Works 110

どうする、人と組織。こうする。

2012.02-03
Works Institute



ミドルの自己信頼が会社を救う

連 載

■経営者に聞く
進化する人と組織
瀬戸内海放送
代表取締役社長
加藤宏一郎氏

■成功の本質　京

■Career Cruising
渡辺 謙氏（俳優）

■人事の哲学
～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

■ダイガクセイのミカタ

「日本を企業から変えていく研究会」成果報告
「組織」「トップ」「個」の変革。
そのとき、人事の役割は

RECRUIT

リサイクル
この本は
リサイクルできます

CONTENTS

Works No.110 FEB ····· MAR 2012

第1特集

4 ミドルの自己信頼が会社を救う

5 はじめに：卒業はしてもらわないとするならば

SECTION 1

6 自己信頼とミドルの抱える問題

6 ●自己信頼という概念はどのように導き出されたのか
／笠井恵美（ワークス研究所　主任研究員）

9 ●研究に協力した企業に聞く①　三菱重工業
自分語りや育成経験の減少は自己信頼のゆらぎにつながる
／末松博之氏（原動機事業本部　総務部総務グループ）

10 ●自己信頼データから見えてくるミドル問題の陥穽と希望

12 ●既存の概念とどう違うのか　現場で活用する際の注意点は
／角山 剛氏（東京未来大学　教授／モチベーション研究所　所長）

15 ●研究に協力した企業に聞く②　村田製作所
挑戦し続ける姿勢のエンジン　自己信頼が求められている
／明日克人氏（東京支社管理部　部長）

16 ●18の質問に答えてみよう！　自己信頼測定シート

18 ●ゆらぎやすいミドルの自己信頼　組織に与える影響もより大きい
／大久保幸夫（ワークス研究所　所長）

SECTION 2

20 企業における自己信頼へのアプローチ

20 ●一見アナクロな日本型経営が企業成長と自己信頼向上を両立する
／モンベル

22 ●「空港滑走路でマラソン大会を」 挑戦が生んだ、会社・次世代への愛情
／ANAグループ

24 ●職場での対話を意図的に仕掛け、自己信頼のピンチをチャンスに
／凸版印刷





表紙の言葉

あなたの会社のミドルはどんな顔をしていますか？　リーダーの顔？　戦士の顔？　職人の顔？　ロッカーの顔？　それとも頼もしい先輩の顔？　ミドルがいい顔をしている会社の未来は永遠です。

SECTION 3

26 ミドルの活性化へ向けて見取り図を聞く

26 ●ミドルの不活性には構造的要因も　拘束を解くことで、成長を促せる
／樋口美雄氏（慶應義塾大学商学部　教授）

28 ●若者を潰し、会社を危うくする　ミドルの自己チューと自己欺瞞
／河合太介氏（人と組織のマネジメント研究所・道　代表取締役社長）

30 ●社内でもできるリワイヤリング　トップ主導で新たな価値を創造
／西口敏宏氏（一橋大学イノベーション研究センター　教授）

32 ●問題志向から解決志向へ　沈滞ミドルこそ、夢の具体像を描け
／黒沢幸子氏（目白大学人間学部　教授／同大学大学院心理学研究科　教授）

34 まとめ：低成長下のミドル活性化に向けて　いかに「未来への希望」を描き直すか
／中重宏基（本誌編集長）



第2特集

36 「日本を企業から変えていく研究会」成果報告
「組織」「トップ」「個」の変革。そのとき、人事の役割は

連載ページ

44 進化する人と組織　瀬戸内海放送　代表取締役社長　加藤宏一郎氏

48 ダイガクセイのミカタ　VOL.1 グローバルな舞台で、英語で専門知識を使える人材を育てる

50 成功の本質　監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第59回 京

56 若手を腐らせるな　VOL.14 グローバル標準か、日本らしさか

58 Career Cruising　渡辺 謙氏（俳優）

62 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～　第十八話 ミドル自身のモチベーション

66 FROM EDITORIAL OFFICE

67 INFORMATION



「2020の人事シナリオ」

Web連載



http://www.works-i.com/

2011年9月より、ワークス研究所ホームページにて、企業人事トップと当研究所所長・大久保幸夫の対談を掲載しています。企業が抱える中長期的な人事課題を整理し、これから向かっていく近未来の「人と組織のあり方」を探ります。順次、30社を掲載予定。ぜひ、ご一読ください。

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／中重宏基
編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、手塚ゆかり、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、根村かやの、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、岡部守郎、刑部友康、勝尾 仁、佐藤 洋、設楽政浩、鈴木慶子、高城幹人、早坂卓也、平山 諭
表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）
表紙ディレクター／友田光亮、渡邉洋治郎、内田真琴
表紙デザイナー／中村理絵（デザインホース）
アートディレクター／高瀬 薫
デザイナー／アイコ・オオノ・グラナードス
印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ
イラストレーター／小迎裕美子、ノグチユミコ
校正／ディクション
印刷／北斗社

本誌に掲載されているデータは平成24年1月20日現在のものです。
©株式会社リクルート　本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

ミドルの自己信頼が会社を救う



Text = 五嶋正風　Photo = 設楽政浩　Illust = 小迎裕美子（P4〜35）

はじめに

卒業はしてもらわないとするならば

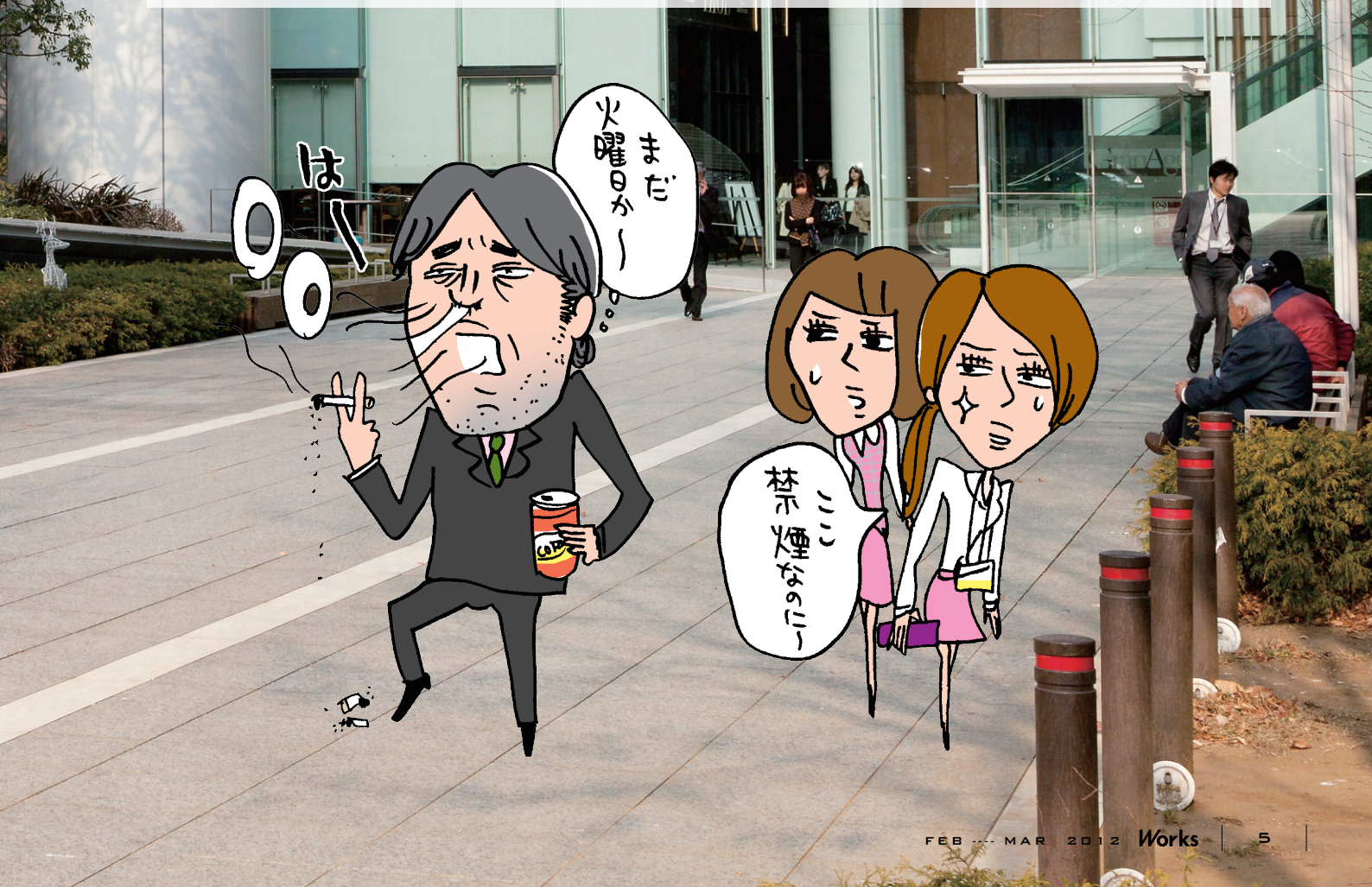
今回の特集は35歳から49歳までのミドル層、なかでも今や40代となったバブル世代をターゲットとしている（自分のことでもある）。実は4年前にも、バブル世代を対象とした特集を担当した。ワークス83号「バブル・ミドルの卒業」だ。この特集の趣旨は、「バブル・ミドル世代が沈滞しているのならば、転職や独立といった『卒業』も、ミドル活性化のため視野に入れてもいいのではないか」というものだった。

私がリクルートに転職したのは2000年。最初の数年はリクナビの企画・編集を担当したが、当時一緒に働いていた人たちの多くが、すでに弊社を“卒業”している。こういう環境で働いているから「燻（くすぶ）っているくらいなら、卒業もいいじゃん」というメッセージは、さほど過激でもなかろうと思っていた。だが、読者の多くを占める企業人事の方からの反応は、大方、冷ややかなものだった。「日本企業が、それ（卒業）を言っちゃあおしめえよ」とでも表現すればいいだろうか。

自分としては「卒業もあり」という宗旨を変えるつもりはないが、今回は「バブル世代に、これからも会社で働き続けていただき、活躍いただく」ことを前提に、「ではどうすればいいか」を考えてみることにした。そのために、ワークス研究所が発案した「自己信頼」という概念を俎上に載せたい。自己信頼は「現在の自己、将来の自己に対して、信頼と希望をもっていること」と定義される。「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」という3つの要素から成り立っていて、それぞれについて6つ、計18の質問に答えることで、その人の自己信頼の度合いが測れるというものだ。

ミドルの活性化と自己信頼向上は関係している、自己信頼は「見える化」できる、「見える化」できるなら、向上の打ち手も考えられるはずだということを論じてみたい。さて今回は、読者の皆さんからの反応はどんなものになるか、楽しみに待ちたい。

五嶋正風（本誌編集部）



SECTION 1

自己信頼と ミドルの抱える問題

**ワークス研究所が提唱する自己信頼は、
どのようなステップを踏み具体化されたのだろうか。
ミドルの沈滞と自己信頼は、どう関係しているのだろうか。**



最初のパートでは、なぜワークス研究所が自己信頼に注目し、どのように概念を定義し、その程度を測定する質問項目を導き出したのかを説明したい。

「若手のことがわからない」「各部署がたこつぼ化している」「人との間に壁を作って仕事に積極的に踏み込んでこない」――。こういった組織に蔓延するコミュニケーションの問題に、ワークス編集部では、「自己信頼がないからコミュニケーション不全が起きる」と仮説を立てた特集を掲載した。Works97号（2009年12月発行）、「コミュニケーション不全　解消のシナリオ・序章　個の自己信頼の欠如に、いかに対峙するか」という特集だ。自己信頼不足＝コミュニケーション不全仮説を人事責任者や識者にぶつけて取材し、「自己信頼は職場における信頼関係や共感と関係がある」という示唆を得られた。コミュニケーション不全を解消していくため、HRM施策と連動して「自己信頼をいかに上げていくのか」という議論に言及したところで、特集は幕を閉じた。

だが、自己信頼についての議論はそこで終わらなかった。その後新たに、このテーマに関する議論が始まったのだ。

企業の人事担当者を集めてワークス研究所が催したシンポジウムの分科会では、自己信頼という概念を鍵

Text = 笠井恵美　　Photo = 平山 諭

自己信頼という概念は どのように導き出されたのか

にして、多様な意見が寄せられた。

- **自己信頼とは、I'll be OK in the future.ということ。**
- **「それでも自分は大丈夫だ」「俺はいい人生を送ってきた」と思えることが大事。**
- **自己信頼の裏側には、助けてくれる人がいたことや、修羅場のいい越え方をしたといった過去がある。**
- **自己信頼は積み上がっていくもの。**
- **自己信頼は、周りからの承認のなかで生まれる。**

などなど。

シンポジウムで寄せられた企業からの多様な関心

シンポジウムの議論では、自己信頼に対する期待や希望を表すような広がりが見られた。その場では、パネリストがビジネスの現実を前提に自由に意見を交換し、また参加者も自由な発想で自己信頼についてイメージをふくらませたから、議論が発展したのだと思われる。

当初は良好な職場コミュニケーションのために、「ないことが問題」だった自己信頼が、シンポジウムなど新たな場で議論が進展するなかで、仕事をしていくうえで「あることが大事」なものへと、論点が変わっていった。

ワークス研究所では、こうしたビジネス現場からの反響や、新たに出てきた論点を踏まえ、自己信頼に関する研究をさらに深めることにした。2010年6月のことだ。

シンポジウムで示された自己信頼への期待や希望の中身を探索する手順は3つあった。まず、改めて企業の方や専門家に、自己信頼について考えること、思うことを尋ね、先行研究も参考にしつつ自己信頼の内容を探った。

次に、得られた企業や専門家の声を基に、自己信頼についての質問紙調査を実施し、結果を因子分析して自己信頼を測る質問項目を作成した。こうすることで、広く働く人々の意識に照らして、妥当と考えられる自己信頼のあり方が浮かび上がってくることになる。

そして、自己信頼を測る質問項目の集計データから見えてきた、年齢や性別、役職や専門性、その他の心理的な傾向と、自己信頼の関係を探り検討した。

第1の手順で、企業や専門家に自己信頼とは何かと尋ねたところ、

- **自分に軸をもつ。**
- **自分を好きになる。**
- **自己否定を打ち破り確立していく。**
- **自分がバネになり周りを動かしていく。**
- **自らをオープンにできる。**
- **多少のことではゆらがない。**

といった声が寄せられた。

次いで、自己信頼について思いつくこととしては、

- **昇進時、伸びる人と迷う人の差は自己信頼にあるのでは。**
- **技術者はもちやすく、総務や人事はもちにくい。**
- **中高年のキャリアにおいて必要。**
- **自分の居場所・出番がある人は自己信頼をもっており、そういう人がいると組織もコミュニケーションも活性化する。**
- **仕事をやってきて持論をもてるようになっていくこと。**
- **自己信頼がないから、自分で壁も天井も作って挑戦しない。**
- **日本人が日本の社会に自信を失っていたり、不安を煽る動機付けアプローチが多かったりすることや、人とのやりとりが見えづらい職場環境が自己信頼に影響をおよぼしているのでは。**
- **メンタルヘルス悪化と自己信頼のなさは関係しているのでは。**

といった意見が寄せられた。

そこで第2の手順として、第1の手順で得られた意見のなかから、「自己信頼がある状態」を述べていると思われる言葉を抽出し、40の質問項目を作った。たとえば、「経験の積み重ねとともに、自分を頼りにできるようになってきた」「自分のしていることは、大きくは間違ってはいないと思う」などといった項目だ。

その40項目を予備調査（200サンプル）にかけ、結果を基に、さらに

項目の文章を見直して21項目に絞り込んで本調査（9931サンプル）を実施した。本調査の結果を因子分析して最終的にできあがったのが、「自己信頼とは、現在の自己、将来の自己に対して、信頼と希望をもっていること」という定義であり、自己信頼を測る18の質問項目（16ページ参照）であった。

見出された３つの要素
互いに相関を示した

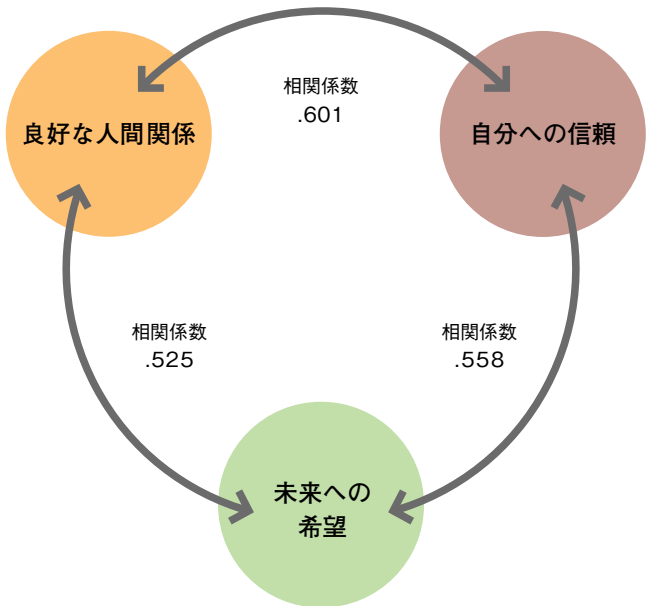
調査からは、自己信頼（α〈信頼性係数〉.903）が、
「自分への信頼」（α.879）
「良好な人間関係」（α.766）
「未来への希望」（α.829）
の、３要素から成ることが示された。「自分への信頼」とは、「将来、状況が変わっても自分を頼りに乗り切っていける」「将来、困難なことが起きたとしても私は大丈夫だと思う」といったことであり、「良好な人間関係」とは、「同僚から相談されることがよくある」「人からよく信頼されるほうだ」といった、他者からの信頼に関することだ。そして「未来への希望」は、「新しいことに挑戦していきたい」「これから新しい経験をしていくのが楽しみだ」といった、未来へ一歩踏み出せる希望に関することである。

「自分への信頼」は、当初から予想していた要素だったが、「良好な人間関係」と「未来への希望」が自己信頼にこれほど密接に関係していることがわかったのは、意外な結果だった。さらに３つの要素の相関係数を調べると、「自分への信頼」と「良好な人間関係」は.601、「自分への信頼」と「未来への希望」は.558、「良好な人間関係」と「未来への希望」は.525で、３要素は互いに影響を与え合いながら、上がったり下がったりすることがうかがわれた。

今回のデータは現在日本で働いている人々を対象にしたもので、この結果が世界的に通用するか否かは検証できていない。少なくとも、日本で働いている人々の意識として、自己信頼をもつということが良好な人間関係や未来への希望をもつということと深く関係することが、データから示唆されたのである。

自己を信頼すること。その裏には人間関係の支えがあり、その先には未来への展望がある。一朝一夕では培えない自己信頼のリソースを、ミドルはもっている。それは、人生後半の仕事において重要な資源となるだろう。

自己信頼の3要素と相関関係



自己信頼の3要素は、互いに影響を与え合いながら、上がったり下がったりするものだと考えられる。

信頼性係数
回答の整合性を表す係数。本調査ではα係数という推定方法で算出した。α係数は0.8を超えると高いといわれ、0.7以上は中程度の信頼性と解釈される。

相関係数
２つの変数間の関係の強さを数値化した指標。自己信頼の３要素で示された0.5から0.6程度という数値は、ある程度の相関があると解釈できる。

Kasai Emi_リクルートワークス研究所主任研究員。1988年日本女子大学文学部卒業後、リクルート入社。就職情報誌、人材マネジメント関連専門誌の編集・執筆等を経て、2003年より現職。職業における個人の成長や発達をテーマに調査・研究を進めている。

三菱重工業

自分語りや育成経験の減少は自己信頼のゆらぎにつながる



末松博之氏
原動機事業本部
総務部総務グループ

企業概要

創立／1884年　本社所在地／東京都港区従業員数／68816人（2011年3月末現在、連結）　売上高／2兆9037億円（2010年度、連結）

私は現在45歳で、この特集でいうミドル世代です。私が20代の頃の職場と今を比較すると、当時の職場は斜め関係であるミドルの先輩との会話が数多くあったと思います。

そうした会話の多くは、定時後の空き時間になされていました。日々の仕事で疑問に思ったこと、ちょっとした悩みなどを話していると、先輩からは仕事に役立つ知恵や知識、技術、また「こんな成功や失敗があった」ということも学べました。

仕事を終えたら即退社“無駄話”がしにくい職場に

ところが現在は、会社滞在時間=労働時間という見方が強まり、業務終了後は即座に退社しなくてはならない雰囲気で、“無駄話”はしにくくなっています。こうして斜め関係のミドルとの会話が減ることは、まず若手にとって不幸なこと。一見無駄な会話から、先輩の知恵や心構えを学ぶ機会が減るからです。

語る側のミドルにも影響があります。失敗でも成功でも若手に経験を話すとき、そのエピソードの主役は自分です。自らが主役の話を繰り返し他者に語ると、「この会社で働く、かけがえのない自分」を感じられるはずです。そういう機会の減少は、「かけがえのない自分」を実感することの減少につながります。経験を話したことを、後で若手に感謝されたりすれば、次世代の育成への参画も実感できるでしょう。自分が主役の話の語りや、育成の実感が減ると、「自分がこの会社に存在する意味は何なのか」と、疑問に思うミドルが増えてくるようです。

こうしたミドル問題を自己信頼の３要素に結びつけると、自らが主役の話を語る機会の減少は、「良好な人間関係」の実感減少につながるといえます。また、「自分への信頼」のゆらぎは、「自分がこの会社に存在する意味への疑問」という形で表れるのではないでしょうか。「良好な人間関係」を感じられず、「自分への信頼」がゆらぐなかで、ミドル層が「未来への希望」をもつことは難しくなります。

業務から離れた活動を通じて失われた会話を取り戻す

こうしたミドル層の閉塞感打開のためにも、従業員の人間力向上を目指して、発電設備などを製造する原動機事業本部とエンジニアリング本部で取り組んでいる「目指せ！笑む・英知・愛（MHIは三菱重工業の略称）」活動は意義があると感じています。

両本部の計約8000人が、本部と横浜、高砂、長崎の3事業所やグループ会社で働いています。この活動では約250人が、お客さま満足、社員満足、社会貢献をテーマにして、約20チームに分かれて動いています。一例としては、事業所の地元の小学生サッカーチームを集めた大会、社内託児所の子どもたちが対象の人形劇団などがあります。

活動にはミドルに限らず若手、シニアも幅広く参加して、新たな人間関係を築いており、そうした関係は仕事にも生きてきます。たとえば、「○○分野に詳しい社内の人材に相談したい」という若手が、活動を通じて知り合った先輩に相談することですぐに話が通じたといったことが、いくつも起こっています。

若手は仕事の効率が上がって成長を実感でき、ミドルはこれまで培ってきた経験や人脈で、若手を支援できる。こうした体験は「良好な人間関係」の実感につながるでしょうし、「自分への信頼」を高める契機にもなります。「目指せ！笑む・英知・愛」活動は人間力向上を目指すものですが、それには自己信頼が大きくかかわっていると感じています。

Text = 五嶋正風

自己信頼データから見えてくる
ミドル問題の陥穽と希望

このパートでは、いよいよ自己信頼という武器を手に、ミドルの抱える問題に切り込んでみよう。他の年齢層と自己信頼に関するデータを比較することで、そこにはどんなミドルの問題が浮かび上がるのだろうか。

図表１は、年代別の「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」をグラフ化したものだ。

18～29歳では、未来への希望が高く、自分への信頼が低い。これは、「新しいことに挑戦していきたい」「これから新しい経験をしていくのが楽しみだ」「いろいろな人と出会ってみたい」といった内容から成る未来への希望は、仕事の世界に踏み出した10代後半から20代では高いが、「状況が変わっても自分を頼りに乗り切っていける」「将来、困難なことが起きたとしても私は大丈夫だと思う」「自分は簡単にはくじけないと思う」といった内容の自分への信頼は、まだ修羅場をくぐった経験も困難を乗り越えた実績も多くはない年代であるため、低くなっていると考えられる。



年齢を重ね、経験や実績を積む30代、40代、50代は、逆に自分への信頼が上がっていき、未来への希望は下がっている。本特集で対象とする35歳から49歳のミドル層は、自分への信頼が上がり、未来への希望が下がっていく分岐ゾーンに位置する。

もう１つの要素である良好な人間関係は、30代まではそれほど変わらず、40代になって上昇を始める。正社員2000人を対象とする追加調査の結果では、日常、最も頻度が多く起きている出来事は「人間関係で非常に悩んだ」経験で、全体の11.2％、性別年代別に見ても変わりなく、すべての年代でほぼ１割前後が、最近３カ月間に人間関係で非常に悩むことがあったと回答している。つまり、図表１の結果は、良好な人間関係が常時変わらず維持されているというよりは、日常的に人間関係における悩みにぶつかることで良好の度合いは上下しながらも、総じて見ればおおむね良好な人間関係が保たれている結果と考えられる。

下降傾向が気になる ミドルの「未来への希望」

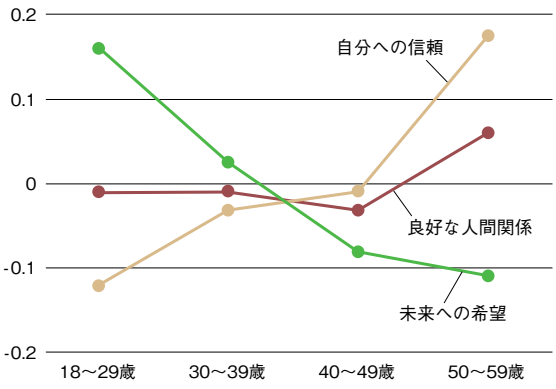
図表１をミドルの切り口で見ると、気になるのは「未来への希望」の下降傾向だ。確かにC・G・ユングのいう「人生の正午」の40歳を過ぎ、人生の午後に入っていく年代だから、時間の制約を意識し、未来への希望を徐々にもちにくくなることは推測できる。

その一方で、世代継承性（generativity）というE・H・エリクソンの考え方がある。ミドルの時期には、人の内的な成長に際して、次世代に関心を寄せ世代継承性にめざめていくか、停滞や自己陶酔に陥っていくかで葛藤が生じるというものだ。葛藤の危機を越えていくことで、人は世話（care）という徳、強さを身につけ、さらにその後成長していくことができる。ちょうどミドルの時期は、部下を育成したり、次世代に向けて経営や事業のあり方を描いたり、子育てをしたりといった時期に当たる。まさしく世代継承性と停滞の葛藤にさらされる時期なのだ。しかし、この葛藤を経ることで次世代に焦点を当てた新たな目標やなすべき仕事が見えてきたり、新しく取り組みたい使命や自分なりの仕事のあり方がわかってきたりすることも考えられる。ミドルは生物学的に残された時間は

Text = 笠井恵美

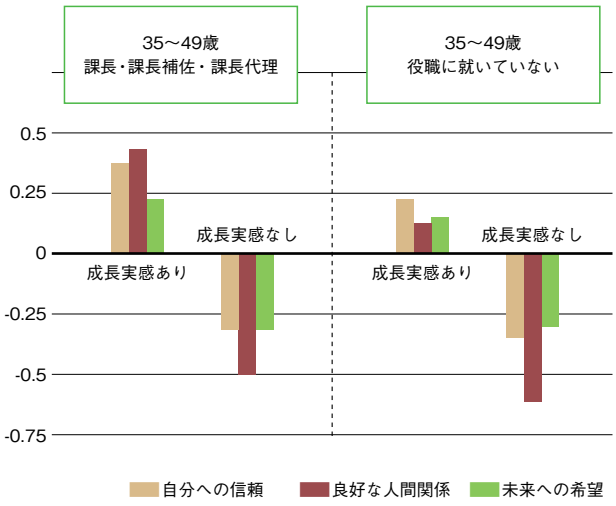
図表1

自己信頼3要素　年齢層ごとの変化



図表2

役職の有無と成長実感の有無別　自己信頼3要素



出典：ワークス研究所「ワーキングパーソン調査　2010」のデータを基に加工
※図表１は、全就業者（男女）計9931サンプルを基に分析。
※図表２は、35～39歳の正社員・正職員（男女）計2925サンプルを基に分析。
※図表１・２ともに、「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」の点数を標準化して比較し、グラフ化した。

少なくなるが、一方で「未来への希望」を、自らが主体的に描き直す可能性を秘めた時期だといえる。「未来への希望」を再上昇させるため、世代継承性は注目したい考え方だ。

プロの段階が高まると、「希望」のスコアも上昇

熟達という概念からも同様に、未来への希望を紡ぎ出せる可能性がある。仕事に対するプロフェッショナル度と、自己信頼のスコアの関係を分析すると、プロの段階が高まるにつれて、「未来への希望」のスコアも上がっている（17ページ参照）。つまり、プロとしてその道を歩んでいくなかで、さらに大きな世界や目指す目標、取り組むべき知識や技能が見えてくるがゆえに、未来への希望、「新しいことに挑戦していきたい」といった気持ちが生まれ、希望のスコアも上がる可能性がある。

35～49歳層のデータをもっと詳細に見たのが図表２だ。これは、35～49歳で課長・課長補佐・課長代理の群と役職なしの群を抽出し、両者をさらに成長実感をもつ人と、そうでない人に分けて比較したグラフだ。

2グループに分かれる3要素のアンバランス

平均のラインは全就業者を標準化した平均点で、ラインより上の棒グラフは平均より高い点であること、ラインより下の棒グラフは平均より低い点であることを示している。

自己信頼の３要素はどれか１つが高ければよいというものではなく、自己信頼が高まる際には、３要素のバランスが重要だと考えられる。だが「課長群で成長実感あり」のグループは、「自分への信頼」と「良好な人間関係」が高いが、「未来への希望」は低いという特徴がある。ほかの３グループは「自分への信頼」と「未来への希望」は同程度だが、「良好な人間関係」が低めという特徴が見出せる。

役職とは他者からの評価であるから、「課長群で成長実感あり」のグループが他者からの評価、すなわち「良好な人間関係」を軸に自己信頼を増していることは、十分推測できる。一方、未来への希望が低いということは、現在の人間関係や評価が、未来の希望、挑戦していきたい自らの新しい世界に、うまくつながっていないのだとも考えられる。このことが、現在、「課長で成長実感があるミドル」の今後のリスクといえるだろう。残りの３つのグループについては、「良好な人間関係」のスコアの低さが、放置すると対人関係上の問題となる可能性をはらんでいる。

既存の概念とどう違うのか
現場で活用する際の注意点は

このパートでは、東京未来大学教授でモチベーション研究所所長の角山剛氏への取材を基に、まず自己信頼と、「自尊感情」「自己受容」「自己効力感」といった既存の近しい概念との比較を試みる。さらに自己信頼という概念のビジネス現場への活用を念頭に置いたとき、学術的にどう評価できるのかもお聞きした。

「自尊感情」(自尊、自尊心ともいう)とは、自分を価値あるものとして認める「感情」のこと。「自己受容」とは、ありのままの自分を受け入れるということだ。

「自尊心は、自分の好ましい面を見つけてその価値を認めること。一方自己受容は、好ましくない面・認めたくない面も含めて、そのままに自分を認めることです。自尊心にはどのぐらい強いかを測る、量的な側面があるのに対し、自己受容は、『できる』か『できない』かなど、了解的なものである側面が強いという違いもあります」(角山氏)。そのうえで両者に共通するのは、自分自身への関心が中心という点だと指摘する。



角山 剛氏

東京未来大学教授
モチベーション研究所所長

Kakuyama Takashi_専門は産業・組織心理学、社会心理学。1974年立教大学文学部心理学科卒業。同大学院社会学研究科博士後期課程単位取得。東京国際大学教授などを経て現職。著書は『産業・組織』(新曜社)、『組織・職務と人間行動』(共著、ぎょうせい)、『産業・組織心理学』(共著、朝倉書店)など。

自尊は高いほどいいのか
課題の特定で使いにくさも

哲学・心理学では、自己に関する研究が19世紀末から連綿と続いている。その流れのなかで「自尊感情」や「自己受容」の概念が生まれ、自尊感情は発達心理学やパーソナリティ心理学などの分野、自己受容はカウンセリング領域で、主に使われてきた。お互いに近しい概念といえるが、ビジネス現場での活用のされ方には少し違いがある。

自尊心の高さは、自信をもって仕事ができることにつながるから、自尊感情を高める人材育成や職場づくりに意義があるといえ、自尊感情を測る指標・尺度も開発されている。

「ただし、測った値が高ければ高いほどいいのか、という点には要注意です。自尊心が高いということが、すべてにおいて好結果を生むとは限らないからです」

自尊心の高さが邪魔して仕事のやり方が変えられない、対人関係がうまくいかないといった状況は、容易に想像できる。

自己受容は、その「対象者」が特徴的といえる。「自己受容概念からのアプローチが有効なのは、仕事のなかで悩みを抱えている、自信を喪失している、といった人でしょう。自分の『嫌な面』にも対峙して、『どうしようもない自分』をも受け入れるというのは、難しい作業ですから、プロのカウンセラーによるカウンセリングが必要だと思いますね」

残る「自己効力感」は比較的新しい概念で、1990年代に心理学者アルバート・バンデューラが提唱した。バンデューラの定義によると、自己効力感とは「予測される状況に対応するための一連の行為を、どのくらいうまくなしうるかについての本人の判断」だという。

「『自分がこうすれば行動を変えることができる』という、予期なり期待なりがなければ、行動は変わらないのではないかという考えがあります。そこから、どう行動が変わるのかを見ていく指標として、また、心理療法の効果を臨床現場で見ていくものとして、自己効力感が提唱されたのです」

自己効力感の特徴の1つは、自己効力感をもてる課題を特定するという点だ。「自己効力感の尺度が開発

Text = 根村かやの　Photo = 平山 諭

自己信頼と類似の概念の比較



	自己信頼	自尊感情	自己受容	自己効力感
どんな研究から生まれたか	きっかけは職場のコミュニケーション不全の探究。企業人事の声を反映しながら、自己信頼を構成する3つの要素や18の質問を明らかにしていった	哲学・心理学で19世紀末から続く、自己に関する研究から生まれた	こちらも自己に関する研究から発生。カウンセリング領域で主に使われてきた	どう行動が変わるのかを見ていく指標として、心理療法の効果を臨床現場で見ていくものとして提唱
言及した主な研究者	ワークス研究所	ローゼンバーグ クーパースミス	沢崎達夫	バンデューラ
一言でいうと	現在の自己、将来の自己に対して、信頼と希望をもっていること	自分を尊重し価値あるものとする感情	自己をありのままにそのまま受け入れること	予測される状況に対応するための一連の行為を、どのくらいうまくなしうるかについての本人の判断
特徴	ほかの概念と比べて幅広い事柄を扱っている。ビジネス現場の声を生かして形づくられた	人材育成や職場づくりに意義がある感情で、指標や尺度も開発されている	仕事で悩みを抱えている人、自信を喪失している人などへのアプローチで有効	自己効力感をもてる課題を特定する。マグニチュード、ストレングス、ジェネラリティに注目
注意点	客観的指標との相関の検証は、これから	高ければ高いほど、好結果を生むとは限らない	「嫌な面」に対峙し、「どうしようもない自分」をも受け入れるのは、難しい作業	課題の特定を意識しないと、一般的な「自信」と区別がつかなくなる場合も

出典：角山氏への取材などを基に編集部作成

され、どんな課題にも使えるということになったら、それは課題を特定していないことになる。自己効力感ではなく、一般的な『自信』を測っているだけではないかと指摘される可能性が出てきます」。自己効力感の概念自体はビジネス現場で活用でき、実際活用されているが、こうした「課題の特定」という特徴が、かえって使いづらくなる側面は否定できない。たとえば、商品Aを売ることについての自己効力感を高めても、それが即、商品Bを売ることについての自己効力感を高めるとはいえない。両者は異なる課題だからだ。

バンデューラは自己効力感を、マグニチュード、ストレングス、ジェネラリティという3つの次元に分けて説明している。「ジェネラリティは、日本語でいえば一般性とか汎化するという意味で、自己信頼は、この『汎化した自己効力』に近い感じがします」

マグニチュードとは、「どこまでできるか」。たとえば、英語のテストで取れそうだと思う点数が100点なのか、80点なのかということだ。ストレングスとは、「強さ」。80点なら、80点取れるという確信の程度だ。

ジェネラリティは、英語のテストで100点を取れる自信がつくと、国語のテストでもいい成績が取れそうな気がしてくる、ということを指す。「自己効力は本来、『特定の課題』に対処できるかどうかの判断ですが、英語のテストという特定の課題について自己効力感をもつと、国語のテストという異なる課題についての自己効力感も向上するということがあ

りうる。特定の課題に対する自己効力がほかのものに一般化するということです」。一般化された自分に対する自信は、自己信頼と類似していると、角山氏は言う。

「成果を得たやり方を覚え、ある仕事についての自信をつけることで、未知の仕事でもできるだろうと自分で思えてくるのが、自己信頼の向上でしょう。さらに、そういうプロセスを積み重ねていけば、全般に自分に対して、『今まで苦労もあったけれど、そこそこうまくやってこられた。だからこの先もうまくやっていけるのではないか』という、未来に向けての長期的な展望が見えてくるものです。こういう感覚にも、自己信頼は対応していますね」

自尊や自己受容と比較したときの自己信頼の特徴は、概念としての幅広さだと角山氏は言う。

「『他者からの信頼』という因子があって『関係性』が明確に入っている。また、『未来への希望』という因子で、時間的なパースペクティブ（展望）を含めているという意味でも、既存の概念とは規定している中身に違いがあります」

現場からの共感に価値がある ポジティブ心理学と共通項

角山氏はまず、現実のニーズから出てきており、ビジネス現場の共感が高いことを、「自己信頼」の価値に挙げる。「企業の人たちは、自己信頼という概念がどんな要素でどんな構造になっているのかを明確にすることで、どこを刺激すれば人材が伸びて、職場の関係性がよくなるかを知りたいと思っている」。だから、それらを調べることは、重要であり、意義があるという。

次に指摘したのが、「複合的な視点で捉えている」ことだ。「『他人はどうであれ』ではなく、他者との関係のなかで信頼性が生まれる、未来をどう志向するかというなかで自己信頼が高まるなど、幅広い項目でさまざまな側面に目配りしているから、現実を反映させやすいのでしょう」

ここ数年、人生や組織、社会のあり方が、本来あるべき方向に向かう状態を構成する諸要素について、科学的に検証・実証しようという、ポジティブ心理学が注目されている。「『自己信頼』も、将来を肯定的に捉えるという、基本的にポジティブな位置に立っています」

量的指標があること、その指標によって客観的に自己を捉えようとしていることも、活用のしやすさから見てよい点だという。

「自己信頼という指標で、たとえば『年齢を重ねても元気で前向きな人』の特性が説明しやすくなるかもしれません。さらに、そんな人になるためにはどんな経験を積めばいいかも、見えやすくなるでしょう」。「経験」自体が足りないと言われてきたミドル世代にとって、限られた経験から何を学ぶかの展望が持てることには、大きな意義がありそうだ。

その反面、この量的指標の扱いが、自己信頼の今後の課題でもあるという。たとえば、自己信頼の高い従業員は、上司による評価も高いのか、業務上の成果も上げているのかといった、自己評価ではない客観的指標との相関は、まだ検証されていない。過度の自己信頼に弊害はないのか、時間の経過や経験の増加によって自己信頼がどう変化するか、などにも注目する必要があるだろう。



村田製作所

挑戦し続ける姿勢のエンジン
自己信頼が求められている



明日克人氏
東京支社
管理部部長

企業概要

設立／1950年　本社所在地／京都府長岡京市　従業員数／35337人（2011年3月末現在、連結）　売上高／6179億5400万円（2011年3月期、連結）

私たちの会社は、日本の多くの会社とは少しずれた時期に、低成長によるミドルの閉塞感を感じるようになったと思っています。コンデンサなどセラミックを使った電子デバイスを製造してきた当社は、ITバブル崩壊までは、高度成長期の日本企業のように組織も人員も急成長していました。人もどんどん採用しますが、会社の組織もそれに伴ってどんどん大きくなりますから、ミドルのポスト不足などということは起こりませんでした。ところが、ITバブル崩壊の影響で2001年頃から成長が鈍化しだし、当社のミドルの人たちも徐々に閉塞感を感じるようになっていきました。

語学や専門性を磨き
成長分野を自ら見出す

ですが、そんななかでも、ミドルがおしなべて停滞したわけではありません。活躍の場を自分で見出し、会社からも高い評価を得ている人たちがいます。グローバルに事業を展開している海外のIT企業、新興国のITメーカーなどは、今も成長を続けていますが、こういう企業を顧客とする分野で現在活躍しているミドルは、語学や自分の専門性に磨きをかけ、いち早く、自らその分野に飛び込んでいきました。こういう人たちはまさに、自己信頼を獲得している人たちなのだと思います。

かつてのように企業全体が成長しているときは、自らが目利きになるような努力をしなくても、目の前に次々とやってくる仕事に対応していれば、それなりに評価されたし、昇進も可能でした。自己信頼の有無が、あまり影響しなかったのだと思います。ですが現在は、そのような時代ではない。成長の期待できる新分野を見出し、そこに勇気をもって飛び込んでいく必要がある。そんな行動のエンジンとなるのが、自己信頼ではないでしょうか。

もう1つ、自己信頼をエンジンとした未知への挑戦が重要になってくる背景として、成長している企業にせよ分野にせよ、栄枯盛衰のサイクルが非常に速くなっていることが挙げられます。たまたま1つ、有望な鉱脈を見つけたり、偶然そういう分野の仕事を担当したりしたとしても、それが定年まで維持できるようなことは珍しくなっています。ここでも、新しい分野への目利きや挑戦が求められることになります。

制度を通じて高めるのは
一定の限界があるのでは

自己信頼が高く、それをエンジンにどんどん未知の分野に挑戦する人材が多いことは、会社にとって望ましい状態なのですが、自己信頼の低い人のそれを、会社の制度などを通じて高めることには、一定の限界があるのではないかと思います。すでにある程度自己信頼の高い人を、より高めていく方向にこの概念は活用していくべきだと感じています。自己信頼が高く、自律的に新しい分野に挑戦する人材を積極的に評価していくような風土を醸成していく。そういう人材には次々とチャンスを与えて、抜擢していくというようなことが考えられるでしょう。

会社というものはある程度の大企業になってくると、組織の維持にばかりエネルギーが配分されるようになり、本質的に重要なことや、新しいことへの挑戦がしにくくなる傾向があるのではないでしょうか。環境変化の激しい昨今、会社がそういう状況に陥ることはなんとしても避けなければいけない事態だと思います。そのためにも、自己信頼の高い人材の挑戦を促していく必要があるのだと考えています。

Text = 五嶋正風

18の質問に答えてみよう！

自己信頼測定シート

あなたは日頃、自分自身について
どのようにお考えですか。
以下のそれぞれの項目について、
最もあてはまるものを1つずつお選びください。

「あてはまる」～「あてはまらない」まで得点化し、
3つの小計および自己信頼の合計を算出する。

A 自分への信頼

		あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる	
1	将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う	1	2	3	4	5	
2	将来、困難なことが起きたとしても、私は大丈夫だと思う	1	2	3	4	5	
3	自分は簡単にはくじけないと思う	1	2	3	4	5	
4	自分の強さが好きである	1	2	3	4	5	A
5	つらいことがあっても、最後には乗り越えられると思う	1	2	3	4	5	
6	経験の積み重ねとともに、自分を頼りにできるようになってきた	1	2	3	4	5	点

B 良好な人間関係

7	同僚から相談されることがよくある	1	2	3	4	5	
8	人からよく信頼されるほうだ	1	2	3	4	5	
9	何でも話せる親友がいる	1	2	3	4	5	
10	いざというときに、助けてくれる人が自分にはいる	1	2	3	4	5	B
11	上司から大きな期待をよせられている	1	2	3	4	5	
12	いい恋愛をしてきたと思う	1	2	3	4	5	点

C 未来への希望

13	新しいことに挑戦していきたい	1	2	3	4	5	
14	これから新しい経験をしていくのが楽しみだ	1	2	3	4	5	
15	いろいろな人と出会ってみたい	1	2	3	4	5	
16	夢をもつことは大切だと思う	1	2	3	4	5	C
17	まだ自分が知らない世界がたくさんあると思う	1	2	3	4	5	
18	いろいろな役割を果たしていきたいと思う	1	2	3	4	5	点

A＋B＋C → 自己信頼　合計　　点

属性別　自己信頼点数の平均値

◆プロの段階別

	自分への信頼	良好な人間関係	未来への希望	自己信頼合計
仕事の基本ややり方を習得しつつある	19.6	18.9	23.5	62.0
ひとり立ちしている	20.2	19.3	23.1	62.6
常に、期待以上の成果を上げ続けている	21.4	20.6	23.4	65.4
自分の知識や技術が高く評価されている	22.1	21.4	23.8	67.3
第一人者として社会的に認められている	23.4	21.8	24.0	69.2

※ワークス研究所は、上記5段階のうち下３つの段階に達していると回答した人で、一生の仕事を決めており、かつそれが現在の仕事である人を、プロフェッショナル人材と定義している。

◆役職別

	自分への信頼	良好な人間関係	未来への希望	自己信頼合計
役職に就いていない	20.6	19.9	23.4	63.9
係長・主任・班長	21.2	20.3	23.3	64.8
課長・課長補佐・課長代理	21.7	20.6	23.3	65.5
部長・次長・副部長	22.5	21.4	23.8	67.7

◆年齢別・男性

	自分への信頼	良好な人間関係	未来への希望	自己信頼合計
18～29歳	20.2	19.4	23.6	63.1
30～39歳	20.7	19.7	23.4	63.8
40～49歳	20.6	19.5	22.9	62.9
50～59歳	21.5	19.9	22.9	64.3

◆年齢別・女性

	自分への信頼	良好な人間関係	未来への希望	自己信頼合計
18～29歳	20.6	20.8	24.6	66.0
30～39歳	21.0	20.6	23.6	65.3
40～49歳	21.3	20.7	23.4	65.5
50～59歳	22.0	21.1	23.1	66.2

※ワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」の全就業者（男女）、計9931サンプルのデータを分類した。

まずは左ページの質問に答えてほしい。次に「A　自分への信頼」「B　良好な人間関係」「C　未来への希望」の3要素ごとに得点を集計する。これが各要素の点数となる。最後にA、B、Cを合計したものが、あなたの自己信頼スコアとなる。

スコアは高ければよいというものではない。注目したいのは３要素のバランスだ。特に高かったり低かったりする要素について、なぜそうなっているのか考え、信頼できる人と対話してみることをお勧めしたい。

プロフェッショナルの段階、役職、年齢×性別など属性ごとの平均点も用意した。自分のスコアと比較し、対話の参考にしてほしい。



ゆらぎやすいミドルの自己信頼
組織に与える影響もより大きい

大久保幸夫　ワークス研究所所長

このセクションのまとめとして、ミドルの自己信頼の低下が、組織、とりわけ若手にどんな影響を与えてしまうのかを中心に論じたいと思います。

「自己信頼」の研究では当初、社会人の基盤となる力と考えて、主に初級キャリアに焦点を当てていました。大学生のなかには、優秀な大学に在籍していても、自己信頼が低い人もいます。それはある程度仕方のないことで、学生の頃は、利害調整が必要な複雑で困難な対人コミュニケーションを、繰り返し乗り越える経験が少ないからです。自己信頼を形成する経験は積みにくくなります。

もちろん、高めの自己信頼をもつ学生も存在していて、そうでない人との差は、社会人になると見えてきます。ですが、入社時の自己信頼は、一般的にはまだまだ未熟だという前提で考えたほうがいいでしょう。

若手の自己信頼向上へ
大きな影響を与えるミドル

この前提を置くと、新人や若手をメンバーとするチームビルディングには、困難が予想されます。自己信頼が形成されていなければ、何事にも自信がもてず、アクティブになれないからです。特に、未知の状況へ積極的な態度をとりにくくなります。リーダーが事業についての夢を一生懸命語っても、「それで私はいったい、何をすればいいんですか」と、自分の仕事の範囲を決めてしまったり、ネガティブなことばかり想像したりする。これではチームの士気が上がりません。メンバーの自己信頼を高めるような人材育成が課題となり、そこでミドルは重要な役割を果たすことになります。

自己信頼は、経験によって高められたり損なわれたり、ゆれ動きつつ長期にわたり形成されます。「最初の上司は大切」と言われますが、自己信頼という観点からも、新人時代の上司や先輩の影響は大きいのです。自己信頼がまだ形成されていない新人には、その形成を促せる上司や先輩をつけるべきでしょう。

自己信頼が低い状態でも業務遂行に関するスキルさえあれば、若手の時期はなんとかなってしまうものです。ほかのスキルでカバーし、業績は人並み以上に上げることも珍しくありません。自己信頼の低さが露見せずミドル期に至り、査定評価は高く昇進もということも起こりえます。

しかし、リーダーやマネジャーに昇進すると、自己信頼の低さは問題として顕在化してきます。高める努力をしてこなかったツケを、本人も組織も払わされることになるのです。

自己信頼の低いリーダーの問題点は、まず、ネガティブな感情が伝播することです。リーダー自身が信じていない夢を語ったところで、「実現するはずがない」という感情はメンバーに必ず伝わり、チーム活動を妨げます。そんなリーダーばかり社内に目立ってくると、特に創造的な事業は難しくなるでしょう。

リーダーに自己信頼が必要とされるもう１つの局面は、人材育成です。メンバーの自己信頼を底上げするためには、リーダーのほうから働きかけて、自己開示的な関係を築き、自分のやる範囲だけに閉じこもりがちなメンバーを、外へ引っ張り出していくことが求められます。そのために、リーダー自身の自己信頼の高さが決定的に利いてくるのです。

自己信頼は、リーダーになるまでに時間をかけて高めておくことが必要ですが、新任管理職になりタスクのレベルが上がると、それまで築いた自己信頼がゆらぐこともあり、注意が必要です。自己信頼は、経験によって高められたり損なわれたり、ゆれ動きながら形成されるというのは、ミドルになっても同じなのです。

新任管理職になった当初のモチベーションは高いことが多いだけに、レベルの高いタスク、本人にとって新しいタスク、それまでうまく回避してきたタスクなどに対処できないと、一気に自信を喪失することにもなりかねません。

また、管理職としての新たなタスクは、部下の面倒を見る、外部と交渉するなど人間関係にかかわることが多いものです。自己信頼は人間関係と密接なかかわりをもっており、人間関係でつらい思いをすると自己信頼が損なわれ、その回復には時間がかかるものです。つまり、管理職になると自己信頼が損なわれて、「なかなか立ち直れない」事態に直面する可能性も高まるわけです。

ただ、こうした自己信頼のピンチは前向きにそれを高めるチャンスでもあります。

たとえば部下からのなんらかの発言で、「自分は管理職として部下に信頼されていないのでは？」と不安にかられたとします。不安をそのままにしておくのは心の負担となるので、解消しようとするはずです。そこで、「発言の真意を、本人に直接聞いてみる」といった問題解決的な方法をとれば、不安は解消されることが多く、自己信頼が損なわれることもありません。

しかしこの方法は勇気が必要なのでなかなか選択しにくく、「考えないようにする」「相手と距離を置く」といった、当面は心的負担の少ない方法に流れがちです。このような選択の繰り返しがかえって自己信頼を低下させ、未来への希望を傷つけていきます。そうなると自己信頼はますます傷つきやすくなり、その傷はマイナス方向に拡大していくことになります。「不安」とどう向き合うか、ポジティブに捉えられるか否かがポイントとなるのです。

この点は組織としても支援しなければなりません。対応策の1つはマネジメントスキルを高めることです。自己信頼は非常に基盤的な要素なので、その意味ではマネジメントスキルを身につけさせるというのは表層的な対策にも見えるかもしれませんが、それでも、コーチング研修で学んだことを使って部下の指導に成功したというような経験が積めれば、一つひとつは小さな成功でも自信をつけることになり、自己信頼を高めることにつながるでしょう。

もう１つの対策は、新任係長なら課長、新任課長なら部長など、新任マネジャーの上司が、きちんと手を差し伸べることです。新任マネジャーはミドルであっても、マネジャーとしては新人なのですから、「新人にはいい上司をつけろ」というのと同じ理屈です。

伝播力がずっと大きい ミドルのネガティブ発言

ここまで、管理職ミドルにとっての自己信頼の重要性を述べてきましたが、これらは役職のないミドルにもいえることです。ミドル層は役職に就いていなかったり専門職であったりしても、チームでリーダーシップを発揮したり、若手の育成を期待されたりすることが多いからです。そのような立場で自己信頼の低さからくるネガティブ発言をすると、伝播する力は新人の発言よりもずっと大きく、組織の受けるダメージも大きくなります。特に自己信頼の低い人は、自分を守ろうと他者に対して攻撃的になりやすいものです。役職の有無にかかわらず、ミドル層が自己信頼をより高めていくこと、その高さを維持することは、組織にとっても大変重要なことなのです。



ここまで、まずはワークス研究所が提唱する自己信頼の内容を、この概念がどんなきっかけで注目され、どんなステップを踏んで具体化されてきたのかを通じて紹介した。そのうえで、ミドルの自己信頼が抱える現状をデータで示し、またミドルの自己信頼が低いことが、組織にどんな悪影響を与えるのかを論じてきた。

次のパートでは、企業におけるミドルの自己信頼向上につながるアプローチをレポートしていく。

SECTION 2

企業における自己信頼へのアプローチ

自己信頼向上にプラスの影響を与えるため、
企業ができることはあるのだろうか。
3社の取り組みに、その手がかりを探る。



モンベル

登山やカヤックなどのアウトドア用品ブランドとして知られる、モンベル。1975年の設立当初から、年功序列、終身雇用の日本型経営を続けてきたと代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）の辰野勇氏は言う。近年は有名大学卒や有名企業からの転職者も採用しているが、「あなたに比べれば能力が低い人もいるかもしれないが、その人の分もカバーしてがんばって」と伝えているという。10の力をもつ人も、100の人も、給与に大きな格差はつけない。

利益を上げることが唯一の目的の企業なら、生産性向上に貢献しない、出来の悪い社員は放出することになるだろう。「私たちはそうは考えない。縁あって同じ会社の仲間になったのだから、能力がある人もない人も、ずっと一緒にやっていこうと考えています」

成果を出しても出さなくても、給与があまり変わらないなら、そこにフリーライド（ただのり、28ページ参照）する従業員は出てこないのだろうか。「会社の目指す方向が共有されていれば大丈夫」と辰野氏は言う。

30年後のモンベルがどうなっているか、辰野氏は従業員と話し合う機会をもったことがある。「いろんな夢が語られましたが、私は3つのことが実現していれば、30年後は容易に想像できると語りかけました」

第1は、モンベルの送り出す製品

Text = 五嶋正風　Photo = 佐藤 洋

一見アナクロな日本型経営が企業成長と自己信頼向上を両立する

やサービス、そして社会貢献活動が世の中に「必要だ」と思われていること。第２は、モンベル自体が世の中に、「日本にあったほうがいい」と思われていること。そして第３は、事業や活動の採算がとれていること。

この３点を実現するため、たとえば同社の製品づくりでは、開発担当者でなくてもみながアイデアを提案できる場が用意されている。社会貢献でいえば、東日本大震災では辰野氏を先頭に、多くの従業員が被災地へボランティアに駆けつけた。「モノづくりや社会貢献を通じて人々に感謝されることは、給与や昇進などよりも、よほど人を動機付けます」。これらの場や活動が、従業員の自己信頼向上にも結びついているのだろう。

「山では自分の足が頼り」古参の信条が浸透している

同社でフリーライダーが目立たない要因としてもう1つ挙げられるのは、「登山家が作った会社」という点だろう。「山で重いザックを担いで歩くときは、自分の足を頼りにするしかない。所属する組織が、山を登りやすくする制度を用意してくれるなんてことは、ありえません」

最近の若手からは、モンベルには山岳部はないのか、山の知識を教える講習会はないのかといった声が上がることがあるという。「山に行きたければ自分で行け、知識を身につけたければ自らで動け、です」。辰野氏をはじめ、同社の古参社員には、こうした「最後の頼りは自分」という信条が染みついているという。日々の言動を通じて、この信条は社員たちに伝わっているのだろう。

辰野氏は、今のミドルが沈滞しているとするなら、それはむしろ会社の側に問題があるという。「能力があって成果を上げた人に報酬で報いるほうが、働く人のためにもなるというが、その実は人件費を下げたいという会社の都合が見え隠れしている。給与は下がり、安心して働けずに、ミドルは元気が出せるでしょうか」

同社のグループ売り上げは、創立から35年で350億円に達した。辰野氏が創業時30年後の目標に掲げたのは、当時の登山用品の市場規模500億円の２割、100億円だった。同社の従業員たちが自己信頼を高めながら、顧客の期待に応える製品を送り出し続けた結果といえるだろう。

給与による外発的動機付けではあまり格差をつけず、従業員みなが安心して働けることを重視する。一方で本業や社会貢献を通じた、承認や感謝といった内発的動機付けにつながる機会は豊富に用意する。一見アナクロなモンベルの「日本的経営」は、企業の成長と、ミドルに限らない従業員の自己信頼向上を両立する、１つの道筋なのかもしれない。



辰野 勇氏

代表取締役会長兼CEO

◆企業概要

創立／1975年　本社所在地／大阪市西区
従業員数／560人（2012年1月現在、連結）
売上高／350億円（2010年度、連結）

CHECK

自己信頼から見たケースのポイント

辰野氏の話で自己信頼と強く共鳴するのは、未来への希望に関することだ。辰野氏は「想像力」の大切さを強調する。将来のビジョンをできるだけ具体的に描くための想像力だ。辰野氏は学生時代、将来開校したい登山学校について、建物の設備や間取り、学校のカリキュラムに至るまで具体化していたという。このときの想像は、数十年たってモンベルのサービスとして結実することになった。

ビジョンの大切さは、解決志向モデルについて話を聞いた、黒沢幸子氏（32ページ参照）も、「解決像は、映像として頭のなかに描けるものを」と言及する。未来への希望とは、どのように描くべきか。この2つの記事を参考にしていただきたい。

「空港滑走路でマラソン大会を」
挑戦が生んだ、会社・次世代への愛情

ANAグループ

「なぜか、マラソン大会が降りてきたんですわ」。ANAグループの新関西エアポートサービスで、航空貨物の積み降ろしに携わる小島克己氏が、ANAバーチャルハリウッド（以下、VH）という、課外活動的に組織の壁を越えてイノベーションに挑戦する制度に応募したのは、2006年、39歳の秋のことだった。

グループ内広報でたまたま募集案内を見かけた小島氏のなかに、持ち前の目立ちたがり屋精神（関西弁でいうところの、「いちびり」）が頭をもたげた。市民ランナーでもない、マラソン中継もあまり見ない小島氏に、なぜか天から降りてきたマラソン大会開催。だが少し調べてみると、地域のまちおこしでもよく開催されることがわかった。「ホノルルマラソンも閑散期に観光客を呼び込む狙いがある。それを航空会社が支援していることもわかりました」（小島氏）。地域振興や旅客数増加につなげられるという企画に仕立てて応募した。通常は、ある程度仲間を募ってから応募するパターンが多いというが、なにしろ「いちびり」の小島氏、単独でプロジェクトを主導するディレクターに応募してしまった。

VHは創造型企業文化の醸成、自律型・創造型人材の育成や、テーマ実現を通じた経営への貢献などを目指し、2004年に始まった。自ら手を挙げたディレクターは、テーマに共感するメンバーを自分で集める必要がある。テーマ設定は自由だが、社内だけでなく、顧客や地域社会など、社外への価値提供が求められる。オーナーと呼ばれる執行役員クラスが、各テーマの支援役として指名されるが、主導するのはあくまでもディレクターだ。活動は業務に認められるが、本来の業務もしっかりこなすことが求められる。

ほぼ年に１回、新テーマが募集され、これまで100人を超すディレクターと、500人を超すメンバーが参加してきた。

小島氏の挑戦に話を戻そう。テーマは「空港の滑走路を走るマラソン大会」として、２年の歳月を経て結実するのだが、そこに至るには多数の壁が立ちはだかった。第１の壁はメンバー集めだ。全国の主要拠点でメンバーを募るプレゼンテーションの機会があったが、賛同する人は現れなかった。「何のために全国回ったんや、と突っ込まれました」（小島氏）。だが拾う神はいるものだ。見かねた同僚が１人、メンバーに加わってくれた。さらに別のボランティア活動で知り合った、別のグループ会社の人も、「飲み会で目立っていた小島さんが困っているなら」と、救いの手を差し伸べてくれた。その人は市民ランナーでもあり、同僚も強引に引き連れてきてくれて、“マラソン素人”の小島氏には、強力な援軍となった。ようやく小島氏を入れて８人（すぐ１人が脱退し、７人になる）がチームを結成した。

次々に立ちはだかる壁「仲間のためにも引けない」

次に立ちはだかったのは、「VH事務局の説得」だった。小島氏ら７人は全国のマラソン大会を調査したうえで、最初は至って普通な大会プランをまとめた。だが事務局は、「航空会社らしさがない」「VHらしくもっと思い切って」と企画を差し戻した。チームであれこれ悩んだ挙句、「キャビンアテンダントさんに、制服姿で給水してもらったら？」など、やや不謹慎な案も飛び出す状況にチ



小島克己氏
新関西エアポートサービス
貨物サービスグループ　主任

Text = 五嶋正風　Photo = 岡部守郎



滑走路がコースに組み込まれている、
萩・石見空港マラソン全国大会。



給水所ボランティアとして活躍する
小島氏（左から3人目のハッピ姿）。
2008年、第1回大会の1コマ。

ームは追い込まれた。

ここで再び、小島氏にアイデアが降りてきた。「滑走路走れたら、面白いんちゃう？」。早速、全国の空港の時刻表を調べた。白羽の矢が立ったのが、島根県の萩・石見（いわみ）空港だった。「朝と夕方しか定期便がない、乗り入れもANAグループだけなど、好条件が揃っていました」（小島氏）。「これで行こう！」とチームもまとまり、勇んで事務局に再提案したが、反応は厳しかった。「そんなんできるわけないやろ、という雰囲気でした」（小島氏）。地元自治体、空港管理者など、説明や説得の必要な先を考えると、事務局側の拒否反応もわからないではない。だが小島氏も、仲間のためにも引き下がるわけにはいかなかった。空港の天候や搭乗率など、説得材料を集めて交渉を重ねた。「しつこく電話してガチャ切りされたり、電話でけんか別れし、翌日東京に呼び出されたりもしました」。最終的にはオーナーへのプレゼンテーションで了承を取り付け、ようやく社内のゴーサインを手に入れた。

最後の壁が「社外の説得」だった。まずは空港の地元、益田市の担当者の所へ説明に出向いたが「反応は、えー、びっくり！でした」（小島氏）。その後、市のある部長から「市にはお金がないんです」と打ち明けられたときは、「ここまでがんばったが、もうだめだ」と観念した。だが小島氏をはじめとするANA側の熱意が伝わったのだろう。予算を含め、問題は次々と解消されていった。

こうして2008年10月、第1回萩・石見空港マラソン全国大会はようやく開催の運びとなった。大会の主催は益田市や同市教委、同体育協会。ANAグループは公式スポンサーとして大会を盛り立てた。約3000人が滑走路を駆け抜けた大会に、小島氏は給水所の運営ボランティアとして参加。ANAグループからはボランティアやランナーとして約100人が参加した。大会は2011年で４回を数え、小島氏は毎年ボランティアに駆けつける。ANAグループからも例年数十人が参加しているという。

本業以外での挑戦が本業への意欲を再燃させる

VH活動を通じて、数千人の市民ランナーを毎年集める大会を実現した小島氏。自分自身は、どんな変化を感じているのだろうか。「こんな大きなことを実現できたのも、グループや会社、仲間の協力があったからこそという思いが強くなった。厳しいときこそ会社や仲間を支えていこうと、以前に増して思うようになりました」。また、かつては職人気質が強く、人を育てたり、教えたりするよりは「自分でやるほうが早い」と考えがちだった。だが今は、「やらされ仕事でなく、チームで何事かをやり遂げる充実感」を、若い人たちにもっと伝えたいと心がけている。

VH活動で注目したいのは、小島氏のようなディレクターの経験を、すでに100人以上が積んでいるということだ。そのなかには小島氏のようなミドルも、少なからず含まれているはずだ。本業とは直接関係ない活動に打ち込むことが、かえって本業への意欲も再燃させる。ミドル活性化の１つの方向性を示す、興味深いケースといえるだろう。

◆企業概要

設立／1952年　本社所在地／東京都港区　従業員数／32731人（2011年3月末現在、連結）　売上高／１兆3576億5300万円（2011年3月期、連結）

CHECK

自己信頼から見たケースのポイント

小島氏のケースは、自己信頼の３要素でいえば、「未来への希望」から出発しているといえる。「マラソン大会実現」という未来への希望を提示し、そこに仲間が集まってきた。事務局の反対にも引き下がらなかったのは、「良好な人間関係」に応えようとした結果だろう。滑走路を走るマラソン大会の実現で得た充実感を、若い人にも伝えたいという思いは、大事業を成し遂げて「自分への信頼」を高めたからこそ出てくるものだ。自己信頼の３要素は、互いに影響し合いながら高まっていくことを示す好例ではないだろうか。

職場での対話を意図的に仕掛け、自己信頼のピンチをチャンスに

凸版印刷

18ページで大久保幸夫所長が指摘したように、自己信頼は直線的には上昇せず、成功や失敗によって常に上下するもののようだ。また、「ピンチはチャンス」という側面も見逃せない。一度は自己信頼を下げるようなマイナス経験でも、その後うまく経験を総括し直し、新たな気づきを得られたなら、再び自己信頼を高める契機にできる。凸版印刷では、職種をまたいで異動した者同士や、職場ぐるみの対話を通じて、ミドルの自己信頼のピンチを、チャンスに転じる取り組みがなされている。

カードで手渡されると素直に受け入れられる

もともと大企業であり、また組織再編などもあいまって、同社では職種をまたぐ異動が目立ってきているという。たとえば長年製造現場で働いてきたミドルが、営業へ異動するということも起こっている。

いくら経験豊富なミドルでも、仕事内容が大きく違う職種へ異動すれば、仕事の進め方を知らないという点では新入社員と変わらない。うまく新しい職場に適応できなければ、それは即、自己信頼低下のピンチとなるだろう。

そこで同社は、個人や職場活性化のための教育やコンサルティングに取り組む関連会社、トッパンマインドウェルネス（TMW）に依頼し、職種を超えて営業部門に異動したミドル30人を集めた、対話ワークショップを実施した。

ワークショップではまず、参加者の半数が1人ずつ、最近の体験を物語にして話した。聞き手には「尊重」「承認」「学び」など、人の普遍的な欲求が書かれたカードが多数用意される。ある語り手が話を終えたら、聞き手は各々、「今の話を通じて、語り手が本当に求めていることは？」を示すカードを、語り手に差し出す。

「家族に言いたいことが伝わらず、けんかになってしまう」と打ち明けた人がいた。ある聞き手が「信頼」というカードを手渡し、「あなたは家族の信頼を得たいのでは」と言うと、語り手の表情は大きく変わった。「自分では素直に認められない感情も、カードで他者から示されると共感が生まれ、すっと受け入れられる」と、TMW常務取締役の岩崎玲子氏は説明する。

こうした物語を繰り返すと、つながりのある場が形成されていく。そのうえで、「異動先に何を求めたいか、逆に異動先は自分たちに何を求めているのか」を全員で話し合った。職場に求めるものとしては、「自分の価値を認めてもらいたい」「もっと教えてほしい」といった声が上がった。「場ができていたから、新しい職場での不安が素直に語られたのでしょう」（岩崎氏）

一方、職場が自分たちに求めてい



巽 庸一朗氏
人財開発センター長



三浦憲一郎氏
情報コミュニケーション事業本部
第六営業本部第一部
第二課課長



岩崎玲子氏
トッパンマインドウェルネス
常務取締役

Text = 五嶋正風　Photo = 早坂卓也

ることは、「早く一人立ちを」「自分で仕事を見つけて」「自分からコミュニケーションしてほしい」などが挙がった。最後は参加者全員が、「いい仕事をして新しい職場に貢献したい」という思いで一致したという。

職種を超えて異動してきたミドルには、やはり配慮が必要だと営業マネジャーの三浦憲一郎氏も同調する。「グループ会議で必ず発言してもらうなど、悩みを１人で抱え込まないよう、引き出す機会を意図的に作っています」

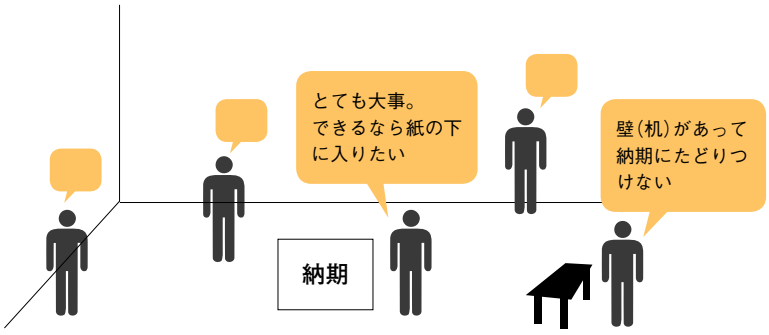
もう１つは、40代後半の部長が率いる、10人の部署の事例だ。部長は意欲も能力も高いが、担当部署で納期遅れが生じていた。部下をサポートしようとするほど叱責してしまい、30代前半の部下は委縮していた。結果、部としての業績も思わしくなかった。

そこで、部長個人にマネジメントスキルを与えるのではなく、部長、課長２人、メンバーを全員集めて、いろいろな形で対話を重ねていった。

「納期」と書いたA4の紙 距離感で重要度を表現

まず「納期が守れない」ことが部の問題だと、みなが認識していることがわかった。そこで、「納期」と書いた紙を部屋の真ん中に置き、「自分にとっての納期の大事さ」を、紙からどのくらいの距離に立つかで各自表現し、理由について話し合ってもらった。「とても大事」と、すぐそばに立つ人もいれば、「壁があって納期にたどりつけない」と、紙との間に机を隔てて立つ人もいた。

アクションと対話で「納期」への思いを明らかに



「納期」と書いた紙と自分との距離で、重要度を表現。「なぜそこに立つのか」を語り合うことで、それぞれの思いへの理解が、さらに深まる。

出典：取材内容を基に編集部作成

また、「納期を守れる派」と「守れない派」に分かれて話し合ってもらった。「納期が守れそうにないときは、上司に相談すればいい」という話が出たとき、部下にも部長にも気づきが訪れた。守れない派の部下は「自分だけで完璧な答えを出さなくていいと、今気づいた」と話し、それを聞いた部長は、「ずっと相談しろと言っていたつもりだが、伝わっていなかったことがわかった」と言い、自分の言い方も悪かったのかもと、反省の弁を述べた。

この事例はラインの管理職ミドルを中心にしたものだが、リーダーシップを発揮したり、育成にかかわったり、「成果を出すため自分以外を動かす必要がある状況」は、役職の有無にかかわらず、ミドルは遭遇しやすい。その状況にうまく対処できなければ、自己信頼の低下を招きかねないだろう。

最初の事例で見られた職種を超える異動でも、「経験を積んでいる」ミドルゆえに本人も受け入れ側も遠慮してコミュニケーションがうまくとれず、結果として自己信頼低下を招くことになるかもしれない。ミドルの自己信頼のピンチをチャンスに変えるツールとして、対話が注目に値することを、両事例は示している。

◆企業概要

創業／1900年　本社所在地／東京都千代田区
従業員数／48197人（2011年3月末現在、連結）
売上高／1兆5564億5700万円（2010年度、連結）

CHECK

自己信頼から見たケースのポイント

凸版印刷人財開発センター長の巽庸一朗氏は、「印刷業で培ってきたテクノロジーを活用し、お客さまにソリューションを提供できる企業になっていくためには、コミュニケーションは重要なキーワードです」と話す。今回紹介した２つの事例は、いずれも職場のコミュニケーション活性化という側面ももっていることは、すでに読者もお気づきだろう。自己信頼向上を通じたミドルの活性化と職場コミュニケーションの活性化は、深くかかわり合っていることがよくわかる。

SECTION 3

ミドルの活性化へ向けて見取り図を聞く

「不活性の構造的要因」「フリーライダー」「リワイヤリング」そして「解決志向」。自己信頼にこれらの切り口も加えて、ミドル活性化の道筋をより明確に描いてみよう。



近頃、ミドル層の評判はあまり芳しくない。企業の経営陣や人事部門からは「活性化しない」「数が多いのも悩みの種だ」などの声が聞かれる。「数の問題、それに伴う人件費の問題より、人材の質の問題が深刻でしょう」と樋口美雄氏は言う。

なぜミドルは「質的に問題のある人材層」になってしまったのか。そこには資質や努力などの個人的な問題だけでなく、構造的な要因があるはずだ。「最大の要因は、後輩がいなかったこと、そのためにリーダー経験や『教える』経験がないことだと思います」

自己信頼の英訳であるself relianceは、「自立」ともいうと、樋口氏。「自立性は、リーダーに必要な要素であると同時に、リーダー経験によって培われるものです。フォロワーの経験しかなければ、自立性や自己信頼は高まりません」。人は「教わる」ことだけでなく「教える」ことによって大きく成長するのに、その成長機会も与えられなかったと指摘する。

団塊世代と比較すると、現在のミドル層の問題は、よりはっきり見えてくる。団塊世代は高度経済成長のもと、新しい業務や働き方にチャレンジする機会があり、成功や失敗体験を通じて能力開発がなされてきた。上の世代の数が少なかったから、上を気にせず自由に挑戦できたし、トップリーダーとして下の世代を率い

Text = 根村かやの　Photo = 平山 諭

ミドルの不活性には構造的要因も
拘束を解くことで、成長を促せる

ることで、ますます成長できた。

対して団塊ジュニアを含むミドル世代は、低成長時代で業務が縮小し、挑戦の機会が乏しかった。ポスト不足で、昇進の機会も限られていた。下の世代の数が少なかったから、リーダーになれずに、本来なら下の世代が担う「下働き」が続き、成長機会のない構造のなかで年月が流れていった。

「50代以上の世代はチャレンジの機会が十分にあり、しかもそれが給与やポストで報われてきた。30代前半以下の世代は、成果主義になじんでおり、高度専門職人材を目指して成長している。ミドル層はいわばその狭間に落ちてしまった。上の世代と同じ環境はすでになく、下の世代のように考えたり行動したりすることもできずに、萎縮し、内向きになっているのではないでしょうか」

構造的な問題とはいえ、本来働き盛りのミドル層が不活性なままでは、本人も企業も不幸だろう。加えて、定年後の再雇用なども視野に入れると、現時点での能力開発は、今後20年以上の生産性をも左右することになる。

「企業はまず、活性化へのインセンティブをきちんと設計すべきです。処遇の改善や、成長のチャンスとしての責任ある仕事の与え方です。しかしこれだけでは、処遇もチャンスも得られない人が割合として多くなる。底上げ策も必要です」

保障とセットの拘束を解く
成長を諦めてはいけない

そこで有効なのが、従来、「保障」とセットになっていた「拘束」を解くことだという。「雇用の安定・処遇・能力開発などの保障ができない企業は、拘束も解くべきなのです。具体的には副業禁止規定の廃止、留学など再教育のための休暇や休職を認めるといったことです」

個人の側も、企業の拘束を離れて自分の生きがいを見つける必要がある。「それは、『仕事をとるか家庭をとるか』『仕事では先が望めないから、趣味に生きよう』という意味ではありません。暮らしや地域社会や文化活動で、未知の事柄に挑戦することが、与えられた仕事だけに縛り付けておくよりも自分を成長させ、仕事にもプラスになる。相乗効果で全体が大きくなるのです」

そして、「成長を諦めない」ことも重要だと樋口氏は言う。企業は業績アップを、個人は能力開発を、社会全体は経済成長を、諦めてはいけないというのだ。「人の成長・企業の成長・経済の成長を求め続ければ、いい循環が回ります。どれか1つでも諦めるとうまく回らない。『成熟社会だから成長はしなくていい』などと考えるべきではありません」



樋口美雄氏

慶應義塾大学商学部　教授

Higuchi Yoshio_専門は労働経済学、計量経済学。慶應義塾大学商学部卒業。同大学院商学研究科博士課程修了、商学博士。スタンフォード大学客員研究員などを経て、現職。著書は『人事経済学』（生産性出版）、『雇用と失業の経済学』（日本経済新聞社）など多数。

若者を潰し、会社を危うくする
ミドルの自己チューと自己欺瞞

河合太介氏の著書（渡部幹氏との共著）『フリーライダー』では、「ただのり社員＝フリーライダー」を、人から聞いたアイデアをいつのまにか自分の手柄にし、後でフォローや感謝もない「成果・アイデア泥棒型」、自分の仕事の客観的評価ができず、批判する人に攻撃的になる「クラッシャー型」、自ら仕事を探さず、評論するだけで動かない「アガリ型」、やる気削ぎの達人で、ネガティブオーラ全開上司の「暗黒フォース型」の4タイプに分類し、分析している。ミドル層に多いのは、「成果・アイデア泥棒型」と「クラッシャー型」だという。

若手に気を配ることを責務と感じていない

最も多い成果・アイデア泥棒を河合氏は、「いい大人なのに、子どもみたいに自分のことしか考えない、自己中心的な人たち」と表現する。「30代後半から40代ともなれば、後輩を育成し、面倒を見るというのは、役職の有無にかかわらず責務といえます」

大げさな指導や助言でなく、仕事の様子を気にして、「よくやった」「残念だった」と声をかけるだけでもいい。だがこの型のミドルは、部下や後輩が少ない環境で社会人生活を送ってきたせいか、それを自らの責務と思っていないというのだ。

他人に仕事を押しつける「アガリ型」と違い、自分の仕事はきっちりこなす。ただ、それ以上は働かない。そうして「誰か」の実務的負担を増やしながら、「誰にも迷惑はかけていない」という態度をとる。「社内には個々人が抱える問題を共通のテーブルに出せば、速やかに解決することがある。テーブルを作るのは本来、ミドルの役割でしょう。なのに、その仕事をせず、『速やかな問題解決』という成果にただのりしている」

このようなミドルのフリーライダーは、２つの意味で若い世代に悪影響を与えると河合氏は指摘し、それが後々の世代にも受け継がれていく点こそ「より罪深い」と言う。「１つはモチベーションの問題。ミドル層は、役職はなくても経験を積んだ分だけ新人より優れたプロフェッショナルプレーヤーであるべきだが、このタイプのミドルの働く姿は、新人とあまり変わらない」。それを見ている若手は、キャリアを積むことでこう成長していけるという、イメージも希望もつかめない。当然、モチベーションは低下する。

もう１つは人材育成のシステムが



河合太介氏

人と組織のマネジメント研究所・道（タオ）
代表取締役社長

Kawai Daisuke_成長、変革、戦略推進のための組織人事の専門家。現在特に力を入れているテーマは、リーダーシップとチーム力と職場コミュニケーション。金融系総合研究所、外資系コンサルティングファームを経て現在に至る。著書は『フリーライダー』『不機嫌な職場』（共著、講談社現代新書）、『ニワトリを殺すな』（ペンネーム著、幻冬舎）など。

Text＝根村かやの　Photo＝刑部友康

断絶していく問題だ。「若手を育てるのは、実際には管理職ではなく現場の先輩。ミドル層が『管理職ではないから育成などしなくていい』とその仕事を放棄すれば、組織の世代継承は崩壊します」

「クラッシャー型」の特徴は、「自己欺瞞」だ。「この20年間、日本のバブル崩壊、リーマンショックと２度の大きな構造変化があり、それ以前の考え方や仕事のやり方では成果を上げることが難しくなってきた」。その現実を直視せず「自分の考え方・やり方を変えなければいけない」ことを認めない。そして、自分は悪くない、仕事ができると思い込むのが、自己欺瞞だというのだ。

変化した付加価値のあり方ついていけないミドル

最大の構造変化は、とりわけリーマンショック後、「付加価値」の考え方そのものが変わったことだという。高性能・高機能・高品質はもはや付加価値ではなくなった。たとえばiPhoneは、「高解像度液晶」のような性能自体ではなく、それを使うと「こんなに楽しい」「生活がこうなる」をアピールする。「モノ」ではなく「コト」が付加価値になった時代の象徴ともいえる。

「ところがミドル世代は、高性能・高品質でピカピカしているモノが大好き。だから余計に、『コトにつながらない高性能や高品質には、もう興味がない』という市場の変化に気づきにくい。でも一方で、実はミドルは自信がないのです」

現在の20代、30代前半は、どんどん進化するITを活用した商品・サービスを子どもの頃から使いこなし、先に述べた付加価値の変化を、肌で感じて育っている。「そんな世代と新たな付加価値を生む商品・サービスづくりの競争でガチンコ勝負したら、ちょっと勝てそうにないことに、ミドルは薄々気づいているのです」

自分の知識や能力がもはや通用しない、積み重ねてきた経験が「無駄」だと認めるのは厳しいことだし、アイデンティティの崩壊にもつながりかねない。だから、自己欺瞞で心のバランスをとっているというわけだ。「この世代はまだあと20年ぐらいは働き続ける。自信のなさを抱えて働き続ける20年は、本人にとっても企業にとっても長すぎます」

天秤の片側に「自信のなさ」を載せたままにして、天秤のもう一方に「自己欺瞞」を載せてバランスをとっているミドル。だが今必要なのは、「自信のなさ」そのものを、下ろすことではないだろうか。

遊びながら、現地現物本領発揮で自信回復を

河合氏はミドル層に対して、「もっと遊んで、現地現物に触れよ」とメッセージする。「たとえば、中国やインドの市場をどう開拓するかが課題になっているなら、不景気で会社がお金を出してくれないなんて言わずに、自腹で遊びに行く」。仕事に直結する「視察」や「調査」はしっかりこなし、一方で遊びを楽しんでいい思い出を作る。「すると、『現地の市場はこうだった』ということが自分のストーリーになり、説得力をもって語れるようになるのです」。思えばこの世代は、バブル期に「遊び」の楽しさを知り、肯定してきた。もっと遊ぶのは難しくないだろう。

もう１つは、自分の時間の使い方を洗い直し、配分を再編することだ。「やらなければならない＝MUSTと思い込んでいることを棚卸しして縮小し、本当のMUSTと入れ替え、そこに時間を割くよう努めるのです」

本当のMUSTは、先に挙げた「中国に旅行する」や「後輩の仕事に気配りする」かもしれないし、家庭生活など仕事以外のことかもしれない。「たとえば私は、仕事がいちばん忙しい時期にも、育児に多くの時間を費やしました。自分のためにと仕事だけで家庭を顧みなかったら、子に好かれる父親にはなれないし、妻にも信頼されないでしょう。そんな自分にはなりたくなかった。子のため、妻のための利他的な行動は、『自分がなりたい自分になる』という利己的な行動でもあったのです」

「自己中心的」でも「自己欺瞞」でもない、利他を伴った利己的な行動を、河合氏は勧めているのだ。「自己信頼」の枠組みでいうなら、「良好な人間関係」と「自分への信頼」が組み合わさって、初めて「自己信頼」は高まるということだろう。

社内でもできるリワイヤリング
トップ主導で新たな価値を創造

ミドルの活性化に、ネットワーク論の知見を活用するにあたって、一橋大学イノベーション研究センター教授の西口敏宏氏が言及するのが、「リワイヤリング」という概念だ。

日常的に付き合いのある人々を、西口氏は「近所づきあい」と呼ぶ。会社の同僚、クラスメイト、家族や親戚が、典型的な近所づきあいだ。一方、普段付き合いはないが、知人ではある関係を「遠距離交際」という。物理的距離は関係なく、同じ会社に勤め、同じフロアで働いていても、日常的な接触がなければ、また職種などの属性が自分と異なれば、それは遠距離交際といえる。

遠距離交際の人に連絡をとったり、そういった人を紹介してもらったりするのが「リワイヤリング」だ。「成功できる人ほどうまくリワイヤリングしている。低成長下での価値創出を考えれば、企業のミドルにも、それは求められています」

部門横断のCFTは リワイヤリングの一形態

大半の時間を同じ会社の人と過ごす日本のミドルでも、リワイヤリングの恩恵に与(あずか)ることはできるのだろうか。「企業などで部門を横断して1つの課題を解決するために作られる、クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）も、実はリワイヤリングの一形態です」

CFTは日産自動車にカルロス・ゴーン氏が社長として就任した際に導入され、同社の復活に大きく貢献したことで知られている。日産のCFTのチームリーダーはパイロットと呼ばれるが、同社の立て直し期にパイロットを務めたのは、多くが30代後半から40代前半のミドルだった。

その1人で、現在は軽自動車事業に携わる三菱自動車と日産の合弁企業、NMKVのCEOを務める遠藤淳一氏に、西口氏は2011年7月にインタビューした。このインタビューを基に、CFTというリワイヤリングで、日産のミドルがどう活性化したかを見てみよう。

遠藤氏は1991年に米国ペンシルベニア大ウォートン校に日産から派遣され、MBAを取得。企業派遣で留学というと「当時から経営者候補だったのでは？」と思われそうだが、当時の日本は好景気で、MBA留学生は日本からが最多という米大学が、多数あったことを指摘しておきたい。

帰国後も沈滞とはいえないまでも、「アフターセールスという部品部門で育てられた。公募制度で希望すれば外に出るチャンスはあったが、少し我慢して部門のなかでやってきた」「MBAで学んだ能力を発展させる機会は少なかった。海外に行かせてくれと言ったが、なかなか機会はなかった」といった発言からは、遠



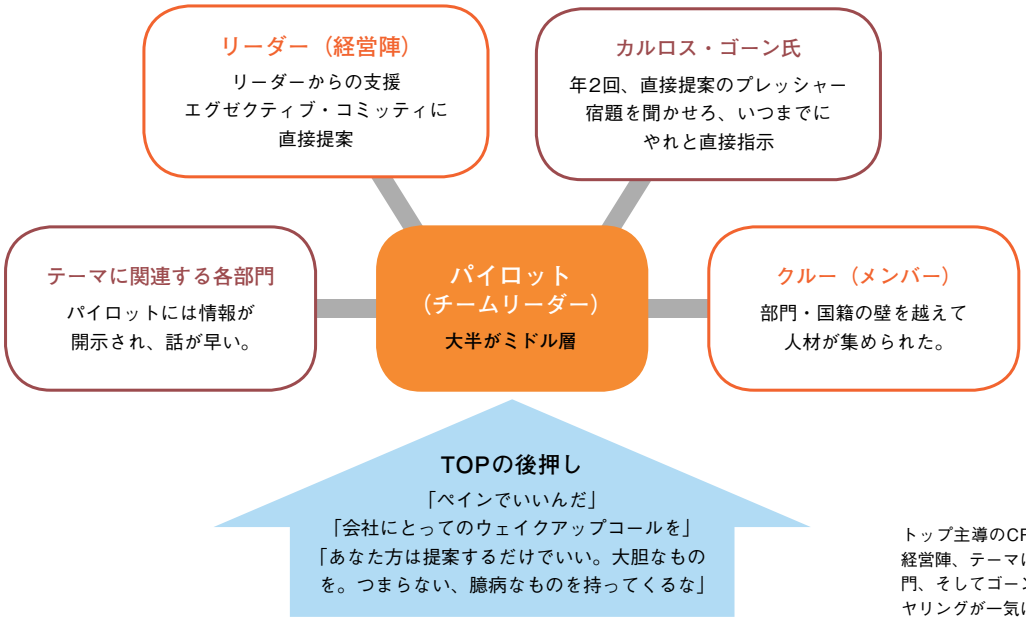
西口敏宏氏

一橋大学
イノベーション研究センター教授

Nishiguchi Toshihiro_専門は 組織関係論、ネットワーク論。1952年兵庫県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。オックスフォード大学社会学博士。マサチューセッツ工科大学研究員、ペンシルベニア大学ウォートン・スクール助教授などを経て現職。著書は『ココ・シャネルの「ネットワーク」戦略』（祥伝社黄金文庫）、『遠距離交際と近所づきあい 成功する組織ネットワーク戦略』（NTT出版）など。

Text = 根村かやの　Photo = 平山 諭

日産自動車CFTのリワイヤリング



トップ主導のCFTで、クルー、経営陣、テーマに関連する各部門、そしてゴーン氏とのリワイヤリングが一気に進められた。

藤氏が思い描くようなキャリアを歩めていなかったことがうかがえる。

そんな状況は、ゴーン氏が社長に就任して編成されたCFTで、クルー（メンバー）、次いでパイロットに任命されて一変した。99年、遠藤氏が37歳のときだ。

遠距離だった経営陣が一夜にしてご近所に

CFTのリワイヤリングでまず注目したいのは、メンバー構成だ。あらゆる部門から人は集まり、国籍の壁も越えていた。CFTのテーマに関連する部門の人々ともリワイヤリングされた。「CFTのパイロットとして行くと、情報は開示してくれて話が早い」「米欧でブレーンストーミングの機会があった。ゴーンに直接提案するとわかっているので、行くと気を遣ってくれる。いい情報もくれる」と遠藤氏は語っている。

何より大きいのはゴーン氏や経営陣とのリワイヤリングだ。パイロットには最低、年２回はゴーン氏に直接提案するというプレッシャーがあった。「宿題が残ったからどこかで聞かせろ、いつまでにやりなさいなどの指示が直接あった」「課長がいきなりエグゼクティブ・コミッティに提案するのにはびっくりした」と遠藤氏は話している。

「CFTで中心となったミドルは、それまでは上に抑えられ、直接経営陣に提案するようなことはほとんど考えられなかった。それがCFTという新しい仕組みで縦横無尽に伝達経路が直結し、社内が一気に活性化したのです」と西口氏は説明する。

沈滞したミドルと組織を一気に活性化する、CFTというリワイヤリング。西口氏は、その成否はトップの関与が握るという。「組織全体のリワイヤリングは構造の問題ですから、どうしてもトップダウンで仕組みを導入する必要があります」

またトップが関与し、ミドルを後押しし続ける必要があるという。遠藤氏は、「あなた方は会社にとってウェイクアップコールでなくてはならない」「何を持ってきても経営陣がサポートする」「提案するだけでいい。その代わり大胆なものを持ってこい」と、CFTの会合でハッパをかけられた。ゴーン氏からは「ペイン（痛みを伴って）でいいんだ」「好きな人で集まって、世捨て人になってはいけない」など印象的な表現で背中を押されたと振り返る。

同じ社内にも「遠距離交際」は存在し、トップの意思さえあれば、そのリワイヤリングが可能になる。組織とミドルの活性化に、一筋の光を与える取り組みではないだろうか。

問題志向から解決志向へ
沈滞ミドルこそ、夢の具体像を描け

「私たちが進める解決志向モデルは、企業などの組織にも応用できます」と、目白大学人間学部教授の黒沢幸子氏は言う。黒沢氏は解決志向モデルにもとづくブリーフセラピー（短期心理療法）を展開する、KIDSカウンセリング・システム（KIDS）のチーフ・コンサルタントも務める。

これまでの主流は問題志向 それでは解決しないことも

解決志向モデルは、すでにある資源（リソース）に注目し、未来の解決像を描きながら、アクションを起こしていく。このモデルは、アンチ問題志向モデルでもある。ビジネスの世界でも従来よく見られるのは、問題志向モデルだ。まず問題を特定し、特定できたらその原因を探り、原因がわかったらそれを取り除く。「私たちは問題から出発しないし、原因にもあまりとらわれません。そうではなくリソースに焦点を当てます。すでに何ができ、どんな資源があるか、見出した解決に結びつきそうなリソースから出発します」

黒沢氏は、問題の原因を掘り返せば掘り返すほど問題は多く出てきて、原因を取り除くことに時間がかかり、行き詰まることがあると説明する。たとえば「いじめ問題」。これまでいろいろな問題が取り上げられ、その原因や対策がいろいろ考えられてきたが、一向にいじめはなくならない。問題志向モデルが、あまり効果を発揮しない場合があるのだ。ビジネスの世界でも、問題志向モデルで行き詰まっているケースは多々思い当たるのではないだろうか。

逆に解決志向モデルなら、未来の解決像が見えれば、そこに向かって行動を起こせばよいので、解決に向けて早く動き出せる。考えてみれば、創業時の企業は解決志向のはずだ。解決像は明確だが、リソースは不足。それをかき集めながら、行動を起こすものだろう。解決志向は個人や組織のもつリソースや未来の解決像に焦点を当てる方法のため、その能力を引き出す効果もあるという。

解決志向でミドルの活性化を見るとどうなるだろうか。ミドルは企業のこれまでを知り、知恵もあり、ど



解決志向の3点セット

未来の解決像

◎解決像は雄大なほうがいい

◎具体的映像が頭に描ける解決像を

◎解決像は否定形ではなく、肯定形で描く。「○○をしていないなら、いったい何をしているのか？」

リソース

◎すでにある資源（リソース）に注目する

◎大切なのは認め合うこと（コンプリメント）

◎互いを認め合うことで自己信頼が高まり、リソースへの気づきが促される

アクション

3つのルール。

①もしうまくいっているなら、変えようとするな。

②もし1度やってうまくいったのなら、またそれをせよ。
別名は「成功の責任追及」

③もしうまくいっていないのであれば、（何でもいいから）違うことをせよ。

出典：黒沢氏への取材を基に編集部作成

Text = 笠井恵美　Photo = 平山 諭

黒沢幸子氏

目白大学人間学部　教授
同大学大学院心理学研究科　教授

Kurosawa Sachiko_臨床心理士。専門は臨床心理学、スクールカウンセリング、コミュニティ心理学。上智大学大学院文学研究科教育学専攻心理学コース博士前期課程修了（文学修士）。KIDSカウンセリング・システムでチーフ・コンサルタントを務める。著書は『森・黒沢のワークショップで学ぶ解決志向ブリーフセラピー』（ほんの森出版）など。



こに企業のリソースがあるかも知っている。そのリソースを基に、「こういうことをやれば面白いのでは」と自分たちの会社の未来の解決像を描き、自分たちで会社を創っていく。解決志向のアプローチは、このような発想の転換を求めるものだ。

「たとえば、ある会社の名刺の裏には『納豆は世界を救う』と書かれていました。その会社のリソースは、すぐれた納豆菌かもしれない。多くの開発や製造、販売で豊富な経験を積んできた、多数のミドルかもしれない。納豆菌や経験豊富なミドルというリソースに注目して、われわれはこんな未来を創造する、と解決像を描く。それが『納豆は世界を救う』なのでしょう。行き詰まっている、停滞感のあるミドルこそ、夢を語り、未来の解決像を描くべきなのです」

解決像を映像化し“成功”の責任を追及

未来の解決像は大きければ大きいほどいい。「数百万の売り上げ達成」より、「世界を救う」だ。ただし、解決像は映像として頭のなかに描けるものがいい。人は、頭のなかに描けない方向へと踏み出すことはできないからだ。たとえば、「納豆が世界を救っている」場面をたくさん思い描いてみる。納豆の粉末が子どもの飢餓を防いでいる場面、欧米のレストランで、納豆が普通に提供されている場面、納豆菌から新たな医薬品が発見される場面などなど。

そして、解決像に近づくための目標は、肯定形で描く。「○○しない」という状態は目標にならない。「○○していないのなら、その代わり何をしているのか」を具体的に描くことが大事であり、それこそが機能する目標になるからだ。

リソースを多数ストックして考えていけば、解決像が生まれるまで時間はそれほどかからない。「これだ」と確信できる像が、簡単には変化しない未来の解決像となる。

解決像が見えたら、アクションを起こしていく。アクションにもルールがある。

ルール１　もしうまくいっているなら、変えようとするな。

ルール２　もし１度やってうまくいったのなら、またそれをせよ。

ルール３　もしうまくいっていないのであれば、（何でもいいから）違うことをせよ。

黒沢氏らはルール２を、「成功の責任追及」と呼ぶ。「一般的に私たちは、自分へも他者へも、失敗の責任追及はよくします。でも解決志向で大切なのは成功の責任追及です。１回でもうまくいった『例外』があるなら、それを追及してみる。できたことを分析していくと、繰り返すべきアクションや、注目すべきリソースが見えてきます」。解決志向の３点セットは、リソース・未来の解決像・アクションと記憶してほしい。

２年ほど前から、KIDSは関係者と「コンプる」という場を開催している。解決志向の重要な概念の1つ、コンプリメント（compliment）をもじった名称で、お互いのリソースを認め合う場だ。解決志向はリソースへの注目から始まるのだが、昨今、それを認めほめ合う場が、企業内では少なくなってきている。互いを認め合うことで自己信頼が高まり、リソースへの気づきも促されるという。ミドル活性化の鍵として、解決志向には多くの可能性が感じられる。

低成長下のミドル活性化に向けて いかに「未来への希望」を描き直すか

中重宏基　本誌編集長

かつて日本のミドルは輝かしい存在だった。企業のイノベーションの原動力であり、成長の牽引役だった。そのミドルは今、「50代以上の世代は挑戦の機会が十分あり、給与やポストで報われてきた。30代前半以下の世代は、高度専門職人材を目指して成長している。ミドル層はその狭間に落ちてしまった」と、慶應義塾大学教授・樋口美雄氏に指摘されている。11ページの図表１が示す通り、「未来への希望」も下降の一途をたどっている。

自己信頼は「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」の３要素が互いに影響し合っており、要素のバランスが重要だ。だから未来への希望が低下すると、自己信頼全体が、じわじわと低下していくことになる。まだ人生の半分を残しているミドルが、自己信頼を低下させたまま働き続けていいはずはない。ミドル活性化の鍵は、どう「未来への希望」を高めるかにある。

回りにくくなった 自己信頼向上のサイクル

かつての成長社会では、誰もが職場での成功体験を積みやすかった。自分の仕事が他者に認められることを昇進・昇給で自覚し、自信を積み重ねられた。結果、自己効力感をもち、「組織に貢献している」という実感にもつながる。自分の役割をしっかり認識できれば自己信頼は高まり、仕事の領域を広げ、周りの人のことを考えた行動もできる。その先には課長の椅子が待っていた。課長ともなれば人材育成は重要課題となり、部下との間には良好な人間関係が形成されていく。こうして育成経験も自己信頼の向上に拍車をかけていく。このように、仕事経験の積み重ねに応じて自己信頼が自然と高まるサイクルが回っていたのだ。

残念ながら、今のミドルを取り巻く状況では、そのサイクルが回りにくくなっている。低成長下、成功体験は積みにくい。昇進の機会も減ってきている。そして「部下なし」ミドルが増えている。そんななか多くのミドルは「どうあがいてもどうせ事態は好転しない」と、諦めの感情に支配されて停滞している。どうすればこうしたミドルの自己信頼を高め、活性化できるのか。3つのポイントを振り返りたい。

「給与は下がり、安心して働くことができなくて、ミドルは元気を出せるでしょうか」。モンベルの辰野勇氏は問いかける。同社は高い給与や昇進による外発的動機付けに代わり、本業や社会貢献を通じた、承認や感謝といった内発的動機付けにつながる機会を用意する。このように内発的動機付けに主眼をシフトし、安心して働ける環境の整備を進めていくべきだ。

2点目は、ANAバーチャルハリウッドのような課外活動の勧めだ。社内業務を通じて成功体験を積むことが難しいのなら、企業は個人を社外に解放すべきだ。地域社会や文化活動で未知の事柄にチャレンジすることで、成功体験の機会を増やしていく。それを通じて獲得した自己信頼は仕事にもプラスに働き、社内にも還元されるだろう。

最後は、凸版印刷で試みられているような対話の活用だ。成長社会で成功体験が多いときは、少々失敗してもそれを上回る成功でダメージが帳消しになる可能性が高い。だが低成長下では、失敗体験を積み重ねるうちに自己信頼が低下し、悪循環から抜け出せなくなることもあるだろう。企業がミドルに対話の場を提供することで、マイナス経験を内省し、「それでもこんな学びはあった」と、自己信頼を取り戻してもらう。対話は「ピンチをチャンスに変える」きっかけにできるのだ。

ここまで、ミドル自身の活性化に、組織が何をできるかを論じてきた。だが、組織全体のことを考えると、さらに必要なことがある。次世代の育成に、もっとミドルの目を向けさせていくことだ。

次世代育成に注目することはミドル自身のためにもなる

三菱重工業の末松博之氏は、業務の範囲を超えて「目指せ！笑む・英知・愛」活動を積極的に推進する明るいミドルだった。取材中、末松氏をその活動に駆り立てるモチベーションは何かと質問すると、末松氏は「私も以前は、停滞するミドルでした。ただ、育ててもらった会社に対して恩返しがしたいと徐々に思えるようになった。若手に対して何かできないかという思いがあるのです」と答えた。

ANAグループの小島克己氏は、今まで人を育てたり教えたりするよりは「自分でやるほうが早い」と考えがちな職人気質のプレーヤーだった。マラソン大会の実現を契機に、何事かをやり遂げる充実感を、若手にもっと伝えたいと思うようになった。自分がうまくいったことがある。すると、今度はそれを誰かに伝えたいと思い始める。その瞬間、その人は「人を育てること」にめざめることになるのだろう。

末松氏や小島氏が語っているのは「世代継承性」だ。世代継承性とは、次世代を確立し導くことへの、関心や行動のことを指す。ミドルになる頃から、次世代の人たちに対して意味あるものを生み出し、そのプロセスを通じて人を育てていくようになる。次の世代にまで残るような何を生み出したいのか、誰を育てながら誰とともにそれを実現するのか。その道のりを歩むなかで見えてくる、明るい希望や夢がある。次世代に焦点を当てた新たな目標やなすべき仕事が見えてくる。世代継承性が芽生えることは、「未来への希望」の主体的な描き直しにつながっていく。

だが、道代表の河合太介氏が指摘するように、若手を育成することを責務と考えていないミドルが増えているようだ。人材が競争力の源泉であり、重要な経営資源であるならば、人材育成は人事教育部門や管理職のみが担うべき職能ではなく、ミドルを含む、すべての社員が日常的に取り組むべきテーマだろう。役職に就いていないミドルも例外ではなく、専門職でもチームでリーダーシップを発揮し、若手を育成することが期待される。

育成の役割を担うことは、組織の要請であると同時に自身のためでもあることを、ミドルは強く認識すべきだ。ミドルが若手に自分の経験を話すと、自分が主役の語りを通じて、本人は「かけがえのない自分」を感じられる。そして、アドバイスを若手に感謝されることで、「良好な人間関係」を実感できる。つまり、ミドルが次世代の育成に積極的にかかわることは、自身の自己信頼を高めることにもつながるのだ。

ミドルと若手の「育てる、育てられる」連鎖のなかで、ミドルと組織の活性がシンクロし、成長のサイクルを回せる企業は強い。ミドルは培ってきたリソースを活用してサイクルの原動力となり、声を大にして未来を語ろうではないか。自分たちの諸先輩がそうしてくれたように。



「日本を企業から変えていく研究会」成果報告

「組織」「トップ」「個」の変革。そのとき、人事の役割は

グローバル化が進むなかで日本の競争力の低下が明白になり、企業は終身雇用をはじめとした日本型の経営システムに限界を感じている。この現状を変えようと、2010年4月に「日本を企業から変えていく研究会」（リクルートキャリアコンサルティング主催）は発足し、有識者が集まり企業がとるべき方策を検討した。ここでは、研究会の中心メンバーである3人の研究者に、担当した分野の成果報告と、今後の人事の果たす役割について聞いた。

組織の視点

環境変化に対応できる柔軟な組織をつくり、企業の枠を超えた労働移動を可能にする



はじめに、東京大学大学院経済学研究科教授・柳川範之氏に話を聞いた。研究会において柳川氏は、研究会の発足の背景となった、現在日本が置かれている経済環境の全体像を捉え、経済学の視点から、組織の仕組みを構築し直すための方策を考案した。その主な論点である、チーム制による組織変革と今後の労働市場のあり方について語っていただく。

柳川範之氏

東京大学大学院経済学研究科　教授

Yanagawa Noriyuki_慶應義塾大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科修士課程修了、同博士課程卒業。経済学博士（東京大学）。慶應義塾大学経済学部専任講師を経て、1996年東京大学大学院経済学研究科助教授、2007年同准教授、2011年同教授に就任、現在に至る。専門は金融契約、法と経済学。主な著書に『戦略的貿易政策ーゲーム理論の政策への応用』（有斐閣）、『契約と組織の経済学』（東洋経済新報社）、『法と企業行動の経済分析』（日本経済新聞出版社）、『これからの金融がわかる本』（東洋経済新報社）、『独学という道もある』（筑摩書房）など。

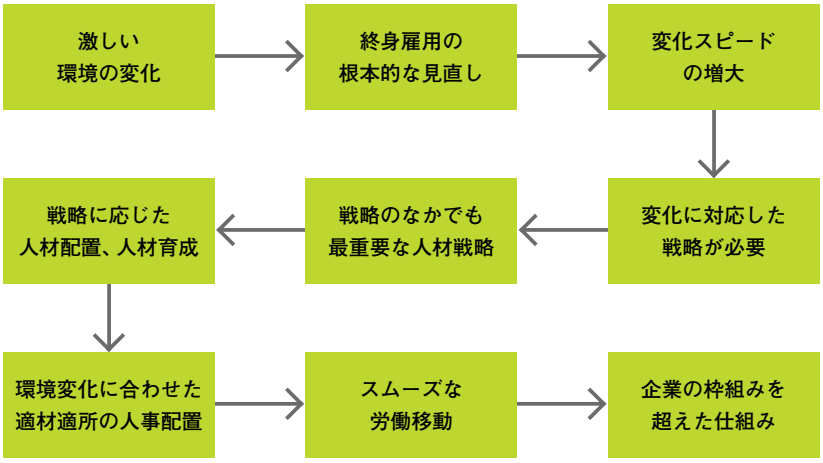
金融危機の発生、新興国の台頭、国内の少子高齢化など、現在の日本企業を取り巻く環境は激変し、変化のスピードも速くなっています。この環境変化のもとでは企業もそれを踏まえた戦略を実行する必要があり、特に重要になるのが人材戦略です。

こうした状況のなかでも、日本企業の多くは、従来通り長期雇用を前提とした経営を続けており、それが企業のなかに非効率を生んでいます。雇用を守るためにそれぞれの従業員の適切な働き場所を確保しようとすると、不必要な部署やポジションを意図的に残さざるを得ないからです。

今後、日本企業がグローバルな競争を勝ち抜いていくには、雇用維持のための策を練るのではなく、企業の枠組みを超えて、人材がより円滑に企業間を移動できるような仕組みをつくることが必要です。ある企業

Text = 湊 美和　Photo = 刑部友康

環境変化に対応した戦略の考え方



外的環境の変化に伴って、産業構造を大きく変化させなければならないが、産業間の人材移動がスムーズに行われないと、経済全体で大きな非効率が発生する。企業は終身雇用を前提とした長期雇用システムを見直し、企業の枠組みを超えた人材配置を行うことが重要だ。

出典：柳川範之氏作成の図をもとに編集部作成

で評価が低い人材が、別の企業では活躍できる可能性は大いにあり、そうした人材が移動することで、企業は将来性があり、生産性の伸びが期待できる分野への投資が可能になるのです（図参照）。

作業チームを1つの組織とし関係特殊性の及ぶ範囲で形成

そのための方策として、企業イコール1つの組織という発想を転換し、現場で共同作業をしているチームを1つの独立した組織として再定義することを提案します。企業を多くのチームの集合体と捉えるのです。

チームを1つの組織と定義するメリットは、仕事を進めるうえで不可欠な人達だけでチームを形成し、それを個人に認識させることで、チーム内での結びつきが強くなり関係特殊的投資が促進されることです。関係特殊的投資とは、関係者にとって有益となる知識やスキルを高めていくこと。これによってチームがプロフェッショナルの集団となれば、チームごと企業から切り離したり、接続することが容易になります。

また、チームが最大限そのメリットを生かすためには、労働市場を変えていかなくてはなりません。

従来の経済学では、個人で企業間を移動する場合だけを想定して、労働市場はどうあるべきかが議論されてきましたが、現実的には個人で移動するのはなかなか難しい。1人で会社を離れることへの心理的な不安もあるし、通常業務をチーム単位で行っている以上、個人の能力を正しく評価することは困難なのです。

とはいえ、多くの人は、“チームで転職”は考えたことがないと思います。しかし、現在でも、外資系企業や金融機関、企業のなかの研究開発部門では、チームごと移動するという話を聞きます。ある製薬会社では、優秀な研究者が移動してきた際、彼のもとで働きたいという優秀な部下を何人か連れてきたそうです。

もちろん、チームはいろいろな階層の従業員で構成されており、人の入れ替えで個人が別のチームへ移動することもあります。つまり、個人での移動とチームでの移動の二重構造になり、流動性は高くなるのです。

個人やチームでの移動がスムーズに行われるためには、チームやその構成員である従業員の適性や能力に関しての情報が行き渡るように、企業間が連携することが大切です。また、従業員が環境変化に合わせてより望ましい技能や知識を持てるよう、企業が再教育の機会を提供する必要もあるでしょう。

今すぐ人事が着手できることは関係特殊性が働く範囲を各従業員に認識させることです。範囲が明確になれば、そのなかで有益となる知識やスキルが高まり、仕事の効率が上がります。また、人事がそれをもとに組織構造を再編することで、生産性が高いチームが多数生まれ、企業の柔軟性も高まるでしょう。

トップ
の視点

人を生かす組織運営が第一歩
アウトサイダーを探してトップに育てる

経営戦略論が専門の神戸大学大学院経営学研究科教授・三品和広氏は、研究会において今後の経営者のあり方という視点で、大きな変革の必要性を提言した。ここでは今後のトップに求められる要件とその選抜・育成方法について伺った。

◆

日本企業の長い低迷の元凶はトップにあると、私は考えます。

トップが果たすべき重要な役割は、経営戦略を立てることであり、環境変化に適応して人や金などの経営資源を配分することですが、それがうまくいっていないために日本企業は硬直した状態に陥っているのです。

私は、戦略には、①事業として誰に、何を売るのかを決める「事業立地」②流通チャネルの選択や垂直統合の度合いなど、事業構造を設計する「事業デザイン」③製品の価格やプロモーションのやり方を決める「戦術的意思決定」④納期管理、品質管理、人事管理、労務管理などの「日常のマネジメント」の4つの次元があり、それらが重層構造をなしていると考えます(次ページ図参照)。

環境変化のなかで創業者が打ち立てた事業立地が陳腐化しているにもかかわらず、現在のトップの多くは「戦術的意思決定」や「日常のマネジメント」ばかりに意識が向かっているように見えます。今、トップに求められていることは、陳腐化した事業立地を再定義することです。



三品和広氏

神戸大学大学院経営学研究科　教授

Mishina Kazuhiro_1982年一橋大学商学部卒業。1984年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1989年ハーバード大学文理大学院博士課程修了、同大学経営大学院助教授に就任。北陸先端科学技術大学院大学助教授などを経て、2002年神戸大学大学院経営学研究科助教授、2004年より現職。専門は経営戦略・経営者論。主な著書に『戦略不全の論理』(東洋経済新報社)、『経営は十年にして成らず』(東洋経済新報社)、『経営戦略を問いなおす』(ちくま新書)、『どうする？日本企業』(東洋経済新報社) など多数。

トップの任期は最低10年
アウトサイダーから選抜せよ

しかし、事業立地を組み替えるような大改革は、現在のように短任期でトップが変わるようでは難しい。事業立地の組み替えをやり遂げるには、最低でも10年以上の在任期間が必要になると思われます。

さらに、トップを選ぶ際には、「人格者」「実績のある人」といった、従来から企業が大切にしてきた価値観に沿った基準を外す必要があります。なぜなら、その価値観から外れた「アウトサイダー」のなかに、トップとして必要な人材が埋もれている可能性が高いからです。アウトサイダーとは、現状を否定的に捉えることができる人材です。たとえば、文字通り「アウト」である社外から来た人、あるいは社内で育った人でも「本流事業」ではなく「傍流事業」を歩んできた人などがそうです。

私がアウトサイダーに注目する理由の1つは、新卒で入社し本流事業のなかで昇進してきた「インサイダー」は、既存の事業に対する愛着が強く、それが事業立地の組み替えの弊害となるからです。もう1つの理由は、アウトサイダーの精神構造にあります。アウトサイダーは将来のために自分の判断でリスクをとることができる可能性が高い。アメリカ

で、トップの要件としてMBA学位が必須となる理由も、このアウトサイダー的な精神構造を評価されるためです。アメリカのMBA取得にかかる費用は2000万円を超え、しかも、卒業生の1割は就職先がありません。それを覚悟で挑戦する者は、自らの財布でリスクをとったという点で、トップの適性を認められるのです。

アウトサイダーをどう探し、どう育てるか

アメリカのようにMBA取得によるトップの選抜が一般的ではない日本企業でも、アウトサイダーを採用する方法はあります。それは“デュアルトラック”です。採用方法を、トップを目指す社員と一般社員の2つに分けるのです。トップを目指す人材は、年棒制の契約社員として採用して、新規事業や赤字子会社の立て直しなど試練の機会を与えます。結果が出なかった場合は契約を解除し、その試練に勝ち残った人からトップを選ぶのです。一方、労働法の保護のもとで雇用が保障された一般社員には、トップマネジメントへの道を閉ざします。

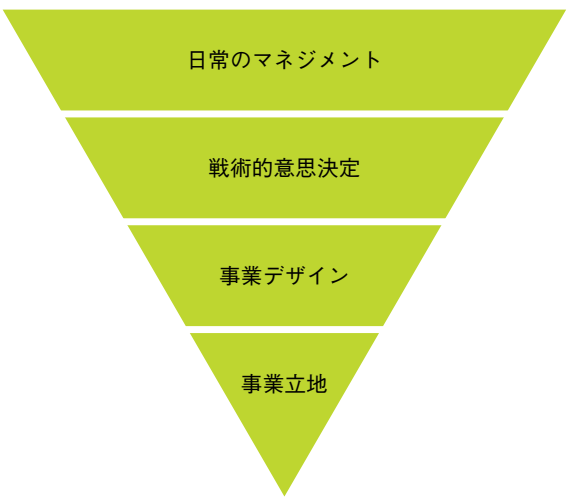
しかし、すぐにデュアルトラック採用を始めても、その仕組みで採用した人材がトップとして育つまでには時間がかかります。今すぐにできることは何か。それは、既に社内にいるアウトサイダーを発掘して育てることです。50歳でトップに就任するとすれば、入社して10年目くらいの30代の社員が発掘の対象になります。10年もアウトサイダーを貫いていれば、多くの企業では上司から煙たがられ、日の当たらない場所に追いやられている場合も多いでしょう。同期社員のなかで管理職に登用される者が出る頃に、不遇に甘んじている人もアウトサイダーの可能性は高いといえます。そういう人材はこのタイミングで発掘し、10年間さまざまな試練を課し、見守ることが肝心です。そして、そこで生き残ったアウトサイダーは次の10年間で、低迷する既存事業の責任者に登用したり、企業の新しい柱になりうる事業を始めさせてみる。このような、アウトサイダーを発掘して育成するシステムがある企業は、長期的な発展が望めると思います。

アウトサイダー発掘のために まずは、「人」ありきの経営を

このシステムを運用するにあたっては「組織に人が従属する」という従来の経営では難しいでしょう。組織決定が何よりも優先され、それに従順な人材を理想としていては、アウトサイダーを生かすことはできません。これからは、「人に組織が従属する」経営に変えていくべきです。それは人の持つ個性を大切にする属人経営をするということです。たとえば、営業部長候補となる人材が2人いれば、どちらかを選ぶのではなく、優秀な人材の数に合わせて2つ組織をつくるという発想になります。

今後は人事も、会社全体の和を保つことにエネルギーを割くのではなく、個人を生かすことを優先に考えるべきです。人材の保有能力を信じ、生かすという発想に立てば、組織運営は変わります。「人」ありきの経営への転換が変革の一歩です。

戦略の次元



戦略は4つの次元が重層構造をなしている。戦略を立てるにあたっての重要度は、①事業立地②事業デザイン③戦術的意思決定④日常のマネジメントの順になる。今回、最も重要度の高いものから下に置き、逆三角形を形成する図にしたのは、土台であり強固なものであるべき事業立地がしっかりしていないと、企業が倒れてしまうイメージを出すためである。

出典：三品和広氏作成の図をもとに編集部作成

個
の視点

自律した「強い個」が育つために
個の視点に立つ支援が求められる

ここでは、本研究会の座長であり、人事制度と個人キャリア論の第一人者である慶應義塾大学総合政策学部教授の花田光世氏に話を伺った。研究会において花田氏は、個人の視点に立った変革を担当し、新しい「強い個」の再構築が必要と論じている。「強い個」が育つために人事が何をすべきかを中心に聞いた。

◆

今の日本企業には、「強い個」が必要だと考えます。私が考える「強い個」とは、短期的に結果を出す、いわゆる成果主義型の「優秀社員」ではありません。困難な現場の状況のなかで、主体的に行動することを通して自己成長を目指し、キャリアチャンスの拡大を図る自律した人材のことです。個々人がそうした一連の行動を「働きがい」と捉えることで、組織は活性化すると思います。

これからの「強い個」には大胆な自律が求められる

1970年代、1980年代の日本企業には、このような強い個が多く存在していました。しかも日本企業は強い個を現場で鍛え、育成するメカニズムを考案し、活用してきました。その仕組みがOJTです。OJTでは、個人の力を現場で開発しました。そして、その能力を人事の仕組みに取り込むために、職務を①補助業務②定型業務③非定型業務④判断・企画業務あるいは指導の実施の4段階にレベル化し、特に第2段階から第3段階への移行において、「マニュアルに従って仕事を行う」から「自分の頭で考え、能動的に行動する」ことへ能力の向上を要請し、強い個を育ててきたのだと考えます。

しかし、1970年代、1980年代の強い個が持つ問題意識は、職場という枠内に限定されていました。職場の安定や職場の生産性を上げることに力を注ぎ、企業のなかでの自己成長を目指していたのです。今求められるのはそうした一定の枠内の自律や成長ではありません。職場の外まで視野に入れて、キャリアチャンスの拡大を考え、実際に行動ができる人材が、これからの強い個なのです。

強い個が育つために人事は何をすべきか

強い個の要件は、職務に必要なスキルや知識だけでなく、多様な仕事に対応できる柔軟性や、仕事上の問題を発見して解決できる力、良好な人間関係を構築する力、決断力などです。こうした力を育むためには、柔軟な仕事の仕方ができる仕組みを組織が構築できるかがポイントになります。個人の工夫や主体的な努力を日常業務で実践できるような場や機会を組織として提供し、その工夫や主体的な努力に対する支援を行うことがこれからの強い個の育成には

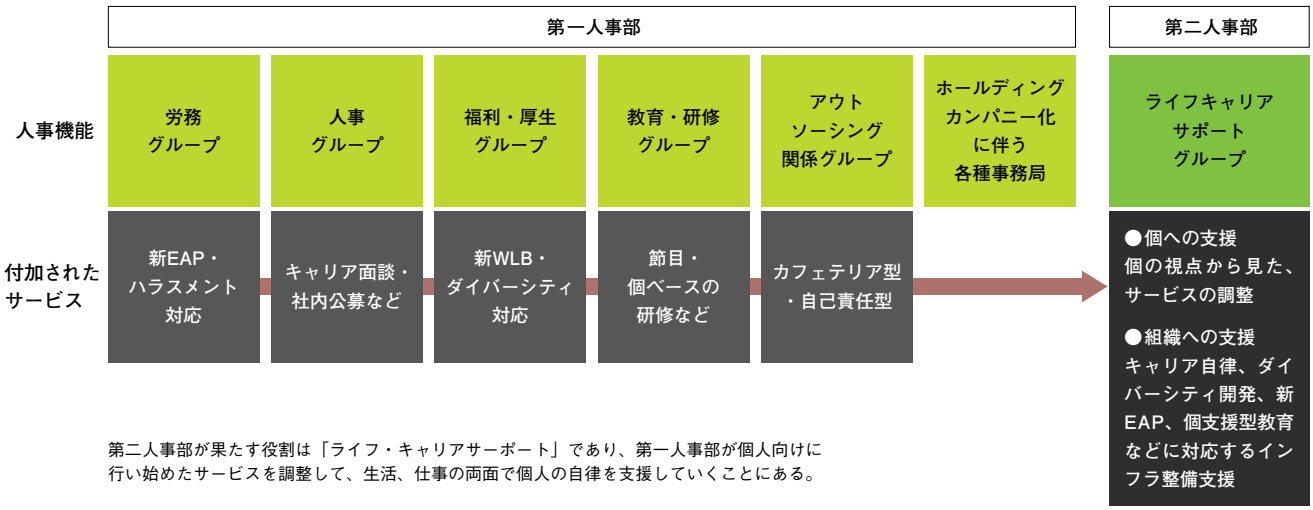


花田光世氏

慶應義塾大学総合政策学部　教授
同大学SFC研究所
キャリアリソースラボラトリー代表

Hanada Mitsuyo_慶應義塾大学文学部心理学科卒業。社会学博士（南カリフォルニア大学）。産業能率大学教授、同大学国際経営研究所所長を経て、1990年より現職。企業組織、特に人事・教育問題研究の第一人者である。日本企業の組織・人事・教育の問題を研究調査、実践活動の支援を行うキャリアリソースラボラトリー代表。人材育成学会常任理事、産業・組織心理学会理事、ネオアウトソーシング開発研究フォーラム代表。著書に『グローバル戦略を支える人事システムの展開法（上・下）』（ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス）など。

人事業務と個への支援業務



第二人事部が果たす役割は「ライフ・キャリアサポート」であり、第一人事部が個人向けに行い始めたサービスを調整して、生活、仕事の両面で個人の自律を支援していくことにある。

出典：花田光世氏作成

重要になってくるのです。

ここで人事に求められるのは個の視点に立つことです。そのうえで、社員自身がキャリアチャンスや成長を実感できるように支援することです。そのためにはキャリアアドバイザーやコーチなど専門的な人材が必要になります。さらに、個人が仕事を通じて、主体的に能力開発を行うOJD（オン・ザ・ジョブ・ディベロップメント）を仕組み化し、その運用を支援することも重要です。

もちろん、従来通りのOJTや強い組織をつくるための人事機能も重要で、それに加えて個の立場に立った支援に取り組むとすれば、現在の人事部のなかに、独立した第二人事部をつくる必要があります。というのは、人事部が組織側の立場に立ち、組合員と交渉するという役割を担っている限り、個の視点に立った支援を完全に行うことは困難だからです。

第二人事部を創設し
個人の資産価値拡大を支援

既に、人事の各グループは従来からの役割に加えて、それぞれが個人向けのサービスを始めています（上の図参照）。たとえば、労務グループは、メンタルヘルス対策が中心だったEAP（従業員支援プログラム）に変えて、生活相談やキャリア相談、ES（従業員満足）の領域までを含んだ新EAPに取り組んでいます。また、人事グループは、社内FA（フリーエージェント）や社内公募によって、組織の任用に頼らずに自己責任で自分のキャリアや仕事を求める機会を提供しています。しかしこれらの多様な活動は、個の視点に立ってみると、窓口が異なり不便なサービスになっています。

そこで、第二人事部がコンシェルジュ的な役割を果たし、個の視点に立ってそれぞれの人事グループが持つ個人向けのサービスを調整していくのです。社内公募を例にとると、従来の人事・教育機能は、現場と応募者の面接の調整など、事務局の役割に徹します。そのとき、キャリア自律の視点で「本当に社内公募に応募すべきか」「応募して通ったが、自分が貢献できる仕事とは違うのではないか」というような個人の相談に乗ったり、不安を解決するのが第二人事部の仕事になります。

企業にとっての「人」の価値は、経営の基盤となる「資源」から、直近で成果を出すことが求められる「資産」へとシフトしています。そして、その価値の拡大は個人の責任とされています。このような状況を念頭に置いたとき、人事には、「人的資産」を個人が自己の責任で開発し、拡大するための支援が求められているのです。

研究会からの提言

これからの個人と企業の新しい関係

「組織」「トップ」「個」の変革が進めば、流動性が高い労働市場になる。そのときの個人と企業の新しい関係について、研究会事務局長であるリクルートキャリアコンサルティング事業開発室室長・黒川賢一氏に話を伺った。

本研究会では、「良い流動性」を生むための新しい個人と企業の関係を、「求心力」と「遠心力」というキーワードで捉え直した。ここで言う「遠心力」とは企業が個人を辞めさせる力ではない。本研究会では「企業が個人を組織外でも通用する人材に育てる力」を「遠心力」と定義している。そのうえで、黒川氏は「遠心力を高めることが、これからの企業にとって新たな求心力となります」と語る。

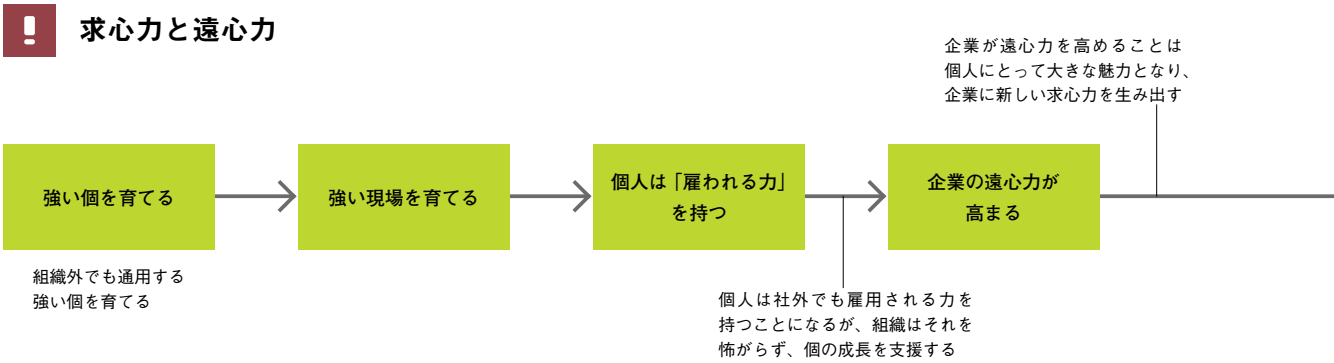
「求心力」と「遠心力」2つを備えた企業が求められる

日本ではこれまで内部労働市場が発達し続けてきた。労働者は1つの企業内で職務につきながら能力を高め、その結果が昇進や昇給に結びついた。そうしたなかで、労働者は同一企業に勤め続けることに意義を感じ、企業もそれを活用して成長してきた。しかし、柳川氏が語る通り、環境変化のスピードが速い現在、長期雇用を前提とした経営は限界にきている。個人は一度身につけた技能や知識だけで定年まで高い価値を発揮し続けることは困難であり、産業構造の再構築やグローバル対応への変革が求められるなかで、企業はその企業で価値を生み出さない従業員を抱え込む余裕を失ってしまった。

「これからの日本が強くなるためには、労働者が成長を見込める産業や魅力ある企業に移行できる市場をつくることが必須条件です。企業に求められるのは、雇用を約束して安心感を与えるのではなく、人が安心して、企業間を移動できる仕組みをつくることです」（黒川氏）

その仕組みを示したのが下の図だ。まず企業は、組織外でも通用する人材を育てる。組織外でも通用する人材とは「自己成長を前提に、組織外も視野に入れてキャリアチャンスの拡大を図る人材」、つまり花田氏が言う「強い個」である。多くの「強い個」が育てば、現場は自律的な問題解決能力を高め、「強い現場」となる。「強い個」が育つことで、人材が流出する可能性が高くなるが、企業はそれを恐れず、個の成長を支援する。それが遠心力を高めることであり、また「自分の力が社外でも通用する」という安心感によって、その力を与えてくれる自社への求心力が高まることにもなる。

求心力と遠心力



こうして、常に社外を意識した高い能力を持つ個人が育まれ、同時に強い求心力によって自社への成果貢献も最大化していく。

キャリアステージごとの支援
成長を約束し安心感を与える

「このとき、求心力の核となる安心感を醸成する仕組みを設計するのが、人事の役割です」（黒川氏）

その仕組みを設計する際のポイントとして、黒川氏はキャリアステージを基軸にすることを提案する。

1段階目は、管理職の第1次選抜が始まるまでの時期だ。年齢でいえば35歳くらいまでだろう。「企業のなかで職業能力を開発するときであり、失敗を許容し、多様な経験を積ませることが大切です」（黒川氏）。この時期の安心感の源は「自らの成長実感」。自分がどの程度成長しているかを実感し、自信を深めていく。

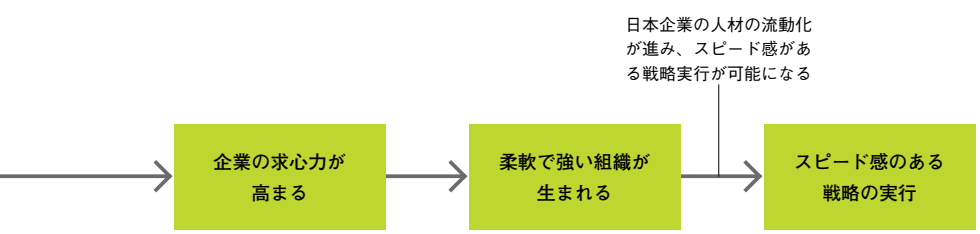
2段階目は、組織生活の折り返し地点でもあり、自分のキャリアを本気で考え始める45歳くらいまでの時期である。「この期間は専門領域を定めて、磨き、組織貢献を最大にしていく。また専門領域を通じて社外との接点を持つ機会を増やし、自分の能力が社外でも通用することを自覚させます」（黒川氏）。この時期の安心感の源は「自らの社内外での価値の高さに気付く」ことだという。

3段階目は、45歳から55歳。それまでに深めた専門領域と社外価値をもとに、社会での仕事貢献の場に視野を広げる時期だ。自分ができる社会貢献の機会を多く持つことが安心につながる。

このように、これからの企業は、自己成長を求める個人に最大限、成長の機会を提供することを優先するものでなければならないのだ。

「こうした人材投資は、従来の長期雇用を前提とした年功序列の仕組みに比べても遜色なく、自社の社員が社外でも通用する能力や思想を獲得できる投資です。人と組織の最適なマッチングを各々が調整できることになります」と黒川氏は語る。

これまで見てきたように本研究会の提言は、「終身雇用という幻想を捨て、経営のあり方を抜本的に変え、人の育成と活用を改め、組織を変貌させる」ことだ。そのうえで、個人と企業が求心力と遠心力でつながったとき、日本の労働市場には良い流動性が生まれるのだろう。



出典：黒川賢一氏作成の図をもとに編集部作成

研究会の集大成としてシンポジウムを開催

2011年11月21日、六本木アカデミーヒルズにて「日本を企業から変えていく研究会」によるシンポジウム“NEXT JAPAN 2020―幻想を捨てよ。グローバルに勝つ道はこれしかない。”が開催された。当日は、企業の経営者、経営企画や人事部門の責任者など約300名が参加した。

最初に三品氏が「トップが変わらなければ、企業も国も沈没する」と題して講演した。三品氏は、経営者にパラダイムの転換を求め、「事業立地の再定義」と、人を生かす「属人経営」を提唱した。続いて、今後の個人と組織はどうあるべきかについて、花田氏、柳川氏、リクルートキャリアコンサルティング代表取締役・青山銀二氏の3名がパネルトークを行った。そこでは「遠心力を備えた強い個を創ることが、これからの企業にとって、求心力となる」という認識を共有した。

シンポジウム後のアンケートでは、今後の経営や人材育成を考えるうえで新たな視座を与えられたとの声が多く、変革に向けての出発点となったようだ。



会場はほぼ満席で、シンポジウム終了後の交流会では、登壇者に質問するシンポジウム参加者の列ができた。

経営者に聞く

進化する人と組織

VOL. 13

瀬戸内海放送

加藤宏一郎氏

代表取締役社長

聞き手＝中重宏基（本誌編集長）



試行錯誤で発展させてきたマネジメント手法
「対話による協働」で創造性を引き出す

Kato Koichiro_1965年高松市生まれ。1988年、東京大学経済学部を卒業し、三菱商事に入社。1991年、父親が経営する瀬戸内海放送に移る。専務、代表取締役副社長を経て、1999年から代表取締役社長に就任し、現在に至る。

Text＝広重隆樹
Photo＝高城幹人

高松市と岡山市に両本社をおく地方テレビ局、瀬戸内海放送。1969年開局という後発局ながら、加藤宏一郎氏が社長に就任後、収益と財務の両面で経営体質が大幅に向上。エリア内５局総計の営業収入が2004年をピークに減少するなか、同社は着実に売り上げシェアを伸ばし、現在は営業キャッシュフローでトップに立つ。地方テレビ局の経営環境は厳しくなっているが、元気さを保っている同社の秘訣を聞いた。

社員同士の仲は良いが闘う集団ではなかった

――1991年に入社されていますね。当時はどんな経営状況だったのでしょうか。

開局から22年が経っていて、開局前後に新卒で入社し、困難を一緒に乗り越えてきた人たちが40代半ばの中堅幹部になっていました。彼らは、自分たちこそが現場を担ってきたという自負と達成感を持っていました。社員同士の仲間意識も強く、良き思い出を共有していたのです。

その半面、仕事が個人に依存していて、組織化が遅れているという印象でした。そもそも管理職がどんな役割や機能を果たすべきなのか、考え、学ぶという経験がなかったのだと思います。業績も悪くはなかったのですが、先発局との差は歴然としていました。

私は大学卒業後、三菱商事で働いていました。そこは良い意味で組織化が進んでいて、社員が自律的に仕事をしやすい仕組みがありました。当社は逆に、組織が十分に機能していないが故に、社員の自発性が発揮されにくい状況が生まれていると感じました。

開局して20年以上が経過し、今まで達成したことを土台に、さらに上を目指したいと思っていた人も多かったはずです。しかしながら、組織としては「みんな仲が良く現状に満足しているが、新たなゴールを目指して共に闘うチームになりきれていない」状況だったと思います。

――そこにメスを入れるわけですね。

まず取り組んだのは経営の数字や番組・イベントの収支を「見える化」することでした。

自社制作番組の場合、制作費用を広告収入ですべて回収するのは困難です。もちろん、赤字であっても地域の情報を視聴者に届けることが、テレビ局の使命です。ですが、番組を作ること自体を目的化してしまったのでは、発展性がありません。

良い番組やイベントをどんどん提供できる会社になるために、経営の効率性と仕事の生産性を高める必要があると考えました。数字の「見える化」だけでなく、仮説・実行・検証のプロセスや決裁の仕組みなど、意思決定過程の「見える化」にも取り組みました。

――業績は上がりましたか。

これらの取り組みは、会社の基盤整備という意味で効果があったと思います。効率的な組織運営によって、収益面で先発局に追いつくための道筋が見えてきました。

――1999年に社長に就任されますね。それまでの期間と就任後2年を合わせた約10年間は、いわば経営改革の前段でしょう。会社はどう変わったと総括されていますか。

少し難しい言い方をすれば、「共同体的な会社に対する帰属の姿勢」から、「個の自立を前提とした、目的と目標を共有するチームへの参加の姿勢」に一歩踏み出すことができました。

ただ、収益性が高まったという安心感からか、2003年に売り上げシェアを大きく落とす事態になりました。まだまだ経営改革は、本物とは言えなかったのです。私自身が、財務や管理に明るい経営者から、営業・マーケティングに強い経営者に脱皮しなければならないと思いました。

これをきっかけに、売り上げや視聴率のシェアなど、３年後のデジタ

瀬戸内海放送

■本社所在地／高松市、岡山市
■設立／1967年　■従業員数／88人（2011年3月末現在、連結）
■売上高／64億3525万円（2011年3月期、連結）

ル放送開始までに、当社のテレビ媒体としての価値向上を目指した意欲的な目標を定めました。

「すごい会議」の導入で組織の機動性は出てきたが

――そのころ「すごい会議」に出会うわけですね。

ハワード・ゴールドマン氏のマネジメントコーチの方法論を、日本では大橋禅太郎氏が「すごい会議」と名づけて普及を目指していました。「すごい会議」のなかでも私が良いと思ったのは、「プロブレム・ゴール・モデル」という手法です。期初の会議において、まずは本音モードで部門や全社の問題を洗い出し、大きな付箋に書いて壁に貼り付けます。そうすると不思議なことに自分たちが目指すゴールイメージが明確になってくるので、全員でその達成を誓います。その後は、月一回の会議で、ゴールを達成するために障害となっている問題点をテーブルに載せ、解決していきます。「プロブレム（問題）とゴールを、経営を前進させるためのツールに使う」という考え方です。

ビジネスの世界に、唯一正しい答えというものはない。「うまくいくアイデアが、いいアイデアだ」という考えにも刺激を受けました。

会議のメンバー構成は必ずしも組織の序列とは関係ありません。ビジョンとゴールを達成するために、ベストなメンバーを選びます。結果的に社内の序列構造に風穴があき、部門の垣根を越えた協力が促進されて、若手リーダーも育ちました。業績面では、３年間で売り上げシェアを大きく伸ばすことができました。

――社長自身がいろいろと勉強をして、それを導入する会社ですね。

良いと思ったものはすぐに導入しますが、効果がないと思ったらすぐやめます。新しいやり方を導入する以上に、変える・やめる決断が重要だと思っています。

新しい課題に挑戦し、業績面で常に上を目指すという姿勢は、確かに組織活性化につながります。ただ、いくら目標を達成しても次があるわけで、「どこまでやらされるんだ」という疲弊感も生まれるようになってきました。

――なかなかうまくいかないものですね。ただ、そういう現場の問題点を見逃さないところはすごい。

それまで業績を向上させる過程においては、全体の２割くらいの人が大きな貢献をしてくれました。一方で中長期的に業績を向上させるためには、社員一人ひとりの成長が不可欠なのです。

コーチングやファシリテーションの価値観や手法を経営に導入していたこともあり、トップパフォーマーだけでなく、一人ひとりの社員の思いに、もっと目を向けるようになりました。

もう一段高いステージを目指すためには、より多くの人々の推進力を





上：森のなかのレストランのような社員食堂。
左：未来の創造も、まずは健康から。無農薬の発芽玄米、野菜中心のメニューが供される。





上:打楽器の音が徐々に揃うことを体験するドラムサークルを、グループ会社の社員を中心に開催。体験後、チームワークについて対話も試みた。
左：ボブ・スティルガー氏をファシリテーターに招いた対話ワークショップの1コマ。

活かす必要があると考えました。また、持続力のある成長のために、成果やパフォーマンス一辺倒ではなく、楽しみながらやろうと、少しずつ考え方が変わってきました。



演劇ワークショップで対話の重要性に気づいた

――あらためて会社としての一体感を醸成するということでしょうか。

縁あって同じ会社で働く仲間が、共に充実した人生を歩めるような会社になるために、変化が必要だと思いました。

個人としても40歳を機に、それまで食わず嫌いをしていたものに、次々と挑戦してみました。サーキット走行、サルサダンスなどの趣味や、演劇やドラムのワークショップなどです。

平田オリザさんの演劇ワークショップに参加したことがきっかけで、経営における「対話」の重要性に気づきました。社員一人ひとりの考えや発想の多様性を大切にしながら、協働により、創造性が発揮される組織を目指したいと思いました。

――最近では、ボブ・スティルガー氏*をファシリテーターに招いた対話のワークショップなども開いていますね。

ボブさんの社内ワークショップを通して、「一人ひとりが持つ創造性を解き放ち、それをカタチにする場を作る」という方向性を、従業員みなで確認しました。そして、そのような価値観や人と人の関係性を、地域社会にも広げていきたい、と思うようになりました。

2011年末には、「高松冬のまつりフューチャーカレッジ」を開催しました。高校生・大学生も含めた市民と、街の未来や自分たちができることについて、語り合うことができました。

私たちは、テレビ局から「総合メディアエンタープライズ」へ進化したいと考えています。新しいビジネスやコンテンツを、次々と生み出すイノベーティブな組織になるためには、社員一人ひとりが、創造性とリーダーシップを発揮することが欠かせません。

――そこでも「対話」が鍵になりますね。

対話による協働という発想を、経営のベースにしていこうと考えています。「対話を通して、未来を共に創っていく（Creating together）」というコンセプトは、会社のなかだけでなく、視聴者・クライアントや市民との関係性においても、私たちのDNAになりつつあります。

AFTER INTERVIEW

改革の蓄積の上に「対話」が載せられている

現在加藤氏は、「対話による協働」を経営のベースにしようと考えています。ですが本当のポイントは、そこに至る取り組みの積み重ねなのだと感じます。まず加藤氏は、経営の数字を見える化するなどの基盤整備を進めました。多くの企業と同様、オペレーション、仕組みなどハード面の改革で生産性向上を果たしています。次にソフト面に手をつけました。「プロブレム・ゴール・モデル」を導入し、縦横の序列を排除して、部門間や人と人の結節部分を強化し、収益向上を果たしています。こうした時間をかけた積み重ねの上に載せられた「対話」だからこそ、その真価を発揮することになるのではないでしょうか。

（本誌編集長）

＊世界各地で対話を用いた活動を展開し、リーダーの育成やコミュニティ再生に取り組む国際的NGO、ベルカナ・インスティテュート理事。詳しくはワークス108号40ページを参照。

ダイガクセイのミカタ

VOL. 01

グローバルな舞台で、英語で専門知識を使える人材を育てる

グローバル化が急速に進む現在、日本企業では、グローバルに活躍できる人材の育成へのニーズが高まっており、大学でもその要請に応えようと変革を始めている。なかでも、英語での教育に力を入れる大学が増えてきた。留学生と日本人が半数ずつ在籍し、日本語と英語による二言語教育を展開する立命館アジア太平洋大学や、最低1年間の海外留学が卒業要件となる国際教養大学などは、グローバル人材の育成に大学全体で取り組むことで有名である。さらに、上智大学や早稲田大学をはじめ多くの大学で、英語で授業を進める学部や学科を創設している。

大学教育が変わり始めた今、その出口である企業の採用や教育は現状のままでいいのか。それを考えるための新たな視座への一歩として、「英語“で”経営学を学ぶ」を実践する立教大学経営学部国際経営学科で学ぶ学生の姿を紹介する。

＊1　English for Academic Purposes：学問や研究などを目的にした英語。学術英語

＊2　国際ビジネスコンテスト（Retail Futures Challenge 2010）：2010年10月25日ベルリンで開催。東京、ロンドン、ムンバイ、ミラノ、香港、ニューヨークの学生の代表が「自分たちの都市のブランド価値を表現するための斬新なコンセプト」をテーマに約1000人の有名企業の重役の前でプレゼンテーションを行った。

英語で経営学の専門知識を学び、グループワークでリーダーシップ養成

立教大学　経営学部国際経営学科



松本 茂氏
経営学部
国際経営学科　教授

立教大学経営学部は経営学科と国際経営学科を擁し、「まれにみる経営学部」をキャッチコピーに特色ある教育を行っている。「国際経営学科では、『英語で学んだ経営学の専門知識を活用し、グローバルなビジネスの舞台でリーダーシップを発揮できる人材』の育成を目指しています」と経営学部国際経営学科の松本茂教授は語る。

国際経営学科の特徴は、大きく2つある。1つは、英語と日本語で学ぶという点だ。「一般教養や一部の専門科目は日本語で授業を行いますが、専門科目の7割は英語による授業になります」（松本氏）

カリキュラムは、バイリンガル・ビジネスリーダー・プログラムが核となり、「英語で英語を学ぶ」から、「英語で経営学を学ぶ」に段階的にシフトしていく。入学の時点では海外在住経験のない学生がほとんどのため、１年次の夏には3週間の海外短期留学を必修とし、まず「英語で学ぶ」ことに慣れさせる。そして、秋には、英文の多読とディスカッションによって、文意を英語で把握できる力をつける。2年次前期には国際経営論を日本語で学ぶとともに、「EAP＊1 2」の授業で英語力を伸ばしたうえで、後期から英語による専門科目「International Business」を学ぶ。「3年次以降は留学生と一緒に講義を受け、4年次の授業は英語圏の大学とほぼ同じレベルの内容、スピードになります」（松本氏）

2つめの特徴は、グループワークが多いことだ。協力企業から与えられた課題に対して、グループで解決策を考え、それを企業の担当者にプレゼンテーションするという演習に1年次から取り組む。2010年度の１年生は、ある外食サービスの企業から「若い来店者を増やすためにはどうしたらいいか」をテーマとして与えられ、新メニューの開発やブランドイメージの転換などを提案した。3年次には企業に対し英語で提案書を作成し、英語でプレゼンテーションを行う。

「トップの学生たちは、他国の優秀な学生と競えるところまできています」と松本氏が語る通り、2010年には世界6都市の学生代表が集まる国際ビジネスコンテスト＊2で、国際経営学科の3年生チームが優勝を果たした。また、卒業生に対する企業からの評価も高い。英語の会議でも臆せず発言し、チームの一員として積極的にプロジェクトに参加しているという。「海外にインターンシップに行き、そのまま現地の企業にスカウトされて就職した学生もいます」（松本氏）

内向き志向が指摘される現在の若者だが、その認識を疑わざるを得ない光景をこのキャンパスで見ることができる。

Text = 湊 美和　　Photo = 刑部友康

立教大学
経営学部国際経営学科

●創設：2006年4月
●学生数：1学年約150人（比率 女55：男45）
●教員数：35人
●目指すべき人材像：①高い倫理観を備えた社会の模範となる人材　②経営学の基礎的な知識を有する人材　③異文化にも柔軟に対応し、使用する言語が英語でも日本語でもチームの一員として活躍できる人材。かつ、そのなかで、自発的にリーダーシップを発揮できる人材
●卒業後の進路：就職先は商社、金融機関、メーカーなどが多く、一方で将来起業することを想定してベンチャー企業に就職する学生もいる。立教大学の他学部と比べて国際経営学科の女子学生はキャリア志向が強く、総合職を希望するケースが多いという



3年次の専門科目「Business and Society in Japan」の授業。学部内では常時40人近く在籍する交換留学生と一緒に学ぶ環境を提供しており、この授業も50人近い受講生のうち半数が交換留学生だった。留学生の出身国はデンマーク、シンガポール、アメリカ、カナダなど、20カ国を超える

この日の授業の内容は、グローバル企業が日本で事業を展開する際に直面する課題の考察。日本人学生も積極的に発言し、ノートも英語でとっている

担当のスコット・デイヴィス教授は、日本語が堪能で日本文化にも造詣が深い。だが、授業中はすべて英語である。35人いる教員のうち、外国人教員は10人

写真は専門科目「International Business」の英語サポート科目の授業風景。2年次の英語による専門科目の講義は、講義の理解を支援する英語サポート科目が必修となっており、専門科目で使う単語や基本的な理論などを予習、復習する。サポート科目であっても使用する教材や会話は全部英語だ。3年次の英語による専門科目には、こうした支援はない

英語サポート科目では、20人前後の学生が4人から5人のグループになる。教員が作成した教材にしたがって、学生同士がディスカッションしながら学んでいく



各部屋に１人か2人、留学生が「Student Assistant」としてつき、レポートを書く際のライティングアドバイザーやグループディスカッションのファシリテーターの役割をする

英語サポート科目を担当するのは英語教育の教員だが、専門科目の教員と連携をとり、何をどう教えるか、どんな教材をつくるか、といったことを週1回のスタッフミーティングで入念に打ち合わせている。同一のシラバスに基づいた同一の指導法を確立しているために、教員によるばらつきはない



休憩時間には、日本人学生と留学生が話をする光景があちこちで見られる。日本人学生の英語も流暢で、笑い声が絶えない



学食では、ほかの学部の日本人学生も留学生と交流できる。ランチタイム以外でも、多くの学生でにぎわう

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.59

京



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁（52P）
理化学研究所提供（51P）
富士通提供（53、54P）

国家プロジェクトで進められたスーパーコンピュータ「京（けい）」の快挙は経済の低迷が続く日本社会に一筋の光を投げかけた。年2回発表される世界のスパコン性能ランキング「TOP500」で2011年6月、1位を獲得。同年11月の発表でも世界最速の座を守り、日本の技術力の高さを世界にアピールした。

今回、京の開発を題材に選んだ目的は、技術面の優秀性もさることながら、多くの困難に直面したプロジェクトをどのように推進したのか、マネジメントや組織運営面での成功要因を探ることにあった。そのため、京を独立行政法人 理化学研究所（以下、理研）と共同で開発し、スパコンそのものをつくり上げた富士通に、プロジェクトリーダーの取材を申し入れたところ、当日、3人の人物が取材の場に現れた。

1人目、次世代テクニカルコンピューティング開発本部長の追永勇次は開発部隊を率い、巨大なシステム全体を統括したプロジェクトリーダーだ。2人目、テクニカルコンピューティングソリューション事業本部の奥田基はシステムエンジニアの部隊を率い、富士通にとっては顧客にあたる理研との窓口となり、その要望を追永の部隊に伝える役割を担った。

そして、3人目、パブリックリレーションズ本部長代理の堀越知一は所属部署名から、当初、広報担当として取材に立ち会ったのかと思い込んだ。それは早合点で、実は堀越の率いた部隊こそ、プロジェクトで重要なポジションを占めたことが取材途中で判明した。その役割については、後ほど詳述する。

ケーブルはローテクの銅線を採用

京の概要から紹介しよう。計算速度は世界で初めて毎秒1京（1兆の1万倍）回を超える1京510兆回を達成。2位の中国「天河１号A」の約4倍。2位から8位までの合計値を上回る。1京回の計算というと、地球上の全人口70億人が集まり不眠不休で電

圧倒的な計算速度だけでなく信頼性と実効効率でも「世界一」

卓で毎秒1回計算を行うとして、約17日間かかって終わる勘定だ。それを京はわずか1秒で完了できる。

京は心臓部にあたるCPU（中央演算処理装置）を大量に連結した超並列型のスパコンだ。約800台の筐体（きょうたい）のなかに8万8128個のCPUを収納し、CPU同士を接続するケーブルは20万本に上る。CPUは従来機種より演算性能は3倍で消費電力は半分におさえた世界最高クラスの性能を持つ製品を独自開発。スパコンTOP500の上位10位中、独自のCPUを開発できるのは富士通とIBMだけで、ほかのスパコンのCPUは大半がインテルやAMD製だ。

CPU間でデータのやりとりをするインターコネクトと呼ばれるネットワークも、「6次元メッシュ／トーラス」という革新的な構成を開発。たとえば、A、B、Cと3つ並んだCPUを結ぶA－B－Cの経路（メッシュという）のほか、両端のAとCを結ぶ経路も追加して、ループ状のネットワーク（トーラスという）にするなど、独自の発想でデータ通信を最短コースで短時間に行えるようにした。

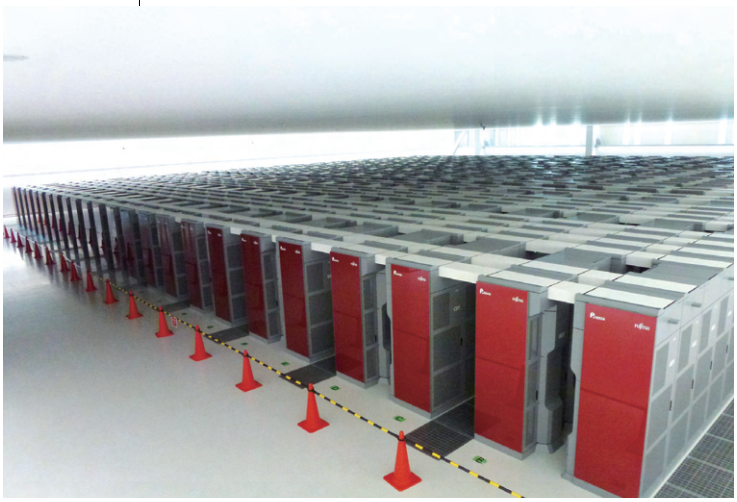
超並列型はシステムが大きくなるほど、連続運転や性能を引き出すのが難しくなるが、京はその常識も打ち破った。開発部隊のリーダーの追永が言う。

「TOP500の発表の際、京の何が驚かれたかといえば、超大規模なシステムにより圧倒的な計算速度を達成すると同時に、本来は相反する要素である信頼性や実効効率でも驚異的な水準を実現したことでした。信頼性を示す連続運転は28時間で天河1号Aの約8倍、システムがどれだけ稼働していたかを表す実効効率は同じく1.7倍の93%という数字を弾き出しました。京は神戸にある理研の研究施設に設置され、多様な分野で活用されます。TOP500で1位になることだけが目的なら多少のバグがあっても問題ありませんが、われわれは世界一の性能がもたらす成果を享受してもらうことを目指したのです」

CPUは作動すると温度が85～95度まで上がり、これを10度下げるごとに故障率は半減する。既存のスパコンは空冷が主流だが、京では水冷を採用。1980年代、富士通がIBM機に対抗して開発し、高評価を得たマシンで使った実績があり、何年もかかるサビや水漏れの実験をせずに使える技術だった。

もう1点、興味深いのはケーブルに最先端の光ファイバーを使わず、ローテクともいうべき銅線を使ったことだ。その理由を追永はこう話す。

「複数のコンピュータを接続するのに今は軽くて操



神戸市中央区のポートアイランドにある理化学研究所計算科学研究機構内の計算機棟に設置された「京」。2012年から本格運用される。同機構には、ほかに、京から発生する熱を取り除く冷却施設が置かれた熱源機械棟、多数の研究室が完備された研究棟がある。

「トップ以下、全社一丸」は黒衣役の少人数部隊が下支えした

作性のよい光ケーブルを使うのが一般的です。ただ、電気を光に変える変換チップが故障しやすく、20万本ともなると、10時間に1回故障する確率になる。銅線は故障率がほとんどゼロです。今回はあえて銅線を使う決断をしました。幹部からはなぜ銅線で電気なんだと、なかなか理解してもらえませんでした」

新しい技術に果敢にチャレンジする一方で、安定性を優先し、チャレンジせずに確実な技術も使う。30年以上にわたってスパコンの開発に携わってきた追永ならではのバランス感覚だった。

2012年秋の本運用開始に向け、政府支出の開発費は総額1120億円に及ぶ。富士通の“持ち出し分”も数百億円と予測される。巨費が投じられるだけに、開発部隊は社内でも主流の花形的存在と思われるが、スパコンの開発はこの間、逆風にさらされてきた。

スパコンには専用の高速CPUを搭載する“巨艦型”のベクトル型と、汎用CPUを超並列に接続する“機動部隊型”のスカラ型がある。日本メーカーはかつての主流、ベクトル型を得意とし、富士通も過去、世界最高性能を目指し、海外の大学や研究機関に最先端高速マシンを次々導入していた。

その後、1990年代から幅広いアプリケーションに対応しやすく、省電力で比較的安価なスカラ型へと潮流が変わり日本メーカーは後退。富士通も市場を失い、1998年にはスパコン専用機の開発から撤退。人材も技術も、ビジネス機の汎用コンピュータへとシフトし、スパコン事業部の開発部隊は弱体化。超並列型のプラットフォームがないため、それに合ったアプリケーションの開発も後れをとっていた。

「事業仕分け」で予算凍結の危機

そんななかで立ち上がったのが次世代スパコン開発の国家プロジェクトだった。2006年、理研を開発主体として概要設計が公募され、富士通とNEC・日立連合が応募。両者とも採用される。2007年、詳細設計開始。開発プロジェクトが発足した。しかし、2009年5月、NEC・日立連合が撤退を表明。

「スパコンをつくるのは本当に難しい。たとえば、6次元メッシュ／トーラスは60万行に及ぶプログラムで、1つ障害が出ただけで、リメイクのため工程は3〜4カ月遅れます。京ももし、もう1回リメイクがあったら、今回の世界一はなかった。僕らと彼らの違いは本当に紙一重だったと思います」

富士通は単独で開発を続行したが、2009年11月、「事業仕分け」の対象となり、「世界一になる理由」を追及されて一時予算が「凍結」判定になった。その後、凍結は解除されたが、計画の修正や予算の削減などを強いられた。数々の困難にあいながらも、



追永勇次氏

富士通
次世代テクニカルコンピューティング
開発本部　本部長



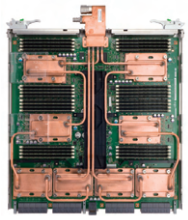
奥田 基氏

富士通
テクニカルコンピューティング
ソリューション事業本部
エグゼクティブ・アーキテクト



堀越知一氏

富士通
パブリックリレーションズ本部長代理





京を構成する筐体（右）とシステムボード（上）。筐体には最大24枚のシステムボードが収まる。1枚のシステムボードにはノードと呼ばれる計算モジュールが4個のっている。つまり、筐体には最大96のノードが搭載される。この筐体が約800台集まり、京が完成する。

富士通はなぜ世界一を達成できたのか。その理由として、追永は「全社一丸」を第一にあげる。

「1120億円の費用は国民の税金です。その責任に応えるのに、コンピュータを生業とする富士通をおいて、ほかに誰がやるか。われわれは世界一を絶対獲得する。トップがその方針の下、一切ぶれず、経営層から担当レベルまで、全社一丸となって目標を共有できた。それが最大の成功要因でした」

トップ以下、全社一丸となる。それを下支えしたのが、前出の堀越の部隊だった。SE部隊を率いてプロジェクトをサポートした奥田が話す。

「僕らは理研とプロジェクトの間に入り、理研側とものすごいパワーをかけて交渉し、プロジェクトを横から支えました。そして、もう1つ、国との間に入り、社内の幹部との間に立ってネゴシエーションを担当したのが堀越の部隊でした。開発部隊を中心に3つの部隊が機能し、他社にはない支援のフォーメーションを組めたことが、非常に大きな力になったのです」

国家プロジェクトが立ち上がる前、営業部門を持つ奥田のSE部隊は、NEC、日立とともに業界3社で次世代スパコンのあり方を議論するワーキンググループを設置し、国への働きかけを積極的に行っていた。その流れのなかで国家プロジェクトが動きだしたのを受けて、奥田の部隊は追永の部隊に開発を依頼し、同時にもう1つ、支援部隊が必要と判断し、堀越の部屋を訪ねたのだった。要請を受けた堀越が話す。

「パブリックリレーションズのなかでも、われわれはガバメントリレーションズを担当していました。普通のプロジェクトなら、追永の開発本部と奥田の事業本部の組み合わせだけですみますが、このプロジェクトは国も絡み、政治も絡み、多大な投資も要するので、どのようにビジネス企画をしていくか経営戦略的な要素も絡んで、きわめて複雑です。1000億円級のプロジェクトとはいえ、5年間の期間中、予算が保証されるものでもなく、もし途中変更されたら、富士通としてどう舵取りするか。ヘッドクオーターにいる私たちも入ってくれといわれ、4〜5人で堀越本部をつくり、お金やリソース面などの交渉をすべて引き受けたのです」

アメリカ海兵隊型のプロジェクト運営

堀越の部隊は国や関係者などへの働きかけと同時に、社内との折衝も担った。たとえば、仕分けにより国の予算が次年度に延期された時期があった。通常は工程も延ばすが、「工程の遅れによる気の緩みや問題発覚の遅れ」を避けたかった追永は当初の工程通りに進めることを望んだ。製品を理研に搬入しても代金は未回収だと、棚卸残高が増える。堀越らが経理部隊に「世界一獲得」のための協力を要請。支援の輪を広げていった。特筆すべきは、経営トップとの橋渡しとしての役割だ。堀越が言う。

「われわれがいる汐留本社32階には会長もいれば、社長もいて、何かあればすぐに話しに行ける。当時、会長職にあった秋草（直之）には社内に向け、コンピュータメーカーとして世界一を獲るチャンスが目の前にあるとき、それを逃すなどありえないと常に発信してもらい、一方、対外的にも学会などへ連れ出し、富士通の挑戦する姿勢をアピールしてもらいました」

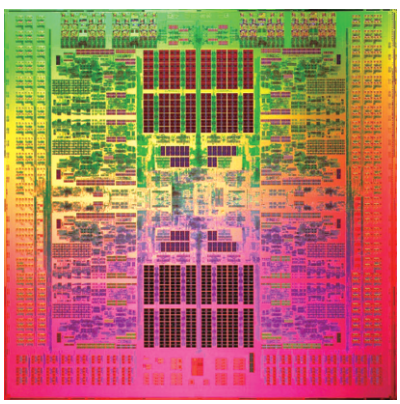
アメリカのIBMは演繹的 日本の富士通は帰納的

トップが発信する「世界一達成」の目標は各グループ企業のトップを通じて現場にも浸透。製造面では東日本大震災後、部品を供給する東北地方の取引先が大きな被害を受けながらも、「京の世界一達成を止めてはならない」と、早期操業開始や優先的な部品供給に踏み切り、計画は遅れることがなかった。

搬入先での組み立てでは、重さ1トンの筐体約800台をそれぞれ指定箇所に誤差1ミリの範囲で設置するという、通常の10倍の精度が求められた。担当したグループ企業の幹部は、協力会社の社員が「このプロジェクトはお父さんが支えているんだよ」と子供に語った話を聞き、感動を覚えたという。

スパコン開発部隊を中心に置き、関連部門すべてが「世界一達成」の目標を支援する。前回の連載で和倉温泉の老舗旅館、加賀屋*を取りあげた際、世界最強のアメリカ海兵隊の組織体制は実は日本の企業組織のあり方と親和性が高いことを指摘した。敵前上陸するライフルマンの部隊を戦力の中心に位置づけ、陸海空一体の支援システムが有機的に配置され、強い戦力を生む。同じ構図を京のプロジェクトにも見ることができる。

もう1つの日本的特性は、スパコンの開発方法だ。技術分野にも詳しい堀越が話す。



京の心臓部にあたるCPU「SPARC64™ VIIIfx」。富士通の設計・開発によるもので、高性能かつ低消費電力が売り物だ。

「アメリカのIBMの方法は演繹的で、スパコンはどうあるべきか、概念から入り、展開する。一方、富士通のやり方は帰納的で、目標を貫徹するためには何が必要かを考え、手段を見つけたら徹底して実行する。演繹的な方法ではケーブルも光ファイバーを使うべきだと考えたかもしれない。帰納的だからこそ、信頼性を高めるには銅線しかないと発想した。どちらが正しいかではなく、アプローチの違いです」

日本ならではの発想が生み出した京は、自動車の設計、創薬、新材料開発、気象予報や防災、資源探査など、戦略的分野でのシミュレーションに活用され、科学技術の飛躍的発展に貢献すると期待される。

富士通の世界的知名度が急上昇

一方、富士通自身にとっても、京の快挙は大きな意味を持つ。海外を営業で飛び回る奥田が話す。

「スパコンの輸出もありますが、何より大きいのは、世界一線級の技術を持つ企業としての富士通の知名度が飛躍的に高まったことです。コンピュータ業界は現在アメリカ勢が牛耳っていますが、最近、新興国を中心に、ぜひ話を聞きたいというオファーが次々入っています。京はグローバルビジネスのドア・オープナーの役割を果たしているのです」

開発期間中、追永や奥田たちは何か問題が発生する度に堀越のいる本社32階に集まっては議論し、さらにその後に酒を酌み交わして思いを語り合った。

全社一丸で世界一を目指した企業と撤退した企業は追永の言う通り、技術的には「紙一重」なのだろう。ヘッドクオーター内に多様な交渉や仕かけを引き受けるわずか4〜5人の部隊という小さな歯車が存在したことで、開発部隊を中心に全社一丸の支援の歯車が動きだし、大きな成功を導いて、グローバルビジネスのドアが開いた。マネジメントや組織運営の「紙一重の差」の大切さを、京の開発プロジェクトは物語っている。　（本文敬称略）

＊内容はワークス研究所のホームページから閲覧できます。
http://www.works-i.com/works/

大企業が新プロジェクトを遂行するには社内ミニカンパニーと「政治担当」が必要

野中郁次郎氏　一橋大学名誉教授

今回登場した3氏の役割はそれぞれ、スパコンの開発、SE部隊を率いての営業、政治担当とクロスファンクショナルチームの典型であることがわかる。3氏のほか、私個人はCPUの開発部隊を率いた井上愛一郎氏の奮闘を知っているが、これらの部隊が有機的に結びつくとミニカンパニーが形成されることに着目すべきだ。

弱体化を強いられていたスパコン開発部隊が、富士通のような大規模組織にあって、多くの困難に遭いながらも、理研側と連携しその支援も得て「世界一」を達成できたのは、企業内ベンチャー的なミニカンパニーが擬似的に形成され、その都度、最適な判断を迅速に行えたことが大きな成功要因になっていると思われる。

ミニカンパニーと本体の間では当然、資源配分の問題が生じ、社内政治が絡む。京の場合、国家プロジェクトであるため、国との間で政治的なやりとりも行わなければならなかった。

社内外との“ハブ”になる政治担当

その点、ヘッドクオーター内にいる堀越氏のパブリックリレーションズの部隊がプロジェクトに加わり、社内及び社外との接点に立ってハブ的な役割を演じ、両立しがたい利害を調整し、合意形成していった点は非常に興味深い。大企業のなかにあって社内ベンチャーが成り立つためには、堀越部隊のような政治担当のハブ的な存在がカギを握ることを認識させられる。

もう1点、興味深いのは、同じスパコンでもつくり方において、アメリカのIBMは演繹的であるのに対し、日本の富士通は帰納的な方法をとるという指摘だ。ケーブルへの銅線の採用も、実践のなかから帰納的に生まれた知恵そのものであり、演繹的なロジカルなアプローチからは出てこなかっただろう。

帰納的な実践とフィードバックのサイクルを早めながら、連続から非連続を生み、イノベーションを起こす。帰納法でも単なる現場主義の改善にとどまらず、ジャンプできたのは、「国民の税金」を使う以上、信頼性でも「世界一」のスパコンを開発するという明確な目標と熱い思いがあったからだ。その原動力となったのは、受け継がれたものづくりのDNAとナショナル・フラッグ・カンパニーとしての自負だろう。

大企業もアメリカ海兵隊型に行き着く

事業仕分けにより、国の予算が次年度に延期されたとき、棚卸残高が増えても、当初の工程通りに進めようとしたのも、実践のなかでの判断による。工程の遅れは気の緩みを招く。工程を進めてみないと、問題が発覚するかどうかはわからない。それはまさにアートの判断であり、ときにサイエンスの経営と対立する。ここで、堀越氏の政治担当部隊が現場の帰納的なアートの判断を支えた点も特筆すべきだ。

大規模組織のなかで新たなプロジェクトを遂行する際、社内ベンチャー的なミニカンパニーを形成し、第一線部隊を中心に位置づけながら、「全社一丸」的な支援システムが有機的に配置されるというアメリカ海兵型の組織運営を生み出せるかどうかが成否を分ける。前回は加賀屋という中小・中堅企業の例だったが、富士通における京の開発プロジェクトは、それが大企業においても当てはまるモデルケースといえる。

若手を腐らせるな

ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、
若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 14　グローバル標準か、日本らしさか

「日本らしい強み」の発揮に必要な グローバル標準のスキルを疎かにしていないか



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
兼　U20日本代表監督

Nakatake Ryuji _1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。2012年1月よりU20日本代表監督。『判断と決断―不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 設楽政浩
Illustration = ノグチユミコ

昨年の「なでしこジャパン」のワールドカップ優勝に、日本中が沸いた。特に「日本らしさ、日本人らしさを武器にした」と、多くの日本人が熱狂し、賛美の声を上げた。体格や力で劣る日本人の強み、パスワークのうまさやスピードを鍛え上げ、発揮したからこその勝利だ、と。

全日本のラグビーチームも、「低く、速く、激しく、走り勝つ」という言葉に代表される日本スタイルの追求に力を入れている。しかしそれだけで勝てるのかと言えば、答えは「NO」だ。グローバルで要求されるスタンダードかつ高度なスキルなしに、世界での勝利はない。

たとえば、日本のプレーヤーは、「間合いがいい」とよく言われる。パスをする間合い。相手を抜く間合い。あるいは、低い位置でのプレーにも定評がある。しかし、実際にこれらが試合のなかで必要とされるのは、多く見積もって全体のプレーの5%程度にすぎない。日本の強みをひたすら磨いたところで、そのテクニックが発揮されるのは、試合時間80分のうちのたった4分である。極端に言えば、そのほかの76分で要求されるのがグローバル標準のスキルだとしたら、勝てないのは自明だ。世界に勝とうと思うならば、日本スタイルの追求の前に、グローバル標準のスキルを同時に身につけなければならないということである。

ビジネスにおいても、同じなのではないか。たとえば、ものごとに向き合うときの日本人的な細やかさは世界にも通用するかもしれないが、それが要求される場面は、実際に仕事を進めるうえではそれほど多くないだろう。それよりも、その業界における専門知識、論理的思考力、英語でのプレゼン力などが必要になる機会のほうが、頻度は高いはずだ。

すべてのスキルをグローバルレベルに高めなくてもいい

とはいえ、スポーツでもビジネスでも、グローバル標準のスキルだけを高いレベルで身につければいいかというと、僕はそうは思わない。特に競争する相手と比較して、格下であればこそ、だ。僕が早稲田のラグビー蹴球部の監督をしていたころ、

重視していたのはチームのスタイル、個人のスタイルを研ぎ澄ませることだった。ほかの大学に比べて推薦枠が少なく、身体能力が劣る選手が多かった当時、まともに戦っては勝ち目がなかった。チームや選手一人ひとりの個性を活かして、格上を相手に一点突破を狙った。以前この連載でも触れたが、とてもパスが苦手な選手がいた。パスをさせると、必ずミスをする。しかし、彼のタックルは誰にも負けないくらい強かった。僕は彼に「一切パスはしなくていい」と言った。その代わり、ひたすらタックルの強さに磨きをかけた。もし、パスもキックも、すべてのスキルを一定の水準まで高めようとしたら、彼は平凡な選手に終わってしまったかもしれない。激しい競争下では、チームにしても、個人にしても、非凡な個性を研ぎ澄ませていくことで勝つ確率を高めていくしかない。このとき初めて、その個性を発揮するための、高いレベルのスキルが必要になるのである。

先の選手の例で言えば、パスのスキルを磨く必要はまったくない。しかし、タックルという彼の強みを発揮するには、強く人に当たるスキル以外に、出だしの瞬発力、タイミング、腕力など、多くの基盤となるスキルが要求される。世界で戦おうと思ったら、それらの基盤となるスキルがグローバル標準以上でなければ、タックルの強さを発揮する機会に到達することはない。「なでしこジャパン」も日本らしさばかりが強調されたが、それを支える走力、持久力なども、グローバルで十分に戦えるレベルにあったはずである。

スキルの構造化とグローバル標準の情報収集が必須

日本企業はそれぞれ、その会社の価値を高めるその会社らしい人材を育てようとしている。その個性がグローバルで発揮できていないのであれば、その発揮に必要なスキルがグローバルレベルに達していない可能性があるのではないか。

チームワークによる現場での改善が得意な企業があったとしよう。その企業がグローバルに出ていったとき、さまざまな国籍の人材のなかでその強みを発揮しようとする。しかし、語学力や多様性を受けいれる姿勢、文化の壁があっても言いたいことが伝えられる、論理的に話すスキルがなければ、それは難しいだろう。

日本ラグビーが、日本らしい強みをグローバルに発揮するために、僕がしていることは2つある。

1つは、日本らしい強みを支えるスキルを構造化することだ。タックルを鍛えるためのスキルは、出だしの瞬発力、タイミング、腕力などさまざまな項目で構造化する、というように。

もう1つは、そうしたスキルのグローバルな標準を知るために、世界のトップの試合を見に行くことである。ワールドカップは、その最たる例だ。そうした観戦を通じて、このスキルは今、ここまで、このように高めなければならない、というレベルが明確になる。

もちろん、僕も常に世界を見に行けるわけではない。情報不足を補うために、他国と試合をする選手、他国のチームのコーチなど、世界で戦う人たちの話を聞くようにしている。人事がなかなかグローバル標準を見る機会がなかったとしても、駐在員や出張者との情報交換によって、世界の空気を感じることはできるのではないか。



Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。



内なる「衝動」を昇華させ、社会につなげていく

渡辺 謙氏 Watanabe Ken

俳優

トランペッターに憧れて音楽大学への進学を志したが、経済的な事情から断念。将来を模索していたときに、たまたま観た舞台に感動して演劇の道に進んだ渡辺謙氏。「『やってみたい』という衝動だけで劇団の研究所に入り、目の前の芝居のことだけを考えていました。今もロジカルには生きていませんし、俳優の仕事というのは相撲取りのように体をぶつけなければわからないところがあります。とはいえ、20代前半の僕はまわしもつけず、素っ裸。もう、原始人みたいなものでした」

名優との共演を通し、自分の未熟さに気づいた

20歳で蜷川幸雄氏演出の舞台の主役に抜擢され、デビュー。20代半ばには映画やテレビドラマに次々と出演するようになった。素朴に「何かを表現したい」という思いだけで疾走していた渡辺氏が、俳優の仕事の意味を探しはじめたのはそのころからだ。

「当時の自分なりにではありますが、ある程度の経験をさせてもらって、少し足元を見つめる余裕ができたんでしょうね。体当たりで芝居をしてきて、日々は充実しているけれど、これを一生続けていいのだろうか。走り続けながらも、そんな問いが頭の片隅にありました」

ターニングポイントとなったのは、27歳で主演を務めたNHK大河ドラマ『独眼竜政宗』だ。同作は大河ドラマ史上最高の平均視聴率を記録し、渡辺氏の人気を不動のものとしたが、大役を担う重圧も大きかった。

「勝新太郎さんや北大路欣也さんなど名だたる俳優さんたちと共演させていただいて、自分の未熟さに気づいてしまった。それで、このままではいけないと思ったんですね。もう1回、勝さんや北大路さんと勝負しなければと。そのためには、漫然と俳優を続けるのではなく、彼らに再びぶつかっていくだけの力を備えられるよう自分を鍛えていかなければいけない。俳優を仕事にするというのはそういうことなのだと学び、これはやらなければいけない、俳優として生きるしかないと思いました」

40代を機に過去のスタイルを捨て、自らに「新エンジン」を搭載

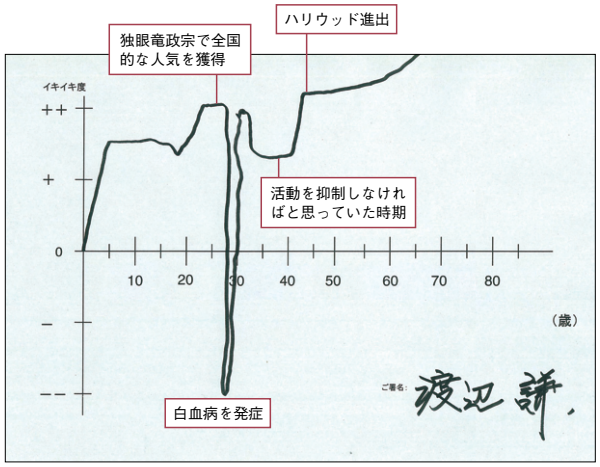
大作映画『天と地と』の主役に抜擢され、さらなる飛躍を遂げようとしていた29歳のとき、急性骨髄性白血病を発症し、映画を降板。約1年後に復帰したものの、

Career History　渡辺謙氏のキャリアヒストリー

1959年	0歳	新潟県北魚沼郡で教師の家庭に生まれる。中学時代からトランペットを吹き始め、音楽大学への進学を目指した時期もあった
1979年	20歳	芥川比呂志演出による演劇集団「円」の公演『夜叉ヶ池』に感銘を受け、同劇団付属研究所入所。アルバイト先の居酒屋で知り合った作詞家・猪俣公章氏の紹介で蜷川幸雄氏演出の舞台オーディションを受けて合格し、舞台デビュー
1984年	25歳	『瀬戸内少年野球団』で映画デビュー後、次々と映画に出演。NHK朝の連続テレビ小説『はね駒』（1986年）などテレビドラマでも活躍する
1987年	28歳	NHK大河ドラマ『独眼竜政宗』で主役を演じ、人気を不動のものとする
1989年	30歳	急性骨髄性白血病を発症。約1年の治療後、復帰
1993年	34歳	NHK大河ドラマ『炎立つ』で再び主演を務めるが、翌年、病気が再発。約2年の治療後、復帰
2003年	44歳	国外映画初出演作『ラストサムライ』公開。アカデミー賞助演男優賞などにノミネートされる
2006年	47歳	日本映画『明日の記憶』で映画初主演。同作では初めてプロデューサーも務めた。同年、ハリウッド映画『硫黄島からの手紙』でも初主演を果たす



2012年2月11日公開の映画『はやぶさ―遥かなる帰還』では、主役を演じるとともに、プロジェクトマネージャーも兼任した



直筆の人生グラフ。幸福度は発病した29歳で底を打ち、その後は再発、休養を経つつも常にプラス。「かなり楽観的な性格なんです」と渡辺氏。

5年後に再発した。約2年間の治療を経て再復帰したが、30代は体調の影響で、長時間のドラマや映画の仕事を断らざるを得ないことも少なからずあった。

「元気になってからも、病気のイメージがいつまでも自分につきまとっている気がしていました。もちろん精一杯走り続けてはいたし、出演した作品もそれなりの評価をいただいていました。でも30代後半に、やっぱり思うようなスピードが出ていないと感じたんです。それが自分のスタイルになってしまうのはまずい。『新しいタイプのエンジンを自分に積まないと、40代の周回を走れない』という思いを強く持ちました」

抱えていた仕事をすべて終わらせ、その後は「作品が面白いかどうか」だけを基準に、悪役などやったことのない役や、敬遠していた役にも積極的に挑戦しはじめた。その延長線上にあったのが、映画『ラストサムライ』だ。英語は堪能でなかったが、猛勉強。同作での高い評価を足がかりに、ハリウッドの大作に次々と出演が決定した。多くの日本人俳優が挑戦し、クリアできなかった「海外進出」を成し遂げたわけだが、渡辺氏本人は、今はもう国境を意識していない。



「『ラストサムライ』のときは自分の力をかき集めて、全部リヤカーにのせて海を渡っていくような気負いもありました。だけど、ハリウッド2作目の『バットマン ビギンズ』のときにわかったんです。現場にはさまざまな国籍の俳優さんたちがいて、彼らは『アメリカ人』としてではなく、そのままの自分でそこにいる。僕も『ハリウッドアクター』になる必要はまったくないと。そう気づいて楽になりましたし、日本人であることへの誇りも素直に感じました」

自らの仕事と社会のつながりを強く意識

国内でも活躍し、46歳のときに公開された『明日の記憶』では映画で初めて主役を務めた。49歳で若年性アルツハイマーを発症したサラリーマンを熱演し、第30回日本アカデミー賞をはじめ多くの映画賞の主演男優賞を受賞している。同作は、渡辺氏が同作の原作に惚れ込み、自ら映画会社や原作者に働きかけて映画化を実現した映画。エグゼクティブ・プロデューサーも兼任し、資金集めから宣伝まで製作全体に携わった。

「米国で仕事をしてみて、日本の映画界との大きな違いは完成した作品をいかに伝えていくかにあると感じたんですね。作品づくりへの情熱は日米ともに同じですが、米国の映画界には、作品を『観客に届ける』という意識が明確にあり、マーケティング戦略も綿密です。その大切さを日本でも具現化して示したいという思いが、『明日の記憶』のプロデュースにつながりました」

2012年公開の映画『はやぶさ―遥かなる帰還』でも小惑星探査機「はやぶさ」のプロジェクトマネージャー・川口淳一郎氏をモデルにした主役を演じる一方、宣伝戦略の提案などプロデュースに携わった。

「40代から日米両方で暮らし、気がかりだったのは、日本人が自信を失っているように見えたこと。世界に認められる技術を持ちながら、日本人自身がそのことに気づいていない。もっと誇りに思っていいのにと感じていたところに『はやぶさ』の映画化の話があり、一も二もなく受けました」

外国での仕事が増えたからこそ芽生えた「日本人に向けて何かを伝えたい」という思いが、東北地方太平洋沖地震以降はより強くなった。

「僕を突き動かすのは今も内なる『衝動』ですが、最近は『作品の面白さ』や『自分のやりたいこと』だけでは走り出さなくなりました。作品を社会にどう位置づけるのかということに意識が向いています。経験を重ねることに、社会と深くつながっていく実感があります」

その感覚が強くなるにつれ、仕事との「出会い」を楽しむ余裕も生まれたようだ。

「『明日の記憶』を撮り終えたころから、『あんな役がやりたい。その次は……』と点と点を結ぶような『ビジョン』がなくなりました。目標を定めすぎてしまうと、可能性が広がらない気がするんです。だから、今後もあちこちをさまよいたい。50代になっても次にどこでどんな仕事をしているのかわからないという状況が成り立つというのは、幸せなことだと思っています」

After Interview

映画『はやぶさ』で、渡辺謙氏が演じる プロジェクトマネージャーという一人二役

大久保幸夫　ワークス研究所　所長

颯爽とインタビュールームに現れた渡辺謙氏と、最初に名刺交換をした。そこには「はやぶさ―遥かなる帰還　プロジェクトマネージャー　渡辺謙」とある。俳優は普段名刺を持つということはしないが、今回は映画のプロジェクトマネージャーでもあるので、専用の名刺を用意してほしいと彼自身がオーダーしたそうだ。

私には、渡辺氏が「映画のプロジェクトマネージャー」を演じているように感じられた。プロマネとしての役づくりをしてから、私たち取材者と向き合っているような印象である。映画『はやぶさ』の中では、（本誌104号の「成功の本質」*でも取り上げた）はやぶさプロジェクトのプロジェクトマネージャー＝川口淳一郎役を演じているが、一人二役で、2種類のプロマネを演じているように感じたのだ。

以前に彼が主演した『明日の記憶』（2006年公開）では、エグゼクティブ・プロデューサーの肩書きを使っていた。もともと原作を読んだ彼が映画化の働きかけをして、プロモーションも担当した。「プロデューサーというよりは、イントロデューサー（紹介者）という言葉のほうが事実に近い」と渡辺氏は言うが、俳優という役割を一歩超えて映画づくりに関わった最初の機会である。

渡辺氏は日本を代表する俳優だが、その彼が、俳優としての専門性の軸に加えて、映画づくりに関して何かもう1つの関わり方の軸を模索しているのではないか。

彼が敬愛するクリント・イーストウッド氏のように、俳優だけでなく監督もやるという道も1つだが、「監督は決断力が大事な仕事。自分の強みとはちょっと違う気がする」という。彼らしい形の探索が、前回のイントロデューサーであり、今回のプロジェクトマネージャーなのかもしれない。

プロフェッショナルには3つの種類があると思う。専門性に経営マネジメントを掛け合わせたビジネスリーダー（T型）、複数の専門性をつなぐプロデューサー（H型）、1つの専門性を極めるエキスパート（V型）である。彼は俳優としての専門性に、もう1つの専門性を加えて、映画づくりのプロデューサー的存在になっていくのではないだろうか。しかもそれは、俳優として磨いた才能をうまく活用しながら、である。

プロフェッショナルの3種類



❶ ビジネスリーダー　❷ プロデューサー　❸ エキスパート

T型：特定分野の専門性と経営マネジメントを掛け合わせる
H型：異なる専門性を持ち、それを接続する
V型：1つの専門性をとことん深めることで、応用できるようになり間口が広がる

＊本誌104号の「成功の本質」は、http://www.works-i.com/works/よりPDFをダウンロードすることでお読みいただけます。



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十八話

ポストも処遇も頭打ち。グローバルシフトにも適応しづらいミドルとしては、組織内で自分をどうモチベートすればいいのか



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージプラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針　東洋思考』(2011年かんき出版)、『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年 同)。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」(DVD全12巻)を完成させた。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)

昨年は東日本大震災という未曽有の災害が日本を襲い、外に目を転ずればEUの経済危機が大きな混乱を招いています。企業社会で働くミドルの方々も、先が見えないという思いでさまざまな悩みを抱えていることでしょう。なかにはリストラの対象になり、どうすべきか苦しんでいる方がいるかもしれません。今回は、個人ではどうにもできない転機を迎えた時の心構えを、東洋思想のなかに見出していこうと思います。

自省することから始めよう

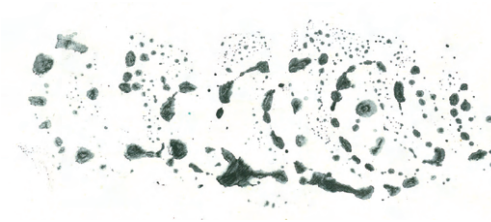
吾方(わがまさ)に事を処せんとす。必ず先ず心下に於て自ら数鍼(すうしん)を下し、然る後(のち)事に従う。(『言志四録』)

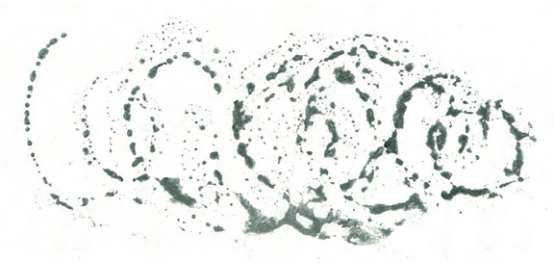
今後日本の企業社会のなかでは職務やポストの数が頭打ちになっていくことは、目に見えています。状況が明らかにもかかわらず、厳しさにたじろぎ、翻弄されている人が多すぎます。あたふたするのではなく、まずは冷静に自分の今後を考えなくてはなりません。佐藤一斎が「先ず心下に於て自ら数鍼を下し」と書いているのは、「自分でみぞおちに鍼を打ち」、すなわち心を落ち着けよ、腹を据えろと言っているのです。

会社を２～３日休んで、自分を見つめ直す時間を持ってもよいでしょう。今は何かにつけて自分で考える前に付和雷同し、浮き足立つ傾向が目立ちます。簡単に手に入る処方箋はありません。まず冷静になり、そののちに覚悟をきめることから始めたいものです。

子曰く、位無きことを患(うれ)へずして、立つ所以(ゆえん)を患へよ。己を知る莫(な)きを患へずして、知らる可きを爲(な)さんことを求めよ。(『論語』)

『論語』のなかでも有名な一節です。





「位＝地位」のないことをくよくよするのではなく、なぜそうなったかを考えよと孔子は言います。彼の時代と現代と本質的に変わりない証拠に、よく居酒屋などで「自分は実力があるのに、なぜ認めてもらえないのか？　上司に見る目がないからだ」と愚痴るサラリーマンを見かけます。本当にそうでしょうか。十中八九、認められない理由はその人に実力がない、あるいは人格に不足があり部下を預けられないなどだからなのです。

自分の力が足りないことを自覚しなければ、次のステップには進めません。そのうえで、イヤだと言っても買われてしまうような能力や人格を持つことです。事実、転職を希望していないのにスカウトの声がかかる人はたくさんいます。状況に不満があっても他人のせいにするのではなく、「自責」で考える。どういう世の中になっても生きていけるように、実力をつけることが重要です。

士は当に己れに在る者を侍むべし。動天驚地極大の事業も、亦都べて一己より締造す。（以下『言志四録』）

経済が好調で会社が成長していれば、実力が伴わない社員でもまずは安泰。高度成長期などに多く見られた事例です。ポストは増え続け、給料も右肩上がり。こういうときにはモノを考えなくても済みました。しかし今は違います。それは果たして不幸なことなのでしょうか。どこまでも環境や処遇に助けられて生きるのがよいか、それとも自分のなかに備わっているものを恃みにするのがよいか。私はほかを頼ってばかりいる人生は情けないと考えています。

佐藤一斎は、胆をつぶすほどの大きな事業もすべて１人の人間から出発するのだと言っています。坂本龍馬は組織にぶら下がっていたでしょうか？　組織にぶら下がって生きる時代は終わってしまったのです。何があっても自分で食べていくのだ、自分自身の人生を生きるのだという考え方をしなければなりません。

自己の確立は
一生のわざ

間思雑慮の紛紛擾擾たるは、外物之を溺すに由るなり。常に志気をして剣の如くにして、一切の外誘を駆除し、敢て肚裏に襲い近づかざらしめば、自ら浄潔快豁なるを覚えむ。

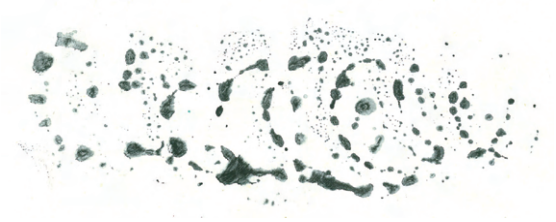
現代人の多くは外面主義、人の評価ばかり気にする傾向があります。困ったことに現代は大変な情報化社会。意識せずともたくさんの情報が流れ込み、個人としての判断を左右しています。ヒマだとさらにいけません。下らない考えに取りつかれてしまいます。外側から入ってくる情報が心を乱す大きな原因なのです。

そういう情報はできるかぎりシャットアウトして、自分の志気を剣のように鋭くとがらせ、人がなんと言おうと気にせず、自己の満足を求めて生きればよい。外憂を近づかせず、惑わされないことが大事です。そうしていれば清らかで明朗快活な気持ちでいられます。

他人に惑わされないためには自己を確立しなければいけません。外側の一切を冷静に、かつ客観的に見る。それは自分の内面を深く見つめることから始まります。自己の確立した人は「志」ひとつで生きているもの。坂本龍馬や吉田松陰は、若くしてそれができていた人々でした。

己れを喪えば斯に人を喪う。人を喪えば斯に物を喪う。

自分を失い、自分よりも他人の評価を気にする人はたくさんいるもの。しかしそういう価値観の持ち主は魅力がないので、結局は友人を失っていきます。友人を失えば金や財産が



己

自己が確立すれば他人に惑わされない。「志」ひとつで生きていける。

あろうとも、無意味な人生になってしまうはず。しかし定年退職後、友人を失ってしまう人のなんと多いことでしょうか。老後問題の大根は年金ではなく、自分自身にあります。自己を失わずに生き、夢や志を持っている人の周りにはいつでも人が集まります。

士は独立自信を貴ぶ。熱に依り炎に附くの念起すべからず。

権力や金持ちにすり寄って生きようと思ってはいけない、自分を恃め、と一斎は言います。現代のビジネスパーソンに置き換えれば、会社を頼るなということです。企業も今後は会社にぶら下がる人間を少なくし、自立できる社員を多く作っていかなくてはなりません。

年齢を重ね、ミドルと呼ばれるようになったとき、自己を確立していない人や自分を鍛えようとしていない人は組織のなかで必要とされません。いつも自分に問いかけてみてください。「自分は何かプロフェッショナルと呼ばれるものを持っているか？」「自信のある技術や技能を持っているか？」。ないと思ったら今からでも習得を始めてください。

子曰く、不仁者は以て久しく約に処る可からず。以て長く楽に処る可からず。仁者は仁に安んじ、知者は仁を利す。(『論語』)

人格者ではない人間は、長く逆境にいてはいけない。なぜなら、逆境に耐えてチャンスを窺うことができずに、悪事を働き身の破滅を招くからです。かといって、順境にも長くいられない。なぜなら、すぐに傲慢になり、奢侈に走るからです。そうならないために自分の人格を磨かなくてはなりません。

立派な人は心のありようを常に考え、自分がどうあるべきかを知って居場所を決めることができます。また、周りに対する思いやりを持ちながら、自己を磨いていくものです。

孔子も努力して自己を創り上げた

子曰く、我は生れながらにして之を知る者に非ず。古を好み、敏にして以て之を求めたる者なり。(『論語』)

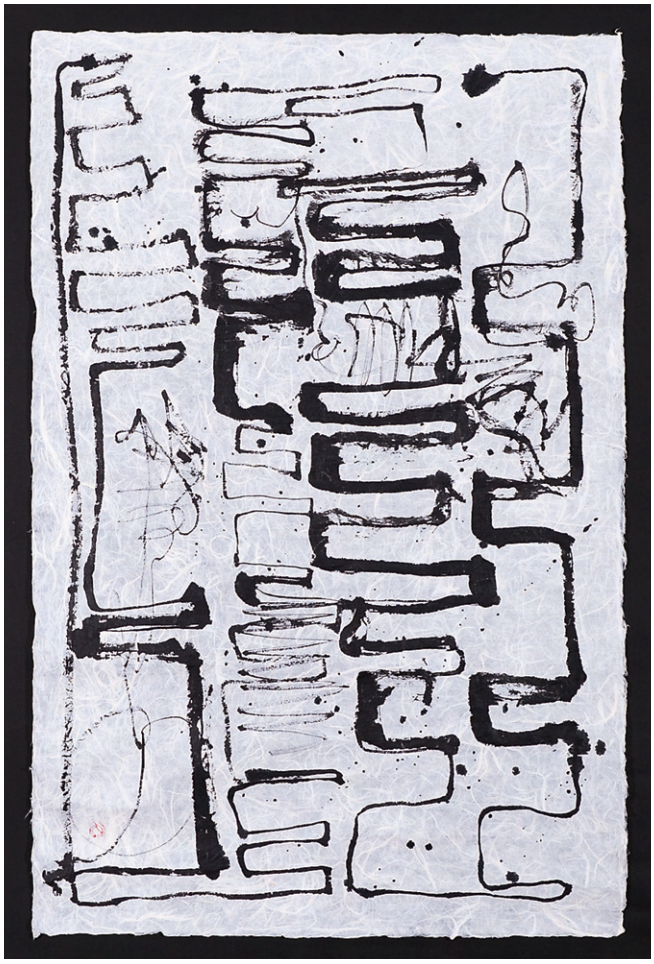
孔子は、生まれながらにして真実を知るものではありませんでした。古典を好み、学び続け、求め続けて「孔子」という人格を創り上げました。ここでいう「敏」とは、学ぶことをおっくうがらないという意味です。若かった孔子には、努力し続ける力が備わっていました。

もともとの彼は天才でも聖人でもありませんでした。20代までは家が貧しく、満足に学ぶ環境にありませんでしたから学力も足りなかったほどです。孔子でさえそうだったのです。普通の人間である私たちは、もっと古典に学び続けなければなりません。

子は釣りして綱せず。弋して宿を射ず。(『論語』)

孔子は一本釣りで魚は釣りましたが、網をかけることはしませんでした。また、飛んでいる鳥を弓矢で射ることはしましたが、ねぐらで休んでいる鳥を射ることはしませんでした。つまり、安易な道を選ばなかったということ。一挙に成果を得ようとしてはなりません。確実に一歩一歩、進んでいくことが大事です。

自己を確立することは一生の問題です。中国古典が素晴らしいのは、「聖人君子に向けて歩み出したか？」と問いはしても、「聖人君子になったか？」とは問わないことです。日々努力することに意味があります。



己という字の字源は、糸を並べた様や糸巻きの形で、そこから転じて、「始まり」を表すそうです。生まれてから死ぬまでいろいろなことが起きますが、一つひとつ向き合っていくうちに最後には自分なりの美しい形が出来上がる。そうした「人生」をイメージし、書にしました（一艸氏・談）

凡そ遭う所の患難変故、屈辱讒謗、払逆の事は、皆天の吾才を老せしむる所以にして砥礪切瑳の地に非ざるは莫し。君子は当に之に処する所以を慮るべし。徒らに之を免れんと欲するは不可なり。（『言志四録』）

会社のなかでは讒言や誹謗など、苦しいことはたくさんあります。そういう事態になったとき、「天は自分を苦しめようと思ってこのような艱難辛苦を与えるのではない、自分を成熟させるために与えたのだ」と考えてほしいのです。どのようなことでも、自分を磨くために役立たないことはない。天が期待しているから、自分にこのような苦しみを与えたのだと思ってください。

君子は艱難辛苦に出合った際、「これをどのように役立てれば自分を鍛え、人格を磨けるのか」と考えます。「自分には嫌なこと、困ったことが降りかかりませんように」と神仏に祈るようではいけません。艱難辛苦よ来い！と言える自分を作る。そうすれば嫌なことはなくなるものです。

何かあったとき、茫然自失の状態になるのがいちばん怖い。逃げ道がなく、判断もできない。そういう状況で何かやってもよいことはありません。もっとも、東日本大震災で家や家族を失ったような方は別です。時が心を落ち着かせてくれるまで待つことも必要です。

それに比べれば、ビジネスでの苦労は苦労とも言えないはず。沈着冷静になって、自分がどのような人生を歩んでいきたいのか、じっくりと考えることから始めてください。

書・題字＝岡 一艸

Oka Issou_国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。
http://www.issoart.com/

読者の声

前号『Works』109号（2011.12－2012.01）に寄せられた読者の声です（2012.1.6時点）

特集『現法から見た現地　現法から見た本社』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●ステークホルダーや市場から求められている「ガバナンスの強化」を、現地化ならびにその推進のための権限委譲といかにバランスをとるかが課題です。人事・評価の基準統一とローカルの慣習との違いなど、人事制度・運用面の工夫も必要です。現地化は言い古された言葉ですが、改めて各社の取り組み・運用の実態を学ぶことができました。真摯にトライアンドエラーを繰り返すしかないように思います（金融）

●各社がグローバル化の促進に向けて走り始めている段階で、タイムリーな内容だと思います。ただ、現地への権限委譲やグローバル人事など、何年もいわれ続けていることに改めて言及しなければならない本当の理由は何なのか、考えさせられます。それでも、グローバル化に向けて大きな流れができつつあることに期待を感じています（コンサルティング）

●本社が外国に移され、本社で働く人の多くが外国人になった場合、創業以来日本人によって作り上げられたその企業のアイデンティティが、果たして維持されるのでしょうか？　アイデンティティそのものが変わってしまうのではないでしょうか？（コンサルティング）

●グローバル視点で普遍性を探り出し、それを取り込みつつ、同時に自社の人・組織が辿ってきたコンテクストと、培ってきたユニークネスを明確にすることが、人と組織に向き合う人事の使命だという意を強くしました（製造）

●現地化もビジネスの状況とリンクしているはずで、そのあたりの言及があれば、もっと良かったと思います（食品）

●2011年度に初めて海外事務所を設立し、現地に駐在する社員の育成などを考えるタイミングであったため、実際の企業の現場で、日本から派遣された社員と現地採用の社員の双方からの視点で構成された内容は大変参考になりました（不動産）

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：コマツウェイを作り上げ、さらにそれを進化させていく内容が理解できました。今後、「経営の見える化」の重要性が増していくものと思っています（陸運）

●成功の本質：「おもてなし」というブランドを日本で守り、海外で現地資源（人材）で展開する。現地化を進めるものの、根底にある「おもてなし」は譲らない。特集の内容を具体的に実施している事例として興味深く読みました（建設）

●人事の哲学：「人ありて後方法の行わるるものなれば」との西郷南洲の言葉は耳に痛い。会計基準をはじめ、グローバルスタンダード導入の実態は、先ず形而上ありきで、形而下の現実は後回し。和魂洋才ではなく、本来馴染まない洋魂を和才で無理やり飲み下している。もっと自分を大事にしなければ。同様に、日本本社のマニュアルを現地に徹底する際の配慮も必要と感じ入った次第です（金融）

●Career Cruising：北村弁護士の「フェアな環境での苦労は不幸とはいえません」というコメントは響きました。ポジティブシンキングを貫くための基本だと感じました（コンサルティング）

編集後記

「危機感が足りない」という言葉をよく耳にしますが、今ほんとうに足りないのは「未来への希望」ではないでしょうか。個人や企業を超えて社会全体に危機感が蔓延しています。人は危機感だけでは行動を継続していくことはできません。私自身、1人のミドルとして希望を待つだけではなく、与える側でありたいと思います。　（中重）

パリのフランス語学校にプチ留学しました。クラスのスタートは「あなたは何カ国語話せますか」という先生の質問から。20代のドイツ人、オランダ人、ブラジル人などを中心とした生徒は皆、4カ国語、5カ国語と平気で答えます。休み時間は、流暢な英語で全員が会話。「国際標準」から外れた、自分の情けなさを実感するいい経験でした。　（入倉）

趣味で作った茶道お稽古アプリの販促に役立てるという、不純な動機（笑）で始めたフェイスブックに、純粋にはまってます。高校時代の文化祭で、クラスの出し物としてビデオ映画を撮影しました。その共演者と四半世紀ぶりに連絡がとれ、同期会をすることになりました。こういう話が、きっとあちこちで起こっているのでしょうね。　（wsfer510）

読者の皆さんは、大学を卒業されてから何年経ちましたか？　その決して短くはない期間に、大学の教育もそこで学ぶ学生も大きく変わっているのです。その変化をお伝えするのが、新連載の「ダイガクセイのミカタ」。私は、第1回の取材で既に、驚きの連続でした。ちなみに、「ミカタ」を「見方」ととるか、「味方」ととるかは皆さんにお任せします。　（湊）

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から3回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。バックナンバーもご購読いただけます。

[お申し込み方法]

A.B.C.のいずれかの方法でお申し込みください。

A. インターネット

http://www.works-i.com

Home ＞ 機関誌Works ＞ 購読のお申し込み

B. 電話

フリーコール 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17：30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C. FAX

フリーコール 0120-270-112（通話料無料　24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

http://magapla.net/information/faxorder.pdf

home ＞ 機関誌Works ＞ 購読のお申し込み＞（FAX用紙はこちらから）

[購読料]

◎1冊　700円　　（消費税込み・送料無料）

◎6カ月間・3冊　2100円（消費税込み・送料無料）

バックナンバー・No.1～22はフリーペーパーです。
送料のみ（100円）でお送りします

[お支払い方法]

◎お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送1～2週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、ダイナース、及びこれらの提携カードがご利用になれます。手数料はかかりません。

＊電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

＊発売日以前のご注文は、発売日当日～2日程度でお届けします。発売日以降のご注文は、申込から3日～1週間程度でお届けします。

＊発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート　マーケティング局　局長
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
●フリーコール：0120-036-693（受付時間：9：00～17：30土日祝日除く）

バックナンバーズ



No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ
人と組織の未来



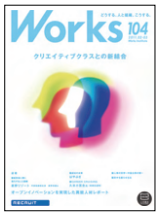
No.107 2011.08-09
若手を見る目、活かす
力はありますか？



No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリ
アの罠



No.105 2011.04-05
サービス人材の育成で
世界に挑む！



No.104 2011.02-03
クリエイティブ
クラスとの新結合



No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディア
の新しい関係



No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジ
メントの限界に挑む

●No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ

●No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク

●No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」

●No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション不全　解消のシナリオ・序章

●No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム

●No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質

●No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

●No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

●No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

お問い合わせ先　株式会社リクルート　ワークス研究所
http://www.works-i.com　e-mail：works@r.recruit.co.jp
TEL：03-6835-9235　FAX：03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（111号）のテーマは

201X年、隣の席は外国人（仮題）

発行は、2012年4月10日（火）です。

Works Institute

RECRUIT

110 2012.02-03 ミドルの自己信頼が会社を救う

第17巻第6号通巻110号2012年2月10日発行（隔月10日発行）
発行人 大久保幸夫　編集人 中重宏基　発行（株）リクルート ワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
TEL 03-6835-9235（編集部）
定価700円 本体667円

