

プラチナニュース

2019年 夏号

公益財団法人 前川ヒトづくり財団

第 5 回 生涯現役社会の実現を考えるシンポジウム

2019年6月5日(水)に、ちよだプラットフォームスクウェアにて、「第5回生涯現役社会の実現を考えるシンポジウム」を開催致しました。

基調講演は、法政大学の石山恒貴先生に「会社人生を後悔しない働き方」をテーマにお話いただきました。さらに、サトーホールディングス株式会社の金沢春康様、株式会社すかいらくホールディングスの匂坂仁様に事例発表をしていただいたあと、パネルディスカッションを行いました。

ご多用の中、ご登壇いただいた皆様、ならびにご来場いただいた皆様には、心より感謝申し上げます。

本号は、石山恒貴先生にお話いただいた基調講演の記録をまとめた内容となっています。これからの働き方のヒントを与えていただける内容ですので、ご一読くださいますと幸いです。

なお、石山恒貴先生のご著書である、『会社人生を後悔しない 40代からの仕事術(ダイヤモンド出版)』には、本講演のさらに詳しい内容が記載されています。

法政大学大学院 政策創造研究科 教授

石山 恒貴 先生



ただいまご紹介いただきました、法政大学の石山です。

私は、人材育成とキャリアの関係などを研究しているのですが、本にありますように、越境とかパラレルキャリア、会社の外に飛び出して学ぼうということもテーマとして行っています。

ミドル・シニアを取り巻く環境

現在、どんな環境があるのかということですが、特に最近でいうと、第4次産業革命が起こったということは大きいと思います。最近、厚労省とか経産省とか、いろんな委員会で2035年くらいの働き方がどうなるのかというような研究会をやっています。

そこではだいたい同じ結論が出ていて、2035年には企業という枠が溶けるということを言っていて、企業という枠が溶けるといっても、企業がなくなるわけではないと思うんですね。どういうことかという、会社の中や会社の外、あるいは中と外が、数人くらいのプロジェクトで運営されていきます。数人くらいのプロジェクトというのも、短い期間のプロジェクトで大きいことができる社会になっていきますよということを言っているの

ではないかと思えます。

そうなってきますと、オーシャンズ 11 みたいな時代になったということですよ。オーシャンズ 11 は専門性が高い人たちが集まって泥棒するという話ですけど、〇〇会社の〇〇さんという形だけじゃなくて、「〇〇ができる〇〇さん」という価値になってくるのかもしれない。

ところが、必ずしも企業がその変化に追随しているかというと、ステレオタイプではありますが、日本の企業は新卒一括採用で入ると 20 年くらいはじっくりかけて選抜をしていきます。ところが 40 代後半から 50 代くらいになると、入ったときは社長とか事業部長になれるかと思っていても、さすがにそれは無理かなという現実が 40 代後半から 50 代くらいで見えてきたりします。

元々定年は 55 歳だったわけですね。そうするとその名残で、55 歳くらいで役職定年のようなものがある会社も多い。しかも 60 歳で定年再雇用というものがある。役職定年や定年再雇用があると、それまで期待されいると思っていたらそうでもなかったとって、急にガクツときちやう可能性が、なくはないのかなと思えます。

日本型雇用がどういうことかという、「成員的排除と時間的排除」と言っていますが、日本の企業は会社員制度みたいなのもありまして、従来だったら特に男性が多くて男性社員が長時間残業も転勤もいとわず、一生懸命働いていると報われる仕組みだった。そのかわり、長時間残業も転勤も困るという人は排除する仕組みだったかもしれない。ところが排除されていないと思っていた今までの人たちが、55 歳になると自分も実は排除されているの？ということで、急にここで排除感が出てしまうと。

ところがそうになると、みんなこれから 70 でも 80 でももっと働きたいなと

思っているのかもしれないけど、会社がそうやって裏切るなら、まあ流してればいいよみたいな気持ちになってしまったらそこで成長が止まっちゃうわけですね。そうすると 65 歳以降はさらに活躍しなければいけないのに、55 歳から 65 歳の 10 年間で成長を止めてしまうと、非常にもったいないという思いがあって、この研究を始めました。

ミドル・シニアの躍進実態調査の概要

では、これからパーソル総研さんとミドル・シニアの調査についてお話ししていきたいと思います。高齢者雇用のトップランナーのような企業というのは日本でいくつかありまして、ずっと年齢に関わらず活躍しているという方がいらっしゃる会社があります。私も人材育成をやっている関係上、そういう企業にお邪魔してお話を聞くこともあるのですが、同じ状況でも活躍されている高齢者の方と、元気がなくなってしまう高齢者の方がいて、一律ではない。活躍し続けられる人と、元気がなくなってしまう人の差はなんなのだろうという、これを知ってみたいというのが 1 つの動機であったわけですね。

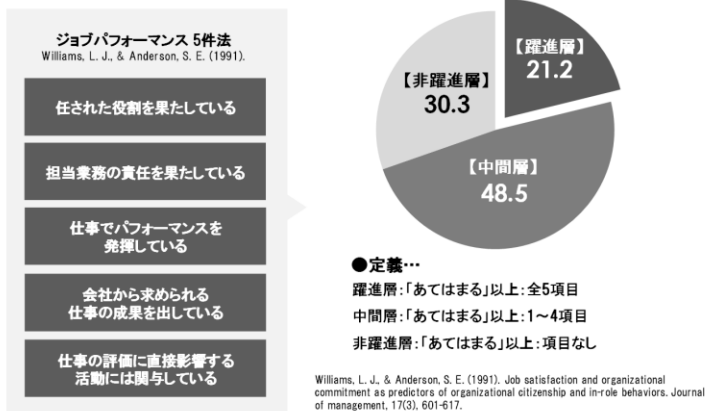
もう一つは、「活用から躍進支援」ということですが、活用という言葉が悪いとは言いません。活用は、その人が今持っている能力を引き出しましょうということです。でも、結局活躍している方は、年齢に関わらず成長している人なんですよ。ということは、今以上にもっと成長できるということで考えると、今現在の能力の「活用」ということはあまりふさわしくないのではないかという疑問がありました。

あとは、どうしても高齢者雇用みたいなことになると、会社として一律の施策でということが多いのですが、個人ベースでみるとどうなるかということで研究を始めたということになります。基本的には統計調査を

行いました。その人が今会社で活躍しているかどうかを判定できる質問を使って測ってみると、2割くらいの方が活躍しているということがわかりました。この活躍している方というのは、職制で見ると、役職が高い方の割合が多いこともわかりました。

さらに我々の研究では、活躍している人はどういう行動をとっているのかということを知りたかったので、活躍している人の“行動”を特定しています。今回我々は、性格という要素を取り除いて、短期間でも変えられるかもしれない、本人がそこに気付けば変えられるかもしれない、“行動”について検証しました。

躍進しているミドル・シニアの割合は約2割



©石山恒貴・パソール総合研究所(2018)『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』ダイヤモンド社

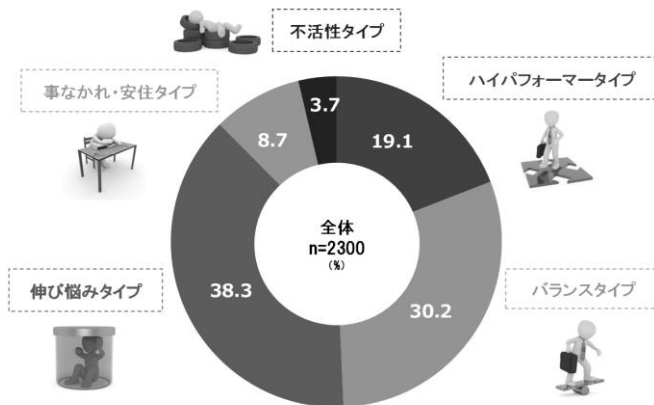
7

つまりどういうことかということ、性格に関わらず、何らかの気づきがあって、この行動をとれば、活躍できるということ。これは行動なので、わりと早く

改善することができるということです。今日はこの行動を中心にお話していききたいと思います。

この行動についてクラスター分析というものを行って、この行動をとっている人たちがどれくらいの比率になるかを見たところ、「ハイパフォーマータイプ」とか「バランスタイプ」っていうのはこの行動がよくとれている人たちでした。一番多かったのは「伸び悩みタイプ」っていうことで、4割の方でした。つまりこの4割の方はあまり行動がとれてないということなのですが、実は「伸び悩みタイプ」と「バランスタイプ」の程度ってそんなに大きな差はない。

躍進行動で見た、ミドル・シニア社員の実像



©石山恒貴・バーソル総合研究所(2018)『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』ダイヤモンド社

10

そこで我々が考えたのは、これは行動だから、この行動をとることが大事だと気付いて、明日から取り組めば変わっていくことが誰でもできる

のではないかということです。現状でいうと、確かに役職が高い人ほど「バランスタイプ」とか「躍進タイプ」とか「ハイパフォーマータイプ」の方が比率は多いのですが、でもこの「伸び悩みタイプ」というのも、気づきさえあれば変われるのではないかというのが我々の1つの結論です。

「リアル」を見通す

そこで今日は、ではいったいどうしたらこの行動がとれるのか、それを具体的に考えてみたいと思います。ただその前に、行動を変えたいという気持ち起きない、現実から目を背けてしまうという問題についてまず話をしたいと思います。

そもそもこれは、行動経済学などでも証明できているのですが、人間は物を失うのがすごくイヤで、リスクをとるのが苦手だということがある程度証明されています。ミドル・シニアのキャリアは、役職定年とか再雇用とか、あるいは人生100年時代で寿命が延びたという、やけに暗い方向に考えてしまうということもあるようです。でもだからといって目を背けていいのでしょうかということですね。ところが、実際役職定年がどうだったのかを調べると、実は2割の人がやる気になっていました。だけどやはり4割近くの方はやる気が落ちたとか、喪失感、寂しさ、会社に裏切られたみたいなことをおっしゃってるわけです。今回自由記述で、役職定年をどう思いますかという質問をしました。どういう回答があったかという、モチベーションが維持できず廃人になると感じたとか、疑問と喪失感で夜も眠れない日が続いた、会社っていったい何だったのか呆気にとられたとかというようなことを、いろいろ正直におっしゃる方も多くいらっしゃいました。

ではいったい何が辛いのかという話ですが、アンケートで聞いてみると、

一番多かったのが、会議に呼ばれることが少なくなったとか、社内の情報が入ってこなくなったとか、ここで喪失感みたいなのを感じてしまうということ。会社の情報がこなくなって会社の全体像とどう紐づけしているかわからなくなるし、自分に何が期待されているのかがわからなくなってしまふと。そうなってくると、自分の役割とかわからなくなって新しいことに挑戦しなくなるということはある意味当然かもしれないですよ。ただ、会社は完全に役職定年はないと隠しているわけではなくて、一応あると言っているわけです。では、役職定年があるとわかっていて、これまでどうしていたんですかと聞くと、3割の人が、備えとして特に行っていたことはないと答えたのです。でもこれより驚いたのが、2割の人が、極力考えないようにしていたということ。つまり積極的にその現実を見ないようにしていた人が2割いたということなんですね。ところが一方で、2割くらいの方は具体的なキャリアプランを計画していました。つまりここに、実は大きな差があるのではないかと思います。

定年再雇用も然りでして、定年再雇用のときにどんな意識の変化がありますかと聞くと、やる気がなくなった、給与に納得できなかったという人が4割くらいですが、同時に4割の人が、プレッシャーがなくなり気持ち楽になったと言っていますので、これは実は両方の評価があるというのが実態ではないかと思えます。

では定年再雇用に備えていたことは何かというと、やはり4割弱の人が何もしていないということでした。でも一方で、3割くらいの方が仕事に対する考え方などを家族と話合ったと言っていて、やはりここに大きな差があるのではないかということが見えてきますよね。

我々は、役職定年後に活躍するか活躍していないかということに対して、どんなことが影響しているのかを統計的に調べましたが、役職定年

後に活躍できなかつたことに一番影響を及ぼしているのは、上司と話す機会が減り、求められている役割がわからなくなり、相談を受ける機会が減つたということで、コミュニケーションから切り離されている状況というのは、かなり如実に出ていたようでした。

一方で、やりたい仕事をやれるようになったとか、勤務時間が短くなったということについて、前向きに捉えている人は成功しているという結果も出ていますので、やはりこのあたりを事前に考える必要があるかもしれません。例えば年下上司の人に年上部下がいるとします。年下上司からみるとその人は大先輩で、「私みたいな者が大先輩に会社の情報なんて伝えなくても先輩はわかるでしょ」と思って、実は敢えて言わないのかもしれない。やはり人間誰でもリアルタイムの情報から切り離されると役割がわからなくなるんですね。そうするとますます上司と部下の対話というものも重要ではないかという話もあります。

あるいは、活躍していない人はポストオフについて考えないようにしていた人でした。やはり、目を背けていた人は活躍できていない。でも、具体的なキャリアプランを計画していたとか、仕事に対する考え方を変えていたという人は成功するわけですね。そうすると、やはりこの点は考えた方がいいのではないかと思います。

定年後にやっておけばよかったと後悔していることのトップは、家族との話し合いです。この結果をキャリアカウンセラーの方に見せたところ、やはりプライドとかおありになると、定年再雇用とか給料が下がったとか家族には言えないと。でも今の日本の状況からいうと、定年再雇用になって給料が下がることは、その人の問題というよりも日本全国の問題ですから、それを家庭相談しても一向にさしつかえないはずですよ。

あとはキャリアプランというものがあるんですけど、自分の専門性って何

なのかとか、人脈って何なのかということ、予め考えておくということも重要だったと、皆さん後悔していました。

そこで今回我々は「リアリスティックキャリアレビュー」という考え方を提唱させていただきました。これは何かというと、元々「リアリスティックジョブレビュー」という考えがあるのですが、これは新入社員でよくある「リアリティーショック」というものがありまして、会社説明会できれいなことだけ聞いて、会社のいい面ばかりを期待して会社に入ると、現実とは違っていて、裏切られた気持ちになる。その気持ちは 10 年くらい引きずってしまうというような研究もあるんですね。そこで事前に会社の実態をよく把握してから入るとうまく会社になじめるという研究もあります。そうすると、例えば新卒だとインターンシップを長めにやってみたり、OB 訪問でリアルな話を聞いたり、そういったものを行ったほうが良いという話ですが、これはミドル・シニアも変わらないですよ。つまり、見たくもないと目を背けてショックを受けるより、やはりこれからの節目だったら考えたほうが良いのではないかとということで、我々はミドル・シニアも今後のキャリアを考えてみましょうという「リアリスティックキャリアレビュー」という考え方を今回提唱しました。

躍進行動(PEDAL)の処方箋

続きまして、先ほど申し上げた 5 つの行動を会社の中で実践していくためにはどうしたらいいかということについて考えていきたいと思います。我々はこの 5 つの行動を PEDAL (ペダル) と名付けました。なぜ PEDAL と言いたかったかということ、自転車のペダルを漕ぐというのをイメージしているんですね。自走力ってすごく大変なわけじゃなくて、少しの気付きがあって、ちょっと行動が変えられれば変わるかもしれないんです。

そうすると、自転車のペダルって最初はちょっと重いかもしれないけども、漕ぎ出したらそんなに重くないですよ。しかも今みたいにアシスト自転車があればぐんぐん回っちゃう。だから PEDAL というのは誰でも簡単に、最初の小さな 1 歩さえ出せば変われるんですよというメッセージを込めて作らせていただきました。

ここで上司と部下の話で考えてみたいと思います。この調査をやるときに、我々は 2 つの観点をもっていました。個人が活躍するためにはどうしたらいいかという観点に加えて、組織側で個人が活躍するという観点です。ポイントなのは、日本という社会はどうしても年齢というものを重んじる社会だということ。年上の上司に言われるなら、年下の部下は納得しやすいけれども、最近は年下上司、年上部下って増えていますよね。そうすると、上司部下の年齢逆転マネジメントっていうところに、何か課題はあるのかということ、活躍と絡めて検討してみました。

これを見てみたところ、どういうマネジメントがよかったかというと、やはりミドル・シニアはご経験のある方たちなので、自分のやり方で仕事を進めることを認めて、責任のある仕事を任せて、自分自身を振り返る機会を与える…つまり、権限委譲して裁量も与えていても、丸投げではなくて、きちんと振り返りの機会を与えているという上司マネジメントが良かったと答えていました。では何がダメだったかというと、個人の課題を明確に指摘すること。課題は明確に指摘しなきゃいけないだろうと思うかもしれませんが、たぶん言い方の問題なんですよ。どっちかというと、マイクロマネジメント的に、あれがだめだこれがだめだって言っちゃうとか、些細なことでも声をかけてしまう。声かけていいじゃないかと思うかもしれないけども、手取り足取り感が出ちゃう。他のメンバーと異なる扱いをする…やはり、ミドル・シニアだからといって妙にお客様みた

いに扱ってほしくないし、やっぱり普通の人と同じように扱ってほしいという思いがすごくあるわけですね。ところが、このマネジメントが、年上上司と年下上司が同様にできているかというと、できていないんです。

本当は年上上司だったらもっと自信をもって権限委譲してあげたり、あるいは丸投げじゃなくて伴走者として対応させるってこともできるんだけど、どうしても年下上司になってしまうと先輩感があつたりとか、あるいはあの人変わらないから放っておいていいや、どうせあと5年くらいでしょみたいな気持ちで放置してしまう、みたいなことがあるのではないかと思います。

ここで1つ申し上げたいのは、こういうことが具体的に特定できましたので、もし会社の人事、あるいは組織としてできることがあるとすると、上司マネジメントをこう変えますというのを、年下上司向けに言うだけでかなり違うのではないかと思います。その上で、これをいかに個人ベースでやっていくかということですね。つまり会社側からのいろんな働きかけというのもありますけども、ここからは、仮に会社側が働きかけてくれなくても、個人でも変われますよというところを中心に話したいと思います。

年下とうまくやる

年下とうまくやるってということなんですけども、誤解してほしくないのは、年下上司におべんちゃらを使いましょうということではなくて、どちらかという、年齢ということへのこだわりを捨てましょうということです。最近の会社で言いますと、もう役職で呼ぶのやめましょう、もっとフラットな関係で呼びましょうということで、“さん”づけする会社も多いですけども、“さん”づけする会社でも、なぜか自分から見て年齢が上の先輩には

“さん”と呼ぶけども、自分から見て下の人には、“くん”と呼んでませんかという話です。もし呼んでいたら、勝手に自分の中で色分けしてしまっているわけですね。でも会社であれば年齢に関係なく、みんな同じように学べる存在で、自分との関係性がある存在であれば本来“さん”とか“くん”とか区別しないはずではないかという、それが実は心理的なバリアを作っているのではないかというのが1つ問いかけです。

あと年下とうまくやるというときに、フォロワーシップっていう考え方がありまして、例えば年下上司がリーダーで、年上部下がフォロワーになるわけですが、今まで日本の研究はリーダーとしてどううまくやっていくかということだけが注目されていたわけですね。最近、フォロワーシップという考え方が出てきて、いかにいいフォロワーになるかということも注目されています。フォロワーとしてリーダーに絶対的な信頼をもって、私は味方ですよと言うと同時に、やはり言うべきことは言うという関係性をいかにフォロワーとしてできるか、それはけっこう重要ではないかと。そう考えたときに年齢という軸はいらなくなってしまう。

もう一つが、今度はリーダーシップ理論ですが、最近はオーセンティックリーダーシップというものが注目されています。オーセンティックは“本物の”という意味ですが、リーダーがいかに等身大の自分を周囲に自己開示することができて、“自分らしさ”というものがわかって、その自分らしい等身大の自分でいかに周りを巻き込めるかが大事だと言われています。つまり、等身大の自分だったら強みもあるけど弱みもあるので、弱みというものをいかにうまく伝えられるかっていうのが重要になってくる。年齢というものにこだわりをもっていると、こんなに年下のやつに自分の弱みなんかさらけ出せないと考えるのか、やはり等身大の自分が大事だということで、ちゃんとさらけ出すことができるのか。

最近、リーダーシップ理論でしじり効果というものがあるんですね。この人すごいリーダーだと思っていたら、こんなに失敗してそれをみんなにちゃんと言ってくれたという、その人への信頼感が上がるという研究もあります。やはり、等身大の自分をうまく使えるということが大事ということなんですね。言行一致して、自分の失敗は素直に認めましょうということ、むしろそれを行ったほうがいいねということです。あるいは、違う意見もあつたらちゃんと聞きましょうということで、こういうことを年齢軸の代わりにやっていけばいいのではないかとということなんです。

ではどうやったら自分らしさというものに気付けるのか。どこかの職場で長く働いていると、その職場で求められているものに対応する自分が自分なのか、それとも本当の自分って何なのか、よくわからなくなったりするんですね。そうするとまず自分というものを知ることは大事なことで



はないかということです。しかも、自己開示の方法も、突然だれかのところに近寄って行って、「私こういう人間なんですけど聞いてもらえますか」と言うわけにはいかないので、ツールみたいなものがあつたらいいねということで、リフレクションシート(『会社人生を後悔しない 40代からの仕事術』参照)というものを作りました。

このリフレクションシートは、キャリアとライフに分かれていて、こういっただことを書いてみると、自分は

何に価値を置いていたのかということが自然にわかってくるかもしれませんが。できればこれを誰かと一緒に書いて、お互いに見せ合いながら話してみ、質問し合うことをやっていくと、自分もわかっていき、自然に自己開示もできると思います。それから、家庭のことは言いたくないよという場合は、せめてキャリア部分のところだけでも一緒に共有してもらえるといいと思います。

自ら動く

次は、「自ら動く」ということですが、まずやってみるということです。先ほど役職定年になると新しいことに挑戦しなくなったというものもありましたが、役職定年とかにならなくても、例えば同じ会社にずっといて40代くらいになると、なかなかまずやってみるというのができなくなると思います。それどころか、若手がこんなことやりたいって言ってきたら、やらない理由を山ほど言うてしまうこともあります。これらを過剰適応と言ったりもしますが、一つは過剰適応というものがあることに気づくことが大事ですよね。こうすると失敗しないよと言うよりは、うまく情報を収集して、それも身の回りの部署から情報をとるのではなく、できるだけ同じ会社の中でもちょっと遠いところとか、会社の外から情報を収集すると、新しいことが見えてくる。自分はもうこれ以上出世できないという状態に陥ると意欲がなくなるということも研究でわかっています。ただ、もうこれ以上自分は出世できないという状況は変えられないかもしれないけど、専門性をもっと深めるというところに切り替えて、まずやってみることでやる気が促進されていくと思います。

もう一つは、まずやってみるためには、権限を与えてもらう、裁量を与えてもらうことが大事ですが、上司からすると何をやっているかわか

らない人にあまり権限与えたくないわけですね。そうするとむしろ上司に、自分から先回りして物を言ったりとか、上司に「これやったけどどうでしょうか」というフィードバックを求めたりする人の方が、あの人ちゃんとやってくれるし適宜報告もしてくれるからということで、権限が持てるようになる。つまり自分の権限を得るために、上司に敢えてフィードバックを求める、これをフィードバックシーキングって言ったりしますが、これも効果があるということが学術的に証明されています。実際、個人の活躍に関するエンジン・ブレーキということで、昇進だけにこだわっている場合はマイナスですよ。それよりも専門性とか成長とか、自分のやり方を自分で決めたり、仕事として社会貢献みたいなことが紐づいている人の方が活躍していたというのが、今回の調査でわかったことです。

もう一つは、居場所を作るということで、学術研究では会社の中の心理的居場所感を測定する項目が作られています。今回の統計調査の中で、職場の中の心理的居場所感と活躍について測って見たら、最も効いているといっても過言ではないくらい効いていました。やはり、職場の中に居場所があると思う人は活躍していたということです。ではいったい居場所があるとはどういうことだろうという、情報の通り道になるという、情報の交流を促せるハブみたいな人になれるかということですね。そうすると、すべて答えを出して解決しようということではなくて、むしろ仲介者になった方がいいということです。仲介者になるということは、相談上手ということですよ。職場の中でも役職とかと関係なく、相談されたりする人がいます。

しかしあまり相談されない人がいて、でもどうしてもあの人に相談しなきゃいけないということで相談に行ったら、やっと来てくれたかとうれしくてしょうがなくて、相手をずっと捕まえて自分の武勇伝を話すみたいなこ

とが起ると、ますます相談されなくなるということも起こります。実は相談というのもテクニックがあります。例えばいったいこの人は何のために来たのか、本当にただ情報提供なのか、それとも壁打ちみたいにいる聞いてもらって、自分が考えたいから言っているのか、そしたら自分は質問だけすればいいとか、あるいは社内の中でこの情報を知っている人が知りたいとか。いろいろあるので、それを見極めて相談上手になろうという話もあります。でもその中で相談しやすい人は、うまく弱さも自己開示できている人、あるいは限界を素直に認められる人、このあたりが相談上手ということになると思います。

最近、相談されやすいとか、安心して物が言えるということは、“心理的安全性”という言葉で言われるようになりました。“心理的安全性”は、Google のプロジェクトアリストテレスというプロジェクトで有名になりました。Google の中のチームで最も生産性に寄与しているのは優秀な人がいるチームなのか、仲がいい人が多いチームなのか、多様性のあるチームなのかで調査したところ、どの要因も関係がなかった。ではチームの生産性は何に寄与するのかを調べていったら、“心理的安全性”の高いチームの生産性が高かったことがわかりました。

これで“心理的安全性”が大変有名になりましたが、この真逆の事例が NASA の事例です。NASA は、会議室中に「安全ではないと感じたら声を上げろ」といったポスターがたくさん貼ってあったんですね。ところがある日、エンジニアがコロンビア号の断熱材がはがれ落ちてエンジンを直撃している映像を見てしまった。そこで同僚とか直属の上司に知らせたら、なぜかスルーされてしまって、その後上位上司にも言わなかったので、コロンビア号の事故が避けられなかった。なぜ言わなかったかという、当時の NASA は、一介のエンジニアが上位上司に物を言うなん

てありえない、“心理的安全性”のない職場だったからなんですね。やはりいかに失敗というものを素直に言える、あるいは、物を言えるという職場を促すか。個人としても失敗を尊重し、それを受け入れられることを示すことができると、相談上手ということになると思います。

継続的な学びの実践方法

仕事を意味づけることについては、最近では「ジョブクラフティング」という考え方が有名です。仕事を意味づけることは仕事にとってとても意味があると言われていました。一番有名なのが、ディズニーランドのパークのお掃除をする、カストーディアルと呼ばれるキャストです。カストーディアルの人たちの仕事の意味づけが、パークをきれいにするという意味付けだと、パークのお掃除しかありません。でも、カストーディアルの人の意味づけがパークに来た人の“ハピネスの追求”だとすると、お掃除をしながら水でミッキーの絵を描き始めるということになるわけです。もう一つは、やはり上司と部下で、自分の仕事の根底にある自分の価値観というものを話してみてもいいのではないかということです。キャリア理論でいいますと、自分の価値観を知るのはとても大事だと言われていますが、自分の価値観はベテランになると意外にわかりにくい。キャリア理論家で有名なサビカスという人がいまして「3-6 歳くらいに憧れていた人のことを考えると、自分の価値観がわかる」と言っています。私の研究室では、小学生から大人まで、キャリア出前授業としてキャリアワークショップをやっています。その中で、自分の好きなキャラクターをお互いに紹介するという内容もやっていて、60 歳くらいの人が一番盛り上がっていたりします。そんなことをやってみてもいいかもしれない。あと、仕事を意味づけるというときに、本当に今の自分の仕事って意味

づけられているのかという棚卸の方法もあります。仕事を意味づけることは、自分の価値観に合う仕事しかやりたくない、だから別の仕事をやりますということではなくて、今やっている仕事の中で自分の価値に合う仕事とか意味を考えることでもあります。今の自分の仕事を1回洗い出してみ、自分の動機や強みや情熱にかける部分の仕事を増やしたり新しく工夫してやってみたりする。でも、これを勝手にやっては仕事が成り立たないので、まずこれを作ったら、自分の動機や強みに照らした合わせた仕事会社が会社にとってどう役にたつのかを、上司や同僚や関係部門の人と話して、自分で自分の仕事を再定義する。こういったことができるとかなり躍進行動につながっていくと思います。

「越境」について

さらにもう一つは、いわゆる「越境」ということで、会社の外に出てみようということです。越境の何がいいかといいますと、これは私の中の定義ですが、普段同じような言葉遣いをして以心伝心で自分のことを誰でも知っている居心地のいいホームから、あまり自分のことを知らなくて、言葉も通じなくて居心地の悪いアウェイに行くことが越境ではないかと思っていて、できればここを高速で行ったり来たりする。そこで話したことを会社の中で伝えてみたり応用してみたりすると、どういうことが起こるかというのを試してみたりする。この行ったり来たり感が大事なのではないかと思ったりもするわけですね。

越境を別の言葉でいうと「パラレルキャリア」と言ったりします。パラレルキャリアは兼業・副業のことだと思われる方もいらっしゃるかもしれませんが、私の中では、人生の役割を重ねることだと思っています。人生の役割をここではワークというわけですが、人生において有給

ワークは大事なわけですね。そうすると、有給ワークを2つやると兼業・副業になる。しかし、家庭も人生の役割で、家事・育児・介護、とても大事ですよ。社会貢献とか地域活動も大事です。社会人大学院とか、ちょっとした勉強会とか読書会とか、こういうのも大事ですよ。という、この4つをむしろ重ねた方がやる気にもつながってくると思います。ここで大切なのは、実際にやっているかどうかではなくて、心理的な問題だということです。自分は有給ワークもしつつ、本当に家事・育児・介護をやっていると心の底から言えますか？言えるならパラレルキャリアと言えるけども、言えないならやはりパラレルとは言えないのかなと思います。

こういうパラレルって「サードプレイス」と言ったりするんですね。これは、会社でも職場でもない、第三の居心地のいい場ということで、こういう場が増えていくと、そこで新しい経験ができて本業にも役に立つのではないかと思います。元々サードプレイスは癒しと憩いがあって、人が交流する場という意味ですが、そういう憩いのある場、地元の居酒屋とかパブとかと一緒に考えてもいいかもしれない。でもこういうコミュニティーというものを考えたときに、義務的で自発的なのか、目的があるのか、癒しがあるのかと考えたときに、義務的な消防団とか自治会とかで、地縁的で濃密すぎるというものもあるんですけど、最近は読書会とか勉強会とか、いろんなボランティアとかコミュニティーが増えてきています。最近はどうちらかというとPTAとか消防団も、むしろ自発的な新しいことをやる場になっているということで、こういう場に積極的に行くこともいいかもしれません。

こういうところに行きますと、価値観が広がったり、自分の暗黙の前提が見直されて、本業で仕事をまわしているときはわからなかった自分

の本当の強みや弱みが見えたりします。例えばロート製薬さんが兼業・副業を解禁していますが、自分の強みや弱みを別の場で得ようということで、これは社員プロジェクトからの提案だったんですね。また広島県福山市で新たな取り組みをされていたり、ソフトバンクさんも副業を解禁したりしています。ソフトバンクさんの副業は本業雇用、副業雇用の兼業副業じゃなくて、本業雇用、副業フリーランスの副業だけで解禁しています。そうすると法律上の問題の多くの部分が解消しますが、すでに300人くらいが副業していて、実はこれがきっかけで社内が盛り上がったとか、色々自由に発想してもいい。あるいは、今はウェブ上のスキルシェアサービスということで、ウェブ上でマッチングできるサービスもあったりして、こういったものもパラレルキャリアとかに役に立ちます。

副業といわれると生活補償的なアルバイト副業ということだけ考えがちですが、そうではなくてキャリア副業という観点で考えてみるのもいいのではないのでしょうか。兼業・副業は、個人面も企業も、実は新しい外部の血が入ってくるということで、良い面があると思っています。

法政大学の児美川先生が今のキャリアについて“銀行型”から“料理教室型”に変えるべきということを言っています。“銀行型”というのは、20歳くらいまでひたすら学んだことを、銀行預金みたいに蓄えておいて、30代、40代で引き出して使うという考え方ですね。でもこれで変化の時代に通用するのか。でも“料理教室型”だったら、料理のやり方さえ学んでしまえば、あとは料理のレシピを30代でも40代でも50代でも自分で考えれば、いくらでも新しいことができる。

実は江戸時代の佐藤一斎先生という儒学者も同様のことを言っています。

少にして学べばすなわち壮にして為すこと有り、壮にして学べば即ち

老いて衰えず、老いて学べば即ち死して朽ちず

要するに、学びは何かの目的のためだけではなくて、いかに生きたいかということのために学ぶのではないかということです。この教えを、岐阜県の中津川市の人々が守り、勉強を続けています。

人間は何歳からでもずっと成長できる。スラムダンクという漫画の中で、安西監督が「諦めたらそこで試合終了ですよ」と言っていますよね。ということで、今日は以上で終了したいと思います。

小冊子 プラチナニュース

2019年 夏号(第18号)

発行日 2019年7月29日

発行 公益財団法人 前川ヒトづくり財団

〒135-0046

東京都江東区牡丹2丁目10-1

リヴェール河庄204号

TEL 03-3643-5491

URL <http://www.mfh.or.jp>

《非売品》
