

今月の 人材開発キーワード

—【アンカー】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

アンカーとは、言うまでもなく英語で錨の意味だ。錨とは、錘を海底に引っ掛けて、水面に浮遊しているにすぎない船を一定の位置につなぎとめる。そのように、実に示唆に富んだ機能を果たす道具である。

放っておくと糸の切れた凧のようにどこかへ行ってしまふような浮遊物、個々の人材はそのようなものと言えなくもない。だからというわけではないが、人事分野には「キャリア・アンカー」という用語がある。

提唱したアメリカ人のエドガー・シャインは、これを「個人がキャリアを選択する際に、最も重視する基本的な価値観や欲求」という意味で使っている。彼はその価値観・欲求を、「管理能力」「技術的能力」「創造性」をはじめ8つの指向性に分類し、その指向性の比重のあり方を分析することを通じたキャリアマネジメントの可能性を示している。

ただ、より大局的に見ると、こうしたマネジメントはややミクロなものにも感じられる。というのは、個人がある時点で保有している価値観が、その前提になっているからだ。このことは、世に広く存在するキャリア関連の支援ビジ

ネス（アウトプレースメント、人材サーチ等）が、上の意味での個人のキャリアアンカーを前提にしたところに成り立っている事実からも分かる。そこには、その価値観がどのような経緯で形成されてきたか、もしくは価値観の形成をどのように導き育てていくべきかといった視点（問題認識）は差し当たり存在しない。

こうしたキャリアマネジメントは、人材が完全に自立した個人であるとき初めて有効に機能する。ところが、本シリーズの19回目（『孤独』）でも見たように、客観的条件としての経済的自立や仕事・スキルにおける自立のみならず、マインドにおける自立まで含めて広く捉えると、「自立している」と言える人材は決して多くはない。とすれば必要なのは、自立した個人へのサポートよりもむしろ自立に向けてのサポートである可能性が高い。

要するに、より本質的なアンカーは、ある時点で個人が抱いている価値観ではなく、その価値観が日々形成され変化していく力の中にあるのだ。だとすれば、その力のメカニズムを考えることが、マネジメントにおいてはより重要になる。

New Keywords

【対話】	【コンピテンシー】	【労働力】
【暗黙知】	【組織学習】	【忘却】
【振り返り】	【能力モデル】	【孤独】
【メンターシップ】	【モチベーション】	【意思決定】
【習慣】	【組織バリュー】	【リベラル・アーツ】
【過剰学習】	【人事診断】	【絆(関係性)】
【コミュニティ】	【目標】	【プロフェッショナル】
【コミットメント】	【開発】	【アンカー】

■アンカーなき人々

作家・曾野綾子氏はその近著『人間の基本』（新潮新書刊）で、“do-gooder”という英語の俗語的表現を紹介している。

単純に訳すと「独りよがりな、慈善家ぶった人」という意味だ。もう少し詳しく言うと、「すぐにやめられるようなことを、自分がちょっと褒められ、他人からも感謝され、一時的ないい気分になりたいがためにやる人」という、やや軽蔑的ニュアンスのようだ。

そう言われて思い返すと、こういう人、意外によく見かける。何か良いことをやり始めたのかと思いい見ていると、なぜかすぐにやめてしまう人。ただこれは決して他人事ではなく、電車でお年寄りに席を譲るとか、ボランティア活動とか、そのことだけ見ると一見良さそうなことでも、一歩間違えばすぐにこの“do-gooder”になってしまうことが分かる。

この言葉の鋭さは、「すぐにやめられる」というポイントを突いているところにある。要するに、継続性がない、また続けていく覚悟もないという無責任さを指摘している。

先般のゴールデンウィークには、東日本大震災の被災地を、被害者の「語り」付きで観光するツ

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

アーが持てはやされていると話題になっていた。しかもその動機は、「被災地を一度は見ておこう」という単純な気持ちに加えて、「観光によって被災地にお金を落とすことで復興に貢献しよう」という意図もあるのだとか。

これなどは、典型的な“dogooder”であろう。

言うまでもないが、被災地では、瓦礫の片付け、さらにはその処理を含めて、ボランティアをはじめとする支援が必要な課題が依然山積している。そのような場所、表面的には片付けが済んでいる津波被害に遭った街の跡に、観光バスで悠然と乗りつけ遠くから眺めるだけ。(たしかに、被災者の「語り」はあるものの)具体的な支援活動は何一つ行わない。しかもそこに、「被災地への貢献」という理屈まで付け加える人たちの記憶からは、数年もすれば震災のことはきれいに洗い流されてしまうことだろう。

そこには、何らかの価値あることを、最低限継続していこうとする「根拠」(＝アンカー)が決定的に欠落しているのだ。

■アンカーをもたらず体験

衆議院議員の石川知裕氏は、言わずと知れた小沢一郎の元秘書だ。最近再び話題になっている例の政治資金規正法違反(収支報告書の誤記載)事件で逮捕され、一

審で有罪判決を受けている。

その新著『雑巾がけ』(新潮新書刊)が今書店の店頭に並んでいる。サブタイトルは「小沢一郎という試練」。タイトル通り、学生時代から31歳で国政選挙に出るまでの書生～秘書としての10年に及ぶ過酷な下積み生活が綴られている。現代的な感覚からすると理不尽なことばかりだが、人が成長する上で何が必要かを改めて学ぶことができる。ご本人としてはその苦勞をさほど苦にしていなくて、思わず笑えるところもあり、思わず笑えるところもあって親しめる著作だ。

2004年に氏が国政出馬を決意したとき、案の定小沢氏からは反対されたようだ。

最終的には許しを得たものの、そのとき小沢氏は政治家の心構えとして次のようなことを言ったという。

- 1. 自分で考えて決断する
- 2. 節約の大切さ
- 3. 経営者感覚を持つこと

これ自体誰でも言えるような適当な内容のようにも思えるが、特に1番目の説明が面白い。過去に軽井沢の別荘に同行した際、石川氏が賞味期限切れのレトルトカレーを勝手に捨ててしまい、ひどく怒られたことがあった。そういうことを小沢氏はよく憶えていて、このときもそれを引き合いに出し、「あのレトルトカレーにしたって、賞味期限というのは他人が

決めたことだろう。自分で食べて問題なければ、それでいいんだ！」と論じたという。

石川氏は最後に、なぜ理不尽な苦勞を強いられながらもいまだに小沢氏についていくのかという疑問に答えている。

「誰もが認めるところだが、もう四半世紀も小沢さんは政界の中心にいた。そして、あらゆるトラブルを経た今でも強い影響力を持っている。そのメカニズムを完全に解明した者はいない。本書に記したのは、メカニズムのごく一部に過ぎず、いまだに私にも分からないところが数多くある。『小沢一郎』という巨大な謎に向かい合うことが、私にとっての雑巾がけの意味なのかもしれない」

この本はつまり、単なる小沢一郎との日々の回想譚ではなく、人間の成長について論じたものなのだった。

政治家を目指しての修業でありながら、実際には日々「雑巾がけ」に類することしかやっていない。それでも、10年後には「師匠」の反対を押し切って総選挙に出馬し、現実に国会議員になった。また事実上身代わりになるような形で逮捕されてもなお、師匠から学ぶ意志を捨てない。

長期的な見通しのもと、目先の不合理をも受け入れる覚悟の中でこそ、価値ある仕事を継続できる“アンカー”は形作られるようだ。