

わたしの仕事（43）株式会社ライフキャリアサポート

常光瑞穂（H9/1997卒）



1. はじめに

私は鈴木健二郎先生の伝熱工学研究室にて修士課程を修了後、総合電機メーカーに入社しました。しかし、当時の長時間労働が合わずに1年3か月で退職し、「幸せな生き方や働き方」というテーマに関心を持ち、大学・大学院にて心理学を学びました。28歳の時に開業して現在は“人と組織のWin-Winで幸せな成長を支援する心理コンサルタント”として活動しております。

京機会の中では少し珍しい経歴になるかと思いますので、「このようなキャリアや分野もあるのだな」という話題提供になれば幸いです。

2. 現在の仕事内容

経営者・ビジネスパーソン向けに心理学のノウハウを活用したコンサルティングや教育研修を行っています。具体的な業務内容はクライアントの企業規模によって異なります。

2-1. 大企業での仕事

大企業の契約先には定期的にご訪問して、従業員向けの個別コンサルティングを行っています。相談内容は、キャリア相談、コミュニケーションスキル向上、ストレスマネジメント、管理職からの人材育成やチームビルディングに関するご相談のほか、ご家族関係などプライベートなご相談にも対応しています。

契約先の一つに京機会でご縁をいただいたDMG森精機株式会社様があります。私が創業したばかりのころに垣野義昭先生から森雅彦社長をご紹介いただき、関わらせていただくことになりました。森社長に初めてお会いした時に「京大の機械出てこんなことやってる人いるんや。ええやん。面白いやん」とおっしゃっていただいたのがとても嬉しかったことをよく覚えています。

DMG森精機株式会社様は、健康経営優良法人2023ホワイト500にも認定され、人的資本経営コンソーシアム会員企業でもあり、人材への投資の部分でも先進的

な取り組みをされています。

オフィスがかっこよくて、アートが飾られていたり、エントランスにはDMG MORI Global One号の模型が飾られていたり、社内を歩いているだけで感性が刺激されますし、食堂やカフェテリアもとてもおいしく、心も身体も満たされます。プロセーリングチームの活動、音楽家への支援、ワイン用葡萄ファームなど、文化的な活動もたくさんされていて、視座の高さに学ばせていただくとともに「次はどんなことをされるのかな？」といつも楽しみです。

もちろん仕事上でも産業医や産業保健師、産業看護師等の産業保健スタッフの体制も充実していて、体調が心配なクライアントの情報共有をしながら連携して関わることができ、とても心強く助かっています。

コンサルの中で従業員の方から「いい会社ですよー」という声を聴くことも多く、そういう声を聴くと、私も嬉しくなります（何も私の功績ではないのですが）。

私のコンサルに対しても「会社でこういうコンサルが受けられるのがありがたい」とおっしゃっていただいたり、退職しようか悩んでいた方から「しっかり自己分析したら、やるべきことが見えてきて、今辞めるべきじゃないと思いなおしました。一時の感情で決めなくてよかったです。辞めたら常光さんのコンサル受けられなくなるのはヤダなーと思ったのも、結構大きい要因でした」などと言ってくれ、ありがたく、身の引き締まる思いがします。

2-2. 中小企業での仕事

中小企業向けには、経営者のエクゼクティブコンサルティング、経営幹部のグループファシリテーション、従業員向け個別コンサルティング、研修や動画教材の提供など、それぞれの企業の課題やニーズに応じた関わり方をしています。

組織づくり、人材育成、経営者自身のモチベーションやストレスケア、事業の方向性・ビジョンや価値観の明確化、人間関係やコミュニケーションスキル向上、家族関係や事業承継など、中小企業が抱える課題は多岐にわたります。さらに、大企業と違ってそれらを担当するための専門の部署がなく、人材がないことも多いです。

しかし、表面上は多岐にわたる課題に見えても、コミュニケーションスキルの

不足や、凝り固まった効果的ではない考え方によって悪循環が起こっている場合など、心理学的なノウハウがないことがボトルネックになっていることがとても多いです。

その場合、根っこは一つですから小さな組織ほど変化も非常に早いです。

たとえば、経営不振からメンタルヘルス不全の退職者が相次いでいた企業が数年で黒字に転換して経営者も従業員も幸せにイキイキ働けるようになったり、経営者がストレスをためてピリピリしていた企業が数か月で雰囲気が変わり、成果や従業員満足度が高まったり、そんな変化に関わらせていただけると、私自身もとても嬉しく、この仕事をしていて本当によかったなとしみじみ感じます。

特に小さな組織ほど、一人一人の影響力が大きいため、人間関係や個人のモチベーションや心理面が全体の業績にも大きく影響を与えます。特に人事異動もない規模の組織だと、人間関係のトラブルや行き違いが致命傷になることもあります。逆にいい変化も浸透しやすく、特に経営者やキーパーソンが変わることでオセロ終盤の大逆転のように全体がガラッと変わっていくこともあります。

中小企業では、福利厚生や給与、設備の面では大企業のようなことはできないことが多いですが、経営者に近いところで会社の意思決定にも関わられるなど、一人一人の存在感が大きく、そこにやりがいを感じる人にとっては、大企業にはない魅力で人材を引き付けることもできます。

また、人数が少ない分、きちんと取り組めば風通しがよく人間関係のいい組織づくりもしやすいです。

2-3. BtoCの仕事

またBtoCでも、キャリアデザインやコミュニケーションスキル、セルフコントロールスキル等に関する動画教材と個別コンサルティングによるご支援を行っています。

こちらは、士業やコンサルタント、教育関連など対人支援に関わる専門職の方や、個人事業主・中小零細企業の経営者の方のご利用が多いです。経営者のクライアントの場合は個人的な課題の整理ができたなら、「次は組織づくりに取り組みたい」と、企業契約に移行するケースもあります。

2-4. 底辺YouTuberもやってみた

また、2022年は1年間YouTubeチャンネルにも動画投稿をしてみました。再生数は全くの鳴かず飛ばずの底辺YouTuberでしたが、嬉しい出会いがあったり、再生数に一喜一憂したりと、なかなか感情のふり幅の大きい、エキサイティングな体験でした（結構疲れましたw）。

また、お正月に実家に帰ったときに親戚が「いつも見て高評価押してるよ！」と言っていて、“え？こんなにも身内が応援してくれていたのか！てか私のYouTubeチャンネルどうやって見つけたんだ？”というありがたい驚きもありました。少ない再生数や高評価のほとんどが親戚なのではないかという疑惑もありますがw、親戚や親にとって安否確認になり、喜んでもらえていたようでよかったです。

動画の撮影や編集にも少し慣れて上手になったので、動画教材の販売も始められるなど、いろいろと学びの多い体験でした。

3. 人と組織にかかわって感じること

この仕事を始めて20年になりますが、20年前と比べると人と組織の在り方や働き方が驚くほど大きく変わってきたと感じます。

15年ほど前は私の仕事内容は長時間労働対策のご相談やコンサルティングがかなり多かったのですが、現在は働き方改革が進み、少なくとも私が契約している企業では長時間労働はほぼありません。ですから、現在は長時間労働対策にかかわる仕事は皆無です。

現在では、いかに魅力的な組織づくりをするか、いかに限られた時間で価値創造をしていくか、いかに仕事もプライベートも充実させていくかといったご相談が多くなっています。

特に、2020年に経済産業省から出された人材版伊藤レポートを発端に「人的資本経営」に注目が集まるようになり、また、コロナ禍による個人の価値観の変化とも相まって、人と組織の関係性が特にここ数年で大きく変わってきているように感じます。

4. 人的資本経営とは

人的資本経営とは人材を「資源 : Resource」ではなく、「資本 : Capital」ととらえ、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。

(参考: [人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ \(METI/経済産業省\)](#))

「資源」という言葉は、「すでに持っているものを使う、今あるものを消費する」という意味合いを含みます。人材を「資源」と捉えれば、マネジメントの方向性は「適正に使用・消費を管理する」という考え方になり、その管理のための資金は、「費用 (コスト)」と捉えられます。

しかし人材は、使えば使うほど消費されてすり減ったり、なくなったりするようなものではありません。むしろ、仕事や教育を通じて、知識やスキルを高めていくことができますし、同じ人でも、内発的なモチベーションを持っていることと、やらされ感で仕方なく取り組んでいることでは行動量や成果が全く違ってきます。仕事や活動に達成感や充実感を感じられれば、すり減るところか「もっとやるぞー!」と気持ちが高まることも多いです。

ですから、人材を資源ではなく、「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていく人的資本経営が注目されるようになりました。

人材を価値創造の担い手である「資本」と捉えれば、マネジメントの方向性は「成長や活力の向上、優秀な人材の獲得や定着により、企業の基礎体力を向上させ、価値創造をする」という考え方になります。そのための資金はコストではなく投資となります。

人的資本への投資の一例として、従業員の健康に投資する健康経営があります。健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取り組みが将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することです。

WHOの定義では「健康」とは病気ではないとか、弱っていないということではなく「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態に

あること」とされています。ですから、従業員の健康保持・増進というのは単に病気にならないようにすることではなく、「肉体的にも精神的にも社会的にも、すべてが満たされるよう組織の環境を整える取り組み」であり、「ウェルビーイング経営」という言葉が使われることもあります。

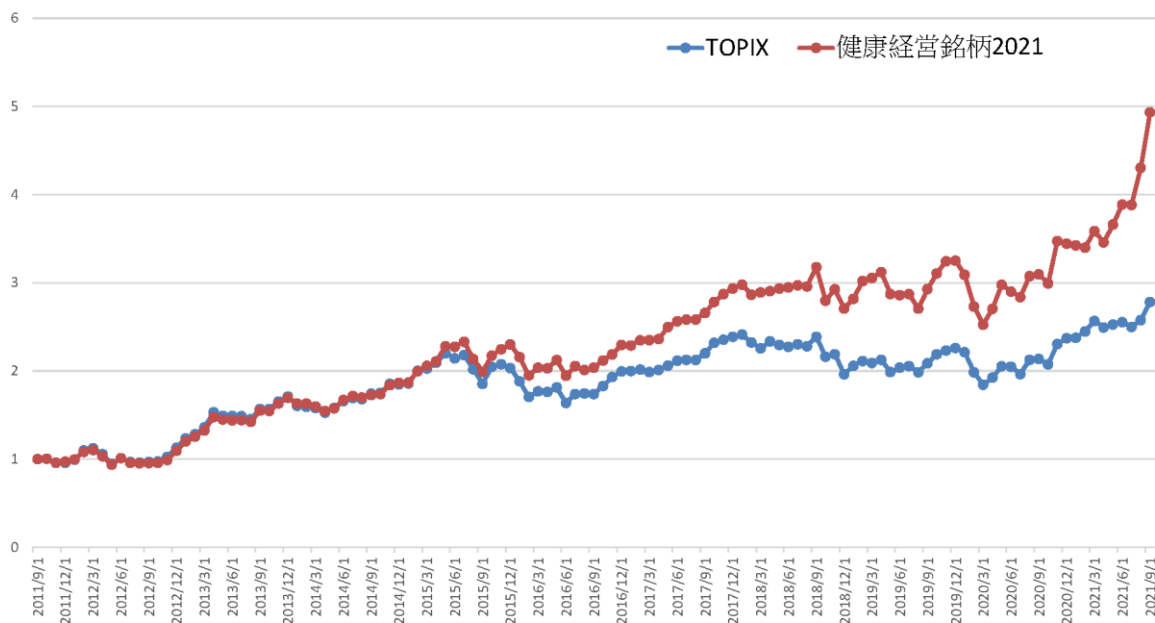
経済産業省が従業員の健康づくりを積極的に行っている企業を「健康経営優良法人」として顕彰する制度があります（前述のDMG森精機株式会社様が認定されたものです）。

さらに、上場企業の中から優れた企業を「健康経営銘柄」として選定する制度があります。

健康経営銘柄に選定された企業の平均株価はTOPIXを上回る形で推移しており、健康経営と企業業績の関連が示されています。

健康経営と企業業績・株価の関係性⑤

- 健康経営銘柄2021に選定された企業の平均株価とTOPIXの推移を、2011年9月～2021年9月の10年間で比較。
- 銘柄に選定された企業の株価はTOPIXを上回る形で推移している。



※2011年9月1日を基点1,000とし、2021年9月1日までの各月1日時点の各社の終値から指数を作成。
 ※新規上場など、基点のデータが無い4社は除いている。

(出典：健康経営の推進について 経済産業省ヘルスケア産業局 2022年6月)

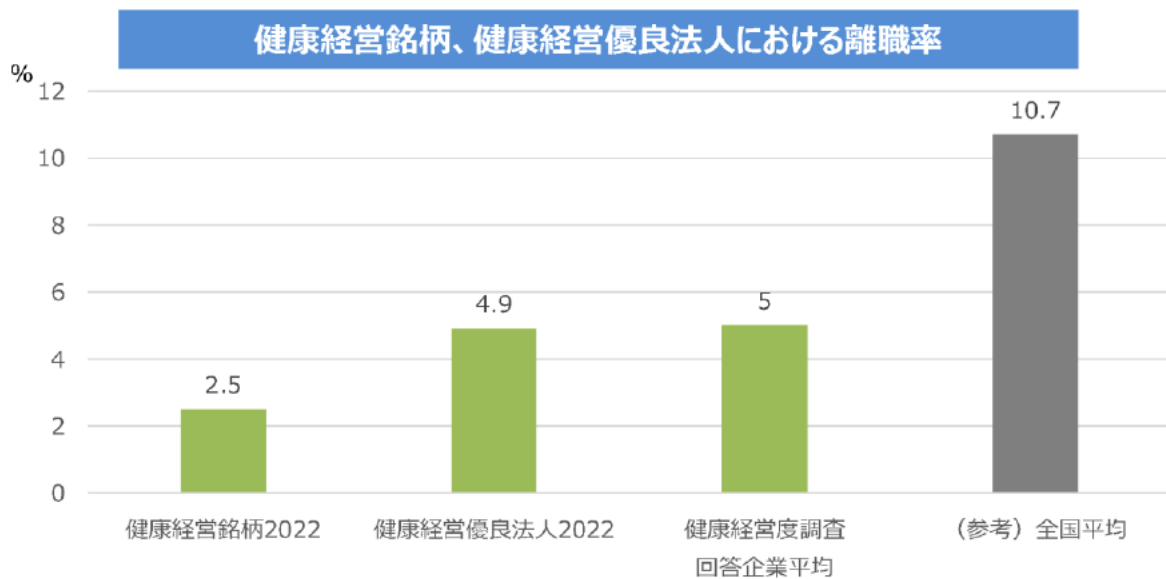
これには2つの方向性があると考えられます。

1つは従業員の健康という人的資本に投資しているから優秀な人材の確保・定着ができ、業績や企業価値が向上するという点です。

実際に、健康経営に取り組んでいる企業では離職率が低いというデータもあります。

健康経営に取り組む企業では離職率が低い

- 健康経営度調査を分析すると、健康経営度の高い企業の方が離職率は低い傾向。
- 2020年における全国の一般労働者の離職率と比較しても低い傾向。



※離職率の全国平均は「厚生労働省 2020年（令和2年）雇用動向調査」に基づく。（ただし健康経営度調査の回答範囲と異なる可能性がある）
 ※離職率=正社員における離職者数/正社員数を各社ごと算出し、それぞれの企業群で平均値を算出
 ※なお、離職率に関する設問は健康経営度調査の評価には含まれていない。

38

（出典：健康経営の推進について 経済産業省ヘルスケア産業局 2022年6月）

もう1つは業績がよく、資金に余裕があるから従業員の健康という人的資本に投資できるという点です。

つまり、今後ますます企業は次のように二極化していくと考えられます。

好循環を生み出す企業	悪循環に陥る企業
人的資本に投資する／できる ⇒優秀な人材の採用・定着、モチベーションの向上 ⇒業績、企業価値の向上 ⇒さらに人的資本に投資できる	人的資本に投資しない／できない ⇒優秀な人材が採用・定着できない、モチベーションダウン ⇒業績が伸び悩む ⇒ますます人的資本に投資できない

私個人の仕事も、人的資本経営という枠組みでとらえなおしてみると、以前は「残業時間を〇時間以内にする」「少しでも体調不良を減らす」のような管理のためのご相談や取り組みが多かったですが、現在では「人材＝価値創造の担い手である資本」と捉えての、個人の幸せと組織の成果を最大化するためのご相談や取り組みが増えてきています。

残業時間の管理に資金を投じてても企業の価値創造や業績の向上にはそれほどつながりません。しかし、効果的な仕事の進め方や、自己理解、キャリアデザイン、コミュニケーションスキル、チームビルディング、組織風土づくり等に資金を投じれば、一人一人のスキルや意欲につながり、企業のカルチャーとして蓄積され、確実に価値創造につながっていきます。そのようなポータブルスキルを身に着けられる機会は特に意識の高い従業員にも喜ばれ、エンゲージメントも高まります。

まさに、「管理」ではなく「成長を通じた価値創造」、「コスト」ではなく「投資」という流れを、身をもって体験しています。

私は、最初はただ自分自身のキャリアデザインのために心理学を学び始めたため、これを仕事にしようとは思っていませんでした。

ですから、こういう働き方をすることは想像もしていませんでしたが、ライフワークと出会うことができ、人材の成長を通じた価値創造という面白い分野に関わらせていただき、素敵なクライアントに出会わせていただき、本当にありがたいなと思います。これからも、「幸せな働き方や生き方」をテーマに情報提供やご支援をマイペースに続けていきたいなと思っています。

もしどこかでご縁があれば、その際は、どうぞよろしくお願いします。

株式会社ライフキャリアサポート <https://life-c-s.com/>