

はじめに

卒業はしてもらわないとするならば

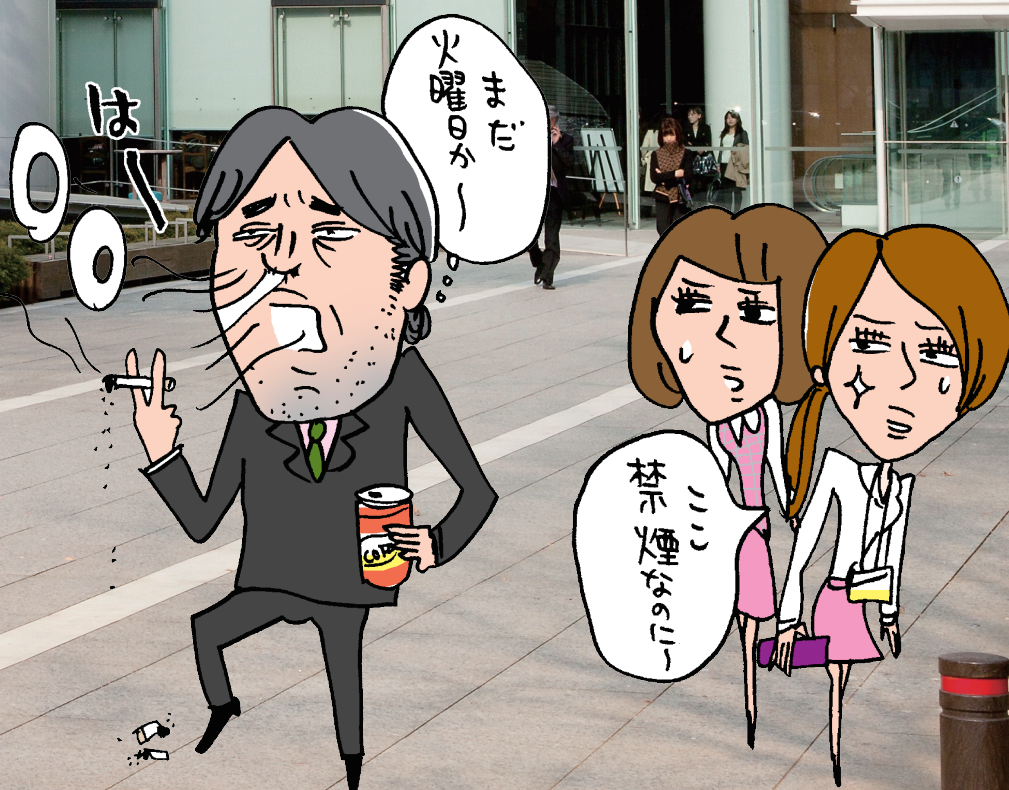
今回の特集は35歳から49歳までのミドル層、なかでも今や40代となったバブル世代をターゲットとしている（自分のことでもある）。実は4年前にも、バブル世代を対象とした特集を担当した。ワークス83号「バブル・ミドルの卒業」だ。この特集の趣旨は、「バブル・ミドル世代が沈滞しているのならば、転職や独立といった『卒業』も、ミドル活性化のため視野に入れてもいいのではないか」というものだった。

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「^{くすぶ}燃えているくらいなら、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らうと思っていた。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」という概念を組上に載せたい。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）



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



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。

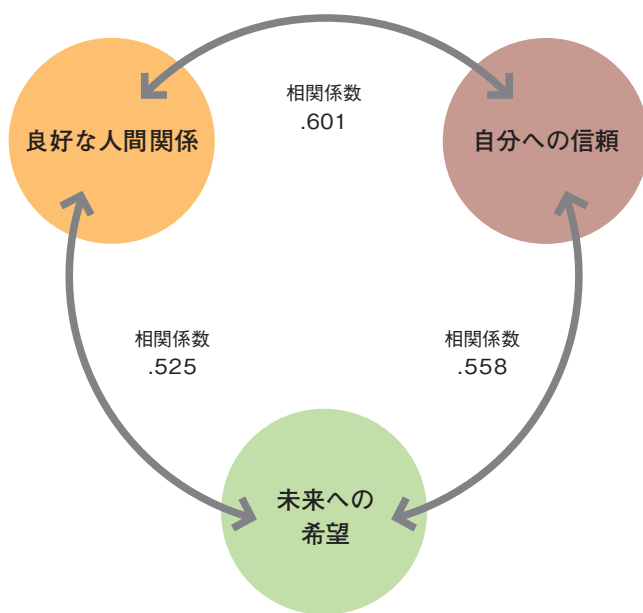
「自分への信頼」は、当初から予想していた要素だったが、「良好な人間関係」と「未来への希望」が自己信頼にこれほど密接に関係していることがわかったのは、意外な結果だった。さらに3つの要素の相関係数を調べると、「自分への信頼」と「良

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

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が、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。自分が主役の会の語りや、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思います。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のでしょうか。「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



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）

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、「〇〇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関わっていると感じています。

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く」「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」

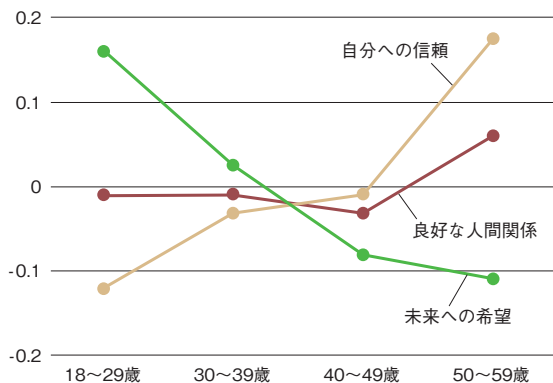
図表1をミドルの切り口で見ると、気になるのは「未来への希望」の下降傾向だ。確かにC・G・ユングのいう「人生の正午」の40歳を過ぎ、人生の午後に入っていく年代だから、時間の制約を意識し、未来への希望を徐々にもちにくくなることは推測できる。

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、停滞や自己陶醉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



図表1

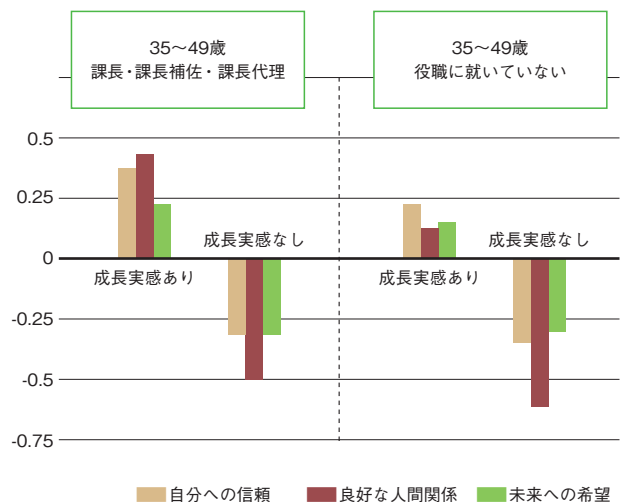
自己信頼3要素 年齢層ごとの変化



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。

図表2

役職の有無と成長実感の有無別 自己信頼3要素



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間を分析すると、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



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。自尊心にはどのくらい強いかを測る、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、自分自身への関心を中心という点だと指摘する。

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、プロのコウンセラーによるコ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

！ 自己信頼と類似の概念の比較



	自己信頼	自尊心	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を見えていく指標として、心理療法の効果を臨床現場で見え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、信頼と希望を持っていること	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、どのくらいうまくこなしてい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

で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、ということを目指す。「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事です」。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、『今まで苦勞もあつたけれど、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け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

あつて『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

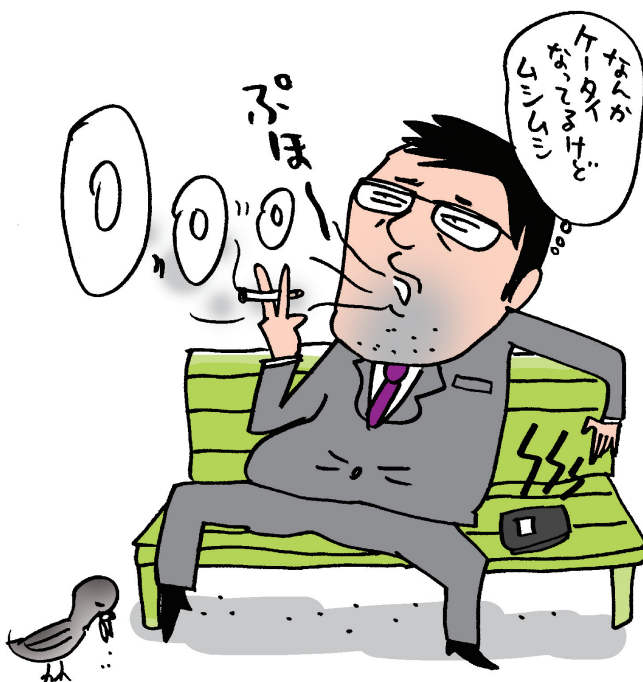
点で捉えている」ことだ。「『他人はどうであれ』ではなく、他者との関係のなかで信頼性が生まれる、未来をどう志向するかというなかで自己信頼が高まるなど、幅広い項目でさまざまな側面に目配りしているから、現実を反映させやすいのでしょう」

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みばいいかも、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

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



明日克人氏

東京支社
管理部部长

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)

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のでしょうか。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。

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。

	あてはまらない	あてはまらない やや	どちらとも いえない	あてはまる やや	あてはまる	
A 自分への信頼						
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	<input type="text"/>
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	<input type="text"/> 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	<input type="text"/>
12 いい恋愛をしてきたと思う	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 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	<input type="text"/>
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	<input type="text"/> 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こなしてしまうものです。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が、ここで、「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。そうす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となります。「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み重ねれば、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、「新人にはいい上司をつくれ」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。

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

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かか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、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らしくもって思切って」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



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人目のハッピー姿）。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、面白いんじゃないか？」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・石見空港だ。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！」とチームもまとも、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、仲間の協力があつたか

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」に答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がも起こっている。

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應できなければ、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、最近の体験を物語りにして話した。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る



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

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ー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」

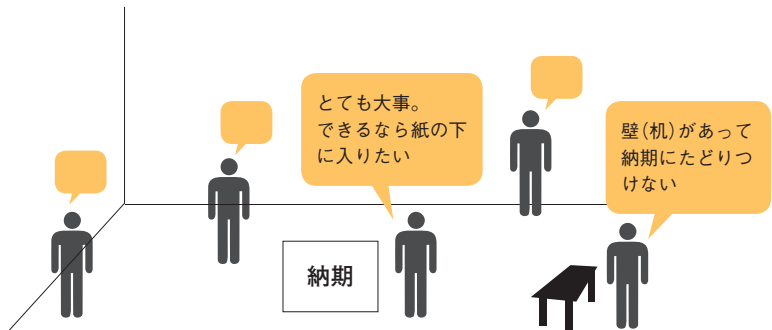
もう1つは、40代後半の部長が率いる、10人の部署の事例だ。部長は意欲も能力も高いが、担当部署で納期遅れが生じていた。部下をサポートしようとするほど叱責してしまい、30代前半の部下は委縮していた。結果、部としての業績も思わしくなかった。

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、「納期を守る派」と「守れない派」に分かれて話し合ってもなかった。「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、対話が注目し、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郎氏は、「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。

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



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のでしょうか」

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」

大き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・²¹道
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』（バンネーム著、幻冬舎）など。

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^{ごきまんと}」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つむのが、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、『コトにつながる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もかもしれない。「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」が組み合わせあって、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、企業のみドルにも、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みドルでも、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代前半のみドルだった。

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、日産のみ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には少なかった。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

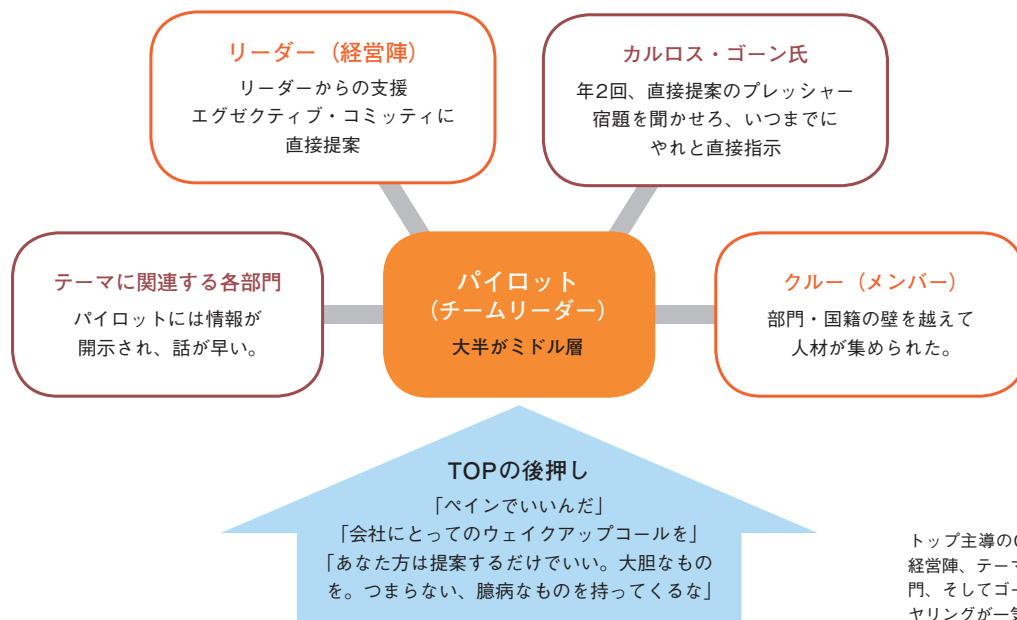


西口敏宏氏

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・チャンネルの「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。

！ 日産自動車CFTのリワイヤリング



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」「米欧でブレイクストーリーの機会があった。ゴーンに直接提案するとわかっているの、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ふ。「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

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（ COMPLIMENT ）
- ◎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

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？」

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

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

るものがある。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、その代わりに何をしているのか」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、自己効力感を持ち、「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ませんか」。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み重ねる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おう。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を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はじめ。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」の主體的な描き直しにつながっていく。

だが、^{タテ}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話を話すと、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。

