

## 『働く過剰——大人のための若者読本』

著者／玄田有史 (NTT出版 2300円税別)

いつから働くことがこんなにも難しくなったのだろうか……。

「働く過剰」という本書の不思議なタイトルには、そんな著者の違和感が込められている。

「コンピテンシー、1-Tリテラシーなど難しい言葉が次々に出てきて、それが人間はダメだと言われてしまう。その渦中にいる若者たちは、本当にシンドイだろうと思いますね。一方で働けない若者たちは過剰なほど自信を失い、人間関係に苦しさを覚えている」(玄田談、以下同)

働くことに関する過剰な情報や過剰なプレッシャー。それらに対する違和感が、「働く過剰」という言葉に凝縮されている。

「本当は働くことなんていい加減なもので、『ぼちぼち』『そこそこ』で何とかなる。現在はもっと『中庸』が評価されなければいけないのかな、と思っっています。中庸なんて言い出すと、『中途半端だ』と批判されそうですが、毎日白黒つけながら生きていたら大変ですよ。」

ですから、若い人たちには「ちゃんといい加減に生きる」とことが大切だとよく言っています。ちゃんとしようとしすぎると苦しくなるし、いい加減にやりすぎれば、後悔することになりかねませんから」

矛盾しているような話だが、働くこと自体多くの矛盾を含んでいるのであり、そこに仕事の

核心があるのではないかと玄田氏は見る。

## 若者の自立や就業のために大人は何ができるのか？

本書は働く若者を取り巻く状況を、「働く若者に起こっていること」「働けない若者の内実」「大人はどう向き合うか」の三部構成で描き出す。

即戦力重視の風潮の中、それでも人材育成に力を入れてきた企業は不況下にあっても成長を遂げてきた事実や、長時間労働の恒常化が心を病む人を増やし、能力開発の機会を奪っていること、あるいは若者支援の現場の報告など、内容は多くの知見に富む。

徴兵制の復活など極論が幅をきかせがちな昨今の若者論だが、本書は大人が若者の自立や就業のため、現実は何ができるのかを考える上で、有益な材料を与えてくれるだろう。

「失われた10年」とは、人を育成することの自信を喪失した10年でもあったと思います。今、みんな不安じゃないですか。変化の時代と言われ、自分が大事だと思っていたことがもう時代遅れではないかと、親も先生も会社の上司も不安に感じている。でも本書を書きながら、大事なことはそんなに変わっていないのではと思いました。結局、人を一人前にする会社が今も昔も生き残っているし、背中で教

えることの重要さは変わらない。もちろん、全て昔のまままでいいという気はありません。でも、新しい時代に対応するには、基本に戻りしかなさそう。ならば、自分たちが「これだけは大事だ」と思ってやってきたことを、大人は自信を持って若者に伝えればいいのではないのでしょうか」

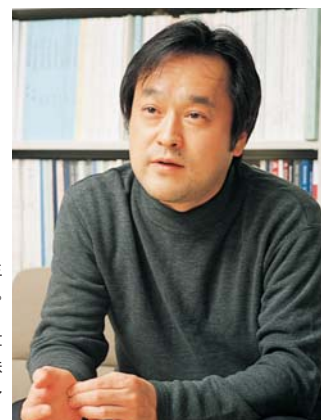
## 失望を経験するために希望を持つことが大切

玄田氏は今後取り組むテーマとして「希望学」を挙げ、東京大学社会科学研究所で「希望学プロジェクトチーム」を発足した。これは社会の中における希望の意味と在りかについて探求する科学的プロジェクトだという。

「希望に関する問題は、希望を持つことが大事という単純な話ではなく、希望がなければ失望もできないという点が重要な点です。失望しなければ、本当に自分がやりたいことや社会の中でできることが見えてこない。そこに働く真実があるのだと思います」

実際、過去に希望した職業にそのまま就けた人は少ないが、希望を持っていた人ほど仕事にやりがいを感じている割合が多い事実を、本書で玄田氏はデータ分析から明らかにしている。

これも希望学研究の一成果であり、若者問題に興味のある方にぜひ一読をお勧めしたい。

プロフィール  
玄田有史  
げんだ・ゆうじ

東京大学社会科学研究所助教授。1964年生まれ。東京大学経済学部卒業。経済学博士。1992年、学習院大学経済学部専任講師。その後助教授、教授を経て2002年より現職。専門は労働経済学。著書に『仕事のなかの曖昧な不安』『ジョブ・クリエイション』『ニート』他多数。



# 『日本の人事部・アメリカの人事部』

著者／サンフォード・M・ジャコービィ 訳者／鈴木良始、伊藤健市、堀龍二(東洋経済新報社 2800円税別)

グローバル化の進行は、日米企業の雇用関係にどのような影響を与えるのか。両者は収斂するののか。それとも独自性を維持し続けるのか。30年前、ロナルド・ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』を手にして以来、日米企業の雇用関係に見られる類似性と独自性に関心を抱いてきた私は、本書でこの点を明らかにしようとした。

私が注目したのは、コーポレート・ガバナンスだ。なぜなら、ガバナンスのあり方が人事部を媒介して雇用慣行に影響を与えるからだ。本書では両国企業の人事部への調査を基に、影響の内容を丹念に説明した。

本書の結論を端的に言えば、両国はより市場志向的という点で収斂傾向にあるが、同時に独自性は維持され、両者の差は拡大しているというものだ。

グローバル化は各国の相互関係を緊密にし、多様性を収斂させる一方で、競争に勝つため他者と異なる強みを持つ必要性を生じさせている。その強みの源泉のひとつがガバナンスなのだ。

## ガバナンスの違いが競争力の源泉となる

日本のステークホルダー型のガバナンスでは、株主からの「もっとリターンを」という圧力に屈することなく、研究開発や人材育成への投資が可能になる。そして企業の内部資源、とくに

人的資産の管理能力が、日本企業にとって決定的に重要な経営職能であり強みとなっているのだ。このことは、日本の人事部の地位の高さに表れている。

米国では、企業の内部資源の涵養を試みても、株主志向型のガバナンスに制約を受ける。その帰結は、人事部の重要性が相対的に低くなること、買収によって新資源を獲得する方法を採用することにつながる。

両国のこの差は優劣を示すものではない。異なる競争の仕方であり、自国の特徴を活かした適応のひとつなのだ。その意味で、日本には米国の方法を理想化せず、適用可能なもののみを借用し、そしてまずは自国の強みを磨き上げてほしい。このことを日本の読者へのメッセージとしたい。

(ジャコービィ)



サンフォード・M・ジャコービィ  
Sanford M. Jacoby

1953年生まれ。カリフォルニア大学ロサンゼルス校アンダーソン経営大学院教授。

# 『ビジネス・プロフェッショナル

## 「プロ」として生きるための10話

著者／大久保幸夫(ビジネス社 1400円税別)

ここ数年、個人のキャリアにとっても、企業にとっても、プロということが重要な意味を持つようになりました。

本書はキャリア論の視点からプロとは何か、どうしたらプロになれるかを論じています。まずビジネス・プロフェッショナルについての現状を整理し、プロになるための5ステップ、プロ意識、プロの日常学習、プロの人間関係、プロの職業倫理を解説し、人事制度や将来見通しを説明する10話から成ります。個人で自分のキャリアを考えたい人向けに書いていますが、人事部門の方にも興味を持って読んでいただければ幸いです。

プロへの道のりは、昔ながらの守・破・離に相当する「仮決め」「見習い」「本決め」「開花」「無心」というステップを踏みまゐります。しかし企業に在ると、「本決め」の壁と「開花」の壁をなかなか越えることができません。すると30代半ばから成長が止まり、そのまま10年も過ごすと次の展開がつかれないミドルになってしまうのです。そのまま会社にしがみついても定年以降の仕事はまったく見えなくなってしまうでしょう。これは企業の側から見て大きな問題です。

日本企業は若い間に基礎力を鍛えることには長けていますが、その後ひとりひとりをプロに育てていく過程には弱い傾向があります。基礎力を養成する期間

を「筏下り」、その後プロとして専門力を磨く期間を「山登り」に例えれば、なんの山にも登らずに一生を過ごしてしまうビジネスマンが少なくないのです。山登りの経験とノウハウは次の人生に役立ちます。

## キャリアの成功とは自分で満足できるかどうか

キャリアの成功とは、昇進や年収の高さではなく、自分の仕事と能力に自分自身がどれだけ満足できるかで決まります。何者にもならない人生はさびしいものです。プロとして仕事に自分の足跡を残すことができれば、充実感を味わえますし、職業寿命を伸ばすことにもなります。この本を通じてそんなメッセージと方法を伝えることができたいと思います。(大久保談)



大久保幸夫

おおくぼ ゆきお

リクルートワークス研究所所長。著書に「仕事のための12の基礎力」「正社員時代の終焉」他。