キャリアコンサルティングは「役に立つ」のか？

奇跡を待ちながら
止みがたい悲しみを抱いて
嵐に集う人々の群れのなかに

私たちは愛する者の名を聞く

暖かい絆に守られて
木々のささめきのなかで
笑い声をあげるこども達のように

私たちは愛される者の名を聞く

その声が手のひらからこぼれ落ちる
ひとときの砂のように
失われるものであったとしても

story 4 Final やりかたがわからん

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.16 最終回

なぜ人は「偉い人」ではなく、「偉そうな人」になるのか

キャリアコンサルティングをめぐる旅がたどり着いた場所。そこには、いまの時代を生きる誰もが感じているであろう、失望ともあきらめとも怒りともつかぬ感情を、その後ろ姿に静かに漂わせている存在が私たちを待っています。

だれが助けを叫んでいるのか

「“偉い人”の反対は“偉そうな人”である」という言葉を聞いたことがあります。なかなかうがったフレーズです。この格言に共感する人は、「偉い」という言葉を、自己中心や不誠実、他者への共感の欠如といった特性とは対極にあるものとして認識しているはずです。

いまに始まったことではありませんが、組織や企業に対して、しばしば怒りや失望や軽蔑が渦巻くことがあります。それらの感情は組織のトップや取巻きに向かい、人間性が厳しく断罪されます。その理由は、「偉い人」でなければならないはずの彼らが、その対極の「偉そうな人」にすぎなかった点にあります。

日常業務のなかのOJTや育成には明確なスキルとノウハウが期待されています。スキルもノウハウもない者が研修やOJTを行うことの危険性は一目瞭然だと考えられます。

ところが組織の舵取りを行う経営や、事業を推進するマネージメントの職位に、そのスキルやノウハウが備わった者が就くことは通常ありません。そもそも「スキルやノウハウ」が何を指すのかさえ定かではないので、もともとそんなものは存在しないといったほうが話は簡単です。

経営者やマネージャーにスキルやノウハウがないという事実にはメリットとデメリットがあります。メリットは「経営やマネージメントが完全に無秩序な多様性を帯びることで、低い確率であっても低コストで一定のイノベーショ

ンが実現する」ことです。偶然によって社長やマネージャーの職位に就くので、多様な方法や考え方で経営やマネージメントが実践されて、たとえ局所的に劣悪な状況が生まれることがあるとしても、社会全体をみれば持続可能性が実現するはずという考え方です。

一方でデメリットは、偶然によって職位につくこと自体は避けられないことであるものの、上記のような持続可能性は一定の条件のもとでしか実現しないという認識から生まれます。その条件として代表的なものは社会の継続的な拡大です。市場や人口の拡大が停止すれば、拡大期に機能していた経営やマネージメント、すなわち他者を出し抜くためのシニシズムや利益確保のための利権やギルドや局所最適はやがて社会全体の負担になります。そのようなリスクを回避するだけの大きな自己変革を実現する力は、「ラスボス」＝利益構造にも、「裏ボス」＝局所最適にも、もはやありません。少数が多数を支えなければならない社会のなかで、多様性やプライベートの進撃を迎え撃つだけの「シェアとケア」の文化もなく、逆さまのピラミッドのなかで経営やマネージメントは、ただ出口のない機能不全に陥るだけだという現状認識です。

「愛情という名の支配」

中堅以上のシステムインテグレーターの場合、キャリアをスタートした当初の数年間、現場でのプログラミングやテスト工程といった実務経験を経て、チームを管理する業務へとキャリアを変えていくことが一般的です。実務経験はスキルの習得だけではなく、プロジェクト全体やチームの実態把握のためという側面も強く、「指示を実行する仕事」から「人に動いてもらう仕事」への転換が図られます。この差異は、本人にとってキャリアチェンジといってもいいほど大きなもので、多くの社員がつまずき、苦しんでいる様子をつぶさに知る機会がありました。

プロジェクトマネージメントだけではなく、特定の技術分野での専門性の特化、サービス提供型の商品のプロデュース、ソリューション営業やコンサルテーションといったキャリア形成をめざす人々もいますが、どのキャリアにおいても「人に動いてもらう」という行動が重要になることは避けられません。

若い社員たちは変化の苦しみのなかで、「指示を伝えて人を動かす」ことではなく「サポートして人に動いてもらう」ためには何が必要なのかを体得していきます。その姿をみていると、マネージメントは教えられて身に付くものではなく、経験のなかから自ら獲得していくスキルであることを改めて実感します。

マネージメントは個人のなかに主体的に培われるスキルです。そこには他者への共感性とコミュニケーション能力という適性が必要です。加えて、個人の成長を重視して、チームでプロジェクトを進めるというワークスタイルも欠かせない要素です。つまりは個人の適性と仕事を成長につなげるためのサポートがなされていないかぎりマネージメントのスキルが身に付くことはありません。

組織という空間には本来まったく必要のない「偉そうな人」が存在してしまう理由は、単にその人間のなかに、その役割において期待される能力が欠如しているからです。それはまるで、泳げない人がいきなり深いプールに投げ込まれてしまった状態と似ています。「偉そうな人」の傲慢な態度は、プールのなかで必死にもがき、助けを叫んでいる姿にほかなりません。もちろん、「ラスボス」は彼らの脳に寄生して「うまくやっている。周囲を出し抜いている」と優しくささやいてくれます。

これはもはや、「ラスボス」と全社員の間、経営者と取巻きの間、マネージャーとメンバーの間、受注側と発注側の間、相談者と被相談者の間に存在する不健康な「共依存」ともいえる状態です。「共依存」とは本来は医療の用語で、「愛情という名の支配」とも表現されます。患者に対して献身的にみえる看護者が、かえって患

者の状況を悪化させるような状態を指します。感情の起伏が大きく、頻繁に介入してコントロールしようとし、失敗を他者のせいにする、という共通した行動の特徴をもっています。これに似た状況は人間関係の随所にみられ、とくに旧来の組織内では、その閉鎖性ゆえに強度のシニシズムや集団無責任、局所最適などの機能不全を引き起こします。

多くの人が、適性のない職位に就くことで利得を得た時代、誰が「上」になっても大して違いがなかった時代は終わりを告げ、いまや社会の持続性確保のためには、経営者にもマネージャーにもすべての社員に対しても、「共依存」から脱出して自律的に成長するためのサポートが必要になっています。

サポートするのは、孤立無援の私たちです。いったい私たちはどうしたらいいのでしょうか。「共依存」の対義語は、何なのでしょうか。

共依存の対極にあるもの

いつのまにか「あなた」の前には彼女だけが存在していて、まるで自分の体が空中に浮かんでいるような感覚になっています。彼女は自然な笑顔で「あなた」に語りかけます。

「私はだれなのか、という問いかけに応答がきたようです」

彼女が右手をゆっくりと上げると、「あなた」も彼女の動きに合わせて自分の左手を少しずつ上げてしまいます。

「“いまとなりの人に話したいことがあなたです”だそうです。禅問答みたいですね」

「あなた」は彼女の動きに合わせてゆっくりと左手を動かしながら、彼女の言葉を心の中で繰り返しています。それは遠い昔に誰かから聞いた言葉のようでもあり、自分自身がだれかに話した言葉のようでもありました。

人にとって大切なことは、楽しい、成長できる、大切にされている、ということ。「あなた」は何度かつぶやき、自分は彼女に何を話したいのだろうかと考えます。

彼女は時が迫ってきたかのように少し急いで続けます。

「私たちは人工知能ではありません。私もあなたも人間です。人工知能は私たちの鏡になってくれます。私たちは人工知能によって初めて私たち自身を見ることができるようになります。自分は何を語りたかったのか、語りたいのかを気づかせてくれます」

彼女は大きな目でじっと「あなた」を見つめています。

彼女は美しい光の粒となってゆっくりと「あなた」の前から消えていきます。

「あなた」は心のなかに痛みのような感覚をおぼえ、心臓の鼓動に従って体全体にその痛みが転がっていくことを感じています。これが別れなのだろうか。またいつか彼女と会えるのだろうか、自分は彼女のためにもっと他のことができなかったのだろうか、彼女は自分に何を伝えたかったのだろうか、と「あなた」は考えます。

自分の姿を知ることができる「完璧な鏡」があれば、人間は変われるのかもしれない。この世のだれもが自分自身の人生は、他者のものではなく、自分自身のものなのだと考えるときがくるかもしれない。自分が語りたいことを語ることができるときが訪れるのかもしれない。これはきっと何かの始まりのはずだ。「あなた」は彼女が残した穏やかな光を見つめながら、そう考えます。

たったひとつ、人間ができること

最近、企業で長年スタッフ職を務めていた女性に話を聞きました。彼女は経理として入社しましたが、上司の薫陶を受けて総務、人事から教育、事業企画と幅広い分野でのキャリアを重ねました。

私が「経理担当者によって職場の雰囲気は変わりますね。経理のスキルの中心はホスピタリティですね」と言うと彼女はうなずきながら「お金の計算は習いますが、残念ながら、ホスピタリティについては、どこでも教わる機会はありません。それは大きな課題で

す」と言いました。

経理担当者は社員や経営者と日常的に接し、組織の状況を把握することができるポジションにあります。中小企業であれば経営の要に位置する仕事でもあります。もちろん、そうしたくなければそうしなくてもいい仕事です。

私自身もいままで複数の企業で多数の経理担当者をみてきました。その立場ゆえに、素晴らしい職場環境を作っている魅力ある人もいれば、陰湿なハラスメントにいそしんでいる者も存在する世界です。もちろん、その違いは経営者やマネージャーと同じく、本人の適性と本人が成長するための周囲のサポートにあります。

経理担当者だけではありません。ある企業の総務部は、インフルエンザ対策が企業にとって課題になった当初、「インフルエンザゼロ運動」と称してインフルエンザの発症を社員に申請させないようにしました。その年、職場は悲惨な状況になったそうです。この施策を結果的に誰も止めることができませんでした。

このときの総務部にも適性とサポート環境に問題があったはずです。

経営者には多くの仕事があります。株主への対応、意思決定、労働問題、営業、資金繰り、人材確保、事業承継などなど。しかし、それらは経営者でなくてもできることばかりです。

逆さまのピラミッドのボトムで、経営者が人間として個性を発揮できるスキルとノウハウはただひとつしかありません。それは組織の内と外を広く見渡して、人を支援することです。

マネージャーが個性を発揮できるスキルもただひとつ。経理も、人事も、営業も、生産、物流、新人のスキルもたったひとつ。仕事を通じてそれぞれの視点から人を支援することだけです。そしてそのすべての人々が、支援すると同時に支援される対象でもあります。

なぜこれからの社会で仕事が対人支援になることが不可避なのか。それは多様性によってイノベーションを生み出す力を向上させるためです。そのことによって社会の持続可能性を向上させ、個人の生活の質を向上させるためです。

次の時代の就業環境という、困難でクリエイティブな課題に向き合う私たちにとって、この世界には対人支援しか存在しません。それ以外のあらゆる価値は対人支援という行為が作りだす反映や影なのです。

対人支援を行うために、組織固有の「ラスボス」を認識し、「裏ボス」との関係を再確立し、多様性を担保する「シェアとケア」を作りだすことが必要になります。「偉そうな人」や、彼らを生み出している周囲の人々を支援して、成長することができるようにサポートすることが社会から要請されています。

キャリアコンサルティングは、認識するために、再確立するために、作り出すために、支援するために存在しなければ意味はありません。

キャリアコンサルティングの中心にある対人支援という考え方は、経営そのもの、マネージメントそのもの、生きるということそのものなのです。

16回に渡ってお読みいただきありがとうございます。キャリアコンサルティングと組織をめぐる概念を整理する旅はひとまず区切りとなりました。この旅をエピローグとして、次回からは「第2形態」の物語、現場で活動するキャリアコンサルタントとの対話から、対人支援の現実をとおして、「キャリアコンサルティングとは何か」を知る旅に出ます。

（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。
また、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。