったときに、何が大切だと考えるでしょうか。その先に出口に至る道が見えてくるかもしれません」

自分は周囲の人々の喜びを喜び、その苦しみを自分のこととして苦しんできただろうか、とだれかがいいます。あなたも考えます。自分にとって喜びや苦しみがあったように、日常のなかで接する仲間たちにもそれぞれの喜びや苦しみがある。そもそも他人の喜びや苦しみに関心があったのだろうか。わかっているようでいて、実はわかろうとしていなかったのではないかと、自分ながらに恥ずかしく思えてきます。自分がいまを大切にすることは、日常の仲間たちを大切に思うことだ、彼らの時もまた限られたものなのだから、という感情のうねりに襲われます。

周囲の人々のなかには、自分のことで手一杯で他人のことなど考えられない、とささやく人もいます。どんな感情がいいもので、何が悪いとは一概にはいえないことだろうとあなたは感じます。

ただ、だれもが「もっと早く、このことを知りたかった」と口々にささやきます。過ぎ去ってしまった時は還らず、多くの可能性を逃してしまったことを感じるからです。

「その気持ちはたしかに、出口に至るための重要な、1つの心のかたちです」と声は響きます。

あなたは強い喜びに浸るでしょう。自分が日常のなかで、まだ何かをしなければならないと感じます。語り合った人々の目も喜びに輝いているように感じます。

「ただ、その気持ちは残された日常を歩む道であり、出口ではありません。皆さんは、まだ、出口をみつけてはいません」

あなたの周りは一瞬温かい光に照らされましたが、結局、部屋の周囲のずっと先の場所は漆黒の闇のままです。出口はまだはるかに遠いようです。

夢から醒める瞬間

閉じ込められた50歳の人々は、いままで確かだと思っていた日常が当然のように消えてなくなること、その後も自分の人生は続くということを知ります。この事実に対して人々は「もっと早く知りたかった」という、前向きとも後ろ向きとも取れる複雑な気持ちを抱きます。

それが自分の損得のためであれ、重ねた経験や判断を意識したものであれ、「もっと早く、時間が限られていることを意識していれば、現実とは異なった選択があったかもしれなかった」という想いが根底にあることは間違いないでしょう。つまり、この瞬間、頭のなかの「ラスボス」という保

護者が永遠に続くものではないことに気がつくわけです。

「仕事の終末」の問題はベテラン社員の心のなかの「ラスボス」を弱らせるポイズンピルの１つです。それは「ラスボス」とは無関係に、外から無遠慮にやってきて、いや応なく個人に対応を迫る問題だからです。いままで考えもしなかった現実が突如降ってわいて、無視することも、周囲に責任転嫁することもできず、いくら先延ばしにしても、結局は向き合わざるを得ない問題です。すでにそこでは「ラスボス」は何の力もありません。30年間浸り続けた夢から醒める瞬間です。これはキャリア形成支援を実現したいと願うわれわれにとっては千載一遇のチャンスです。

ある人事担当者は、それを「セカンドキャリア」と名付けました。「退職からもう１つの人生が始まる」というメッセージです。

50歳で夢から醒めた瞬間に、多くの社員たちは「もっと早く知りたかった」「10年前に教えてほしかった」と述懐します。これはとても重要なことです。実際に「セカンドキャリア」と同じ思想で40歳での研修を始めてみると、反応は、なんと「もっと早く知りたかった」「10年前に教えてほしかった」でした。

40歳の社員たちが30歳の時点から自らの人生の残りの時間を考えて、自分自身や周囲と向き合っていきたかったと心のどこかで考えているという証拠です。それは単に「もっと貯金をしておけばよかった」という物質的な後悔ではなく、キャリアに関する選択について、自分が主体的に考えていたかどうかについての複雑な思いだったはずです。50歳の「セカンドキャリア」研修では「仕事の終末」に焦点が当てられますが、40歳の研修では、残された20年という日常のなかで自分と周囲がどう成長するか、というキャリア形成に関する話題を大きな主題とすることができるからです。

あんなに居心地がよかったはずの「ラスボス」が、その終末が明らかになることでベテラン社員のなかでしだいに形を変えていきます。ベテラン社員の心のなかで変化が起これば、ベテラン社員自らが新しい視点で周囲の人々のキャリアについて真摯に考える可能性が生まれてきます。

われわれはこの瞬間をとらえて、「ラスボス」の死角をついて、ベテランから中堅に至る社員の頭のなかで「覚醒のドミノ倒し」を実現することができるはずです。ただ、それにはまだ、思わぬハードルが１つ待っています。閉じ込められた50歳たちは出口を探そうと、自分の過去、現在を考えてきました。次には、いよいよ未来へと視点を移して自分の心のなかに入っていきます。そこで彼らは「ラスボス」によって隠されてきた意外な存在が、自分の前に立ちはだかっていることに気がつきます。出口を探すこととは、この「ダークマター」のような手ごわい存在と向き合うことだったのだと気がつくことになります。

まず取り上げた舞台は「ラスボス」が無力化する「退職後」の世界。そこから、就業環境を「だれにとっても、限られた時間を過ごす貴重な場所」として再認識する文化を育てられないか。そんな試みが始まっています。次回はさらに、「退職後」に横たわる、思わぬ課題を旅します。

（やしろ・たかし）

キャリアコンサルティング協議会について

キャリアコンサルティング協議会は
国家資格「キャリアコンサルタント」登録試験機関
国家資格「キャリアコンサルタント」指定登録機関
「キャリアコンサルティング技能検定」の指定試験機関
です。
上記の機関であるとともに、キャリアコンサルタントの資質向上とキャリアコンサルティングの普及啓発活動を行っています。