

Works 100

どうする、人と組織。こうする。

2010.06-07
Works Institute
Works Institute

人材育成「退国」から「大国」へ

人は育つのか。
育てるのか。
日本企業の
復活への道は、
その議論から
始まる。

100th
special
edition



100th Special Issue >>>

人材育成 「退国」から「大国」へ ——— 4

●はじめに：100号という、いわば「元旦」に。 ——— 5

SECTION 1

日本は人が育つ国だったのか なぜ、人が育たない国になったのか ——— 6

- 思想は？ 仕組みは？ 歴史から日本の人材育成の特徴を振り返る
- COLUMN：パナソニックにみる育成の信念の仕組み化／中西雅子氏（パナソニック 社史室 参事 学芸員）
- 人材育成の「強み」は何だったのか。なぜ今、機能していないかを探る
 - ・視点1 師弟関係から探る：師と弟子たる縦の軸が自立と覚悟を促した。戦後その軸は失われ、横並び平等主義へ／山折哲雄氏（国際日本文化研究センター 名誉教授）
 - ・視点2 組織のあり方から探る：村落共同体的な「よってたかって」人を育てるあり方が、日本の人材育成の強み／野田 稔氏（明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授）
 - ・視点3 現場の人事の視点から探る：バブル期と現在の人材育成を比較。「村的」育成から「仕組み化」に注力した20年／中原 淳氏（東京大学大学総合教育研究センター 准教授）
- 過去から継承すべきもの 新しく作り出すべきもの

SECTION 2

対論 成長期モデルにはもう頼れない 成熟期の人材育成モデルを模索する ——— 30

- 日本が持続的に成長するための人材育成とは：国を挙げて人を育てる。
人材育成のガバナンスが今こそ必要なとき／仙谷由人氏（国家戦略担当大臣）
- イノベーションを担う人材をどう育てるか：身振り手振りといった身体性「我・汝」といった全人的関係
どちらも備えた「従弟制」の再構築を／野中郁次郎氏（一橋大学 名誉教授）
- 現場における学びとキャリア発達をどう促すか：経験の内省によってネガティブをポジティブに裏返す。
今、レジリエンスこそ重要なテーマ／金井壽宏氏（神戸大学大学院経営学研究科長 経営学部長 教授）
- 人材育成において人事が果たす役割とは：人材育成は「アート」から「サイエンス」へ。
人材情報を濃密に集めることが第一歩／守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科 教授）
- 企業を再生に導く人材育成とは：人を育てるのはあくまで現場。現場での試行錯誤が人を鍛え
ヒットを生む体質へと転換／松沢幸一氏（麒麟ビール 代表取締役社長）
- 「人が育つ仕掛け」とは何か：大切なことは、新規事業に挑戦しようという風土づくり。
事業と人材が両輪で育つ／藤田 晋氏（サイバーエージェント 代表取締役社長CEO）
- 「育つ」環境と「育てる」仕組み。「育つ」準備と「育てる」準備／大久保幸夫（ワークス研究所 所長）

100

SECTION 3

ネットワーク型、戦略として活用……

次世代型人材育成の萌芽をレポート 64

- REPORT1 次世代リーダーの育成はネットワークで取り組む
アメリカ・産学連携：ビジネススクールが、企業にカスタマイズしたプログラム開発にのりだす
日本・産学連携：次世代リーダーの育成プログラムを企業と大学の知見を融合して開発する
日本・地域ネットワーク：後継者の育成が地域経済の発展へとつながる。銀行を中心に、ともに学び、ともに育つ
- REPORT2 人材育成を戦略と位置付け、日本企業の「武器」とする
CSR：シナリオさえ描ければ、人材育成はCSR戦略となる。顧客を育て、自社の発展へとつなぐ
グローバル展開：ファンづくり、ブランド構築など大きな付加価値。現地の人材を育成し、市場を変える
商品化：自社の強みを具現化したプログラム。人材育成の工夫を他社にも提供する

INTERVIEW 人を育てるということ

- 日本は「知力立国」を国家戦略としてたくさんのプロフェッショナルを育てるべきだ 26
／田口佳史氏（東洋思想研究者）
- 人間とは何かを知るために、私はロボットを研究し続ける 60
／石黒 浩氏（大阪大学 教授）
- 1割の勝利の確率に賭け、リスクと責任を取れる人材を育てる。それが世界で勝つことにつながる 62
／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）
- 「型」を作って「易行」にする。「型」を学んで「守・破・離」を究める 76
／熊倉功夫氏（静岡文化芸術大学学長、林原美術館館長）
- 自分の人生を自分でコントロールできる力を育てる 78
／木山啓子氏（認定NPO法人、特定非営利活動法人ジェン 理事・事務局長）
- まとめ：「個人の学び責任」「企業の育成責任」。このパラドクスを突破する 80
／小山智通（本誌編集長）

FROM EDITORIAL OFFICE 82

INFORMATION 83

STAFF

発行人
大久保幸夫

編集長
小山智通

編集部
入倉由理子
荻野進介
荻原美佳
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子

執筆
勝見 明
千葉 望
樋口知香
広重隆樹

フォトグラファー
新井啓太
刑部友康
勝尾 仁
笹木 淳
設楽政浩
野口英一
林田摂子
平山 諭

表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広

ディレクター
内田真琴

表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）

アートディレクター
高瀬 薫

デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス

株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズ

校正
ディクション株式会社

印刷
株式会社北斗社

人材育成 「退国」から「大国」へ

SECTION 1

日本は人が育つ国だったのか
なぜ、人が育たない国になったのか ————— P6

SECTION 2

対論 成長期モデルにはもう頼れない
成熟期の人材育成モデルを模索する ————— P30

SECTION 3

ネットワーク型、戦略として活用……
次世代型人材育成の萌芽をレポート ————— P64

100

はじめに

100号という、いわば「元旦」に。

「OJTがうまくいっていないと言うけれど、どんな状態であればうまくいっていると思えるんですか？」

あるとき、東京大学准教授・中原淳氏にこのように問われ、絶句したことがあった。「OJT」という言葉を「人材育成」に置き換えてもいいだろう。自らの経験を振り返れば、「成長したね」と言われるとき、それはその前よりちょっと難しい仕事ができるようになったときだった。それぞれの職務にそれなりの到達地点があって、それをできるようにさせることが、現場のOJTや研修の目標、という非常にシンプルな構造だったように思う。

しかし、現在、企業の人事、人材育成ご担当の方々が「人材育成がうまくいかない」と口々に言うのは、「職務遂行に必要な到達地点をクリアさせられない」というような、単純なものではないように思う。日本を取り巻く社会経済環境は非常に厳しい。バブル期までのように、みんなが目の前の仕事をこなし、少しずつ育っていけば企業も社会も成長していくというような時代とは異なり、変革やイノベーションなしに成長はあり得ない。求められるのは、リーダーシップや自律性、イノベーションを起こす力であろう。ただし、そうした力を持つ人材をどのように育てるのか、ゴールはどこなのか、明確な解を持つ人は少ない。そこに、人材育成の大きな問題点がある。

『Works』誌100号は、100冊のうちの1冊にすぎない。とはいえ、節目、と考えれば、元旦のようなものだ。過去を振り返る内省は、それと同等の期間の未来を展望することにつながると、後の対談で神戸大学大学院・金井壽宏氏も仰っている。人材育成の長い歴史を振り返ることは、遠くまで続く未来の「人」のあり方を展望することだ。この節目に、どんな人をどのように、どんなゴールに向かって育てるのか、議論を始めたいと思う。

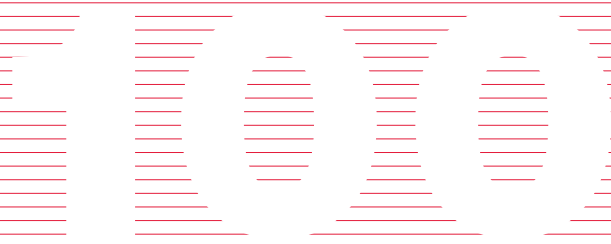
議論を始める前にルールを決めたい。「『人は必ず成長する』という信念を持つ」というルールだ。これは日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏の言葉である。「人材育成がうまくいかない」という、なんとなく蔓延する諦め感を封印するためだ。たとえ迷走しても、なかなかゴールにたどり着けなくても、その信念を共有していれば、私たちはきっと諦めない。議論を続け、「人材育成大国」への道を見つけれられるのではないだろうか。

入倉由理子（本誌編集部）

SECTION 1

日本は人が育つ 国だったのか なぜ、人が育たない国に なったのか

日本企業は、かつては人材育成に大きな自信を持っていた。しかし残念ながら現在は、多くの日本企業が、そして日本人が「人が育っていない」という危機感や不安感を口にする。とはいえ、人材育成の具体的な課題とその原因を明確に説明できる人は多くない。ここでは日本の組織や企業が持っていた強みは何だったのかを振り返り、そこから見えてくる現在の課題を浮き彫りにしたい。



思想は？ 仕組みは？ 歴史から 日本の人材育成の特徴を振り返る

現在は過去の積み重ねの上に成り立っている。であるならば、日本企業が抱える課題を浮き彫りにするためにも、まず日本の人材育成の歴史を振り返ることからはじめたい。日本人が人を育てることに対して持っていた思想や仕組みとは何だったのか。また、それが生みだされた背景とは何だったのか探る。

社会や経済という環境の転換期に、 育成への新たな思想、仕組みが生まれる

まず武家統治が幕を開けた鎌倉・室町時代から、多くの強いリーダーが登場した戦国時代まで、教育が一部の特権階級だけでなく、武士・庶民にまで広がった時代を振り返る。

寺社仏閣を中心に 武士・庶民へ教育が浸透

日本の平安時代までの教育とは、貴族のような一部の特権階級層が享受するものであった。しかし、武家統治が幕を開けた鎌倉時代から、特権階級層だけではなく、武士や庶民にまで教育が浸透した。北条氏一族の北条実時が、武蔵国金沢郷（現在の横浜市金沢区）に「金沢文庫」を建て、和漢の書物を収めたように、学問に力を注ぐ武士も現れた。

また、当時日本の教育において「寺社仏閣」の果たした役割は大きい。

平安末期からの戦乱と飢饉により、貴族のみならず武士・庶民も生きるための知恵として宗教思想への関心を高めたことで、教えが広まった。代表的な例としては、比叡山や高野山が挙げられる。その中から、法然、親鸞、道元、日蓮など、多くの人材が育った。彼らは、貴族から農民まで出身階級はさまざまであった。貴族主導から武家主導の政治へと大きな転換が起こったことで、草の根から多くの人材が生まれた。

室町時代には、日本の代表的な人を育てる思想である「守破離」も生まれている。藤原稜三著『守破離の思想』によると、「守破離」の思想とは、覚性に至る修業者の行動様式を示す心性の道筋とあり、「守」とは先人の教えを習い覚えるもの、「破」は一途に己自身を磨き叩くもの、「離」は真理を気得・体得した

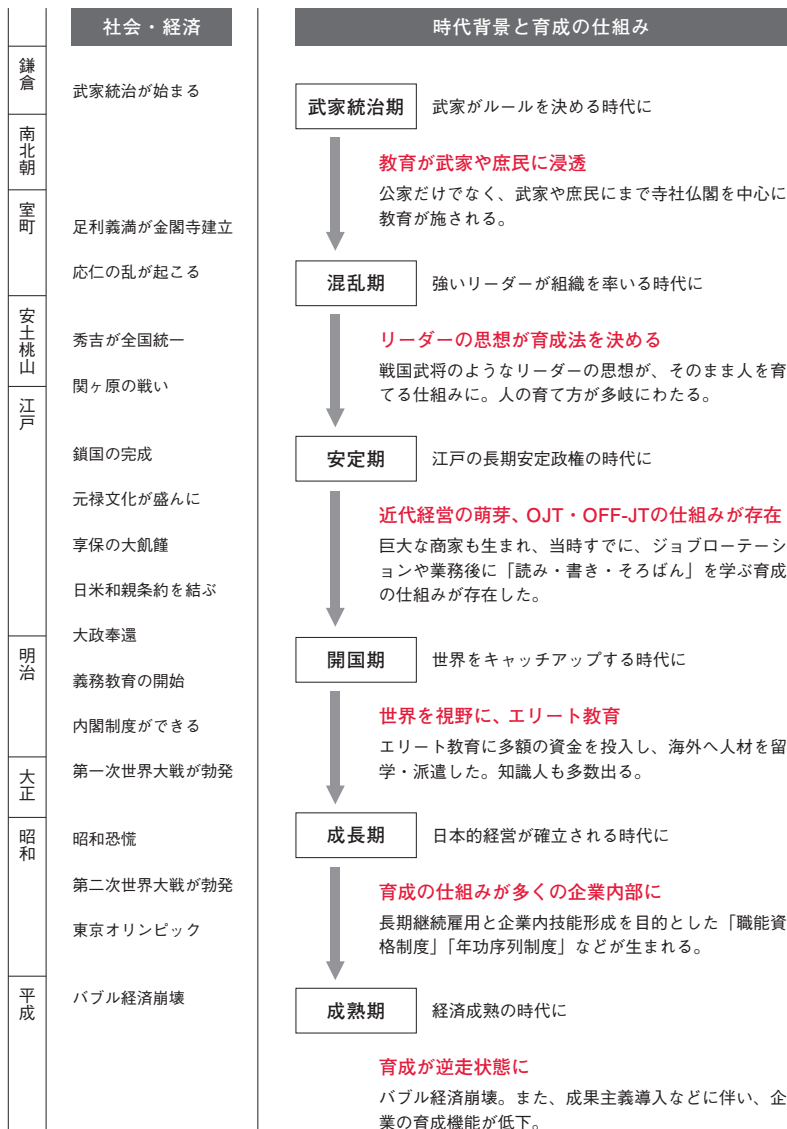
心魂の姿としている。そして、その思想は、8代将軍・足利義政の東山文化の時代に、南宋禅を広めた一休宗純から生まれ、茶道始祖の村田珠光へと引き継がれたり、能楽や武道の世界へと普及したとしている。

強いリーダーが登場 育成法が多岐にわたる

そして、室町幕府が衰退し、応仁の乱を契機として戦国の世が始まると、さらなる混乱期を迎え、戦国武将という強いリーダーが登場した。この時代は、育成法がそれぞれのリーダーの思想によって決定づけられたため、人の育て方が多岐にわたったと言えるだろう。

武田信玄、織田信長、徳川家康……彼らの人の育て方を比較してみると、違いはさらに浮き彫りになる。

◆ 日本の人材育成の歴史



なぞらえて、幼い頃の教育の重要性を強調した。この育成に対する考え方が、徳川15代の基礎を築いた1つの要因かもしれない。

近代経営の萌芽、人材育成の仕組みが組織内に存在

ここまでの時代を振り返ってみると、基本的に生き抜くための知恵を身につけさせる教育、育成法が多かった。次に、長期の安定政権により商業が発達した江戸から、高度経済成長期を経て、経済が成熟期に突入した現在にいたるまでの人材育成を振り返る。教育は一般化し、商家や企業内部に人材育成の仕組みづくりが生まれた。

江戸時代に入り、「武家諸法度」「参勤交代」などの徹底した法治体制を敷いたことで、長期安定政権の基盤が確立した。当時は、武士の教育機関として、家塾や私塾、藩校が設立され、庶民も寺子屋や郷学で「読み・書き・そろばん」を習った。当時、江戸の識字率は世界最高水準を誇ったとも言われる。

元禄時代には、鎖国をきっかけとして国内自給経済が形成され、塩、漁業、織物などの産業を中心に貨幣経済が農村にまで浸透した。それらの結果、商業が発達して巨大な商家も生まれ、近代経営の組織の萌芽が見え始める。

世界のほとんどの製造業が一工場一企業というシンプルな構造をとっていたにもかかわらず、「三井越後屋」(商家)は、現代の中堅企業に匹敵するほどの規模があった。また、

武家統治の世が幕を開けた鎌倉時代から現代までの人材育成の歴史を振り返った。社会環境の転換期に、育成ニーズが変わり、それによって、新たな思想や仕組みが生まれている。

出典：参考文献をもとに編集部が作成

信玄は、若い武士に対し、武将としての心構えや戦術等を自ら教えるなど、徹底した教育・育成を行った。これにより、当時最強と謳われた騎馬軍団を作り上げている。

信長は、「これは」と思った人材は新人でも抜擢し、常に側に置き、「背中を見て覚えろ」という育て方をした。意識して人を育てたわけで

はないが、結果として、人が育つ環境になっていた。彼のもとからは、豊臣秀吉、前田利家、佐々成政ら、多くの人材が輩出された。

家康の育成の思想で特に注目すべきは、後継者育成に心血を注いだことである。3代目の育て方に関しては、若木のうちに添え木をすれば、まっすぐな立派な木に育つと、木に

この当時すでに店舗ごとに独自に採用する仕組みではなく、本店で採用する中央集権的な人材の採用とジョブローテーションによるOJTの育成の仕組みが存在していた。業務終了後の夜間に「読み・書き・そろばん」を奉公人に教えるOFF-JTの仕組みを持った商家も多かったようだ。

当時、なぜ商家の人材育成の仕組みが成立していたかという点、奉公人たちは基本的に無給で働く生活を送っていたため、早く仕事を覚えて出世競争に勝ち、番頭に昇進したり、「のれん分け」をしてもらったりして自力で稼げるようになりたいというモチベーションが働いていたからである。加えて、商家側としては、奉公人は縁故や知り合いからの預かりが多く、早く一人前に育てる育成責任があったことが理由にあると言われている。

また、商業が発達したことで、町に商売のプロフェッショナルも多数育っていった。彼らを育てる意味で大きな役割を担ったのは石田梅岩である。梅岩は、『都鄙問答』をあらわし、儉約・堪忍・正直などの徳目を説いた。彼の起こした「心学」は商人の道徳として広まった。彼の教えは、松下電気器具製作所（現パナソニック）を創業した松下幸之助にも引き継がれ、倫理教育を施す「PHP研究所」を設立するきっかけにもなったと言われている。

世界に追いつくため、
エリート教育を施す

幕末から明治時代にかけては、戦

国以来の混乱の時代を迎え、再び多くのリーダーが育った。それには、吉田松陰の松下村塾のような私塾が大きく寄与した。特に吉田松陰は、武士や町民など身分の隔てなく塾生を受け入れ、西洋兵学や日本の進むべき道を説いた。彼のもとからは、桂小五郎、高杉晋作、山縣有朋、伊藤博文など、数多くの幕末のリーダーが誕生した。彼らは、維新の立役者となり、明治新政府の中核を担うこととなる。そして、徳川幕府が倒れた後、幕末のリーダーたち、20代、30代の若者はそれまでの仕組みを壊し、海外の技術、文化を積極的に取り入れようとする。

明治時代に入ると、その動きは顕著になり、日本が世界に追いつくため、多額の投資を掛け、欧米先進諸国へ人材を留学・派遣した。当時は、教育といえどもっばらエリート教育が実施された。

その後、明治政府は海外から最新式の機械も輸入し、群馬県の富岡製糸場など多くの官営工場を設立した。そして、このときに日本が近代化へ突き進むうえで大きな影響を与えたのが、福沢諭吉や渋沢栄一のような

知識人である。特に、「資本主義の父」と呼ばれた渋沢栄一は、450社近い会社の設立にかかわったのみならず、後に500校近い大学の設立にもかわり、多くの起業家を育てるきっかけとなった。『論語と算盤』をあらわし、自己の利益を追求するのみならず、論語のような道徳を身につけて、他者の利益を考えられるようであれば、一時はうまくいったとしてもやがては衰退してしまうだろうと当時の実業家たちに説いている。

戦後の成長期を経て
日本的経営が確立する

この時代、日本はさらなる近代化を進めるため、国民の知識水準を高めることが必要であった。1886年には学校令が制定され、小学校令では、小学校8年のうちの最初の4年間を義務教育とした。

明治期には、軽工業を中心に多くの企業が生まれたが、1902年の日露戦争をきっかけとして日本における重工業の本格的な確立がもたらされた。この流れが急速に進むことで、技術者・技能者が不足し、大学や専

◆ 富岡製糸場作業場内部



明治政府が日本の近代化のために最初に設置した官営模範器械製糸場。外国人のフランス人技師ポール・ブリュナを雇い、製品の質・量ともに高めることを目的として、技術指導や機械の導入が実施された。

東京国立博物館蔵
Image:TNM Image
Archives Source:
<http://TnmArchives.jp/>

門学校の新卒の採用ではまかないきれないため、競って企業の中に養成機関を設けることになる。

この辺りは、坂本藤良著『日本雇用史』に詳しい。たとえば、小野田セメントの創立者、笠井順八は、社員のための「夜学会」を開設した。その修業年限は1年で、修身、国語、漢文、数学のほか、セメント学講義、機械製図等の実習を行った。

また、日露戦争後、重化学工業とならんで、金融資本の集中が見られた。この段階になると、自力でホワイトカラーの人材を育成しようとする企業も現れた。たとえば、安田銀行（現みずほコーポレート銀行）の場合、採用が決まると、寄宿舎に入れ、1年間鍛えた。そして、仕事を覚えると2、3カ月で別の係にまわされるなど、ローテーションによる育成が行われたという。

ただ、上記のような取り組みにより、人材が育ったとしても辞められてしまっただけでは企業は困る。そのため、同一企業内で長く働いてもらうことを目的とした年功序列などの制度が

生まれる。その後、戦争が激化すると、賃金は減額の方角をたどり、永年勤続者で技能が優秀であってもポストが足りない人のために、資格制度を導入し、名誉によってモラルアップをはかろうとする動きが広がっていく。

1945年に第二次世界大戦が終わると、企業は新しい労働・雇用システムをつくりはじめる。特に、個人の職務遂行能力を評価した上でランク化し、賃金を決定する「職能資格制度」は、日本的経営を象徴する制度となる。この制度は、長期継続雇用と企業内技能形成を促し、人を育てる仕組みとしても機能した。これらを背景とし、日本企業は80年頃まで一気に成長を遂げる。

**迷走状態に陥った
日本の人材育成20年**

しかし、ここ20年、日本企業の人材育成は迷走状態にある。まずバブル崩壊に伴う経済の落ち込みにより、1980年代後半に比べて人材育成に

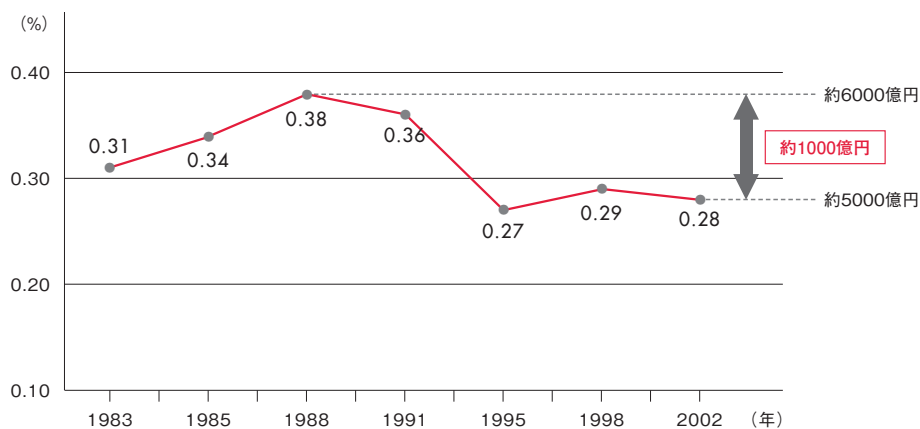
投資をかけることができなくなったことがある。

下の図を参照していただきたいが、労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費は、88年の約6000億円から14年後の2002年には約5000億円まで減額している。

さらに、日本経済も成熟期に入り、これまでのような右肩上がりの成長が望めなくなった。成果主義を導入し、職能資格制度が有していた長期間にわたる人材育成と成長への内在的インセンティブも低下した。コーチングやインストラクショナル・デザインなど、人材の能力開発の手法を海外から取り入れたりもしているが、あまりうまく機能せず、次の打ち手を模索し、迷走状態に陥っている企業が多いのが現状だ。

参考文献：
 『日本雇用史』（坂本藤良、中央経済社）
 『守破離の思想』（藤原稜三、ベースボールマガジン社）
 『詳説日本史』（山川出版社）
 『三井越後屋奉公人の研究』（西坂靖、東京大学出版会）
 『能力を楽しむ社会』（大久保幸夫、日本経済新聞社）
 『人事マネジメント』（佐藤博樹、ミネルヴァ書房）

◆ 労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費の割合



労働費用に占める教育訓練費の割合は、絶頂期の1988年から2002年の間で0.1%減っている。バブル経済崩壊に伴い、人材育成にあまり投資コストをかけられなくなった。

※本社の常用労働者が30人以上の民営企業のうちから、産業、規模別に層化して抽出した約5300企業の調査結果。

出典：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」2003年（1983年は同省「労働者福祉施設制度等調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」）

COLUMN

パナソニックにみる育成の信念の仕組み化

250年の長期スパンで人の育成を考えた 生産と教育を同時に行える工場学校を設立

パナソニック

戦前から戦後、日本が混乱から復興にいたる時期に、強いリーダーシップを持ったリーダーが人材育成に力を注いだ。ここまでは、明治以前と同じだが、この時代のリーダーは、育成に対する信念を組織内に本格的に仕組み化したことが以前と大きく違っていた。

そのうち、特に育成に力を注いだ人物として、大正7年に松下電器器具製作所（現パナソニック）を創業した松下幸之助氏が挙げられる。松下氏は、育成への信念をどのように仕組み化したのか、社史室参事の中西雅子氏に伺った。

「元来、体が弱かった松下幸之助は全部1人で管理することはできないと考え、自立した人材を多く育てたいと思ったのです。また、彼は『人間は磨けば輝くダイヤモンドの原石』という人間観を持ち、人間は誰もが、磨けばそれぞれに光る、すばらしい素質を持つとの思想がありました」と中西氏。



店員養成所の育成風景

さらに、昭和4年当時、金融恐慌を契機として多くの競合他社が倒産した際に、松下氏は「事業は誰のために、何のためにやっているのか」と自問し続けたという。その後、昭和7年に偶然ある宗教団体を訪れ、宗教の使命が人を救うことであれば、事業の真の使命は物を生産し、それによって豊かな社会を作り出していくことだと思いにいたった。松下氏は企業の大きなビジョンとして「建設時代10年、活動時代10年、社会貢献時代5年、計25年を1節とし、以後同じ方針・方途を時代の人々に伝えつつ、これを10節繰り返し、250年後に楽土の建設を達成しよう」という250年計画を社内に向け発信し、そのためにも自分の志を継ぐ人材を育てるべきだと考えた。翌年、その使命を果たそうと実践の仕組みづくりに着手する。

店員養成所が開校し、戦後の経営幹部が多数育つ

昭和8年には、事業部制を導入する。当時の社員数は約1600名で、商品群をベースにした一つひとつの組織の中に、開発から営業まですべてを揃えた。「事業部制の目的の1つには、新たな経営リーダーの育成という意味がありま



中西雅子氏

社史室 参事 学芸員

した。創業者の分身という用語弊がありますが、経営を任せるに足る人材を数多く育てたいと考えたのです」と中西氏。

また、昭和9年には、生産と教育が同時に行える工場学校を建設したいとの思いから「店員養成所」を開校する。養成所では、午前は勉強し、午後は工場で生産にあたった。「当時、企業としては大変なリスクをとりました。生産性向上には直結しないし、教師も一流を集めたために多額の資金が必要だったからです」と中西氏。

上記のような育成の仕組み化により、戦後の同社の経営を担う数多くの経営幹部リーダーが育つこととなる。現在、社員数約38万名（連結）を擁するグローバル企業に成長した。

同社に象徴されるように、戦前から戦後、育成に力を注いだ起業家や経営者が現れた。彼らは育成に強い信念と長期ビジョンを持ち、それを組織内に仕組み化することに努めた。その動きが広がりを見せたことが、後の日本の発展に寄与したのだろう。

人材育成の「強み」は何だったのか なぜ今、機能していないかを探る

「日本ではかつて人が育っていた」——そうした言葉をよく聞くが、だとすれば、「かつて」とはいつを指すのか、どのように育っていたのか、そしてまた、なぜその強みを失ってしまったのか。日本人論、組織論、現場の人事の視点からこの問いの解を探りにいく。

視点 1 師弟関係から探る

師と弟子たる縦の軸が自立と覚悟を促した 戦後、その軸は失われ、横並び平等主義へ

ここでは、日本の人材育成に「強み」はあったのか、技術や知識だけでなく、仕事観や人生観まで教えた師と弟子の関係から探りたい。国際日本文化研究センター名誉教授で、「日本人論」の観点から師弟関係に詳しい山折哲雄氏に話を聞いた。

「和魂」欠落の60年 育成を古典に学ぶ

山折氏は、歴史を振り返る中で日本人の特質を挙げると、日本古来の精神を核にしなが、海外の学問・技術を上手に取り入れることで、発展してきた民族だったと考える。代表的な例としては「和魂漢才」「和魂洋才」のようにだ。それは過去、隋を参考に十七条の憲法をつくった

聖徳太子から、日本人の道徳を重んじながら西洋の知識・技術を取り入れた福沢諭吉まで、さまざまな時代で機能してきた。

「翻って、日本の現状をみると、戦後60年、『和魂』の部分が欠落したことで、多くの弊害が生まれたことがわかる。戦後教育の方針によって、日本のことは全然知らないが、欧米のことばかりを知っている人たちが大量生産された。企業人も、日本について答えられない人が多くなった。自国の歴史、文化、強みを知らないようでは世界で通用しない。そのためにも、あらためて古典や歴史に学ぶ必要があると思います。万葉集や源氏物語などには、日本人の精神をつくってきた貴重な遺産が埋めこまれています」(山折氏)

日本は今、変化の只中 中世鎌倉を参考にすべき

日本は今、変化の只中にある。これまでの社会秩序が崩れ、価値観が次々と変化していく時代。そんな中、人を育てるという観点で日本の歴史を振り返ってみると、13~15世紀、特に中世鎌倉時代を参考にすべきだと山折氏は言う。

「中世の鎌倉時代も、価値観が変化するなど、社会環境が現代と非常に似ています。そのうえ、歴史的に見ても、最も個性的な人材が育った時代でした。この時代から、現代の日本人が学ぶべきことはかなりあると思います」と山折氏は述べる。

たとえば、当時、総合大学の役割

山折哲雄氏

国際日本文化研究センター 名誉教授

Tetsuo Yamaori_1931年サンフランシスコ生まれ。東北大学文学部卒業。東北大学助教授、国立歴史民俗博物館教授などを経て、現在にいたる。専攻は宗教史、思想史。著書に『教えること、裏切られること——師弟関係の本質』（講談社現代新書）、『いま、ここを育むとは——本当の豊かさを求めて』（小学館101新書）などがある。



を果たした比叡山からは、法然、親鸞、道元、日蓮などが出ている。山折氏によると、彼らを宗教思想家としてのみでとらえるのではなく、哲学者のような知識人・教育者としてもとらえるべきだという。そして、彼らがしたことでも共通しているのは、比叡山という旧来の学問と修行の世界から降りてしまったこと。いわゆる「脱藩」をしたことだ。

「彼らは、比叡山では自分が本当にやりたいことはできないと感じたのでしょう。これまでの秩序から飛び出し、1人で立つ『覚悟』があったのです。現状の価値観や世界観を徹底的に否定した。とかく時代の混乱期には、このような人材が育つことが求められます」（山折氏）

**師に対する絶対的な随順
そこから生まれる「強さ」**

では、なぜ彼らのような人材が育ったのだろうか。その背景に何か理由があったのか。

「師という絶対的な縦の軸を持っていたということです。たとえば、親

鸞は師である法然に随順しました。また、道元は日本では師を見つけることができず、中国に渡ってようやく如浄という師に出会うことができました。彼らの中に、師と常に向き合い、心を支える絶対権威を得ることで、強さが生まれたのだと思います」（山折氏）

ただ、親鸞と道元の場合、自分の弟子に対する態度は大きく異なる。まず親鸞は、法然に絶対随順していたが、弟子にはそれを許さなかった。「私は1人も弟子を持たない」と宣言している。むしろ「一人ひとり自立せよ」と言った。

一方、道元は、徹底的に弟子を教育して、厳しく訓練しようとした。福井の永平寺に「禅のセンター」のような道場を作り、朝起きてから夜寝るまで、食事の作法、洗面の仕方、衣を着る脱ぐ、日常茶飯事のすべてに関して、細かい規定を作ってその通り実践させた。そして、「それを続けることで、やがてたった1人で悟りを開くことができるのだ」と教えている。

2人は弟子との向き合い方では異

なった態度をとっているが、弟子に望んでいたメッセージはただ1つ「自立せよ」ということだった。それは自らが持っていた覚悟を、弟子にも持たせることにもつながった。

「人間というのはさまざまな資質を持っています。それを見極めながら、師というものは親鸞タイプで教育するか、道元タイプで教育するか、考えなければならない。師や先生というのは、本来、そういう直感力を持つ必要があります」（山折氏）

戦前までの日本の教育は、このような縦の軸を重視していたという。しかし、戦後その軸は取り払われてしまう。師と弟子の関係は、封建的、前近代的な名残りであるとして、日本の公の教育の場から追放されてしまったのだと山折氏は語る。

では、師と弟子という関係が取り払われたことで、戦後どのような弊害が起こったのだろうか。

**縦軸の喪失により、
横並び平等主義へ**

「師と弟子という縦の軸が失われた

ことで、『横並び平等主義』が生まれました。これは、横にいる人々と同じでない満足できないという思想です。だが、いくら平等が大切だと言われても、現実の生活を見るとすべて不平等じゃないでしょうか。顔、能力、生い立ちにいたるまで、違いばかりが目につくようになる。終いには、そのことに耐えられなくなってしまいます。横と比較し続けることによって、『比較地獄』に陥り、それが今度は『嫉妬地獄』を招き、それがどうにもならず嫉妬が怨念に変わっていく。その怨念がある水域を超えると、そのエネルギーが外に向かって殺人を引き起こす、自分に向かうときは自殺、外にも内にも向けられないまま抑圧されると、それがうつ状態をつくり出してしまうのです。やはり、人間は一人ひとり違うのだということを言って、だからこそ自立して歩いていかなければならないのだと教えるべきだっと思います」(山折氏)

自立を促すためには、自己と向き合えるような、師たる存在に付かなければならないと山折氏は語る。今現在、そのような「師」が日本のあらゆる場面で見当たらなくなってしまったという。それは制度設計によっては育たないため、哲学や文学を重視し、時間はかかるけれども、過去の叡智に学ぶ姿勢が必要だろうとする。

師自らが裸になり、中心にいること

また山折氏は、師たる存在が育つ

ための心得として弟子の前で「裸になること」が必要ではないかという。人間としての喜怒哀楽をはじめ、自分の弱みをさらす、つまり裸になって、しかも弟子たちの中心にいる。それによって弟子は、師も同じ人間だと安心もし、信頼もするようになるという。「裸になることができるか、できないかはリーダーの重要な資質です。言うは易く、行方は難しですが」(山折氏)

そして、師たるもののもう1つの仕事は、後継者を育て、自分の地位を譲ることだという。それは「引き際の美学」とも言えるかもしれない。「江戸時代には、隠居の制度がありました。ご隠居さんは尊敬もされ、その発言権も高かった。それは、気力・体力が少しでも衰えはじめたら、育てた後継者に任せ、引退するという引き際のよさがあったからだと思います」(山折氏)

**壊すだけではダメ
同時に創造することが必要**

「戦後、『企業は人なり』と言っていたが、企業が育てたのは、企業人として有用な人材を育てただけ。企業の枠組みを越え、さらに日本の枠組みを越えて世界のために何か大きな仕事をするような人材を育てようとしたわけじゃない。企業内人間だったわけですね。しかし、日本の大手企業は、すでに国境を越えた活動をしている。つまり、経済はすでに世界レベルまで進んでいるにもかかわらず、それに対応する人材育成が後れをとっていたということではな

いでしょうか。その落差に今、日本企業は苦しんでいるのかもしれませんが。ですから、戦後をモデルにしているだけでは何も生まれない。とすると、ここで一度、歴史全体を振り返って、学び直してみなければいけないでしょう」(山折氏)

そして、山折氏は、現在の社会の仕組みや価値観をひっくり返すような人材に登場してほしいという。企業も成熟してしまうと、人材がその秩序の中で安定してしまうということだろうか。もっとも、壊すだけではダメで、否定すると同時に創造しなければならぬという。

「ともかく否定すると同時に、新たな仕組みや価値観を創造しなければならないということになると、やはり浮かび上がってくるのが中世の鎌倉時代だった。たとえば、道元の教えは多方面に影響を及ぼしており、世阿弥の『初心忘るべからず』や茶の湯における『わび・さび』の精神など、その美意識や人生観は現在まで引き継がれています」と山折氏は語る。

最後に山折氏は、「戦後長い期間にわたって疎かにされてきたのが『古典教育』でした。それをこれから大切にしていくことです」と語り、人を育てることに対する特効薬はない。だからこそ、今すぐ取り組みを始めなければならないと強調した。「多少無茶をして現在の仕組みや価値観を壊しても大丈夫。これまでの歴史の蓄積が支えてくれます。もっと日本人の伝統を信じて、変革に向けて進んでほしいと考えます」(山折氏)

視点 2 組織のあり方から探る

村落共同体的な「よってたかって」人を
育てるあり方が、日本の人材育成の強み

日本の組織、集団において人材育成の強みはあったのか。あったとすれば、なぜ失われてしまったのか。組織論の視点から明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授・野田稔氏にこれらの問いをぶつけた。

社会全体が教育の場として
機能していた江戸時代

「いくつかの例外はあったものの、日本の組織、集団における人材育成はゲメインシャフト的な特徴を持って発展してきました。そのレベルは常に高く、中でも江戸時代の人材育成は、当時の世界最高水準だったのではないかと思います」と、野田氏は説明する。ゲメインシャフトとは、自然発生的に形成された家族や村落

などの共同社会を指し、ある目的を達成するために作為的に形成するゲゼルシャフトの対極にある。

ゲゼルシャフトの代表は国家、企業であり、一般に欧米ではゲゼルシャフトとゲメインシャフトが別のものとして社会の中に存在するが、日本の歴史を振り返ると、国家や企業といった本来ゲゼルシャフトであるべき組織においてもゲメインシャフト的な色合いが圧倒的に強いというのだ。それは人材育成のあり方にも大きく影響し、江戸後期に完成を見たという。

「藩校、私塾、寺子屋、手習い。武士から庶民にいたるまで、教育が施されていました。さらに、地域コミュニティも『しつけ』の場として機能し、それらをひっくるめると、制

度はなかったけれど、義務教育が全国津々浦々で機能していたと言っても過言ではありません。社会全体で『よってたかって』知識を伝授し、人を育てていた。それが江戸の人材育成のあり方です」（野田氏）

人材育成システムとして機能していたものは、それだけにとどまらない。法事での僧侶の説法は大切な生涯教育の場であったし、神社が発行する暦は、四季折々の自然現象を刷り込む「メディア」だった。

江戸には士農工商という、いわゆる階級があった。階級社会とはいえ、それは職業と直結する「区別」の色合いも強かったという。それは、江戸時代の教育の分け隔てがないあり方にもつながっていた。

「職業に必要な専門性、技術や、そ

野田 稔氏

明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

Minoru Noda_野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経て、2008年より現職。著書に『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。株式会社リクルートワークス研究所特任研究顧問。



の礎となる『読み・書き・そろばん』を士農工商という身分を問わず、ほとんどの人が学んでいました。その根底に流れるのは、『一隅を照らす』という天台宗の言葉に代表されるように、『一人ひとりが社会の構成要素として果たすべき役割がある』という思想です。つまり、『誰ひとりサボってはいけない社会』という思想が、社会の隅々にまで浸透していたために、教育を施す場として社会全体が機能していた、ということなのです」(野田氏)

**「学ばせるために仕事を
与える」のがOJTの真の姿**

「このような江戸時代と同じようなシステムが、戦後、高度成長期からバブル期までの日本企業でも存在した」と野田氏は言う。企業が村落共同体化していたのが、この時代の日本企業だというのだ。

長期継続雇用が約束されているため、一度「入村」すればそこから追いつかれることはあまりない。多くの人が社宅や独身寮に住み、仕事だけでなく、生活をも共にしていた。

このような時代だったからこそ、1人の人材の成長のために周囲の人々が「よってたかって」育てる、ゲマインシャフト的な人材育成の仕組みが機能し得た。

たとえば、新入社員に本人にとってはハードルが高い仕事を任せる。時間がかかっても本人にやり切らせ、かなりの時間と労力をかけて上司がチェックしてフィードバックする。

仕事に必要な英語力が足りない

なれば、堪能な先輩が終業後に教える。顧客まで巻き込んで、その新人に特定の経験を積ませるために、わざわざ仕事を作り出す。もっと適任者がいて、その新人の力量では及ばないとわかっている、顧客との大切な商談を任せてみる……。

「社内はもちろん、顧客まで巻き込んだいわゆる『OJT』が、日本中の企業で機能し、人を育てていました。これが日本企業の人材育成の強みだったのではないかと私は思います。OJTを『仕事の中で学ぶ』ことだと勘違いしてはいけません。『学ばせるために仕事を与える』からこそ、人が育つのです。日本企業でOJTが機能しなくなった理由は、この勘違いがベースにあるのです」(野田氏)

**バブル崩壊以降に失われた
日本企業の人材育成の強み**

日本企業の教育研修費が1990年代以降減っていることは既述の通りだが、もともと欧米諸国と比べると、決して高い水準ではなかった。

「しかし、先に挙げたような例を見れば、明示的な教育研修費というコストは低かったとしても、1人の人材の育成にかかる時間的コスト、さらに、『できなくても任せる』というリスクを負う、というコストまで含めれば、それは膨大なものだったと言えるでしょう」(野田氏)

膨大なコストをかけたとしても、育てた後輩が3年目くらいになると、自分の仕事を助けてくれる、というような成果を味わうこともできた。「ああ育ててよかった」。そんな実感

が、再び人を育てるモチベーションになった。そうやって人が育っていくことで、「長期的に見れば、めぐりめぐって企業の成長につながっていた」(野田氏)のである。

よく言われることだが、バブル崩壊後、経営環境が厳しさを増す中で、現場に人を育てる余裕がなくなり、日本企業のゲマインシャフト的な人材育成の強みは失われてしまった。

「今、絶対に儲けなければならない。その目的達成に向けて最大の効率を挙げるには、人材育成よりも、その仕事の最適者をアサインするほうがいい。本当は育てたいけれど、今回はできる人に。そんなことが毎回行われていたら、人は育つはずがありません」(野田氏)

また、できる人材には「異動させたくない」という力学が働くし、逆にローパフォーマーは「必要な能力を持っていない人材は、教える余裕がないからいらぬ」と受け入れ先が見つからず、会社全体でジョブローテーションが硬直化してしまった。個人にしてみれば、新しい能力を獲得するチャンスを失っている可能性は高い。これも成長の可能性を阻む1つの要因であろう。このようなさまざまな要因が絡まり合って、悪いスパイラルに陥り、人材育成力が加速度的に落ちていると言えそうだ。

**エリート選抜育成は現在の
日本企業になじまない**

明治期から大正期にかけて、欧米列強に追いつくために、海外に優秀な人材を留学させるなど、少数の人

材に集中的に教育コストをかける「エリート教育」が行われたことがある。「日本の歴史の中では、これは例外的」だと野田氏は話す。

「明治維新を経て、諸外国を見回したとき、鉄鋼業、造船業、銀行業……どれをとってもまだ存在していないか、未熟なものしかない産業ばかりでした。だから諸外国で優秀な人材が学び、日本に導入するしかなかった。一般的にこのようなキャッチアップするフェーズでは、このやり方が最も適しており、現在でもこの手法で国力を伸ばそうとする新興国は多くあります」(野田氏)

同様に、選抜によってエリート教育を施し、次世代リーダーを育てようという企業は少なくない。これに対し、野田氏は「あまり意味がない」と警鐘を鳴らす。

「グローバル市場で見たときに、日本企業はキャッチアップする立場ではありません。産業構造も複雑化し、『ないものはない』という状況です。1人のエリートが学んで何かを持ち込めば解決する、というような単純な話ではないのです。企業でイメージするならば、創業期のベンチャーは社長1人で引っ張っていても、グループ内に数十、数百も子会社を持つ、事業領域も多岐にわたるような企業は、1人のリーダーだけでコントロールするのは難しいということなのです」(野田氏)

今、多くの日本企業が志向するのは、新たな産業を興すこと、つまりイノベーションであろう。

「イノベーションはどこから起こるか。モノもサービスも飽和した現在

の日本では、1人の変革リーダーのアイデアだけでは到底起こりません。マーケットで同時多発的、草の根的に起こるイノベーションの芽吹きを、大きなムーブメントにしていくしかないのです」(野田氏)

たとえば、全国でさまざまな企業が展開し始めた野菜工場。その技術は日本が世界の中でも群を抜いて高いという。この技術も一企業のリーダーのアイデアではなく、食料自給率や食の安全性の向上などの問題意識から、多くの企業が同時期にビジネスを立ち上げたことで、イノベーションの波が起こりつつある。

「このような例を見れば、人材育成の方向もある程度見えてきます。1人の天才、リーダーにフロンティアを見つけてもらうのではなく、少なくとも日本の、日本企業の人材の何割かがきわめて優秀な人材となって、モザイク状に事業を起こし、ひいては成長につなげていく、ということが課題になるでしょう。つまり、一人ひとりがどれだけ賢くなれるかにかかっているのです。だとすれば、明治型よりも江戸型、戦後型の人材育成の基本思想を変えてはいけないのではないでしょうか」(野田氏)

**日本企業の強みを活かし、
欧米に学ぶハイブリッド型で**

とはいえ、江戸型、戦後型の人材育成が万能ということでもない。

「戦後の日本企業を見るとわかりやすいのですが、OJTを機能させることで育つのは、現場のマネジャーまでです。現場で育てるのですから、

現場の長以上に人は育ちにくいのは自明です」(野田氏)

野田氏によれば、それでもかつての日本企業で役員レベルまでの人材が育ったのは、日本企業が成長期にあつて、海外・国内の拠点長など、人を育てる機会にあふれたポストが潤沢に存在していたからだという。しかし、撤退や統合が続く経営環境ではそれも難しい。

「加えて言うならば、経営トップを育てる仕組みは、日本企業には存在しませんでした。欧米のグローバル企業の仕組みを見れば、ある年齢で経営幹部候補になった人材は、国、職種、業種を超えたさまざまな子会社、支店を2、3年で異動しています。これによって、失敗も経験しながら高度なマネジメントスキルと覚悟を養っていく。それによって、トップになり得る凄味のある人材に育つわけです。翻って日本企業はどうか。経営者候補になると、失敗をできるだけさせない人事が多くなる。『機会による学習』の重要性を私たちは知るべきであり、一企業内で難しいならば、高等教育機関の設立など、国全体で考えていかなければならないでしょう」(野田氏)

日本が持つ強みへの回帰。そして謙虚に他国に学ぶ姿勢。この「『ハイブリッド型』が、これから目指す人材育成の姿なのではないか」と野田氏は言う。

「思想なき教育は、単なるテクノロジーです。人が育つ国を目指すのであれば、どのような人材を社会として育てていくのかという議論を今すぐ始めるべきでしょう」(野田氏)

バブル期と現在の人材育成を比較。 「村的」育成から「仕組み化」に注力した20年

人材育成の歴史を振り返ると、江戸時代から明治時代、戦前から戦後など、さまざまな「変わり目」があった。私たちが最も近く経験したのは、バブル崩壊を境に、日本経済が成長期から成熟期へと移行していくとともに起こった変化であろう。ここでは東京大学大学総合教育研究センター准教授・中原淳氏をファシリテーターに迎え、実際にその変わり目を経験してきた企業の人事、人材育成の責任者たちにワークス編集

ファシリテーター



中原 淳氏

東京大学
大学総合教育研究センター 准教授

Jun Nakahara_東京大学教育学部、大阪大学大学院、MIT客員研究員などを経て、現職。職場学習論、企業・組織における人々の学習、コミュニケーション、リーダーシップを研究。http://www.nakahara-lab.net/にて研究の詳細を紹介。著書に『リフレクティブ・マネジャー』（共著、光文社）『ダイアローグ 対話する組織』（共著、ダイヤモンド社）『職場学習論』（東京大学出版会、近刊）などがある。

長・小山智通を加え、バブル期と現在の職場の人材育成の違いを議論し、日本企業の人材育成の特徴や現状の課題を浮き彫りにしていく。

時代によって人材育成の
手法、あり方が変化

中原 戦後の日本の人材育成を簡単に振り返ると、まずは官主導の国策として始まり、高度経済成長を経てバブル期に突入した1980年代後半からは、戦略という言葉が企業経営を語る際に用いられるようになり、やがて90年代に入ると人材育成にもその動きが出てきます。MBAの企業派遣が始まり、パッケージ化された研修が多数生まれます。2000年以降は、コーチング、ナラティブ、メンタリングなど、新しい人材育成手法が登場してきます。このように、ざっと見ただけでも、その時代時代によって、人材育成のあり方、手法は変化しています。マクロレベルではこのような変化があったわけですが、本日は実際に皆さんの職場、つまり現場で起こったこと、起こっていることを比較してみたいと思います。人材育成は時代だけではなく、企業・職場によって、そのあり方が異なるのは当然のことです。

今日は、1つの答えを出そうというのではなく、自由な対話の中で、さまざまな人材育成の課題を共有できたら、と考えています。手法としては、単に語り合うだけではなく、「レゴで創って語る」という形式を取りたいと思います。このワークショップは、何かモノを作ることで、自分の知識を作っていくという「構成主義」という考え方に基づきます。皆さんの中にある経験を「かたち」として表出化し、それをもとに具体的な語り合いをなすことがレゴを使用する目的です。最初の課題は、バブル前後を思い出し、ご自身がいた職場の人材育成の様子をレゴで表現する、です。では、始めてください。

長時間労働の中で上司や
先輩の支援を受けて育った

中原 それでは皆さんの作品の意味をそれぞれ発表していただき、質問したり、意見を言いながらバブル前後の人材育成の特徴を振り返っていきましょう。

ぐるなび・田中氏（以下、田中）

私は2009年に現在の会社に転職しました。以前は食品メーカーに勤務しており、社会人としてのスタートは営業職でした。この当時の職場は

ワークショップ参加者



田中 潤氏

ぐるなび
管理本部総務部門
副部門長（人事担当）



田沼泰輔氏

博報堂
人材開発戦略室
室長代理



四方ゆかり氏

マイクロソフト
執行役 人事本部長



堀田慶一氏

三菱東京UFJ銀行 人事部
採用・キャリアグループ
次長



船木弘樹氏

リコー 人事本部
ヒューマンキャピタル開発部
能力開発グループ リーダー

1つの家族のようなもので、仕事、生活のすべてがそこで完結するような、私にとっては「小宇宙」でした。営業は先輩やお客さまと一緒に営業車で。毎晩遅くまで残業していると、先に帰ったはずの先輩から飲み会の誘いの電話がかかってくる。もちろん断れず、朝から晩まで、それこそ年間300日は夜をともに過ごしたと思います。そうした生活の中で、上司や先輩など、さまざまな人から仕事、人生について学びました。お客さまから学ぶことも多く、上司や先輩の間で、「あいつならあのお客さまの担当にすれば育つはず」というような会話が交わされていたことも記憶しています。レゴでは「小宇宙」のような密度の濃い空間の中で、いろんな人に育てられたことを表現しています。ちなみに黄色と白は、当時先輩や上司とよく飲んでいたビールです（笑）。

中原 労働時間は今より長かったんですか？

田中 長かったですね。上司や先輩も残業していました。「客先でこんなことを言われた」とか、ざっくば

らんに毎晩相談していたと思います。**リコー・船木氏（以下、船木）** 私も、似たような経験をしています。バブル期に私は教育部に所属し、研修の企画や講師を担当していました。若かったものの、当時は任されている感覚を持っていましたね。任されている分、試行錯誤も多く、労働時間が長かった。でも、今思えば、後ろで先輩や上司がしっかり見守って、フォローしてくれていたのだと思います。その頃の上司は、「でーん」と構えていましたね。レゴでは、自分が一番前に立っているけれど、後ろから見守っている人がいる、ということを表現したかったのです。

中原 リコーさんでは、今も任せて育てる風土があるんですか？

船木 今も、若手には任せるように

しています。でも、任せる範囲が昔よりも狭いかもかもしれません。

三菱東京UFJ銀行・堀田氏（以下、堀田） 私の職場も船木さんに近い。私は大学時代運動部で、金融について何の知識もスキルもない新人でしたが、最初からそれなりに仕事を任せてくれたと感じていましたね。レゴの先頭は自分。本人は自分でやっていると思っていたけれど、実際には常に直属の上司や、さらに上の上司が後ろから支え、気長に育ててくれたような気がします。当時はそうした上司たちを「けむたい」くらいに思っていました（笑）。たとえば資料を作れば、「てにをは」から全部直されるんです。でも、その修正を入れるのには、ものすごく時間と労力をかけていたはずですよ。

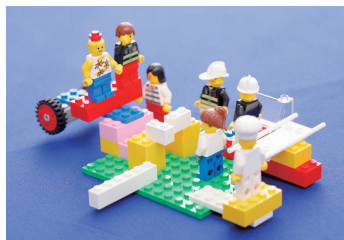
集まっていた人事、人材育成の責任者は40～50代。バブル期を新人が、あるいは中堅の手前で過ごした方々だ。「過去」は「育成される側」にあった。



お題

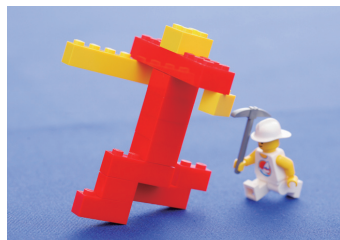
バブル期前後の 職場の人材育成を レゴで表現する

ぐるなび・田中氏



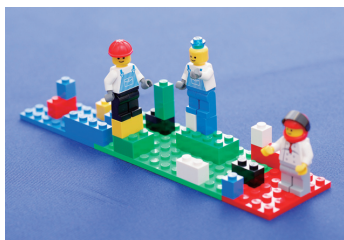
長時間ともに過ごした先輩、上司、顧客との関係を小宇宙的に表現。車輪があるのは同行する営業車の中で学んだことが多かったから。

博報堂・田沼氏



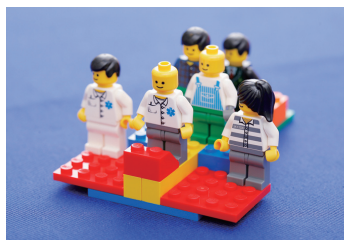
小さな自分が専制君主的な上司に「いつかこの人を追い越そう」と挑んでいる様子。それが成長していく動機づけにもなっていた。

マイクロソフト・四方氏



年功序列の職場環境の中で、「出る杭」になる人が出てきた様子。自分の存在はまだ小さく、そうした人を「すごい」と見上げていた。

三菱東京UFJ銀行・堀田氏



仕事を任せられ、自分が先頭に立っているつもりだったが、常に後ろに先輩や上司がたくさんいて、サポートしてくれていた様子を表現。

リコー・船木氏



教育部で仕事を任せられていたものの、後ろには見守る上司の存在があった。長時間一緒に過ごし、ともに試行錯誤してくれた。

博報堂・田沼氏（以下、田沼） 確かに長い時間を上司や先輩と一緒に過ごしていましたが、私の場合は、上司がほとんど「専制君主」のような人でしたね（笑）。私が早朝から深夜までひたすら頑張っても、おいしいところは上司が持っていく。そんな風を感じていて、「いつかこの人を追い越してやろう」という気持ちが常にありました。レゴで表現したのは、「真っ白」で「小さな」私が、「巨大」な上司に立ち向かおうとしているところです。

ワークス・小山（以下、小山） バブル期までの人材育成は、いいも悪いも「みんなと一緒に動くこと」によって成り立っていたように思います。仕事とプライベートの境界がなく、先輩に言われれば、たとえ深夜でも、翌朝早くからの仕事を抱え

ていても、飲みに行く。そんな生活をしてきた人は多かったのではないのでしょうか。確かにそうやって先輩や上司から教わったことも多かったのですが、激しい仕事、生活の中でバタバタと倒れる人がいることは、あまり考慮されていなかった気がします。とはいえ、成長期という時代背景が大きかったと思うのですが、失敗してもセカンドチャンスは与えられていました。だから一度倒れても、這い上げられる人もいましたね。

転職など多様なキャリアの 選択肢が見え始めた時代

マイクロソフト・四方氏（以下、四方） 私は少し違う角度から考えました。バブル期を振り返って思うのは、日本全体に希望があふれていた

こと。頑張れば明日はもっとよくなる。そうした信頼感を世の中に対して持てた時代でした。その頃私はちょうど、新卒で大手商社に就職しましたが、終身雇用、年功序列が一般的だったところから、前向きな時代の空気に後押しされて、それを飛び出して何かしよう、という人が徐々に出てきたのが印象に残っています。今の仕事や生活とは違うものを求めて海外に留学したり、転職したり。それまでは会社を辞めると「ドロップアウト」というイメージがありましたが、そうした価値観が変化していくのを感じていました。レゴでは、大手の中にあっても、そんな「出る杭」のような人が出てきたことを表現しました。

田中 私は1985年に社会に出ましたが、転職の可能性を考えたことす

らなかったですね。選択肢がない分、悩まないからラクだったような気がします。

田沼 選択肢がなかったから、仕事がつらくても、いつかえらくなって自分が部下をこき使ってやろうと思っていました（笑）。社外を見るというよりは、社内でのステップアップをキャリアのゴールとして考えていた人が圧倒的に多かったのではないのでしょうか。

船木 そうですね。年功的な道筋が見えていたこともあって、仕事に打ち込むことができ、それが成長につながっていたのかもしれない。

中原 企業の中でのリニアなキャリアがほとんどだった時代から、リスクを取って外に飛び出す選択肢が出てきた、そんな境目の時期だったのかもしれないですね。過去をひと通り振り返ったところで、2つ目の課題に取り組んでいただきたいと思います。テーマは、現在の職場での人材育成をレゴで表現する、です。

任せる仕事のコツ化 手厚く大事に育てる

中原 皆さん、バブル期とはまったく違った形のもので出来上がったようです。では、船木さんから作品の意味を説明していただけますか？

船木 現在は、ブラザー制度のように、仕組みとして、お兄さんやお姉さんの存在の先輩が後ろでフォローしています。ただし、仕事が複雑化、高度化していることが背景にあって、若手に任せる仕事は小さく分割されてしまっている。ですから、全体が

見える仕事ができなくなっていて、意図的に広い視点を学ばせる機会を設けなければ人が小さくまとまってしまうという現状があります。

中原 過去には、若手でも全体が見えていたということでしょうか。

船木 それを意図していたかはわかりませんが、仕事の任せ方が大きかった分、結果的にそうになっていたでしょうね。

堀田 若手に任せる仕事のサイズは小さくなっていると思います。上る段階のステップを区切って、「ここを上げばいい」と明確に示し、大きな失敗をしない程度の仕事しか任せない傾向が強くなっている。前に立たせてフォローするだけでなく、前からも上司や先輩が引っ張っている感じでしょうか。サポートの仕組みが以前よりしっかりしている一方で、それによって自ら考える機会が減っているように思います。若手側も、大きな仕事を任されることを以前ほど求めていない傾向が強まっているような気がします。答えのないことに挑戦し、失敗することを怖がる傾

向はあるような気がします。

四方 昔よりも大切に育てられているのは事実でしょう。大量採用だったバブル期と違って、厳選して少人数しか採用していませんから、会社もドロップアウトしないように配慮しています。レゴで表現したのは、若手たちが「壁」に守られている姿です。倒れている人がいるのは、そうやって守っていてもパタンと倒れる人がいるからなんですけど……。

中原 誰によって、何から守られているのでしょうか。

四方 先輩や上司によって、世間の荒波から（笑）。当社では、新卒で24カ月は守りの壁を設けて、部署の上司や先輩に加え、人事も一緒に見守る仕組みを作っています。この期間は、「ガツン」と外からやられないようにしているんです。

田中 私の場合は、少し特殊かもしれませんが、2009年に当社に転職しましたが、人に「どんな会社か」と問われたときには、「日本の高度成長期の姿がまだ残っている会社」と答えていました。すでにベンチャー企



レゴの制作時間は5分。バブル期や現在の人材育成の様子を思い浮かべながら、必要なピースを選び、形にしていく。



レゴを作り終えた後、一人ひとり、その作品の意味を説明する。その都度、共感できる点、異なる点を共有していった。

お題

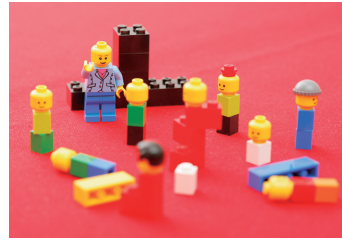
現在の 職場の人材育成を レゴで表現する

ぐるなび・田中氏



ベンチャー気質が今もある職場では人材育成のあり方は過去と基本的には変わらないが、情報が多く多様な選択肢がある分、不安定。

博報堂・田沼氏



みんながバラバラの方向を向き、プレイングマネージャーも人材育成に時間をかけることができず、育成が機能していないという悪例。

マイクロソフト・四方氏



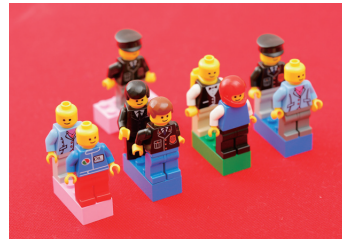
外界の荒波から守ろうと、上司や人事が「壁」を作ってあげている状態。大切に育てていても、中には倒れる人もいる。

三菱東京UFJ銀行・堀田氏



真ん中が育てられる部下。後ろから支援するだけでなく、上るべきステップを示して、前から引っ張ってあげている状態。

リコー・船木氏



仕事を任せ、後ろに先輩が控えている状態は過去と同じ。しかし、任せられる仕事のサイズがコップ化していることが大きな違い。

業の規模ではありませんが、それでも夜遅くまでみんな残って、ああでもないこうでもない議論しています。ちょっと大学のサークルのようですね。平均年齢は30歳過ぎですから当然、若手にも仕事を任せますし、新規開拓が必要な商売でもあり、失敗の機会もたくさんあります。ですから、人材育成のあり方も、過去に私が経験したものとそれほど変わらないような気がします。違うことといえば、先ほど話題に出ていた「選択肢」の数の変化です。情報があふれていますから、外の世界が意識しなくても見えます。個人のキャリアの選択肢が増えた分、職場が不安定な状態にあるのは間違いありません。

田沼 私が作ったのは、人材育成が機能していない、あまりよくない状態の職場です。上司はプレイング

マネジャーで、育成に多くの時間を割けない。若手の志向も多様になり、見ている方向はバラバラ。それだけにマネジャーの戸惑いは大きい。そんな組織は少なくないと思います。

環境の中で育つ時代から 仕組みで育てる時代へ

中原 皆さんのお話を伺っていると、なんとなくですが、流れのようなものが見えてきます。バブル期までは、共同体的職場、長時間の労働、仕事を任せる豊富な機会の中で、必然的に、意図的に育成を行わなくても、仕事をする中で、人が「育っていた」。つまり、それは、「意図せざる幸運」でもあった。現在はどちらかというと、雇用が多様化、専門化し、仕事が高度化、複雑化する中で、そ

うした「意図せざる幸運」が得られなくなってきている。ゆえに、育成を仕組み化して、意図的に「育てる」方向に変化している、という感じでしょうか。「人は育つのか、育てるのか」。これは、この100号記念特集で考えたいテーマの1つということですが、皆さんはどうお考えですか。

船木 おっしゃる通り、80年代までは仕事を経験させる中で、「育てていた」のだと思います。しかし、経営環境が厳しさを増す中で、より早く、計画的に「育てる」仕組みを整えていったのではないのでしょうか。ちょうど、90年にフレックス導入、その後のEメールの普及など、一体感の欠如やコミュニケーション不足でマネジメントが難しくなる中で、マネジャーをサポートする仕組みを整えたのもこの頃だと思っています。

中原 分水嶺は90年前後、ということですか？

堀田 私の感覚ではもう少し遅いですがね。育成が仕組み化されたのは、90年代後半、成果主義が多くの企業で導入され、コンピテンシーという言葉が登場した頃だと思います。

田中 それ以前も育成の仕組みはありましたが、「仕事」にフォーカスした育成から「人」にフォーカスした育成へと変化した、という感じでしょうか。キャリア研修やメンター制度が登場したのは、2000年前後です。仕事を任せただけでは人がなかなか成長しなくなって、「何かが足りない」と育成する側が自信を失い、多様な育成の仕組みを導入する企業が増えたのでしょうか。

小山 かつては「育っていた」けれど、大量に「こぼれた」人がいました。大量採用ができない今、大切に育てすぎて、のびしろを小さくしている可能性は否めません。

堀田 そもそも、「人が育つ」とは何か、我々は考えなければなりません。研修をすれば知識やスキルは身につけられます。しかし、知識やスキルをつけて目の前の仕事をこなせる人を作っても、育ったということにはならないと私は思います。人を育てるといふことの本質がおぼろげながら見えてきて、構造化を模索している。今、そんな状況ではないでしょうか。

田沼 私も人材育成はまさにカオスにあると思います。迷走した時代を経て、さまざまな試行錯誤からうまくいったケースを抽出すると、やはり「育つ人」と「育たない人」がい

ることがわかってきました。この会社の中で何を成し遂げたいかが見えている人は、きちんと育つんです。

四方 今日、過去と現在を比較してあらためて感じたことは、バブル期の職場の人材育成がたとえ優れていたとしても、経営環境、働く人の意識が変わった今、それを再現しようと思っても無理、ということです。現在の状況の中でベストな育成を、仕事、職場、研修を組み合わせで構

築すべきときなのでしょう。

堀田 私たちはバブル崩壊後、育成だけでなく、人事管理のさまざまな仕組みを海外から輸入してきました。それが、それまでの日本的人事管理と摩擦を起こしているのが現状でしょう。しかし大切なことは、その摩擦に真正面から向き合っ、何が問題なのかを真剣に考え、もがくこと。それによって新たな道は見つけられると思います。

AFTER DISCUSSION

日本企業の人材育成の強みは現場。 現状に合わせた形式知化を急ぐべき



中原 淳氏

かつては仕事だけでなくプライベートなかかわりも多かった「村的」な組織の中で、仕事に果敢に挑戦させ、それを支援することで結果的に人が育っていたようです。支援を行う時間も、余裕も、当時の職場にはありました。しかし、1990年代後半から、雇用が多様化、専門化し、仕事も高度化、複雑化する中で、育成を仕組み化し、それが徐々に整理されつつも、まだ迷走しているようです。育てるための仕組み化は重要ですが、育成のラインからこぼれる人が出るのを恐れ、大切に育てるばかりに挑戦の意欲がそがれて結果的に人が育たない、という自己矛盾を抱えているように思います。これは、人材育成の「逆機能」

と言ってもいいかもしれません。とはいえ、かつてのように放っておけば職場の中で勝手に育つ環境がない。単に昔に帰ればいい、というわけにいかない中、もがく企業の姿が垣間見えます。

しかし、日本企業の人材育成の強みが職場にあることは間違いありません。単に長時間一緒に過ごして飲む、というモデルをそのまま適用するのではなく、現在のビジネス環境に照らして、どのような人材育成のあり方が求められているのか、各企業で思索することが重要でしょう。今回のレゴでのワークショップを、人事部・人材育成部門内でも試してみ、みんなで過去を内省し、未来を構想することに役立ててほしいと思います。

過去から継承すべきもの 新しく作り出すべきもの

人材育成の過去から現在まで、さまざまな視点で概観してきた。そこで見てきた日本の企業や集団の人材育成の強みとは、大きくは2つある。1つは村落共同体的な組織の中で、濃密なコミュニケーションによって実現した「よってたかって」人を育てる風土だ。もう1つが歴史を重ね、連綿と続いてきた「和魂洋才」の精神であろう。

しかし、これらの強みが戦後、そしてバブル崩壊後に加速度的に失われたこともすでに見てきた通りである。戦後、日本の復興に向け、欧米諸国をキャッチアップしようと、積極的に欧米の経営や人事システム、文化を私たちは取り入れてきた。国際日本文化研究センター・山折哲雄氏は、そのプロセスで私たちは「和魂」を忘れてしまったと指摘した。同時期に私たちは日本的経営手法による独自の人材育成システムを確立したものの、バブル崩壊後、多くの日本企業の業績が低迷する中で、ここでも意気消沈してしまった。その後、さまざまな欧米の人材育成システムを導入しながらも、それが機能

している実感を得られず、20年以上迷走を続けている、というのがその大きな流れのようだ。

強みだった「村落共同体」や「師弟関係」は崩壊の危機に

では、旧に復すればそれでいいのかといえば、それにもまた違和感がある、というのが現場の人事責任者たちの意見だった。人材育成には可逆性はない。環境が変わっている今、過去に立ち戻ることはできない。そう口々に言った。

バブル崩壊の前後を見るだけでも、確かに環境は激変している。経営環境が年々厳しさを増し、成果主義のもと、短期的な成果を追い求め、多くの組織で人材育成に時間を割く余裕が失われた。また、社会の成熟化は価値観の多様化をもたらし、それによって人と人との関係が疎遠になって、コミュニケーション機会の減少や質の劣化が起きている。若手とマネジャーの間のコミュニケーションギャップは、その最たるものだろう。「村落共同体」や「師弟関係」

は崩壊の危機にある。

また、グローバル競争は激化の一途を辿る。国内の競合だけでなく、世界の競合と戦うために、自然と視線は「内」よりも「外」に向かう。

そのような状況にあって、村落共同体的な人材育成や和魂洋才の精神を持った過去に回帰しようとしても、無理があるというのはもっともな言い分である。

一方で、欧米に学んだ人材育成システムが機能せず、迷走を続ける日本企業が多いのもまた事実である。私たちはどこに立ち戻ればいいのか。立ち戻ることにもそもそも意味はないのか。このように明治大学・野田稔氏に再び問いかけると、「旧に復するだけでは機能しない」と野田氏は同意しながらも、「日本企業や集団が有してきた強みを理解し、これをうまく活かすべき」と付け加えた。「濃密なコミュニケーションによる村落共同体的な人材育成のあり方が効果的であったことを歴史が実証しているならば、やはり私たちは真摯にそこから学ぶべきでしょう。しかし、現在の経営環境や組織の構造の中では、それが自然発生的に起こるとは思えません。自然発生が望むべくもないとすれば、そのあり方を再現するために、仕組み化が必要になります」（野田氏）

人材育成に本気で 取り組ませる仕組みを作る

ほとんどの企業には、それなりに

体系化された人材育成の制度があるはずである。そうした制度と、かつてあった村落共同体的な人材育成の風土との大きな違いは、「そこに血が通っているかどうか」と野田氏は指摘する。

「人事や人材育成の担当者が、知恵を絞って人材育成の仕組みを作っているのは間違いありません。しかし、HRM（人材マネジメント）の執行者は、経営者でも人事でもなく、現場のマネジャーです。彼らが人材育成に心血を注がなければ、育成される側に『本気さ』が伝わらず、制度は制度で終わってしまって機能しません」（野田氏）

一方、かつて村落共同体の中で行われてきた人材育成はどうか。それは制度化されたものではなく、「人は育てるもの」「自分も育てられた恩返し」という社会規範を前提に自発的に行われてきたものである。そこには、損得勘定抜きに、本気で後進を育てる上司や先輩の姿があった。

「人材育成も戦略の遂行と同じで、機能させるには現場のエンゲージメントやコミットメントを引き出すことが重要です。これが自然にできていたのが過去の姿なのです。しかし、どれだけ力を注ぐかは個人差がありましたし、中には乱暴な持論に基づく育て方もあったでしょう。それによってつぶれてしまった人もいたはずですが、現在の組織では、多くの人がつぶれていくのを容認するほどの余裕もないし、そもそも村落共同体的風土は自然発生しません。

だからこそ、現場のマネジャーはもちろん、本気で人を育てることを全員に志向させる仕組みを、半ば強制的に作らなければならないのです」（野田氏）

「和魂洋才」とは 「いいとこどり」の精神

人材育成のゴールが見えなくなっているのではないかと「はじめに」で述べた。現在は、かつてのように「職務遂行に必要な到達地点をクリアさせる」というシンプルなゴールではなくなっている。人事や現場のマネジャーが、人材育成に自信が持てず、本気になれないのは、ここにも原因があるのではないだろうか。「確かにバブル期までは、大量の人が協調することによって高い付加価値が出る産業がほとんどでした。あまり独自性や創造性は必要なく、優秀な『パーツ』を育てることが重要だったのだと思います。しかし現在、育てるべきは成熟した産業にブレイクスルーをもたらすような人材です。だとすれば、自分でビジネスを作り、人を巻き込んで資源・資金を調達して稼ぐ。そんな人材を育成することが、持続的に成長する企業、ひいては日本を作っていく唯一の方法でしょう。それが、人材育成のゴールであり、そこに自信を持って取り組んでいくしかありません」（野田氏）

私たちには、過去に立ち戻らなければならないことと、立ち戻らずに新たに創造すべきことがある。有効

に機能していた村落共同体的な人材育成のあり方に立ち戻りながらも、それを現在の経営環境や組織に合わせて、新たに仕組みを創造しなければならない。人材育成のゴールも、設定し直さなければならない。

和魂洋才の精神も、同様であろう。私たちは過去、あまりにも素直に欧米的経営手法や人材育成システムを取り入れすぎたのかもしれない。だからこそ一度、私たちが連綿と受け継いできた叡智に立ち戻るべきであり、また、一方で、そこだけに解を求めることも危険である。

「和魂洋才とは、いわば私たちのDNAに擦り込まれた『いいとこどり』の精神です。和的な考え方がいいのか、洋的な考え方がいいのか。いずれも試してみて、より合理的な方法を選択していけばいい。ただし、あまりにも『和』の精神を忘れてしまった私たちは、もう一度それを学ぶ必要があるでしょう」（野田氏）

当たり前のことだが、現在は過去の終着点であると同時に、未来への出発点でもある。1つの旅を終えて、また出発をするとき、必要なもの、そうでないものを荷物の中から選りわける。私たちが再び人材育成大国への道を進もうとするとき、過去から継承すべきものは、まだまだ議論を続けなければならないが、ある程度は見てきたように思う。それを実現するために、私たちは何を考えるべきか。何を創造すべきか。将来の方向を、SECTION2で深めていく。

日本は「知力立国」を国家戦略として たくさんのプロフェッショナルを育てるべきだ

田口佳史氏

東洋思想研究者

最近、「坂の上の雲」や「龍馬伝」などのテレビドラマが人気を集め、幕末から明治期にあらためて光が当てられている。特に注目されるのは、明治維新を成功させたのは、貧しくとも高い教育を受けた武家や農民の若者たちだったということである。彼らの力で日本は明治維新と近代化を成し遂げることができた。ひるがえって現在の教育を見れば、果たしてそのような若者を生み出す力を持っているかと考えざるを得ない。

そこで、東洋思想研究者で幼少期の教育問題にも率先して取り組んでいる田口佳史氏に、人材育成の考え方、具体策についてインタビューした。



今、日本で起こっている問題の多くが、小学校時代の教育がうまくいっていないことに起因していると言われています。そこで、私は東京都杉並区が設立した小学校教師養成機関「杉並師範館」に深くかわり、年間25名ほどの教師志望者を対象に、「気高い精神と卓越した指導力を持った人間性豊かな教師の育成」に取り組んでいます。ここでは1年間にわたってさまざまなカリキュラムを消化させ、修了後は杉並区内の

小学校に配属し、すでに100名近くが教壇に立っています。杉並区は「教育立区」を掲げて他の自治体に先駆け、意欲的な試みに挑戦しているわけです。もっとも、こういう自治体はごく少数にすぎません。

ほとんどの自治体では現場に権限がなく、校長にも人事権がありません。都府県の教育委員会が実権を握っており、現場から離れたところで教員人事が行われています。それでは本当に力のある教師を育て、登用することは難しいのです。日本が抱える根本的な問題を解決するには、地域に直結した市区町村が問題意識を持って独自の取り組みをしていくことが大切です。

また、小学校教育に携わって痛感したのが、家庭教育が最悪の状態にあることです。そこで私たちは「日本家庭教育協会」を設立しました。若い親御さんたちに子育ての要点を学んでいただくため、平成の「小学」（「小学」とは児童用の四書五経）を作り、DVD映像化して普及を進めています。

なぜ今、家庭教育に四書五経なのか。それは江戸時代の教育を徹底的に検討してみると、中国古典が教育

の根幹をなしていることがわかったからです。この時期に武家の藩校だけでなく、寺子屋などでも中国古典による教育がなされていたことで、幕末から明治にかけて起きた内憂外患の国難を乗り越えられたのではないのでしょうか。日本が欧米列強の植民地とならず、独立国家として短期間に近代化に成功した理由は数多くの人材がいたからです。幼少期から何を授けるか。今、真剣にこの問題に取り組まなければなりません。歴史を振り返ることが必要なのです。

明治維新の立役者となった薩長は、もともと関ヶ原の戦いに敗れ領地を削られて貧困に苦しんだ藩です。戦後の日本人がそうだったように、狭い国土、少ない資源にあえぎ、勉学に励むしかないと考えていたのです。藩の戦略として、教育に力を入れたと言えます。今の日本も同じです。人材育成を国家戦略として扱い、力を入れなければ今後は衰退するばかりでしょう。

たくさんのプロを
抱える会社がよい会社

敗戦後の日本は、もっと強い人材

Yoshifumi Taguchi_東洋思想研究者。株式会社イメージブ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200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、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP 研究所）。08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。



育成論が湧き上がっていました。産業を強化し、復興していくことが求められたのです。その中では、産業人としてすぐに使える人材が不可欠でした。集団就職で各地に散っていた青少年たちは「金の卵」と呼ばれ、大事にされていました。勤勉で礼儀正しく、我慢強い。そういう働き手を数多く確保したことで、復興に弾みがついたと言えます。

しかし、これは緊急対処的なことで、本来は長期的計画により、本質的な教育を行って、立派な人間としての社員を育成すべきです。インスタントな視点による安直な研修計画を抜本的に改めて、本格的な人材育成に転換すべきです。日本はよく「科学技術立国」を標榜し、それは確かに大切なことではありますが、私はむしろ「知力立国」を目指すべきと考えます。インテリジェンスとウィズダムの両方を備えたプロフェSSIONALを育成すること。それが国家として非常に重要な戦略だと思うのです。

それでは「プロフェSSIONAL」とはなんでしょう？

① 玄人であること

「玄人」とは暗いところが見える人

のこと。肉眼では見えないところが見え、聞こえない音が聞こえ、存在しないものに触れられる。そういう能力を持った人間が玄人で、そうした人間の育成がまず第一です。

これまでは分析専門主義の育成論が幅を利かせてきました。たとえばそれまで毎年花を咲かせてきた桜が咲かなくなった。原因分析をする。まず葉を試験管に入れ、薬品や分析機器を使って原因を探す。それなら誰にでもできます。今はほとんどがこのやり方で、問題が起これば「原因は分析したのか？」という話になります。

しかし、本当のプロなら桜全体を見てぱっと原因がどこにあるのかわからなければならない。玄人は伝統的に包括的直感力でものを見てきました。全体の樹木の様子を見て原因を突き止める。その気になって見続けているから、微妙な樹木の変化もわかるのです。優秀な桜守と呼ばれている人は、みなこのような目を持っているのです。

伝統芸能でも同じことが言えます。徹底して型の習得に励み、体にたたきこんでいるからこそ、自然に肉体が動くようになっていく。それが玄

人です。師匠は型の反復を求めますが、すっかり体に型が入って自然に動けるようになると、今度は「型を忘れる」と言います。無意識に、臨機応変に舞台の上で動くことができる段階まで、新たな成長を要求されるわけです。

感性が磨かれると視力と同様のものが育つからでしょう。能や歌舞伎の名人の中には晩年にほとんど視力を失った人がいました。しかし彼らは舞台の構造すべてが体に入っており、目が見えたときと同じように動き、高いレベルの演技をすることができたといいます。剣豪でいう「心眼」の域に達したのでしょうか。そういうことができる人材を育てていかなければ、日本企業の世界における再興はおぼつかないと考えます。

技能に人格が伴った社員をもっと引き立てよう

次にプロに求められるのは「高い能力を備えていること」です。



②人間は人格と技能によって評価されるべき

江戸から明治の教育は、人格教育と技能教育によって構成されていました。ところが戦後、人格教育の部分が抜け落ちてしまいました。今の企業の評価基準はどうでしょう？

成果主義とやらが取り入れられ、すべては数字で判断される。人格なき評価基準です。もっともこれには評価する側の問題が大きくて、人格を正しく評価できない人間が上司にいれば、どうしても技能重視の評価とならざるを得ません。

しかし実際には技能を十分に習得するためにも、人格は非常に大切なのです。人格が伴わなければやせ細った技能しか身につかないでしょう。福沢諭吉は洋学者として知られていますが、実は中津藩時代に儒家の思想をしっかりと学び、一定以上の人格が形成されていました。ですからその後蘭学を学んだときも、非常に短期間で身につけることができたのです。政治家にはもちろん人格が要

求されます。日本が人格者の集団になっていけば、国力はおのずと上がってくるに違いありません。

現在の日本人の道徳的退廃は著しいものがありますが、戦後65年にわたり、人格教育を軽視してきたツケだと考えるべきでしょう。

それでは人格とは一体どのようなものをいうのでしょうか。ずばり、「仁義礼智信」です。技能だけに偏らない人格の持ち主とはこういう人を行います。こういう人が社会に増え、社会をリードしていけば日本は少しずつ再興へと向かうでしょう。

量的ナンバーワンでなく 質的オンリーワンを

もう1つ、プロに必要なのは常に世界一を目指すことです。

③オンリーワンでの世界一を目指す

ここであえて「オンリーワン」という言葉を使ったのは、量で競ってはい日本が世界一になるのは無理だからです。人口の多い国々が量的に成長していったとき、世界一になるのは当たり前のこと。2010年中にもGDPが中国に追い抜かれると騒いでいる人たちがいますが、それはうろたえるようなことではありません。人口13億人の国と量的な拡大を競うことに何の意味があるのでしょうか。インド、ブラジル、ロシア……どこを取っても日本より広い国土とたくさんの人口を持ち、資源も豊富です。

しかし日本ならではの感性と精神性で競うなら、十分に戦うことができます。そうしたオンリーワンの世界プレイヤーが、果たしてどれほど存在しているか。たとえばメジャーリーガーのイチロー選手は、まったく新しい価値観をメジャー野球にもたらしました。メジャーリーガーは多くがパワー野球です。体力腕力に優れ、ぶんぶんバットを振り回してきます。それなら、丸太のような腕を持つ選手しか世界一になれないのでしょうか？

イチローは自分が得意とする技で世界一になれないかと考えました。「誰もいないところにボールを落とす」というヒットです。グラウンドの空いた部分を見て、そこをめがけて打つ。彼の天才的なバットコントロールがあるから可能なことです。彼はメジャーリーグに渡った年にMVPを獲得し、連続でオールスターに選ばれ、ゴールドグラブ賞を受賞しています。誰もが認める大スターであり、力任せの野球とは違うスピード感あふれるプレーで、野球の原点を示しました。細身の彼は、実は鋼はがねのような肉体の持ち主です。トレーニングを欠かさず、試合の前後に準備や体の調整を丹念に行っており、故障もわずかです。まさに玄人中の玄人ですし、そのスタイルはまさにオンリーワンです。

企業経営でも同じことが言えるのではないのでしょうか。オンリーワンの世界プレイヤーを何人が育てられ

れば、それだけで企業の価値は上がります。日本人独特の良さを活かしながら、新しい価値を提供すればよいのです。

日本人はとかく「欧米人に比べて日本人は論理的思考力が弱い」などと自分たちを卑下してきました。しかし私たちには論理的思考を吹き飛ばす情緒があります。「鋭い感性と深い精神性」という武器があるので、この独自性を活かすべきです。

中国もまた論理的な国です。中国や儒教の伝統を色濃く受けた韓国の歴史書は、ひたすら事実の羅列です。日本も奈良時代に中国のような立派な歴史書を作ろうとしました。「我が国にだって歴史書がある」と示したかったのかもしれませんが、ところが日本の歴史書には大きな違いがありました。「古事記」はもとより、新たに書かれた「日本書紀」も、事実の合間に「歌謡」が入ってきます。その分量たるや、「記紀歌謡」として1冊の本が編めるほどです。歴史書であっても詠わずにはいられない日本人の情緒はすばらしいものではないでしょうか。それが洗練されていくと、俳句になります。

人材を安っぽく 扱ってきた日本企業

私は「プロフェッショナル」の育成について3つの条件を挙げました。このほかに考えられるとすれば、「人間通」を増やすことです。以前は高

齢者がもっと大きな存在感を持っており、「人間通」として尊ばれていました。しかし企業社会ではなかなか「人間通」に会うことはできません。江戸時代と現代を比較してみると、江戸時代は歳をとればとるほど優位に立つことができたと言えます。人間として本当の力がついてくるのは高齢になってからのこと。それが今では尊ばれなくなっています。プロフェッショナルはたとえ80歳になろうが90歳になろうが、どんどん成長していくものなのでしょう。その知恵を慕って若い世代も集まってくる。伝統芸能の世界がまさにそうで、長年の経験と修練によって高い技能や風格を身につけた人は、いつまでも大切にされます。

私は、これからの高齢社会は「プロ型社会」にならないといけなく考えています。中国古典思想は長寿を非常に大切にとらえています。長寿のあり方により工夫をしていると言ってもよい。人間とは死ぬ直前まで向上し続けるものです。

日本には人材しか資源がないと言われてきました。それなのに近年の日本は、人材を安っぽく扱ってきたのではないのでしょうか。そこには組織の中で卓越した人間を望まないとか、扱いに困るという考え方が存在しています。プロとは何かわかっていないし、プロ育成のカリキュラムもない。プロについての思想がなかったら、いくら社員を海外の大学院に留学させたところで無駄なこと

です。帰国しても留学以前と変わらない仕事をさせられている人がどれだけいるでしょう。

ここでひとつ、日本企業は思い切った変革をしなければなりません。どこへ行ってもプロがゴロゴロしているような国にするのです。有望な分野や領域を探すことに企業は熱心ですが、それだけではダメです。有望な分野には他の会社も目をつけるにきまっています。そんなことよりも自社内でたくさんのプロを育てることです。それも「日本の心」を持ったプロです。

日本は農業でも漁業でも、工業や商業でも「神人協働」の心を強く受け継いでいます。稲作では田の神と人間が共に働きます。そのために「田の神迎え」などの神事が受け継がれてきました。工場の中に神棚があるのも日本独特の光景です。それぞれに神様がそこに坐す。だからこそ、職場や工場を清浄に保つ。日本企業はこのような精神性をもう一度理解し直す必要があります。そして、高い人格、深い精神を持つことを技能と同じぐらい重視していかねばなりません。

工業社会では「企業があって社員がいる」という考え方が主流でした。しかし知的社会では「社員があって企業がある」と考え方を必要があります。個人の生き方はもっと個性的でいい。このように変わっていけば、企業は本質的な改革を遂げ、再興するはずで

SECTION 2

対論

成長期モデルには

もう頼れない

成熟期の人材育成モデル

を模索する

このSECTIONでは、日本という国家、リーダーシップのあり方、人材マネジメント、経営者など、さまざまな領域の有識者、実務家の方々とワークス研究所所長・大久保幸夫の対談により、人材育成の「これから」を模索する。優れた点、問題点をより具体的に掘り下げ、今後、日本企業を担う人材をどのように育成していくべきか、その方向を見出したい。

01

日本が持続的に成長するための人材育成とは

国家戦略担当大臣
仙谷由人氏



大久保幸夫
ワークス研究所 所長



国を挙げて人を育てる。
人材育成のガバナンスが
今こそ必要なとき

Yoshito Sengoku_1964年東京大学法学部入学。在学中に司法試験に合格し、71年より弁護士として活動を開始。90年、衆議院議員初当選。現在6期目。2009年の政権交代で入閣し、2010年1月より現職。

2010年6月、政府は国家の「新成長戦略」を打ち出す。09年12月にリリースされたその基本方針では、グリーン・イノベーションによる環境・エネルギー大国戦略、ライフ・イノベーションによる健康大国戦略、アジア経済戦略といった成長分野や「フロンティア」の開拓への注力に加え、成長を支えるプラットフォームの構築に向け、科学・技術立国戦略と雇用・人材戦略を大きな柱に据える。「『知恵』と『人材』のあふれる国」を目指し、国家としての持続的成長を促すために、どのような「人づくり」を目指すのか。内閣府特命担当

大臣、公務員制度改革担当、国家戦略担当・仙谷由人氏に話を聞いた。

国家の成長には時代に合った人材育成が必要

大久保 6月に政府として成長戦略の詳細をお出しになると思います。その中で日本全体の人材育成の問題を、どのように位置付けておられますか。

仙谷 この20年、日本経済は低迷を続けたままです。官民一体で工業化による経済大国を目指し、それを達成した途端、目標を見失ってしまった。構造改革の名のもとに、規制緩

和や労働市場の自由化を進めるなど、市場原理に身を委ねて経済の回復に取り組んできましたが、結局は一部の企業や人に富が集中し、格差の増大という深刻な問題を生んだにすぎません。我々はもう工業化モデルや市場原理主義をそろそろ脱皮して、新しい需要の創造によって国と国民を豊かにすることを目指すべきでしょう。それを実現するには、時代の要請に合った人材育成をしていかなければなりませんね。

大久保 時代の要請に合うとは、具体的にどのようなことでしょうか。

仙谷 たとえば、公共職業訓練学校の世界は、いまだに製造業中心に構築されています。本来であれば、医療、介護関連やIT、ポップカルチャー、サービスなど、日本の産業構造の変化に合わせたカリキュラムを構築すべきなのです。

グローバルで存在感を示す ために人材育成の輸出を

大久保 日本の持つ技術やノウハウを教育プログラムにして、海外に提供するというのはどうでしょう。その国の人を育てるための協力をすると言えば、日本企業の海外進出はよ

り歓迎されるでしょう。特に、サービス系人材の育成モデルを構築し、それをグローバル展開の強みにしていくことが欠かせないのではないでしょうか。仙谷大臣は、新幹線事業や電力事業などインフラの領域にお

コンテンツやサービスの世界は、戦略性が優れていなければ負けてしまう。そこを担う人材の厚い層が、国、地域、会社に必要になる。

(仙谷)

いて、官民一体となったシステム輸出が、他国に競り負けないために重要だとおっしゃっています。「人材育成システム」の輸出も大きな武器になると思うのですが。

仙谷 先日、ベトナムを訪ねてきましたが、確かに日本企業が現地の人材の育成に熱心に取り組んでいる姿

を見てきました。印象的だったのは、ベトナム語と日本語で書かれた日本企業で必要とされるビジネス用語の辞書が、独自に作られていたことです。こうしたことを地道に続けることが、日本的経営方式を現地で浸透させていくことにつながっていくのだと思います。

大久保 個別企業にノウハウは蓄積されています。それを武器にして、海外でも存在感を発揮しつつあります。たとえば、日本の百貨店が中国に進出し、優れたサービスの品質マネジメントを現地で実行することで、売り場面積を倍々に伸ばしている、というようなケースはいくらでもあります。ただ、「日本の強み」としてそれを認識し、ムーブメントにする力強さはまだありません。

仙谷 加えて言うならば、大きな流れにしていくには、国を挙げた戦略がやはり必要でしょう。これはコンテンツビジネスの世界の話ですが、アジア諸国を訪問すると、日本のコンテンツがテレビで流れていないのがよくわかります。たとえば韓国は、10年前くらいから徐々に韓流映画やテレビ番組を無償で他国に渡して流しているというのです。それによって、ソウルファッションはクールだとか、ソウルに行きたい、というような若者がアジア諸国に多く生まれています。我々は残念ながら、こうしたことがまだできていません。

大久保 1つの企業が持っているノウハウを理論化、普遍化し、国を挙げてサービス技術、品質開発投資をすることが重要でしょう。そして同時にサービス産業の経営人材が育て



ば、本当の意味でサービス産業の世界で競争力が持てると思います。

仙谷 コンテンツやサービスの世界は、モノがないし、志向が短期間で変化する大衆を相手にしているだけに、戦略性が優れていなければすぐにすたれてしまう。だからこそ、サービス産業を担う人材の厚い層が、国、地域、会社それぞれで必要でしょう。中国に進出した百貨店で、働く人とお客さま、ひいてはその百貨店の幸せを目指す、というビジョンを掲げ、それを具体的な施策に落とし成功した事例を聞いたことがあります。ちゃんとした経営者がいて、使命感を共有し、現場で旗を振る中間管理職が育てば、強みを発揮できるということです。まずは、マーケットニーズとその変化をつかめる感性のある経営人材。それを形にしていく中堅クラス。これらの育成は民間が担うべきかもしれませんが、国は助成措置を作る必要がありますね。

**硬直的な社会が
人の成長を阻む**

大久保 もう1つ、別の角度から議論させていただきたいと思います。これから日本は、超高齢化社会を迎えることは間違いのないでしょう。より長く、高年齢まで働く社会になるとすれば、年を重ねても活躍し続けられるような育成モデルを作っていかなければなりません。仙谷大臣は公務員制度改革を担当されていますが、公務員人事制度改革も、天下りをせずに定年退職まで働くことを念頭に置くとすれば、同じような問題意識があるのではないのでしょうか。

仙谷 先のサービス産業の話にあったように、企業も国も、どんな人材をどう育てるか、方向が見えずにふらふらになっている、という意味では同じかもしれません。公務員を例にとれば、終身雇用、年功序列が前提で、登用、抜擢もときにはあるものの、キャリア組であれば課長までは横並びで昇進できるという不文律がある。さらに技術系の方は省間はおろか、局間の異動も難しい硬直的な現実もあります。公務員も柔軟に人事ローテーションをして、その中で人を育てる仕組みが必要でしょう。

企業が持つノウハウを理論化、普遍化し、
国を挙げてサービス技術、品質開発投資する。
それでこそ、本当の意味での競争力がつく。
(大久保)

そのためには、人事を一元管理する「目利き」が必要ですね。

大久保 ここには2つの課題があります。私は人事の原点は個人情報にあると考えています。各人が何を経験し、どんな強み、弱みを持っているのか。それがわからないと人事はできません。そうした情報を集める仕組みをどのように作るか。これが1つです。もう1つは、旧来のシス

テムでは、全員地位が上がっていくことを前提としているので、リーダーシップを育てることを目的とした育成プログラムが中心だったのではないのでしょうか。これは民間企業も同様ですが、皆がより長く働く社会になるのであれば、全員がCEOや次官を目指すことに無理があると思います。少なくとも中堅クラスになる前に、領域の異なる2、3の仕事を経験し、その中の1つの専門性を深めていく。そんな風に、リーダーシップと同時にプロフェッショナルリズムを育てる仕組みを構築するという、新しい人材育成の「ストーリー」が必要でしょうね。

仙谷 また、公務員も現場の情報を収集し、マーケットを見る姿勢が重要だと考えています。サービスの利用者や企業に積極的に触れ、情報を取りに行くフットワークのよさがほしいですね。しかし現実的には、公務員の倫理規定が邪魔をして、外に出ていけないという問題もあります。

大久保 民間企業でも、コンプライアンスや個人情報保護は大事ですが、その行き過ぎたルールやガイドラインが、膨大な余計な仕事を生み、動きを阻んでいると、話題に上ります。次世代リーダーになるべきミドルクラスが、書類の処理に追われて机に縛り付けられる。すると、現場がじかに見られず、自ら課題を見つけ、それを解決していく機会が失われます。これでは人は育ちません。

仙谷 風通しをよくしていかなければ、空気が淀みます。官民の交流も含めて、人材育成のガバナンスを考えると来ていると思います。

イノベーションを担う人材をどう育てるか

一橋大学名誉教授

野中郁次郎氏



大久保幸夫

ワークス研究所 所長



身振り手振りといった身体性
「我・汝」といった全人的関係
どちらも備えた「徒弟制」の再構築を

Ikujiro Nonaka_1935年生まれ。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などを経て現職。著書『組織と市場』（千倉書房）、『知識創造の経営』（日本経済新聞社）、『知識創造企業』（共著、東洋経済新報社）、『Managing Flow—A Process Theory of the Knowledge-Based Firm』（共著、Palgrave Macmillan）など。

景気が今ひとつ浮揚せず、少子化による国内市場の縮小にも直面する日本企業。閉塞を打ち破るのがイノベーションだが、それを担う人材をどう育成するか。世界的に注目される知識創造理論の提唱者で、本誌ではお馴染み、一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏に伺った。

知識創造の現場で 身体性が復権しつつある

大久保 今、日本の企業では、イノベーションのコアになるリーダーをいかに育てていくかが大きな課題になっています。知識創造が求められる時代に、リーダー人材の育成はど

のような方向に進むべきでしょうか。

野中 内外の事例を見る中で、大きな流れとして強く感じるのは「身体性の復権」です。既存のアメリカ流のビジネススクールでは心と身体を分離し、初めから言語化され、抽象化された知識を与えてきました。しかし、知識は自ら作り出すものであり、その出発点は身体を媒介にした経験にあります。身体があるということは中心があることであり、中心があることでさまざまな知識がまとまり、新たな知が生まれていく。身体という中心がなければ自己もあり得ず、どんなに高度な知識を与えても、ただの情報として流れてしまう

だけです。

大久保 身体性の復権は、世界的な傾向なのでしょうか。

野中 象徴的な例を挙げましょう。最近、あるソフトウェア開発会社の社長が来られ、自分たちのワークショップに参加してほしいと言うので、理由を聞いて驚きました。これまでのソフトウェア開発は、プロジェクトの工程を明確に分割し、滝の水が落ちるように、前工程の成果物に基づいて後工程の作業を順次行っていくやり方だった。いわゆるウォーターフォールモデルです。それが限界に達した中で、新たに「スクラム」という手法がアメリカで登場してきた。その原点は、私が1986年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』で日本企業の新製品開発のモデルをスクラムにたとえて書いた論文にあるというのです。初耳でした。

**ITを駆使しつつ
人間同士の触れ合いも重視**

大久保 ラグビーでフォワードが肩を組み合う、あのスクラムですか。

野中 そうです。各工程の境界を分析的に分け、分断化するのではなく、相互に少しずつオーバーラップし合う状態を、マグロのお造りが1枚ずつ重なるようにして盛られる姿にたとえて、私は「サシミ状開発」と呼び、そこから進んで、もっと浸透し合う状態をスクラムになぞらえました。ソフトウェア開発の世界では現在、アジャイル・スクラムといって、俊敏な（アジャイル= agile）開発手法の1つとされているようです。各自が互いの専門性を相互に浸透させ

合いながら、決められた時間内にダイナミックに開発し、創造性と効率性を両立させる。注目すべきはそのやり方です。チームは全員、毎日決まった時間、場所に15分でも集まり、顔を合わせ、ホワイトボードや付箋紙も使ってプレスト的なミーティングを重ねる。短時間では意思伝達はすべて言語化できるわけではありません。身振り手振り、身体そのものの共振・共感・共鳴を通して暗黙知を極限まで共有しながら、新しい知を生み出していく。ITを駆使すると同時に人間同士の触れ合いも重視する。ITと身体性の両立がイノベーションの最先端を走るソフトウェア開発モデルになっていることに感銘を受けました。ウォーターフォールモデルに象徴される分析的手法ではイノベーションは起こせないことがわかり、その反省として人間の身体性の復権がキーになってきた。最近になって日本企業で社員運動会、独身寮が復活してきたのも、身体性の復権を物語っています。

大久保 日本企業も以前は1つの担当セクションが受け持つ仕事は他のセクションの仕事と少しずつ重なっ

ていました。ところが、ミッションという概念が入ってきて、それが変わってしまった。一人ひとりのミッションを足したものがチームのミッションになるという考え方のもとで、チームのミッションをメンバーにすべて振り分け、役割を言語化して重ならないようにし、効率を上げようとなりました。その結果、コミュニケーションのノリシロになるような仕事の重なりがなくなり、各自が内向きで仕事を完成させるような組織に変わってしまった。そこには身体そのものの共振などあり得ません。身体性の復権はそれをもう一度、取り戻そうということでしょうか。

**相互主観性の重視と
筋のよい主観**

野中 今なぜ、身体性が重要なのか。知識創造の根源は一人ひとりの主観にあります。もちろん、主観はみんな異なり、そのままでは組織はバラバラです。そこで、個の主観を互いに共有しながら、それを超えてより大きな主観を確立し、個と全体が両立する状態にあるとき、組織は最も創造性と効率性を発揮します。つま



り、チームのメンバーにそれぞれ独自性があるがゆえにイノベーションは起こりうるわけですが、各自が個の領域にとどまっている限りは不可能で、個を超えた大きな主観を確立したとき、組織的なイノベーションが可能になる。このように個を超えたより大きな主観が成立することを現象学では「相互主観性」と呼びます。いわゆる「場」とは、その相互主観性が生成される時空間にはかきません。大久保さんがおっしゃったような、日本企業でかつて各担当者間に存在したノリシロ部分こそ相互主観性が働く領域でした。この相互主観性のベースになるのが身体性の共有なのです。

大久保 我々も最近、「筋のよい主観」という表現をよく使います。今の時代、マーケティングデータから新しいものを作ろうとしても正解は出ません。個人の中に経験的に蓄積された思いや信念といった主観が源泉となって新しい知が生まれる。ただ、筋の悪い主観では誰もついてこないし、正当化のしようもない。一方、筋がよければ、互いに共有し合い、周囲も巻き込んでいって正当化

していくことができる。

野中 筋のよい主観とはいいい言葉です。それが身体性の共有によっていかに生み出されるか。典型例がホンダで新車開発の際に行われる「ワイガヤ」です。3日3晩、会社を離

ソフトウェア開発の最先端では
人間同士の触れ合いも重視する
アジャイル・スクラムが主流。
(野中)

れ、合宿して議論を行う。初日は個と個がぶつかり合いますが、うわべだけの形式知はやがて尽きます。2日目になると、暗黙知が表に出てきて全人的に向き合うようになり、対立する相手の存在や意見も受け容れ、互いの思いを知るようになります。

そして3日目、個の殻を破る建設的思考によりコンセプトが飛躍し、イノベーションが生まれる。3日3晩、生きた時空間を共有し、身体の共振・共感・共鳴を通して、自己意識を超えた相互主観性に到達するのです。ワイガヤのため、必ず温泉のある宿を手配するのは象徴的です。

自己信頼なくしては 我・汝関係は築けない

大久保 そのようにして相手と相互主観性を作り出すには他者信頼が不可欠で、それには自己信頼がベースになると思います。懸念するのは、自己信頼が十分に形成されないまま企業社会に入ってくる若手が最近多くなっていることです。自己信頼は子供時代、母親と見つめ合うことに起点を持ち、10代後半には全体がほぼ形成され、他者信頼へ進むとされます。ところが、近年、親子の関係性が崩れ、それが長期的に本人の対人関係に影響を与えるようになった。自己信頼が不十分のまま会社に入るので、他者信頼が十分に形成できず、目の前にいる同僚との間にも心理的な距離を置いてしまう。自分の周囲に堀を作って外に出て行かず、相手が入ってくるのも拒絶する。実際、データをとってみると、自己信頼の低い社員がいて、リーダーのマネジメント能力が低い職場ではコミュニケーション不全の問題が起きていました。

野中 その問題を解くカギも身体性の復権にあるのでしょうか。最近、イタリアのポローニャ近郊にあるサンパトリアーノという、麻薬中毒者を



更生させるコミュニティを視察してきました。イタリアでも家庭が崩壊し、孤独感から麻薬に手を出す若者が増えている。彼らを4年間で更生させ、社会復帰させる。そのため、サンパトリアーノでは麻薬中毒者たちと人間として向き合い、目を見つめ合い、肌で触れ合い、受け容れ合うことを徹底して行うのです。「対話の哲学」を唱えたマルティン・ブーバーという哲学者は、他者と関係を持つとき、人間は「我・それ」と「我・汝」という2つの態度をとる考えました。「我・それ」関係は相手を対象化して一方的にとらえる。対象の「それ」はいつでも他のものと入れ替わります。一方、「我・汝」関係では相手と全人的に向き合い、互いに個として認め合いながら、個を超えて関係し合う。だから、相手はかけがえのない「汝」となる。親子、夫婦、兄弟は「我・汝」関係の代表です。麻薬中毒者はすべてが「我・それ」関係になり、人間疎外に陥ってしまった。そこで、サンパトリアーノではコミュニティそのものがファミリーとなり、患者と全人的に向き合おうとするのです。

**間身体性を阻害する
オフィスレイアウトの問題**

大久保 他者信頼が不十分な社員も同じです。「我・それ」関係の世界に閉じこもり、「我・汝」関係が結べない。マネジメント能力の低い上司も部下と全人的に向き合えないわけですね。

野中 相手と全人的に向き合うとき、身体の共振・共感・共鳴が重要にな

ることを、哲学者のメルロ＝ポンティは「間身体性」という概念で示しています。右手が左手に触れているとき、2本の手はそれぞれ触れる側と触れられる側ですが、しばらくすると最初は触れられていた左手が右手に触れてくる感覚が生まれ、役割が交替し反転する。同じことは私とあなたの間でも成り立つ。これが間身体性であり、身体性の共有です。人間は相手と身体的に触れ合うことによって、相手の視点に立ち、相手の経験を自分の中で持つことができるようになる。そして、差異を乗り越えて、より大きな相互主観性を作り出すことができるのです。

大久保 その際、オフィスにおける人と人の距離感も大きな要素になるのでしょう。ただ、最近のインテ

自己信頼が不十分な人は
他者信頼にまで意識が成熟せず
職場がコミュニケーション不全に陥る。
(大久保)

リジェントビルのオフィスは、1人あたりの面積が以前より広くなり、効率優先でレイアウトされています。オフィスをブラブラ歩いて、目に留まった書類を読んだりすると、情報

管理上、問題ありとされる。オフィスのあり方が間身体性や相互主観性を阻害している現状を見直す必要もありますね。

野中 本当は、リーダーが特別の用事がなくても、オフィスを歩き、見て回っているとき、間身体性でメッセージを発しているんですけれどね。

**ディシジョンより重要な
ジャッジメントできる力**

大久保 間身体性や相互主観性が見直される中で、リーダーとなる人材を育てていくとき、どんなことがポイントになるとお考えですか。

野中 まず考えなくてはならないのは、イノベーションのコアになるリーダーにはどんな能力が求められるかという問題です。私はここ数年、リーダーシップについて「フロネシス」という概念を提唱してきました。「賢慮」と訳されますが、高度なバランス感覚と実行力を持った賢人の知恵という意味です。このフロネシスの中で最も重要なのは、絶えず行動しながら、折々の文脈や関係性を読み取り、最善かつ最適の判断を行う力、すなわち、ジャッジメントの能力です。少し前までリーダーには意思決定力、すなわち、ディシジョンの能力が必要とされていました。しかし、今はそれ以上にタイムリーにジャッジメントする力がアメリカでも注目され、オバマ大統領もその言葉を多用しています。ジャッジメントの能力に優れたリーダーをどのように育成するか。フロネシスは常に動きながら熟考する実践知です。現場で個別具体のミクロの背後にあ

る本質をつかみ、普遍的なマクロの概念に結び付けて判断する。イノベーションは本来、帰納的なアプローチから生まれるものです。初めに理論やモデルありきで、演繹的、論理分析的にブレイクダウンしていく、いかにもアメリカ的なアプローチからはイノベーションは生まれません。したがって、アメリカ流のビジネススクールでMBA（経営学修士）の教育をいくらやっても、イノベーションのコアになるリーダーの育成はできません。コンピテンシーモデルのように人間を抽象化し、理論に現実を合わせていくやり方でも育成はできません。コンピテンシーモデルは目に見えないし、触れ合うこともできません。何より重要なのは、間身体性により相互主観性を作り上げていくことができる人間関係です。基本は「徒弟制」だと思います。

大久保 まったく同感です。上司や先輩の姿を見ながら、感覚を身につけていく。私は企業内の「疑似師弟関係」と呼んでいます。

野中 アメリカでも同様で、多くの著名企業の経営アドバイザーとして知られるラム・チャランが、GEやP&Gなどの優良企業でエグゼクティブ候補がいかに育成されてきたかを調べたところ、すべてアプレントイスシップ（apprenticeship=徒弟）モデルだったといいます。本人のキャパシティ以上の試練を与え、メンターがフィードバックを行う中で人材が育成されてきた。日本企業でもかつては同じことが、上司や先輩との間で行われていました。私も大学卒業後、初めは民間企業に就職した

のですが、その頃は職場に、「ああいう上司になりたい」という生きた手本がいて、さまざまな仕事を共同体験させながら、ジャッジメントの仕方を伝承していました。

アメリカ企業のエグゼクティブも
修羅場経験とメンターがセットになった
徒弟制で育てられている。

（野中）

世代継承性の確保には 疑似師弟関係が不可欠

大久保 日本の場合、経済が急成長し、企業もどんどん成長していく中で、疑似師弟関係が数多く生まれ、意図的に仕込まなくても、人が育つ機会があふれていたのでしょう。

野中 伝承するほうも、されるほうも意識して行ったわけではないでしょう。間身体性は本来、無意識的なもので、必ずしも言葉を媒介にしなくても、身体で共感できるからです。発達心理学によれば、意識には3段階があるそうです。人間のDNAには元来、乳幼児と母親の関係のように主客未分の間身体性が埋め込まれている。やがて自我が発達してくると、「我・それ」関係で相手を対象

化し、分析的にとらえるようになる。これが2段階目です。しかし、人間は自我が発達した後でも再度、より高い次元で自己中心化から解放され、無心無我の状態で相手と触れ合い、「我・汝」関係の中で相互主観性を作り上げることができる。これが3段階目で、意識的であるよりは、むしろ無意識の間身体性が重要と言ってもいいでしょう。

大久保 その点、職場での伝承について危惧されるのは世代継承性の途絶です。バブル崩壊後の1990年代、日本企業は人の採用を抑制したため、今の40歳くらいの世代には入社後10年間、後輩が入ってこなかったという人が結構います。3～4年下の後輩に言葉だけでなく、自ら率先して行動してみせるといった経験を十分に積んでいない人たちが今、ミドルマネジャーになっています。その結果、部下は上司から十分に伝承されない。するとどうなるか。ちょっと前にミドルと部下の関係について研究したとき、次の世代を育てようという世代継承的な心理は、自分が若いときに上司に育ててもらった恩義から発生することがわかりました。今度は自分の番だと考える。この循環があれば、企業内で常に疑似師弟関係が成り立ち、知識や技能が伝承されます。ところが、循環が崩れると、上司から十分に伝承されなかった部下がミドルマネジャーになったとき、仕事の役割としていくらミッションシートに「人材育成」と書かれていても、うわべだけになってしまいます。しかも、他者信頼が希薄な若手の増加、各セクション間の

ノリシロの喪失など、人材育成上の阻害要因が増えていることを考えると、従来のように、OJTを通して結果として人が育つのではなく、意図的にリーダーを育てていくための仕掛けを考える必要があるように思います。

野中 たとえば、意図的にアプレンティスシップモデルを作ることです。昔の徒弟制は親方も選べず、自由度の幅が狭かったのですが、より広い関係が結べるような、開かれたアプレンティスシップモデルが求められます。

**座学で必要なのは
共通善を教える教養科目**

大久保 それから、複数の異なる種類の仕事を意図的に経験させることも必要でしょう。1990年頃までは人事が計画的に社員のジョブローテーションを行うことで人材が育っていきました。社員は複数の職場を経験し、いくつかの専門性の候補の中からメインの専門性を、あとでサブ的な専門性を選んでいました。このサブの専門性が意外と重要で、その担当部署である元の職場とは人脈的なつながりがあり、コミュニケーションを取れるだけの知識も持っている。そこで、この問題については、あいつに声をかけて取り組んでみようと働きかけると、非公式な横のつながりが生まれる。そこから密造酒的にイノベーションの芽が育つことが多くありました。ところが、日本企業もこの20年ほどはカンパニー制が敷かれ、人事も分散型になって、社員一人ひとりの顔が見えなくなり、



どこにどんな人材がいて、どう配するか、見ている人間がいなくなってしまう。

野中 人事がただの制度設計屋になり、現場の人材を発掘して次はこの職場を経験させるといった現場感覚を失ってしまったわけですね。

擬似師弟関係のみならず
思わぬ人のつながりも生み出す
意図的なローテーションを。

(大久保)

大久保 そこでもう一度、意図的なジョブローテーションの仕掛けが必要だと思うのです。それによって横のコミュニケーションが復活したり、元の上司がメンターになって疑似師弟関係が生まれたりする。

野中 私が社外取締役を務めた富士通では、次世代リーダーを育成するため、10年ほど前からGKI（グローバル・ナレッジ・インスティテュート）というプログラムを実施しています。これまでは、選抜される幹部候補生はだいたい40代、執行役になる頃には50歳でした。これでは少々遅すぎるという反省があって、30代で一芸に秀でたタレントを選抜し、グローバルな舞台で本人のキャパシティを超えた試練を与えて修羅場を経験させようとしています。そこには必ず複数のメンターを用意しておきます。選抜育成において、もう1つ重要なのは座学のあり方です。哲学、歴史、文学などリベラルアーツ的な教養を深め、「何がよいことなのか」というコモングッド（共通善）を身につけていく。それが個別具体から普遍を紡いでいくことを後押しし、最適かつ最善の判断へと導いていく。そして、まわりのメンバーやメンターとの間で相互主観性を作り出す人間力を育む。ケースメソッドやハウツーの習得に偏した既存のビジネススクールの教育は、すでに反省期に入ったと考えるべきでしょう。



現場における学びとキャリア発達をどう促すか



経験の内省によってネガティブを
ポジティブに裏返す。今、
レジリエンスこそ重要なテーマ

Toshihiro Kanai_京都大学教育学部卒。
1980年神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。89年マサチューセッツ工科大学Ph.D. (経営学)。92年神戸大学博士 (経営学)。94年神戸大学経営学部教授。99年同大学大学院経営学研究科教授。2010年4月より現職。研究テーマは、変革型リーダーシップ、創造性となじむマネジメント、働く人のキャリア発達など。『働くひとのためのキャリア・デザイン』(PHP研究所) など著書多数。近著に『型破りのコーチング』(PHP研究所、共著)、『人勢塾 — ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』(小学館) がある。

高齢化がより進行し、65歳以上が日本の全人口の40%近くになる社会が確実にやってくる。すると、皆が70歳、ともすれば80歳まで働かなければ食っていけないという現実と直面する。職業人生が延長していくなれば、そのような長期間、人をどのように育てそれを企業の競争力に直結させるかを考えざるを得ない。企業における学びや個人のキャリア発達への関心は、高まるばかりであろう。このテーマについて、次世代リーダー育成やキャリア発達研究の第一人者、神戸大学大学院経営学研究科長 経営学部長 教授・金井壽宏氏に議論の機会をいただいた。

人が育った時代背景を無視して人材育成は機能しない

大久保 今回の特集は人材育成という壮大なテーマですから、本号で何か結論を出そうというのではなく、人材育成に関する問題意識を膨らませていくきっかけにしたいと思っています。金井先生とは、若手、ミドル層、次世代経営幹部候補など、幅広い層におけるキャリア発達、リーダーシップ開発などについて議論させていただきたいと思います。

金井 このテーマにおいて、私たちがつつい忘れがちなのは、その人が育った時代背景です。職業人生を

80年としたとき、その80年は社会経済環境の変化の中に埋め込まれている。その人が何年に生まれたかによって、何歳でどのような経験をくぐるかが体系的に変わってきます。たとえば、一橋大学・伊丹敬之先生が明示的に語っておられますが、経営人材が多く輩出したのは、旭化成工業中興の祖である宮崎輝^{かがやき}さんの世代です。彼は1909年生まれで、ちょうど戦争やその後の公職追放があって、上の世代があまりいなかった。宮崎さんが1947年には37歳で取締役となっているように、30代後半から40代で役員や社長のポストに就く人が少なくなかったのです。今の若者を「なっていない」と言う人がいますが、彼らだけが決して悪いわけではなくて、景気が上向いたのを見たことがないという社会経済環境も考慮しなければ、若手問題を論じることにはできないでしょう。

大久保 そうですね。ちょうど今、課長クラスになっている30代半ばくらいの方は、バブル崩壊後に社会に出ており、企業の成長局面を経験したことがありません。ですから、その前の世代とは経験したことや価値観が相当違います。すると、日本経済の成長期に機能していた人材育成を今に当てはめても無理だということも理解しなければなりません。だからこそ、今、もう一度人材育成のあり方を問い直さなければならない、ということなのです。

金井 社会経済環境の拡大期に人が育つ。衰退期には育ちにくい。これは、個人のライフコースと育成の関係の典型かもしれません。幕末から

明治のリーダーたちが生きて、育った時代。国自体が間違いなく成長期にあって、個人のセルフエフィカシー（自己効力感）だけでなく、組織、国レベルで考えてもグループエフィカシーがあった時代だと思います。残念ながら今、日本には元気がない。坂本龍馬がブームではありますが、「あのときはよかった」ではなく、もう一度個人が、企業が、国がエフィカシーを高めていくような努力をしなければなりません。

大久保 幕末も、戦前から戦後の、たとえば宮崎輝さんを輩出したような時代は、成長期であるのと同時に変革期でもありましたから、裏返せばルールが固まっていなかったとも言えます。ですから、試行錯誤も失敗も許されました。しかし、現在はルールがあまりにも整備されているために、社会全体が官僚化しています。若手も中間管理職も、あちこちから降ってくるルール通りにオペレーションするしかありません。このようなルールに縛られた状態では、失敗を恐れ、失敗から学ぶという重要なチャンスも失っていると思います。これが日本企業の人材育成を阻

んでいる大きな要因の1つだと言えるでしょう。

発達課題をクリアして いない若手の問題も

金井 一方で、若手を中心に、個人が発達課題をクリアできているかどうか、という問題もあると思います。E・H・エリクソンの心理社会的人生段階説を使って、『組織科学』2009年12月号に論文を書きました。エリクソンの示した乳児期に始まる発達段階においてクリアすべき発達課題は、すべてリーダーシップの準備である、というテーマです。乳児期における発達課題は、「生まれてきたこの社会を信じていい」という基本的信頼の形成であり、子供が泣くことで、母がミルクを飲ませる、抱くという母子関係の中で育まれます。これは、一般的には母性の文脈でとらえられますが、見方を変えれば、泣いている赤ちゃんが母を動かしているとも言えます。自分のアクションが、誰かを動かすというリーダーシップの基本をここで学んでいるわけです。また、学童期の発達課題は勤勉性を身につけることです。「サ



サッカー教室に行きたい」と望んだときに、親に「行ってもいいが、6年生までは続けなさい」と言われる。ここでは「最後までやり抜く」ことを学びますが、これも途中で諦めないというリーダーシップには欠かせない素養を身につけるチャンス、とも考えられるわけです。ところが社会環境の変化で、親子関係も変わり、発達課題をクリアしないまま年を重ねる人も決して少なくない。すると、リーダーシップの準備ができないまま社会に出ていく人も、当然多くなっているとも考えられます。

人はくじけやすいというベースに立って、それを幸せや楽観、希望につなげる議論を日本でも活発にしていかなければならない。

(金井)

大久保 社会に出てからも、同じようなことが言えると思います。会社に入社後、仕事を経験する中で、先輩や上司など「師」と仰いだ人に認めてもらうことが大きな自己肯定感につながります。自分を肯定できる人は、他者も肯定できます。そこには人を動かすという意味では欠かせない信頼関係が生まれる、つまり、リーダーシップの素地ができるのだ



と思います。しかし、先生がおっしゃるような発達課題をクリアせずに社会に出てくる若手と、先に話したような社会的背景の中で育成経験を持ってなかった中堅やマネジャーが組み合わさると、そこにはコミュニケーション不全が生じがちです。すると、そこには師弟関係が生まれることはなく、若手が自己肯定感を持つことができない。ここでもまた、発達課題をクリアできない、という状況になってしまうのです。

ポジティブ心理学を応用 した内省のサポートが必要

金井 コミュニケーション不全の問題は、育成、キャリア発達にも大きくかわる問題です。人は、いい発達をしようと思えば内省は欠かせません。眠る前にその日がどんな1日だったかを1分でも振り返って眠る人は、明るる日、どんな1日にしたいか必ず展望する。また、年の終わりに、できたこと、できなかったことを含めて1年を振り返り、翌年1年間の抱負を考えて思いを新たにす。このように、自問自答の中で内省することもできますが、経験のス

トーリーは聞き手がいて、語り、そして問いかけられることにより、より深い学びにつながっていきます。コミュニケーションが薄くなれば、そのチャンスを失うことになってしまいますから。

大久保 失敗経験もそうですが、景気の後退局面では新しいことを任される機会になかなか恵まれないなど、学びにつながる経験が減っている。ただでさえ豊富でない経験ですから、他者から内省のサポートを得られなければ、学びの量が減ることは自明ですね。

金井 また、内省をする、促すにあたっては、私が今、日本でうまく広まってほしいと願う米国ペンシルベニア大学のマーティン・セリグマンが立ち上げたポジティブ心理学にも注目すべきです。ポジティブ心理学という名称から、日本では「能天気」と誤解されやすいですが、決してそういうことではありません。セリグマン自身はもともと、うつ、無力感の研究で名高い学者ですが、彼はポジティブ心理学へと研究の舵を切った後、無力感は生得的なものではなく、ネガティブな状況が生じた

ときに、それをどのように説明するのにかよって、無力感にさいなまれるのか、楽観的になれるのが変わる、と言うようになりました。「自分がやると失敗ばかり」と考えるのではなく、「この課題がひどく難しすぎる、他の場面ではうまくいっている」と説明スタイルを変えれば、人は楽観的になれるというのです。このように、ネガティブとポジティブは陰陽の勾玉のようなもの。人はくじけやすいというベースの上に、どのようにそれを幸せや楽観、希望、強みにつなげていくか、という議論を日本でも活発にしていかなければならないときだと思います。レジリエンス（挽回力）こそ、今求められていると思います。

大久保 その議論を、上司の育成マネジメントに適用できると思います。さまざまな職務経験を経て自分の部署に異動してきた部下に対し、上司が今までどんな仕事をしてきたのか、経験一つひとつに対して問い掛ける。部下の答えに対して、こんな経験があるからこれが身についた、一見ばらばらに見えるけれど、こう見るとキャリアに共通点がある……というような、たとえ本人がネガティブととらえていることでも、そこからポジティブな要素を生み出すサポートが、経験をより効率的に学びに変える、個人の学習能力を高めるという意味で、今後はより強く求められると思うのです。それが金井先生のおっしゃる時間展望、つまり、過去から現在、そして未来への連続的でポジティブな展望につながり、仕事に、そして、自分のキャリアに思いを持

つきっかけになるのではないのでしょうか。

金井 そうですね。生物の中で、時間展望を持つことができるのは人間だけです。人生を貫く目標、パーソナル・ストライヴィングの萌芽は、掲げた時点よりも若いときに遡れるものです。そういう意味でも、内省とそのサポートは重要ですね。

本人がネガティブととらえていることでも、そこからポジティブな要素を生み出すサポートが、経験をより効率的に学びに変える。
(大久保)

仕事で出会ったさまざまな人の薫陶を言語化する

金井 たとえば、経営幹部候補を集めた研修で、それぞれがどんな経験をしてきたかを共有し、参加者の相互理解が深まってネットワークができる。すると、それが何か会社としてことを起こすときに大きな力になる。これを「研修の副産物」と言う人材育成担当者がいますが、私はそれこそが主目的だと思う。人の成長に寄与するのは、経験7割、薫陶2割、研修1割とよく言いますが、実際には薫陶の割合がもっと多いので

はないかと考えています。マルクス・アウレリウスはその著書『自省録』の前書きで、誰から何を学んだかを細々と書き記しています。しかし多くの人は、さまざまな人からさまざまな薫陶を受けているはずなのに、それを言語化していません。経験したことと合わせて、そのとき誰と一緒に仕事をしたのか、上司から、上司の上司から、部下から、など、そのとき誰から何をそれぞれ学んだのかを内省することで、学びの質はもっと向上するでしょう。

大久保 その論点で言えば、私が最近気になっているのは、直属の上司だけではなく、もう1つ上、上司の上司との師弟関係も人の育成には大事ではないかということです。直属の上司は、いわば「父親」として筋を通し、仕事の「型」にはめる。上司の上司になると「おじいちゃん」のようなもので、ちょっと自由にやらせてみようという遊びが出てきます。それぞれの世代、ポジションからの伝承があり、学びは幅と深さを増すはずですよ。

金井 その会社で育った人の経験の語りの中にある出来事や人間関係、リーダーシップの持論を整理して、内省のためのインタビューのフォーマットを、各社が持つておくべきでしょう。そこには必ず、その会社ならではの必要な専門性やリーダーシップのあり方と、それをどのように獲得するのかというパターンが埋め込まれているはずですよ。そうすれば、内省のサポートを誰もがができる。そんな状態を作ることができるのだと思います。



人材育成において人事が果たす役割とは



人材育成は「アート」から
「サイエンス」へ。人材情報を
濃密に集めることが第一歩

Motohiro Morishima_1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ・サイモン・フレージャー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学大学院経営管理研究科教授を経て、2001年より現職。主な著書に『21世紀の“戦略型”人事部』（日本労働研究機構、編著）、『人材マネジメント入門』（日経文庫）、『人材の複雑方程式』（日経プレミアシリーズ）などがある。

SECTION1では主に、職場が人材育成において果たしてきた役割について論じてきた。一方、人事は、これまで、人材育成でどのような機能を担ってきたのだろうか。現状、人事が抱える課題の深層は何か。そして今後、何をすべきか。戦略的人材マネジメント研究の第一人者、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏に問いを投げかけた。

人材が育つ背景に人事が持つ 豊富な人材情報があつた

大久保 1980年代くらいまで、日本企業は人材育成に長けていると言われていましたが、それは日本が成長

期にあったから。人材育成が仕組み化されたものではなくて、経済全体が拡大するという環境の中で、人も同時に育っていったのではないかと考えています。しかし、日本社会、経済が成熟化した現在、残念ながらかつてのような環境は用意できません。だからこそ、これまでの人材育成の経験から蓄積した知見を整理して、本気で人を育てるための日本企業型人材育成モデルを科学的に構築する時期に来ていると思います。

守島 確かに、かつては環境の中で人材が結果的に育っていました。しかし、意識していたかどうかは別として、そこで人事が果たした機能は

大きかったのではないのでしょうか。人材配置の際には、実にさまざまなことを考えました。その時点での個人の能力やスキル、家族の状況……。それをもとに一つひとつ丁寧な意思決定をしていました。異動後もサポートを怠らず、たとえそれが客観的に見れば無謀な配置だったとしても、それによって、結果的に人が育ったのです。それが可能だったのは、日本企業においては、長期雇用と頻繁な異動によって人事に人材情報が濃密に集まっていたという背景が大きいと思います。人材情報は、人事が客観的、つまり「サイエンス」の視点で人材配置など重要な意思決定を行うベースです。情報が希薄になると、どうしても主観や暗黙知という「アート」に頼らざるを得なくなり、現在の日本企業では、結果的に人がうまく育たなくなっている。「アートからサイエンスへ」。これが今、人事に求められていることですし、人材育成を科学的に、というのも同様の発想だと思います。

大久保 人材情報が希薄になった背景をもう1つ挙げるとすれば、かつては「ずっと人事畑」という人が多かったのに、そうではなくなったことも大きいでしょう。もちろんその弊害もありますが、長年の蓄積で多くの人材を入社から全部把握している人がいなくなり、情報が個人の中に蓄積されなくなっているんですね。

守島 さらに、人材の属性、能力、価値観のどれをとっても、複雑化、多様化しています。それを集めようと思えば、丁寧なコミュニケーションが要求されますが、残念ながら、

かつての人事管理ではあまり必要なかっただけに、その力が育っていません。これからの人事は、人材把握力、人に関する洞察力がより強く求められるのではないのでしょうか。大久保さんの言う長年の蓄積を個人が持てなくなったという話に関連づけるならば、やはりITを使って、情報を客観的なデータとして蓄積することも考えなければなりません。

人事異動が下手になった ことが育成を阻む1つの要因

大久保 私には多くの企業で、人事異動が下手になってきたという実感があります。それは、人材把握力の低下が大きな要因かもしれません。

守島 特に人材配置の話をしました。個人の豊富な情報に基づいて、慎重に人を動かすことが重要なのです。異動によるストレッチが、育成のベースになりますから。どれだけのストレッチを与えるかの判断です。しかし、慎重に考えて人を動かすことをしなくなったし、また、それが重要だとも考えなくなった。ローテーションが目的化して、結果としては、異動させることに意義があるか

のような議論になってしまったようです。

大久保 職能型ではなく、職務型の人材管理が基本になると異動は不可欠ではなくなるし、能力の高い人はともかく、真ん中より下に位置する人たちは異動すると業績がいったん落ちる可能性が高い。現場はそのコストを嫌がり、動かしたまらない圧力が働きます。そもそも、その圧力に抗するためにローテーションというルールを作ったにもかかわらず、そのルールに人事が縛られている。

守島 そうですね。3年で動かす、5年のうちに2部門を経験という自ら作ったルールに縛られて、動かさなくてもいい人を動かすというような間違いも起こっているのが現状でしょう。ルールは、現場を説得する手段です。「この人を受け入れてほしい」「この人を出してほしい」というとき、なぜそれが重要なのかを語り、説得するにはかなりの情報量が必要です。でも今は情報がないから現場を説得できないし、ルールで動かさざるを得ないことになります。

大久保 現場の上司と部下の関係においても、個人情報をつかんで活か





す、という場が減っていますよね。

守島 人材育成は、現場のリーダーと人事の両輪で進めるべき。人事は一人ひとりを把握できません。だからこそ、現場でも一人ひとりの人材をつぶさに見て、それを全部人事に報告しないまでも、たとえば人事が異動させたいというような重要な局面で、「このような理由で動かすべき、動かすべきでない」と言える。そうした対話がないことも、人が育たない1つの要因でしょう。

大久保 現場のリーダーが部下の人材育成に力を注がなくなった原因には、短期的な目標の達成が人材育成よりも優先されるという理由が大きいのと思いますが、一生懸命人材育成に取り組んでも、達成感が得にくいこともあるのではないのでしょうか。

守島 実は、いろんな調査を見ると、現場のリーダーは育成に意欲的です。ただ、人材育成を評価項目に入れている会社は多くないので、努力が報われないと考えているようです。

大久保 職能資格制度は、比較的、昇進昇格の刻みが小さかった。これができるれば昇格。だから頑張れ。そのように制度上で成長が実感できる

と、育てられた側も上司に感謝の気持ちが出てきます。組織のフラット化による弊害はここにも出ていて、上司は感謝される機会が少なくなり、育成のモチベーションや達成感を持ってなくなっているのでしょうか。根源的な育成への欲求があって力を注いでも、報われないというわけです。

守島 同様に部下からとらえると、成長実感がありません。昇格が小刻みであれば、一段あがると成長が明確にわかる。成果主義のもと、成長実感を得るのは難しいのです。

大久保 そのように考えると、初めの話に戻りますが、人材育成の科学的なモデルはやはり必要だと思うのです。もちろん業種や職種によって異なるでしょうが、順番に越えるハードルを小刻みに設計すべきでしょう。人事、上司、本人の間でそのハードルが共有されれば、それを越えるため、必然的にコミュニケーションを取り、人材情報を獲得する補完的な役割も果たせるはずですよ。

守島 そのためにはステップバイステップで職務を標準化する努力をすべきです。ある政府の研究会で、職務を明確にとりゃたら、企業経営者

から「そんなことをしたら日本企業の強みは失われる」と反論されました。高度成長期に育った経営者が思考を転換しないと、人事だけでは仕組みは変わらないでしょうね。

大久保 自由に絵を描けと言われても、テーマがなければ描けない。制約があってこそ創意工夫が生まれて作品となる。仕事も同じです。「守・破・離」の「守」に当たる部分は、「型」、つまり基礎を徹底的に叩き込む期間。そして、「破」の段階で学んだ型を破ります。そこが一人前に到達するポイントですが、「型」が身につけていなければ破りようがない。だから、一人前になりにくい現状が生まれているとも言えます。

ステップバイステップで超えるべき職務のハードルを標準化する努力が必要。これには人事だけでなく経営者の思考も変わらねば。
(守島)

守島 基本的に賛成です。ただ、日本ではあまりに一人前までの育成期間を長くとらえすぎているようにも思うのです。早く型を身につけ、その後、自由に自立的に仕事をさせる期間を長くすることが、成長実感を持つためにも大切でしょう。

大久保 ステップバイステップで仕組みを作って、1つのステップは短く。次世代リーダーを選抜するにしても、そこまで早く回してひと通りのステップを経験しないと、後でつぶれてしまうことになりかねません。その到達地点までの道のりで何をやるか、サイエンスすべきでしょう。

人材育成を経営戦略の 合理性と結び付ける

大久保 守島先生のご専門から、違う角度でもう1つお話を伺いたいことがあります。企業の経営戦略という視点から見たときに、人材育成をすることが何につながるのか。つまり、人材育成の合理性を経営的に見ると何が言えるかをお聞きしたい。

守島 強い組織になる、ということに集約されるのではないのでしょうか。企業は実にさまざまな変動にさらされます。その変動に対応できる力は、人材育成によってしか作られません。

大久保 私は人材育成を、自社の社員の成長、組織の成長という意味だけでなく、もっと大義でとらえてほしいと考えています。たとえば非正規社員の場合ですが、彼らは基本的には短期的、定期的に辞めていきます。ある人が1年間あるサービス業で働いて、そこで何らかの成長実感を持ったとします。すると、その人には「あの会社で働いてよかった」という好感が残る。辞めた後もファンであり続ける。サービス業では一般的に言えると思いますが、人材育成がファンづくりに位置付けられるのではないのでしょうか。また、あの企業で働けば成長できるという風評

を作ることができれば、採用力の強化にもつながります。さらに、顧客のもてなしに優れていることが広く認知されれば、それがブランドとなって企業の価値を高めることもあるでしょう。経営戦略の合理性に照ら

経営戦略の合理性に照らし合わせて人材育成を本格的に推進するには、人材育成を何のためにやるのか、多面的な定義付けをすべき。
 (大久保)

し合わせて、人材育成を本格的に推進するには、人材育成を何のためにやるのか、多面的な定義付けをしていくべきではないかと思うのです。

守島 おっしゃることは正しいと思います。でも突き詰めればそれはすべて、組織を強くすることに通じるのだと思います。企業のビジネスモデルや業態、商品特性によって戦略が異なり、その制限の中で、組織を強くする活動としての人材育成をどのように行っていくのか、ということにはほかなりません。ファンづくり、採用力アップ、ブランド構築。どれをとっても、一度いい人が育てられたというだけでは実現できません。来る人来る人すべてを継続していい人材に育ててこそです。顧客、採用

力、ブランドを維持する力は、根底では組織の力であり、それが人材育成によって維持されている。つまり、人材を強くするのではなく、組織を強くするという視点を持つ。こう考えれば、経営の合理性に適合しますし、景気が悪いから人材育成をやめるという議論にはならないはずですよ。

大久保 ワークスの『ワーキングパーソン調査』では、2人に1人が顧客接点として働いているという結果が出ています。まさにサービス経済化の象徴ですが、こうした社会では育てた人材が直接顧客と接することになり、育成がサービスクオリティに直結します。従業員の能力がブランドとして独り歩きしていくのが、サービス経済化社会ではないか、と。だからこそ、経営戦略と結び付けた人材育成が必要だと考えるわけです。

守島 サービス経済化は、顧客接点を担う人材の育成の仕組みづくりと経営戦略とのつながりがわかりやすい。でも、トヨタのように、現場の生産能力を人で体現することで、商品ブランドを作った会社もある。ですから、人材によるブランドづくりはどんな会社でも可能です。

大久保 人材育成をサイエンスする、つまり形式知化する。すると先に挙げた例以外にも、それが形ある資産となって、外に売ったり、取引先の開拓に役立ったりと、経営戦略の合理性に結び付けられるはずですよ。

守島 他社が資産として人材育成を買ってくれるようになれば、それは本物です。そして、おっしゃる通り、今後の育成は、アートではなくサイエンス。これに尽きると思います。



企業を再生に導く人材育成とは



人を育てるのはあくまで現場。
現場での試行錯誤が人を鍛え
ヒットを生む体質へと転換

Koichi Matsuzawa_1973年北海道大学農学部農学研究科修士課程修了後、キリンビールに入社。78年よりドイツのベルリン工科大学に留学。京都工場製造担当部長、北陸工場長など生産畑を主に歩む。キリンヨーロッパ社長、生産本部生産統轄部長、執行役員、常務取締役を歴任後、キリンホールディングス常務取締役を経て、2009年3月より現職。

キリンビールは2009年、ビール類でシェアナンバーワンを奪回した。1980年代後半からシェアの低下にあえいでいた同社が、2001年の「新キリン宣言」という組織改革に着手し、その後、数々のヒット商品を生み出すなど、「再生」を果たした。このような再生の背景には、どのような人と組織の変革があったのだろうか。この10年間の人材育成の道筋をキリンビール代表取締役社長・松沢幸一氏に聞いた。

大企業病からの脱却は
現場の地道な取り組みから

大久保 変革やイノベーションを起

こすことが、日本企業の喫緊の課題として挙がっています。現在、キリンビールはシェアトップに返り咲いています。松沢社長が「かつては大企業病が蔓延していた」とおっしゃっていたのを聞きました。

松沢 私は1973年に入社していますが、当時は60%を超すシェアを誇っていました。何もやらなくても売れる。そんな状態が長く続き、工場を新設するにしても、商品開発にしても、変化を好まず、同じことを繰り返しているような状態でした。しかし、お客さまの志向はいつの間にか大きく変化していたのです。競合他社は当社に追いつけ追い越せ、と

チャレンジしてくるのに、マンモスのように大きくなってしまった私たちは、もう動きが取れなかった。そして、87年に「アサヒスーパードライ」の発売によってシェアをかなり失いました。一時は「一番搾り」で巻き返したものの、結局は人も仕組みもすべて古いインフラのまま。バブル崩壊後の変化に対応することができず、90年代後半から「負け」が続き、2001年にはついに逆転されることになったのです。

大久保 その後、変革のプロセスに入っていくわけですよね。国家公務員の人事制度改革に関する委員会に出席したとき、キリンビールの機動的な組織改革がケーススタディとして挙がっていました。営業組織を「価格営業から価値営業へ」というスローガンのもと変えていったという話が、とても印象的でした。

松沢 逆転されてしまった01年、「新キリン宣言」を出したのが組織変革のスタートでした。そこから品質本位、お客さま本位という原点に戻り、それを実現するためには何をすべきか、それぞれの部門が、個人が一生懸命考えたのです。トップを走るアサヒビールの背中がどんどん遠くなるという現実と対峙しながら、地に足をつけて組織の体質改善を進めました。その動きの1つが「価格営業から価値営業へ」でしたが、それも聖域なきコストカットを進める中で、どうしたらお金を使わずに成果を出せるか現場で試行錯誤した末、産みの苦しみの中から出てきた言葉と言っていいでしょう。お客さまとのコミュニケーションを増やすこと

で、要望に応じていく。そんなスタイルが徐々に出来上がっていったのだと思います。

大久保 そうした動きは、どのように成果につながっていったのでしょうか。

松沢 当初はパニックでしたよ（笑）。お客さまとのコミュニケーションの内容や、営業の成功事例を共有するシステムを作ったのですが、それを使いこなせずに、残業が増えるばかりでした。しかし、それを乗り越えると、さまざまな部署の仕事の中で鍛え上げられたノウハウが、資産として蓄積され、活用できるようになっていきました。こうした取り組みを重ねるうちに、05年「のどごし〈生〉」というヒット商品が生まれ、そこから少しずつ上り調子になって、09年のお客さま支持率トップにつながったのです。今振り返れば、「のどごし〈生〉」は変局点。このヒットは単なるラッキーではなくて、ヒットを生み出せる体質に徐々に転換しつつあった結果だと思います。その後、「キリンフリー」など、他のヒット商品も生まれていることが、その証拠でしょう。

一人ひとりが考え抜き チームが対話することを支援

大久保 人材育成は、今年やって来年すぐ成果が出るというものではありません。2001年に方針を大きく転換し、5年かかって変化が起きて、今、大きく実を結んだと言えるのではないのでしょうか。人材育成という意味では、特に注力されたことはありましたか。

松沢 補助的には必要だとしても、研修で人は育つとは思っていません。あくまで現場の仕事の中で鍛えられるものだと思っています。

大久保 そうですね。ただ、実務で同じ経験をしていても、育つ人とそうでない人の違いは出てきます。

松沢 その違いは、現場のリーダーとメンバーの関係によるのではないのでしょうか。リーダーがメンバーをよく見ていて、その人をできるだけポジティブに「ここはよかった」と具体的にフィードバックする。そうしたリーダーとメンバー、あるいはメンバー同士の風通しがよく、コミュニケーションが取れていれば、そこで人は育つと思います。



大久保 確かに、マネジャーが部下の育成マネジメントができていないことは、とても重要です。もともとキリンビールではそれができていたということですか。

松沢 決してそうとは言えません。私自身がチームのコミュニケーションが大切だと考える原点は、1980年代後半に製造担当部長として配属された京都工場での経験にあります。京都工場は当時、難しい工場でトラブルが頻発していました。それを改革すべく、当時の工場長が打ち出した「人間中心の工場経営」「社会に開かれた工場」というビジョンのもと、一人ひとりが人間中心とはどういうことか、自分の係や班で具体的にできることは何かを考え抜いたのです。

大久保 そこで生まれたことも多かったのでしょうか。

松沢 たとえば、トラブル解消のために生産現場からわざわざ事務所に来てもらおうとすると、来る人も限られるし、現場の作業が止まってしまう。そこで、現場に会議の場を設けました。実際に現物を見ながら、現実に作業をする人に参加してもらい、現場で話し合う。現場、現物、

現実を大切にする「三現主義」を貫かないと物事はうまく動かない、そして、そこで働く人すべての考え方を大切に「個の尊重」によって、社員も臨時従業員も、すべての人が一体となったチームができることを学んだように思います。これが原点にあって、現在の一人ひとりが自律して考え抜き、また、現場のコミュニケーションを促していく仕組みを作ることに繋がっています。

大久保 具体的にはどのようなものでしょうか。

松沢 一人ひとりが自ら考え、行動する組織づくりとして、現場力を鍛える取り組みをしています。たとえば質問会議です。これは、会話を「なぜ」「どのように」という質問形式だけで進めて、チームのコミュニケーションを深めていくものです。そして、私自身も受けているのが、コーチングです。社内にコーチングの技術を身につけた社員が100人いて、それぞれが5人ずつ対象者を持ち、仲間の目標達成を支援しています。2010年はこの社内コーチを倍の200人に増やそうとしています。これらにおいて大事なことは、教わった人が次に教える立場になること。人に教

えるときは、教える時間の数倍、準備に時間を費やして、レベルアップを図っていかねばなりません。こうした仕組みが人の成長と密接にかかわっているとと言えるでしょう。

現場、現物、現実を大切に
する「三現主義」
を貫かないと物事は
うまく動かない。現在
の
人材育成にも、それが
根底に流れている。

(松沢)

大久保 「教え合う風土」を醸成し、育成につながっているということですね。松沢社長のお話を伺っていて思うのは、ワークプレイスラーニングをうまく機能させていらっしゃる、ということです。ワークプレイスラーニングは基本的にはOJTには違いありませんが、肝心なことは、実務で起こった問題を実務の中で解決することによって学びを深める学習システムだということです。日本経済が成長期にあった頃には現場で試行錯誤する余裕があって、そこで成功や失敗を繰り返して、個人も成長する機会があふれていました。しかし、ルールがある程度固まっていること、また試行錯誤をさせる余裕がないといった現状の中では、自ら考え抜き、それを試して成功や失敗か



対話集会で社員とコミュニケーションを取る。1回の参加者は30人から100人程度。若手とは二次会と称して、飲みに行くことも多いという。

ら学ぶということができなくなっています。生産現場の会議の場にしても、質問会議にしても、個人が考え抜き、試行錯誤する1つのワークブレイスラーニングの仕掛けになっているのではないのでしょうか。

**本当の企業の価値は
目に見えない知的資産**

大久保 松沢社長自身、現在、どの程度人材育成に関与していらっしゃるのでしょうか。

松沢 社員とのコミュニケーションには、かなり時間をかけています。毎月1回、イントラネット上で社長メッセージを出しています。そのときどきの思いや今後の方針など、基本的なところはここで理解してもらいたい、と。しかし、やはり大切なのはフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションです。支社や営業所、工場、グループ会社で月に3、4回、夕方から対話集会を開いています。最初、15分程度私が話して、あとは自由に社員から質問、提案、要望を言ってもらう。その後、立食で自由に意見交換して、飲み会へと続きます(笑)。本社では、毎日できるだけ歩き回って社員とじかに話すようにしていますし、1回に希望する社員10人程度に社長室に集まってもらって、やはり意見交換をする機会も作っています。すると、私の考え方もじかに伝わるし、役員や部長を介したときは違う情報ももらえることが多いのです。2009年3月に社長になってから続けており、2010年1月からの対話集会でも、直接コミュニケーションを取った社員



は1000人に近いと思います。

大久保 まさしく現場主義の人材育成スタイルですね。社長が現場とコミュニケーションを直接取ることに時間を割くかどうか。経営の中で何に主眼を置くか、という意味で、とても大きな決断だと思います。それ

松沢 当社にとっては「人材育成がすべて」と言っても過言ではありません。企業価値の測り方には、株式時価総額、DCFなどさまざまな指標があります。しかし、本当の価値はそれだけでは測りきれません。組織の中に蓄積された、人材、技術、ノウハウ、組織風土、ブランド、お客さまとの関係など計算できない、目に見えないものこそ大切な資産なのです。企業というのは、駅伝のようなもの。たすきをつなぐように、次のランナーがちょっとでもよりよい仕事を社会に提供できるようにしていく。それができるのは、人材など、見えない資産があってこそなのです。

大久保 人材育成においても現場主義を貫き、顧客ニーズの変化に対応できる人材に育てている。資産をキャッシュではなく、目に見えない人材や技術、顧客関係に置き、それを大切にしていることが、ヒット商品や顧客の支持につながるという、知的資産経営のあるべき姿を体現していらっしゃいます。そういう会社は、長期戦になればなるほど強い。01年以降のこの取り組みが、今、花開いていると言えそうですね。

資産を目に見えない人材や技術、顧客関係に置き、それを大切にしている。そうした知的資産経営をしている企業は長期戦に強い。
(大久保)

によって社長自身が現場を認識しているという信頼感を醸成し、また、社員にどのように育ててもらいたいのかというメッセージをじかに伝えられるという意味で、育成の効果は大きいでしょうね。



「人が育つ仕掛け」とは何か



大切なことは、新規事業に
挑戦しようという風土づくり。
事業と人材が両輪で育つ

Susumu Fujita_青山学院大学経営学部卒業。インテリジェンスを経て、1998年サイバーエージェントを設立、代表取締役社長に就任。2000年3月、史上最年少で東証マザーズに株式を上場。著書に『渋谷ではたらく社長の告白』（アメーバボックス）、『藤田晋の仕事学』（日経BP社）がある。

サイバーエージェントは近年、「人が成長する企業」「人材育成に力を注ぐ企業」として、話題に上ることが多い。その背景には、同社代表取締役社長CEO・藤田晋氏の思想が色濃く反映されていると言っていいだろう。なぜ同社では、人材育成に本気で取り組むのか。そして、同社の「人が育つ仕掛け」とはどのようなものか。その中に、日本企業が取るべき道のヒントを見つけたい。

伸びる会社になれば、 人は確実に育つ

大久保 貴社では、若くして活躍する人材が多く育っています。人は、

ある環境の中で、いわば勝手に育つのか、それともかなり仕込んだ育成計画の中で育つのか。人を育てるにあたって、藤田さんはどちらの思想をお持ちですか？

藤田 基本的には「勝手に育つ」と思っています。ただ、育つ環境を用意しなければ、期待する育ち方とは違う方向に行きかねません。ですから、会社の責任としてさまざまな「育つ環境づくり」に取り組んでいます。たとえば、半年に一度行われる事業プランコンテスト「ジギョつく」や、新規事業を次々と生み出し、若手を抜擢して事業責任者を任せる仕組みなどがそれに当たります。

大久保 それは人が育つことによって、会社が成長するというのでしょうか。実は私が多くの企業を見て感じるの、それとは逆で、人が育つのは会社が成長してこそ、ということなのです。

藤田 私もまったく同感ですね。伸びる会社にいれば、人は確実に育ちます。当社の創業期からいたメンバーは今、経営幹部になっていますが、彼らがもし他の会社にいたら、現在のような高いパフォーマンスを挙げられる人材には育っていなかったかもしれません。会社の成長のプロセスで、経験を積むことによって彼らは成長したのであって、逆は言いにくいですね。

大久保 会社というものは、常に進化、変化を遂げます。貴社は立ち上げて13年目を迎えた今も、ずっと業績は右肩上がりです。順調に成長している会社らしく、社員も伸びている好例とも言えるでしょう。しかし、一般的には規模が大きくなって会社の成長が鈍化すると、人が勝手には育たなくなる。すると、何か育てる仕掛けを作らなければ、ということになります。

藤田 それは痛感するところです。現在、社員は単体で約800人、連結で約2000人という規模。この規模でも先にお話した現在の経営幹部たちより、最近入社した社員たちのほうが成長のスピードが遅いように思うのです。採用の時点では、明らかに最近入社した社員のほうがハイポテンシャルな人材であるはずですが、より、厳選採用していますから。でも、やはり彼らは会社の規模が小さ

な頃の、倍々に膨らんでいく、混乱期に近い成長過程を経験していない。彼らをもっと伸ばすためには、同じような経験をもっとさせなければ。そんな危機感から、新規事業をどんどん作って、抜擢しています。ゼロから事業を立ち上げて、規模を拡大させながら、同時に人材を育成しようという狙いなのです。

大久保 新規事業開発と人材育成を両輪で進めていらっしゃるんですね。新規事業開発は、どのようなルートで進めていらっしゃるんですか？ 先ほど挙げられた事業プランコンテストのほかに、他社から持ち込まれた案件を買う、外とのネットワークで生み出すなど、いろいろと方法はありますよね。これは私見ですが、人材育成という観点からすると、事業プランコンテストで出てきた案である必要はないのではないかと思います。モチベーションアップには効果的ですが……。

藤田 そうですね。事業プランコンテストから出てきた案が、事業の成功に結び付く確率は、実際にはそれほど高くありませんから、そこにこだわる必要はないと思います。事業

プランコンテストの最大の効果は、新規事業に挑戦しようという風土を作ったことでしょうか。今の私たちは、新規事業の種は社内からいくらかでも出てくるという感覚を持っています。しかし、そうなるには時間がかかりました。事業プランコンテストの継続をはじめ、役員の出向、若手への事業の一任など、自分の同年代の社員が挑戦し、成長する姿や、失敗してもセカンドチャンスを与えられる人の姿を間近で見せる。それを5年以上繰り返して、やっとリスクを取って新規事業をやっているという意識が、社員の間で当たり前になったのです。新規事業に参加すれば、社内で活躍している人の仲間入りが自分にもできる、と。とはいえ、これができるのは、ネットビジネスの特性かもしれません。新規事業といっても、基本的にはPCと人という投資だけで大きなコストをかけずにスタートできますから、リスクは小さいのです。

大久保 そう考えると、重厚長大な企業よりも、ネットビジネスのほうが人を育てる機会にあふれているということでしょうか。



藤田 新規事業を通じ人を育てるという意味ではそうですね。土地を買ったり、工場を建てたり、物流を構築したりというコストがかからず、多くの成長機会を生み出せますから。

新卒のほうが優秀な人材が採れるため内部熟成型に

大久保 貴社は新卒の比率が高いですよ。ネットビジネスの新規事業の立ち上げを見ていると、いわゆる「組み合わせ型」で、外部とのネットワークの中で新しいものを生み出すケースが多いように思います。しかし貴社では新卒で採用し、社内のコミュニケーションを重視して、「すり合わせ型」で進めていらっしゃる。これは製造業に近いやり方なのですが、なぜ、あえて新卒から採用して、内部で人材を熟成させて事業を作っていくんですか。

藤田 日本固有の採用システムに則っている、という理由が大きいですね。日本の外部人材市場はまだまだ流動化していませんから、途中でいい人材を採るのは難しい。成長して一人前になるまで時間はかかっても、厳選していい人材が採用できる確率は、新卒のほうが高い気がします。現状の中で、国内市場で中途中心にするのは得策だとは思えません。

大久保 先ほど、創業期からの人材よりも、最近入社した人材のほうがポテンシャルは高いものの、成長力は低いとおっしゃった。企業の方から採用の課題を聞くと、人材育成の視点から見たとき、新卒採用の基準を考え直さなければ、という声が多い。長期的に育つ人材が採れてい

ないのでは、という危惧を持っているようです。

藤田 私はそうは思えません。学生くらいの20代前半では、言うことも考え方も毎日、毎年変わります。その時点でどんな人材かと決めつけるのはもったいない。きわめて普通だった学生が、入社後抜擢されて子会社の社長を経験し、優秀なビジネスパーソンとして成長する姿をたくさん見てきました。成長機会を与えれば、人は伸びるんです。逆に、私たちが当社の基準で見たとき理解できない学生を、「もしかしたら今、当社にいないタイプだから大化けするかもしれない」と期待して採用すると、たいてい失敗します。理解できない人材を採用するより、理解できる人材を採用して成長機会を与える

中核事業の経験だけだと、成長の角度は緩やかになりがち。それは、新規事業開発と異なり、ビジネスモデルを作る力が養えないから。
(藤田)

ことが大事だと、経験から実感しています。初期の人材と最近の人材は、成長機会の差の問題なのです。

大久保 では、成長機会は、やはり新規事業開発が最も与えやすいとお

考えですか。新規事業が発展して、中核事業に成長したとき、そこは人が育つ場としてはどうでしょうか。

藤田 もちろん、それも人材育成にとってはプラスでしょう。でも、中核事業と新規事業で得られる成長機会は異なります。中核事業だけを経験していると、成長の角度は緩やかかもしれません。

大久保 中核事業の経験だけだと、なぜそうなるのでしょうか？

藤田 それは、新規事業を立ち上げる力、ビジネスモデルを作る力を得にくいからだと思います。事業を伸ばすことはできても、新規事業立ち上げのための発想の転換ができなかったりします。たとえば、「地方のネット広告は相当コストを圧縮しないと利益が出ないから、人件費が高い会社では無理」と結論付けるのではなく、社員1人とアルバイトでスタートする、といった具合ですね。中核事業と新規事業両方の経験が必要だと思います。

経験不足は経験すれば不足ではなくなる

大久保 基本的に若手を抜擢することを、人と組織の成長のエンジンにしていращる。一般論で考えれば、そこに2つの課題があるように思います。1つは、貴社は終身雇用を謳っていますから、これから人材が徐々に年齢を重ね、30代、40代の社員が増えていくはずですが、ある程度経験を積んだ人材をもっと成長させるための仕組みを、考えていращいますか。

藤田 基本的には20代で成長し、30

代は成果を出す時期だととらえています。ネット業界は経験の足りない若者ががむしゃらに頑張ることが事業の成功につながるの、若手の抜擢に重きを置くことになるのです。

北欧ではIRレポートに、人材の価値を記入することがある。日本も人材育成が、企業評価の対象になるべきだと思う。
 (大久保)

大久保 若手を抜擢すると、40代には何をさせよう、ということになりがちです。企業の歴史とともに、人材育成のテーマも変化しますよね。

藤田 正直、考えていなかったから、今、ハッとしました。それはこれから考えなければならぬことの1つでしょう。

大久保 もう1つの課題は、昇進年齢が若く、マネジメントポジションに就くと経験不足になりやすいということです。社内はともかく、社外に出て行ったとき、それを露呈してしまう。そういう意味で、現在の中間管理職以上の育成で、特に考えていることはありますか。

藤田 経験不足は、経験させれば不足ではなくなります。2000年に上場後、ネットバブルが崩壊したとき、

私自身、株主から「藤田君は会社を作るときには活躍したが、成長のステージに合わせて経験豊富な社長に代えたほうがいい」とずいぶん言われました。でも、外から連れてこようにも経営者人材はそうそういないし、また、自分ほど当社の事業を理解している人はいない。ならば、適任者を探すよりも、自分が成長したほうが早いし、確実だと思いました。マネジメント層を外から連れてくるか、育てるか。その問いにも、同じように答えます。

社外よりも社員と飲んでいたほうが会社は伸びる

大久保 最後に、人材育成のポリシーを伺いたい。GEのジャック・ウェルチは、自分の時間の7割を人材育成に使うと言っていました。時間で配分するかどうかは別として、経営者としてどのようにコミットするのか、決めていらっしゃいますか。

藤田 何割とは決めていませんが、採用、社内の活性化、育成にはかなりの時間を割いています。以前は社外との会食が連日連夜でした。しかしある日、当社はM&Aもしないし、

提携も少ない、自社で事業を作って伸ばすという方針なので、それは時間の無駄だと気づきました。それよりも自社の社員と飲んでいてほうが、売り上げは伸びる、と。今は社内MVPチームなどとコミュニケーションを積極的に取っています。

大久保 そのように熱心に人材育成に取り組まれていることを、株主に説明することはあるんですか。

藤田 正直、評価されにくいので、説明したことはありませんし、IRレポートに書いたこともありません。担当のアナリストと会ったとき、人材層が厚いと評価していただいたことはあります。それは、その方が何かでたまたま知っただけのことです。かなり経営人材が育っていますから、企業の将来価値として、算出してほしいと思いますが、なかなか伝わりませんね。

大久保 北欧では、経営者人材だけでなく、社員にきわめて専門性の高い技術者が何人いる、というような数値をIRレポートに記入している例があります。日本もそんな風に、人材育成が企業評価の対象になるべきではないでしょうか。



「育つ」環境と「育てる」仕組み

「育つ」準備と「育てる」準備

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

成熟期の人材育成はどのようにあるべきなのだろうか？ あまりに難しいこの問いの前に、すっかり道に迷った気分だった。6人の方々と意見交換するうちに、おぼろげながらその影が見えてきたような気がする。もちろんそれはぼんやりとした影なのだが、じっくりと目を凝らしていけば、何かその先が見えるかもしれないという期待が膨らむ影である。

人が「育つ」会社に共通する循環図式

1つは、人が「育つ」環境とはどのような環境なのかということについてである。

主にOJTの中で人が育つというのは確かだが、ただOJTをやっていれば人が育つというわけでもない。人が育つ会社には共通した特徴がある。会社全体に大きな循環図式のようなものが見えるのだ。

新人とミドルと経営層とをつなぐ「8」の字（あるいは「8」を積み重

ねたもの）のようなイメージがあるか否か。新人と先輩社員の間には密接な人間関係があり、OJTの中でさまざまなアドバイスを受ける。明治大学・野田稔氏が言う「よってたかって」育てる共同体的組織のような風土である。先輩社員は上司との間に同じような関係性を持つ。上司であるミドルマネジャーはシニアマネジャーと、シニアマネジャーは役員や社長と同じような関係性を持つという循環の図式である。

自分自身が先輩や上司から受けた指導の恩恵を、今度は部下や後輩に対して行う番だと感じる。心理学ではそれを「世代継承性」と言うが、そのような構造が機能している組織は人が育つ。上下関係は、国際日本文化研究センター・山折哲雄氏が指摘するような、一種の師弟関係のようなもので、師匠は何の対価も期待せずにすべてのノウハウを公開し、弟子は師匠に礼を尽くすという人間関係である。

循環図式が成り立つための条件は、

職場における「よってたかって」教える風土であり、擬似的師弟関係である。そして、新人もミドルもシニアも社長も、全員が日々成長し続けているというときに、大きな循環図式が成り立つのだと思う。

このような「育つ」環境、人が「育つ」組織文化を持っているときに、人は放っておいても勝手に育つのだと思う。

ただし、OJTという機会が劣化しているという懸念がある。成長を続けているときには、新規事業の機会や、試行錯誤する機会などがあふれていたが、成長が鈍化すると、仕事が標準化され、細分化されて、OJTを通じて人を育てるという意味では貧しくなる。サイバーエージェント・藤田晋氏が、人材育成のために、「危機感を持って新規事業を作っている」と語っていたのはとても印象的だった。

加えて、コンプライアンスなどのガイドラインがさまざまに作られて、行動を縛り、失敗をさせない構造が生まれたことも、OJT機会の劣化につながっている。これは民間も公務員も同じなのだろう。

いくら人が「育つ」組織文化・循環図式があっても、肝心の機会が足りないという問題が浮かび上がってくるのだ。

そこで出てくるテーマが、人を「育てる」仕組みを作るということだ。計画的・意図的に成長を促進する機会を作り、効率的に育つよう、科学的に人材育成を考えるのである。

標準化しつつ、現場で アレンジするというバランス

人材育成は長く暗黙的なノウハウのもとに行われてきたが、OJT機会が劣化した成熟社会においては、より形式化して行く必要がある。まさしく「アートからサイエンスへ」（一橋大学・守島基博氏）の転換である。

人が育つ手順には、一定の決まったストーリーが存在すると私は考えている。たとえば新入社員であれば、「自己開示の壁」「行動規範の壁」「不安対応の壁」「自己信頼の壁」「後輩育成の壁」「上下関係の壁」という6つの壁を越えて一人前になっていくものだと思う（詳しくは拙著『日本型キャリアデザインの方法』参照）。2007年度ワークス研究所の研究テーマとしたミドルにも、ほとんどの企業に共通する育成課題があった。

そのような人材育成のステップ・バイ・ステップの課題と方法を体系化することは可能だろう。神戸大学・金井壽宏氏とは、発達心理学の知見を人材育成に活かさないのはあまりにももったいないという意見で一致した。これまでの研究成果や経験をフルに活かして、年齢段階ごとの育成テーマを明確にすることは有意義だと思う。

このような見解には必ず異論が伴う。つまり業種ごとに異なるはずだ、個人ごとに異なるはずだという異論である。もちろん事業特性があるこ

とは確かだが、根本は変わらないのではないか。標準モデルをひな形として、現場でカスタマイズするのがいいのだろう。キリンビール・松沢幸一氏は、現場主義による人材育成の重要性を指摘しておられるが、まずひな形があって、それを現場ごとに考えて修正することで、有効な人材育成ができるのだと思う。

また、個人でばらつきがあることは確かだが、それでも超えるべきハードルの順番自体は変わらないのではないか。今日の前にいる社員がどの段階にいるのかをしっかりと見極めることが大切で、そのためには、守島氏が指摘するように、人事部門が豊富な個人情報収集していなければならないと思う。人事機能が部門に分散して、誰も個人の情報を把握していないという状態は、人材育成の観点で言えば、決していいことではない。

繰り返し出てくる日本古来の人材育成の思想に「守・破・離」がある。仕事をする基本となるのが、守の段階であり、仕事の「型」を身につけるというステップである。型があるからこそ、次の段階で「型破り」な人材が生まれるわけで、元になる型がなければ単なる「型なし」である。初級キャリアの段階では、しっかりと型にはめることも重要だろう。本人の創意工夫や志向よりも、強制的にでもこれまでのやり方でまずやらせてみるのが、結果としてその先のオリジナリティを生み出してゆくのではないだろうか。私はよく「地

がた肩を鍛える」ことが重要だと話している。若いときには従来のやり方を模して、徹底的に量をこなして、型を身につけることである。

人が「育つ」環境は必要条件であり、人を「育てる」仕組みが十分条件になっているのではないかと思う。その両方を用意することが、企業人事のテーマになるのだろう。

育つ準備ができている人と そうでない人

次に、個人の問題に目を向けてみたい。同じ環境や仕組みが用意されていても、育つ人とそれほどでもない人に分かれる。

すべての人は成長できると信じていることが大切だという大前提に立ったうえで、前に進むことに対してサイドブレーキを引いているような人には、それを解除させることを考えなければならないと思う。

1つは自己信頼である。育成の現場は、教える側と教えられる側との信頼関係があって初めて機能する。ところが、他者を信頼する前提となる自分自身への信頼感を持ち得ていない人が少なからずいる。自己信頼は、もともと母親と見つけ合うことから始まるという。社会に出る前に、親子関係、友人関係で、濃密な人間関係を経験してこなければ自己信頼は生まれにくい。そのままの状態の仕事の場に入れば、仕事に壁を作り、人間関係に堀を作ることで、自己を守り、新しい仕事を避けようとする

100

ことになってしまう。そのような状態からは育成のコミュニケーションは生まれないので、まず小さな成功体験を積み上げて、評価し励まし、その壁や堀をなくしてあげなければならなくなる。

本来、自己信頼の形成ということは、仕事の場での育成課題ではなく、学校や家庭の段階でクリアしておくべき課題であると思う。それができていない場合は、一歩手前から育成を始めなければならなくなる。

もう1つは、キャリアの展望であろう。目標がないところには、成長も生まれません。この先1年後、2年後にどうなっていたいのか。たとえばロールモデルとなるような人が身近にいれば、それが展望になるかもしれない。あるいは、会社が提示するキャリアパスがそれになるかもしれない。いずれにせよ、未来を展望して目標を持つことが重要である。

サイドブレーキを解除して、成長する準備ができていない人であれば、経験の中身がたとえネガティブなものであっても、それをポジティブに転換することができる。まさしく金井氏が紹介していたポジティブ心理学が教えるところである。

健康寿命が80歳になり、職業人生も60年続く時代になっている。育ち続けることができる人だけが、環境変化にも対応して、その職業人生を充実したものにすることができるのではないだろうか。育つ準備ができていない人か否かということは、新卒採用の際のチェックポイントとして

も重要だろう。

マネジャーは人を育てる準備ができていますか

反対に、人を育てる側にもまず求められるスキルがある。それは、教えられる側の目線に立つことや、相手の目を見つめ、耳を傾けるということである。

一橋大学・野中郁次郎氏との対談で印象的だったのは、イタリアにある麻薬中毒者を更生させるコミュニティでは、相手の尊厳を認め、見つめ合って話すという「間身体性」を重視した取り組みが奏功しているということである。相手とのラポールな状態（親密な信頼関係のある状態）を作ること、相手がどこで立ち止まっているのかを理解し、考えている構造に沿って育成をしていくことができるのだろう。

このような関係の作り方は、後輩や部下との多くのかかわりの中で自然に身につけていくものだろうが、1990年代の採用抑制で年齢ピラミッドが崩れたために、絶対的な経験機会が不足してしまった。

そのために、補完的な機会としてコーチング研修などを実施する企業が増えているのだろう。

ただし機会不足は同時に、「世代継承性」の志向を生み出しにくくしたという問題があり、これは研修では補完できない。後輩や部下の育成に対する意欲がなければ、いくらミッションに人材育成を書き込んでも

進まない。ミドルが過去にはなかったような付加的業務に追われ、プレイングマネジャーとして業績を挙げることに追われ、部下を育成する時間的余裕がなくなったという指摘があるが、それは2次的な原因であり、やはり意欲、モチベーションの問題なのだと思う。循環図式がない環境では、育成に対する自然な意欲も生まれにくい。

育成は他人のためならず、である。育成することで自分が育つのであり、育成がなされなければ、教わる側と教える側と、双方の成長が止まってしまうのだ。

人材育成を見つめる市場の視線 国家の役割

企業内の「育つ」環境と「育てる」仕組みという両面性、育つ側と育てる側の準備という相互性について書いたが、最後に企業の枠を超えた、市場の問題、国家の役割についても考えてみたい。

企業にとって人材育成は、持続的成長をするために必要不可欠なものである。しかし、藤田氏も指摘している通り、株式市場には人材育成を評価するメカニズムがない。結局は経営者個人の信念に委ねるしかない現状だ。

バブル後に企業の人材育成投資が大幅に減少した事実が物語るように、「人材こそが企業の生命線」と言いながら、不況になるとまっさきに育成投資を削る実情がある。

松沢氏が人材やブランド、顧客との関係性などの知的資産を重視する経営を標榜しているが、このような知的資産経営を正当に評価する方法を確立することが求められているのだろう。

北欧では、人材の価値を中核に据えた知的資産経営を、IR活動の中でメッセージとして発信していく取り組みが進んでいる。

イギリスでは人材育成に熱心な企業を国が認定して、それを顧客に知らせる取り組みをしている。インベスターズ・イン・ピープルという制度である（詳細は『Works』53号）。人材の能力をブランド化するコンピテンス・ブランドという考え方だが、働く人の2人に1人が顧客接点を持つサービス経済化した社会だからこそ、このような取り組みは日本でも促進されてしかるべきだろう。

人材の価値向上は、そのまま国家の競争力にもつながる。与党が発表する成長戦略では、人材を成長のためのインフラと位置付け、人材育成・職業訓練の仕組みを充実させることを盛り込んでいる。

国家戦略担当大臣・仙谷由人氏との対談の中では、それに加えて、日本企業の人材育成システムをきちんとプログラム化して海外で展開することによりグローバル化を促進するという戦略について議論した。日本企業が持つものづくりの技術、安全の技術、サービスの技術など、他国が魅力的に思うものは多々ある。その技術を進出国でその国の人材に提

供することは、相手国の歓迎するところであろう。

政府がその宣伝マンとなって企業の前陣に行くことがあっていいのではないか。「人材育成システムの輸出」である。かつて日本は、技能検定を作ってアジアの国々に技能を教える活動をしていた。あらためて日本が人材育成を旗頭にしてグローバル化に向かうときがきているのかもしれない。

問題意識は明確になったが
解決策はこれから

現状を見つめ、何が求められているかはぜひぶん私の中で理解が進ん

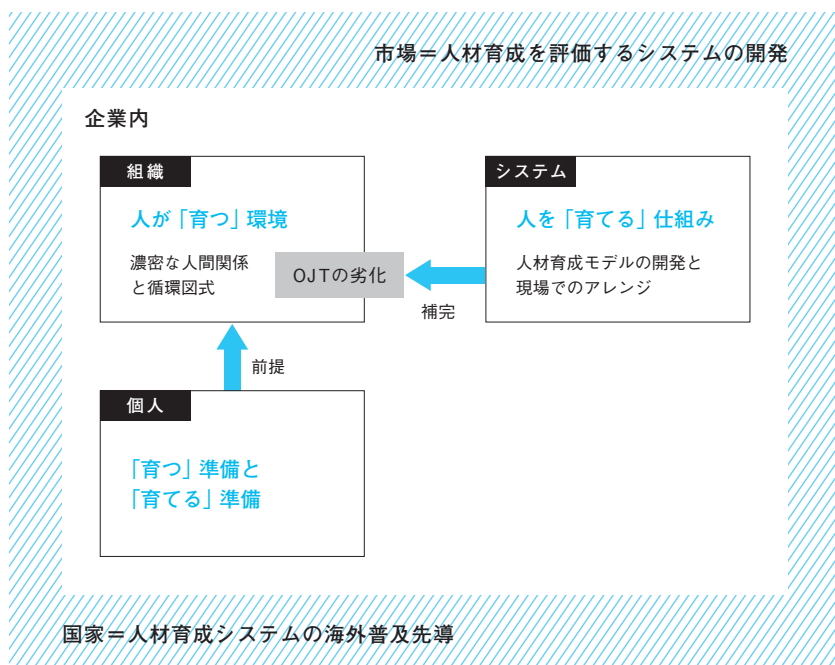
だのだが、では具体的にどうするかはこれからの検討である。

ワークス研究所は2010年度の年間研究テーマを「人材育成・成長」と置いて活動する予定になっている。この100号の大特集はそのキック・オフのようなものだ。

人材育成は長く研究されてきたテーマであり、新鮮な研究成果を挙げることは容易ではないが、古くて新しい人材育成というテーマは今あらためて「旬」を迎えていると感じる。

高齢社会に突入した日本が、それをプラスに転化するには、人材育成の成果を挙げるしかない。読者の皆さんのご示唆をいただきながら、取り組んでいきたいと思う。

◆ 人材育成の俯瞰図



組織の中に「よってたかって」人を育てるような濃密な関係ができ、OJTが機能するには、個人の意識の転換と、人を育てるモデルづくりによる補完が必須である。同時に、国家や市場の後方からの支援も、人材育成を大きなムーブメントにしていくのに欠かせない要件だろう。

出典：筆者作成

人間とは何かを知るために、 私はロボットを研究し続ける

石黒 浩氏

大阪大学教授 大学院基礎工学研究科システム創成専攻
ATRフェロー・ATR知能ロボティクス研究所コミュニケーションロボット研究室

情報化社会の後にやってくると言われるロボット化社会。人間の機能の多くは、ロボットに置き換えられるだろうと言われる。そのとき残る人間の可能性とは何か。きわめて人間に近いロボットの開発によって、人間の可能性を追求する大阪大学教授・石黒浩氏に「人を育てる」ことについて聞いた。



なぜ私はロボットを研究するのか。それは、人間というものを理解したからにはかなりません。

「人間とは何か」「人間は何のために生きるのか」という設問に簡単に答えられる人はいない。そもそも人間はどこが動物と違うのかという定義さえ曖昧であり、人間性とは何かといった人間観にいたっては、その内容が時代とともに変わっていくものです。しかしながら、人間をめぐる問いは、古来、科学者にとっても哲学者にとっても最重要のテーマでした。その問いの周りで堂々巡りを続けてきたのが、学問の歴史と言えるかもしれません。少しでもいいから人間の本質に迫りたい。工学研究者としての私は、その手がかりをロボットに求めたのです。

できることをロボットに任せ 人間に残るものは何か

1つのアプローチが、見た目が自分とそっくりの双子のようなロボットを作ることでした。人間の皮膚に似せたシリコン製の表皮を持ち、高度な制御技術で表情を変え、遠隔操作で人と対話をします。こうした人間型ロボットとその他のロボットの大きな違いは、その見かけです。頭や手があり、人間らしい見かけをしている。人がいる環境にそれを置くと、人はそれに話しかけようとする。このアンドロイド・ロボットは、いずれは人間と共存し、人間の生活にとって不可欠のものになっていくでしょう。

いや、すでに人間はロボットと一緒に暮らし始めているのです。冷蔵庫や電子レンジは一種のロボットです。お金を入れると声を出す自動販売機も、簡単な応答ロボットと言えなくもありません。コンピュータやインターネットは、いまや不可欠のもの。自宅に引きこもりネットにはまる人もいますが、それは極端な例であって、たいいていの人は意識せ

ずともコンピュータやネットとつき合っている。そして誰もそれを止めることができない。否応なく、こうした先端技術と共存せざるを得ないのが、私たちの今の社会なのです。

見方を変えれば、人間の技術開発の歴史は、つらい肉体作業や、知的活動の多くを、どんどん機械やコンピュータやロボットに置き換えてきた過程とも言えます。人間のほとんどの機能をロボットに置き換えていって、最後に残るものは何なのか。そこにこそ人間の本質があるはずだ。それを知りたいと私は思います。

最近、これまでのように限りなく実在の人間に似せる方向ではなく、むしろいろいろな要素をそぎ落として、それでもなおかつ「人間に近い」ロボットとはどんなものかということへ、私の関心は向いています。人間型ロボットの外見からパーツをそぎ落としていく。何が残れば、人はそれを人間と認識し、感情移入するようになるのか。その限界を見極めるための、ミニマル（最小限の）・デザインに取りかかっています。

重要なのは、やはり目を見て話すといったコミュニケーション機能だと思います。それこそが人間の本質

Hiroshi Ishiguro_大阪大学教授。大学院基礎工学研究科システム創成専攻。ATRフェロー・ATR知能ロボティクス研究所コミュニケーションロボット研究室。2006年に自身をモデルとした遠隔操作型アンドロイド「ジェミノイドHI-1」を発表し、世界中の注目を集めた。著書に『アンドロイドサイエンス——人間を知るためのロボット研究』（毎日コミュニケーションズ）、「ロボットとは何か——人の心を映す鏡」（講談社現代新書）などがある。写真左が、「ジェミノイドHI-1」。ATR知能ロボティクス研究所で石黒氏によって開発された。



であり、ロボット共存社会で唯一、人間が主体的に行使できる機能ということになるのかもしれない。

生きる意味を追求する研究者の姿を、自然体で見せること

ロボットと共存する社会をネガティブにとらえる人も少なくありません。ゲームばかりやっていると、頭が悪くなるぞと警告する人もいます。Googleで検索して、Wikipediaを丸写しにしてレポートを書く学生も増えているそうです。科学技術が発達し、生活は便利になったのに、人間の知能は一向に発達しないどころか、退化しているようにさえ見えることが、私にもあります。

ものすごいスピードで流れてくる膨大な情報を、人間が処理できなくなっている。情報を咀嚼し、付加価値を添えて再発信するだけの心のゆとりや、物理的な時間がなくなっているのです。確かに今の学生と話しているのですが、私はあまり刺激を受けない。彼らはよくモノを知っているが、それはたんなる情報の受け渡しだけで、自分で考え出した豊かな語彙を持たないからです。いずれはロボッ

トに負けてしまうかも。たんに情報を伝達するだけなら、ロボットで十分なのですから。

そうならないためには、人間の知的情報処理能力を飛躍的に高めるか、情報量に応じて、就学・教育期間を延長するかしかない。あるいは公教育の機会平等というタテマエを捨てて、かつてのようなエリート教育に戻したほうがいいのではないかとさえ思うことがあります。

今、企業の教育現場がどうなっているのかはわかりません。最初から人を選別し、個人の能力差を前提に教育をしているはずなので、悪平等とも言える今の学校教育ほどはひどくはないとは思いますが……。

かくいう私自身は多忙なため、教育者として、学生や研究生たちと必ずしも、じっくりと接しているとは言えません。ただ、短い時間の中でも、自分の生き方は、成功も失敗もありのままに見せようとしています。

そもそも人にモノを教えたり、人を育てることに特別な方法論などはない。私がそれこそ命がけで研究していれば、その思いは必ず伝わるはず。学生たちの中にはそれをプレッシャーと感じる者もいるでしょう。

「人間の生きる価値は何か。それがわからないからこそ研究をするのだ。結果を出す過程にこそ、人間の生きる意味はあるんだ」——そんなことを常に叫んでいますからね。生きる意味を追い求めず、ただのんびんだらりと生活している人にとっては、私のような存在は鬱陶しく思えることでしょう。

新しいロボットのモデルを作って、それで実験を重ねる。実験が成功する保証はありません。しかし、たとえ失敗しても、その方法は間違っていたということがわかるから、失敗にも意味があります。ロボット研究を重ねれば重ねるほど、人間のことがますますわからなくなる。それでも、少しずつはわかりかけていることもある。遅々とした歩みではあれ、一步一步前に進んでいるのだというドライブ感があれば、どんなに仕事がつらくても人は高い満足感を得ることができます。そして、そのドライブ感こそ、人間が最も人間らしさを感じる瞬間なのです。

人を育てる唯一の方法論があるとするれば、この「自分が前に進んでいる」感覚を、どう身につけさせるかということではないかと思えます。

1割の勝利の確率に賭け、リスクと責任を取れる人材を育てる。それが世界で勝つことにつながる

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 日本代表チーム（20歳以下）統括

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の監督を務め、現在は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の任に就く中竹竜二氏。コーチングディレクターとは、いわば「コーチのコーチ」だ。2019年のラグビーワールドカップ日本開催に向け、全国のラグビー指導者を育成するのがその役割である。「大学日本一」から「世界で勝つ」へ。目指すゴールが変わった中竹氏に、世界で戦う人材を育てることとは、という問いを投げ掛けた。



ベスト8進出——。これが2019年のワールドカップに向け、日本が掲げた目標です。しかし現状では、残念ながらその達成はおぼつかない。だからこそ、日本ラグビー全体のレベルアップを9年かけて実現していかなければなりません。そのために創設されたのがコーチングディレクターというポジションであり、世界トップレベルのコーチを100人育てることが、その役割です。

重要なのは、コーチが世界トップレベルであるということ。世界でベスト8に入るというレベルのコーチでは、彼らが育てるチームは決して

ベスト8に到達することはできません。その理由には、ラグビーというスポーツにおいて日本が世界では格下であること、そして、やはりフィジカルな面ではどうしても劣っていることがあります。体の大きな選手が揃う格上の世界のチームに勝つていこうとするならば、コーチは世界トップレベルのチームと肩を並べる実力をつけ、世界トップの指導を選手に施すことが必要になるのです。

翻って言えば、コーチング部門を世界のトップに持っていければ、目標は達成できると確信しています。

トップを生むには日本全体の人材の底上げがベースに

コーチを企業のポジションになぞらえると、現場のマネジャーが近いでしょう。ただし、メンバーの育成がミッションのすべてです。企業では高いパフォーマンスを挙げていたプレーヤーがマネジャーになるのが一般的ですが、ラグビーのコーチの場合、トッププレーヤーが、必ずしもいい指導者になれるとは限りません。コーチには適性の有無があって、トップのコーチの育成とは、エリー

トコーチになれる適性を持った人材を発掘し、引き上げることなのです。

とはいえ、優秀な人材を求めて日本中を探し歩けばいいかというと、決してそうではない。サッカーや野球と異なり、選手もコーチもそれほど体系化された育成の仕組みがなく、現状のままでは、エリートを見つけるのは至難の業です。まずはベースとして、日本全体のコーチのレベルを上げる育成の仕組みを構築しなければなりません。2010年春、全国を9ブロックに分けて一貫指導体制を敷き、高校、中学、大学と順次、ラグビーの監督、コーチを育成していきます。日本全体で人を育てる土壌ができて、そこでより早く、より強く芽吹いた人材をより伸ばしていく。それがエリート選抜の正しい姿ではないでしょうか。世界一のコーチになり得る人材がいたとしても、もともと人を育てる土壌がなければ、適切な指導を受けられず、彼の才能を開花させることができないのです。

本気で叩きのめして世界一になってやる。そう思えるか

この一貫指導体制の中で欠かせな

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学人間科学部入学。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。06年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。関東大学対抗戦では三度の優勝を飾り、2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）など。



いことは、「世界の格上に勝つ」という、日本のラグビースタイルを浸透させていくことです。

ただし、スタイルの浸透を目的化しないように注意しなければなりません。あくまで、目的は「勝つこと」。勝つためのスタイルを浸透させ、披露することが目的ではありません。これを履き違えると、「たとえ勝てなかったとしても日本チームらしく戦えばそれでいい」という甘えが醸成されてしまいます。すると、誰もが「勝つ」ということに対してこだわりを持たなくなる。それでは世界に勝つことなど到底不可能です。

「世界で勝つ」ために、欠かせないことは何でしょうか。戦略や戦術は、置かれた環境や組織の風土によって多様であってかまわない。しかし、ベースには「本気で相手を叩きのめして、世界一になってやろう」という信念がなくてはならないのです。我々はどこで勝負するのか。日本なのか。世界なのか。それによって、人材が、そしてチームがどのように、どこまで育つのかを決定付けられると言っても過言ではありません。

たとえば、日本のラグビー界を見ると、上位チームは実力が拮抗して

います。10戦したら5勝5敗。そんな状態であれば、1カ月後には6勝できるチームを目指し、それを積み重ねて1年後には全勝できる。そんな育成、戦い方をします。

頑張ったからいい。そこから生まれるものはあるのか

一方、世界の強豪に勝つことを目指す場合、10戦したら全敗というのが、現在の日本のリアルな姿です。それを突破し、チャンスを開くには、育て方も戦い方も極端に、一点突破型にしなければなりません。すべてのレベルを上げるのではなく、「これだけは負けない」という武器を研ぎ澄ますことに集中します。100対ゼロで負ける可能性が9割以上でも、ある武器が機能すれば1点差でも勝てるかもしれない。でも、負ければ指導者は責任を問われることになります。それをも覚悟し、勝つ確率が1割以下、というリスクを取ることが、格上のチームと戦うということだと思います。

リスクを取らないのならば、相手に奪われる点数を100点から50点に減らすための育成、戦い方を選択す

るでしょう。100対ゼロから50対ゼロに持っていくのは、ある意味容易です。守りに徹すればいいし、「ある程度点が入っても仕方がない」と思える状況は、選手たちもリラックスできるからです。そして、「みんなが頑張ったからいい」「自分たちらしく戦った」という「言い訳」が口をついて出るようになります。

しかし、この背後に潜むのは「負けグセ」です。こんな育成や戦い方をして、本当に生まれるものはあるのでしょうか。

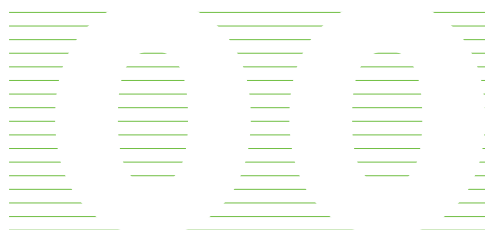
だからこそ本気で世界に勝つ、という信念や使命感を持ち、リスクを取れる指導者を育てたい。リスクと、それによって生じる結果に責任を取れる指導者のもとであれば、選手たちも失敗を恐れず、果敢に挑戦できるようになる。「負けグセ」とは無縁の人材に育っていくはずです。

自らの責任のもと、リスクを取って挑戦する。こうした風土が日本で醸成されれば、究極的には人材育成などいらぬ、と思うのです。

SECTION 3

ネットワーク型、 戦略として活用…… 次世代型人材育成の 萌芽をレポート

SECTION2で人材育成の今後の展望についてさまざまな議論があったが、それを実現する手法はまだ具体的には見えてこない。ここでは議論の中から、「よってたかって」人を育てる仕組みをどのように再創造するのか、人材育成の経営的価値をどのように見出すのか、というトピックに注目し、企業や行政、大学で始まっている取り組みを紹介する。このような実践例は、私たちの人材育成のとらえ方を転換する1つのきっかけになるはずである。



REPORT 1

次世代リーダーの育成は ネットワークで取り組む

職場での多くの人のかわりが、人材育成において重要だと前章で議論された。しかし組織のあり方、経営環境、働く人の価値観の変化によって、それは容易に実現できるものではない。ここではその1つの処方箋として、「ネットワーク型人材育成」を紹介する。

アメリカ：産学連携

ビジネススクールが、企業にカスタマイズした プログラム開発にのりだす

職務に必要な知識・スキルを獲得する。経験したことを学びに変える。自らのキャリア展望を描き、ゴールに向かって意欲的に取り組んでいく。人が成長するプロセスにおいては、個人の中でこのようなことが起こっている。これらを有効に機能させるには、明治大学・野田稔氏が言うよ



スーザン・アシュフォード氏

エグゼクティブ経営学修士（EMBA）
プログラム副学部長

うに「よってたかって人を育てる」組織の風土が重要だが、多くの日本企業ではそれが失われてしまっている。また、たとえタテ・ヨコ・ナナメの多くの人が育成にかかわったとしても、閉じた職場の中だけでは複雑さを増す経営環境に対応できる人材を育てるのは難しい。

それらを解決する1つの方向性が、ネットワーク型人材育成である。複数の企業、行政、大学が連携して、1社の枠を超えた多様な知識や知恵を共有し、高めていく。そして、自社の領域に限らない経験を積み、それを学びに変えて、より広い視界で自らのキャリア展望を描く。ネットワークによって、このように職場の人材育成機能を補完できるのではないか、と私たちは考えた。

まずはアメリカの事例である。

企業の要望に応えるために 大学の授業が戦略的になる

アメリカでは企業と大学が連携して戦略に対応した人材を育成する動きが顕著だが、その背景には、限られたコストで最大限の学習効果を得たい企業側と、400以上あるビジネススクールの中で差異化を図りたい大学側の思惑の一致がある。

企業の持続的成長に貢献するリーダー育成のために、アメリカのビジネススクールと企業がどのように連携しているのか。ここではミシガン大学と企業の取り組みを紹介する。

ミシガン大学の創立は1817年。州公立大学の名門として知られる総合大学だ。中でもロス・スクール・オブ・ビジネスは、アメリカで出版される数々の大学ランキングでも高評価を得ている。

「企業が求めているのは、早く結果が出せる人です。どんなスキルを持っていようとも、結果を出せなければ意味がありません。個人の働きが収益に直結することが重視され、数

字を伸ばせるリーダーが求められており、それに私たちは応えようとしています」とロス・スクールのエグゼクティブ経営学修士（EMBA）プログラムの副学部長、スーザン・アシュフォード氏は高評価の理由を語る。

以前から「土日に学校で学んだことを月曜日には職場で使えること」は求められていたが、企業は限られた予算をより効率的に使おうとしていることもあり、ここにきてそれは必須の条件とされている。

そのような背景のもと、ミシガン大学が特に力を入れて取り組んでいるのが「アクション型学習法」だ。教室での講義だけではなく、現場で起きている、もしくは起こり得る課

題に取り組むことで、学習効果を促進しようというものだ。

このアクション型学習を集中的に行うのが、EMBA（Executive MBA）のエグゼクティブ複合型アクション・プロジェクト（ExecMAP）と、エグゼクティブ・エデュケーションのカスタム・プログラムである。

世界のスポンサー企業の課題を 実際に解決する、体験学習

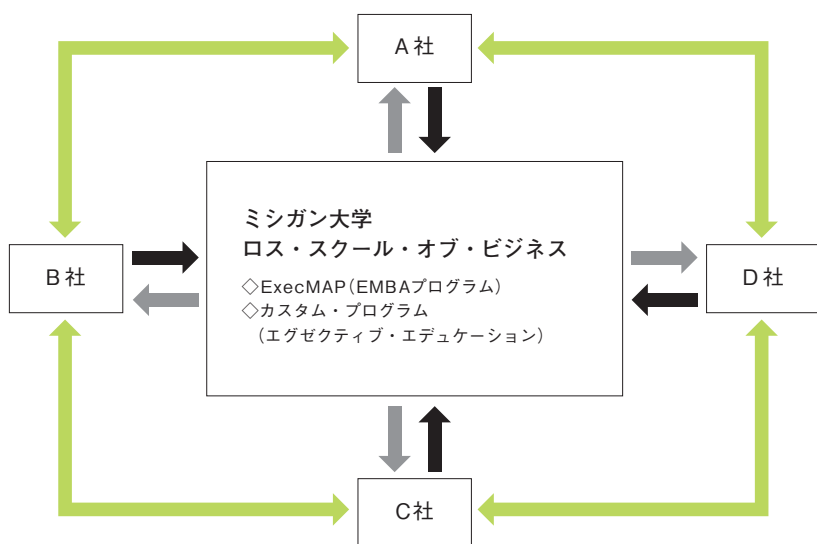
EMBAは、平均年齢が30代後半、10年以上のマネジメント職を経験したプロフェッショナルを対象としており、終了後は経営学修士号を取得できる。他大学が毎週末授業を開講する形式を取る中、同校は1カ月に1回のみ。州外や海外で働くエグゼ

クティブが参加することも多い。

「費用は全20カ月で12万ドルと安くはありませんが、企業は次世代のリーダーの育成のためにこの投資を行い、また有能な社員を保持するための手段としても活用しています」と、アシュフォード氏は言う。

「ExecMAP」はEMBAの数多くある授業の1つで、4カ月16週をかけてアクション型学習法を体験する。その内容は、世界のスポンサー企業と学生のチームが提携し、新しい経営戦略を考え出すというものだ。現場で起こり得る問題を、時間的制限や条件の入れ替え、情報の偏り、チームの統率などを想定しながら進め、最終的に分析と提案を教授陣とスポンサー企業に提出する。採用される

◆ アメリカ・ミシガン大学を中心とした ビジネスリーダー育成のネットワーク図



企業にとっては、エグゼクティブの人材育成だけでなく、大学教授のコンサルティングを受けることができることがメリットとなる。大学にとっては、授業料だけでなく、企業課題を知見として蓄積できる。こうした知見の蓄積によって、新たなプログラムが開発され、リーダー育成の正のスパイラルが描かれる。

出典：スーザン・アシュフォード氏への取材をもとに編集部が作成

企業 → ミシガン大学

- トップエグゼクティブやハイポテンシャルな社員が参加。
- ExecMAPではスポンサー企業が課題を提供。（参加者が所属する企業の課題を持ち込むこともある。）
- カスタム・プログラムでは自社の企業課題を提供。
- 取り組んだプログラムは、大学にて知見として蓄積される。

ミシガン大学 → 企業

- 次世代リーダーに必要な知識やスキルを教える。
- カスタム・プログラムでは、企業課題に対して教授陣とプログラム参加者から成るグループがコンサルティングを行う。
- カスタム・プログラム参加者はメンター制度を通して、教授陣からじかにプロフェッショナル・ディベロップメントの指導を受ける。

企業 ← → 企業

- さまざまな企業のエグゼクティブとの交流。
- ExecMAPでは企業や業種を超えたメンバーでコンサルティングチームを形成し、ケーススタディの場となった企業の課題に取り組む。また取り組む課題は個人で決められる。国籍、年齢、業種など、多様な背景を持つ人材が1つのグループを形成する。

か否かはスポンサー企業の経営陣の意思決定に委ねられる。

スポンサー企業には、米・英・中などの多国籍、かつ多業種の企業が名を連ね、各々が解決したいと考える課題を大学に提供する。学生は自分が興味のあるプロジェクトを選んでチームに参加する権利を持つ。

「興味のある国、部門、会社の規模を選択し、そこでの仕事に携わることができ、また経験したことのない分野に挑戦することもできます」とアシュフォード氏は語る。

また、ExecMAPでは、学生が自社の課題を持ち込み、それが取り上げられることもあるという。

「社員をEMBAプログラムに派遣することで、プロジェクトチームを形成する他企業のエグゼクティブたちの経験や知識に基づくコンサルティングを受けられるというメリットがあります」（アシュフォード氏）。

さらに、ExecMAPを通して、企業の枠を超えたエグゼクティブ同士や企業間のネットワークも形成されている。ビジネススクールが媒介となって、各企業を結び付け、相互に

ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネス。2009年1月に完成。アクション型学習を推進することを目標に、教授、学生、外部からの訪問者がオープンスペースで自由な交流ができるよう、明るい設計となっている。



高め合うことにつながっている。

一方、エグゼクティブ・エデュケーションは、短期集中型の学習の場だ。ロス・スクールの旗艦プログラム「ザ・ミシガン・エグゼクティブ・プログラム」は、40代から50代半ばのシニア・エグゼクティブを対象としている。授業は1カ月間、毎日続く。その中で、今日のグローバル社会において成功するために必要とされるリーダーシップスキル、コミュニケーション能力を学ぶ。

企業にカスタマイズした授業は 社員・企業・大学にとって有益

「特に近年人気が高まっているのが、『カスタム・プログラム』です」とエグゼクティブ・エデュケーションのチーフ・ディレクター、メラニー・バーネット氏は語る。

このプログラムでは、1つの企業から5名程度の社員がチームで派遣される。その際、自社の課題をケーススタディとして提案する。それに対して大学側は、課題内容に適切な教授陣を選出し、特別コースを用意する。期間は、数カ月から1年間と課題によって異なる。

「このプログラムを通じて考え出されたソリューションで、企業内で実行されたアクションプランは90%にも上ります」（バーネット氏）

さらに、企業は社員の教育に加え、EMBAプログラムと同様に、ビジネススクール所属の企業戦略やイノベーションを専門とする教授のコンサルティングを受けられる。大学は、授業料が収入源になり、また、ケーススタディとなる課題を企業から提供してもらうことで、知見を蓄積できる。学生はビジネススキルを学習できるうえに、教授とのメンターシップ制度を利用できる。このようにカスタム・プログラムを通して、学生である社員・企業・大学の3者に有益なネットワークが構成されている。

このような産学のネットワークは、より複雑さを増す経営環境に対峙するための知識、スキルを共有化し、より速く、より戦略的な人材を育てるという意味が大きい。しかし、同時に大学をハブとした多業種、多国籍の人材の「るつぼ」がそこにあり、多様な経験や価値観に触れる豊富な機会が生まれていることも、また見逃してはならないのである。



ビジネススクールの建物の一部は、エグゼクティブ・レジデンスと呼ばれるホテルになっており、エグゼクティブ・プログラムに参加する学生が滞在する際に利用する。食事ができるダイニングルームや、他のエグゼクティブたちと仕事やプライベートの時間を過ごすためのラウンジも用意されている。

次世代リーダーの育成プログラムを 企業と大学の知見を融合して開発する

1社の枠を超え、産学連携でリーダーを育てる取り組みは、日本でも始まっている。経済産業省と文部科学省によって創設された「産学人材育成パートナーシップ」事業もその1つだ。

現在にいたるまで、人材育成における産学連携は順調に進んでいるとは言いがたかった。教育界が注力している点と、産業界が教育界に期待している点とが必ずしも一致せず、また、産業界は教育界の取り組みに目を向けていないなどの課題があるにもかかわらず、両者の対話の機会が不足しているという問題があった。だが、グローバル競争やイノベーション競争が激しさを増し、これらの競争を勝ち抜くための人材育成が喫緊の課題となった今、ようやく人材育成において、産学連携の本格的な

取り組みが始まった。

その動きの一例が2007年に創設された「産学人材育成パートナーシップ」である。産業界と教育界が、将来に向けて必要となる人材像を共有し、それぞれの立場で人材育成や能力発揮に向けた取り組みを強化することを確認した。さらには、人材育成における幅広い課題について対話し、解決のための具体的行動につなげていく場となっている。

この事業の推進体制は、業種・分野ごとの課題に対応する分科会、それに付属する委員会、そして人材育成の横断的な課題に対応する全体会議で構成されている。現在は9つの分科会があり、それぞれがすでに課題解決の実行段階に入っている。

9つの分科会の中から、経営・管理人材分野の動きを紹介しよう。

この分野で採択されたモデル事業の1つに「人材マネジメント型企業変革リーダー」育成プログラムがある。08年度からスタートし、3年間は経済産業省の支援のもとで活動することが決まっている。

産学連携だからこそ開発可能な 独自の教育プログラム

「プロジェクト発案の背景には、現在の企業のマネジャー層に、人材マネジメントのスキルが不足しているのではないかという課題意識があり

ます」と、プロジェクトの事務局を務める野村総合研究所・首席コンサルタント日戸浩之氏は語る。

企業がリーダー育成に取り組む中、目標管理制度が多くの企業で導入されたこともあり、マネジャーは、会社全体の戦略を自分の部下の育成に結び付けて考えるようになった。だが、人材マネジメント知識やスキルを体系的に理解できている人材はまだ少ないという。

「人材マネジメントの知識やスキルを活用して組織や人材を動かし、それによって新規事業や海外市場の開拓、組織内の仕組みの革新など、企業変革を率先して主導する人材マネジメント型企業変革リーダーが求められています」（日戸氏）

このプロジェクトのゴールは、人材マネジメント型企業変革リーダーの教育プログラムを作成し、その教育プログラムを産業界や教育界双方に広く普及させることだ。

教育プログラムは、理論と実践の融合を骨格に置いている。理論編では、人材マネジメントに必要な知識やスキルを体系的に学ぶことを主眼としている。大学教員を中心に、すでに大学の中に知見としてあるキャリア論や組織論などの講義内容を再編成する予定だ。実践編では、人材マネジメント型企業変革リーダーが誕生するプロセスを実例に基づいて学ぶことになっている。

「問題になったのは、実践編の部分です。企業変革リーダーを育成していく際、方法論や教材が十分ではないことが、明らかになりました。そこで人材の育成に焦点を当てたケー



日戸浩之氏

野村総合研究所
サービス事業コンサルティング部
首席コンサルタント

スタディの開発を始めました。今までケーススタディと言えば、組織論や戦略論が中心でした。人を主人公にしたケーススタディは、大学の研究室の中だけではできませんから、大学と企業が協力しながら、開発を進めています」(日戸氏)

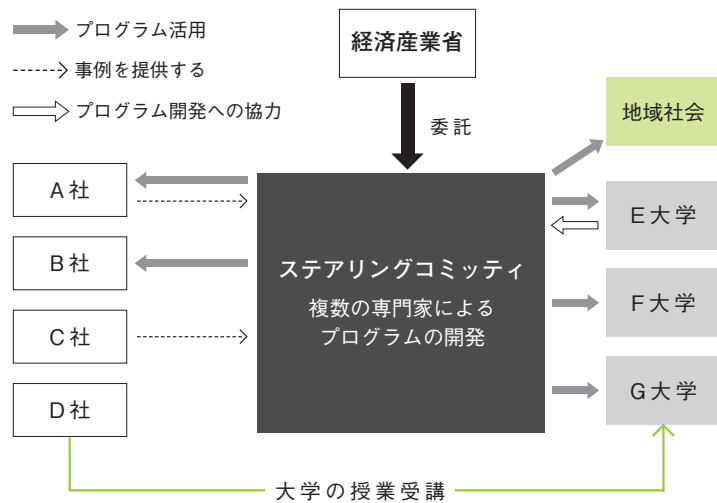
たとえば、「グレート・リーダー論」というプログラムに使われるケーススタディは、若くして抜擢された大手企業の社長が、事業改革や組織変革を推進していったプロセスを、具体的に追った。経営トップのリーダーシップをケーススタディとして体系化する試みである。

実際の進め方は、右の図を参照してほしい。中心となるのは、ステアリングコミティだ。ケーススタディの設計を進める大学教員やキャリア研究の専門家、実務を担当する事務局から成る。ここに、企業から選出された委員を加えてコンソーシアムを形成し、企業から提供された事例をもとに議論を交わしていく。コンソーシアム外でも、いくつか特定の企業や大学が、事例の提供やケーススタディの開発に協力した。大学と企業の連携によって、人材育成の独自性の高い教育プログラムが開発されつつある。

国が支援のパブリックドメイン 全国への横展開が可能

すでに、20件ほどのケーススタディが開発され、テストスタディが進行中だ。さらに、このケーススタディと理論を組み合わせたプログラムの子も出来上がっている。この時点でも、教材に中心人物の年譜を入

◆ 企業変革リーダー育成プログラム開発のネットワーク



経済産業省の委託事業。ステアリングコミティを中心に開発にあたる。企業のかかわり方は、企業委員としてステアリングコミティとともにプログラム開発に参加する、事例を提供する、プログラムを活用する、と大きく3つある。大学は、理論編の内容の提供や、完成したプログラムをMBAコースや研究に利用する。今後は地域社会へのプログラム提供も想定している。

出典：日戸氏への取材をもとに編集部が作成

れて見せ方を工夫したほうがいい、個人のエピソードを入れるとリアリティがある、といったアドバイスが大学教授や人材育成を担当する企業委員から入るなど、多方面の知見が蓄積される動きは止まらない。

現在想定している受講対象者は、中小企業、大企業あるいは製造業、サービス業の管理職などに分けられている。たとえば、大手企業の管理職向けであれば、前述の「グレート・リーダー論」を含め、理論と実践を合わせた内容を受講するモデルプログラムが構想されている。

こうしたモデルプログラムに、ティーチングマニュアルをつけ、パッケージ化して展開する予定だ。最終年度となる2010年度は、その展開図を示して終わることになる。

3年間で開発したプログラムはオリジナル、かつ、国の支援による事

業なので、いわばパブリックドメインのコンテンツとして活用できる。企業だけでなく、大学のMBAコースや地域で行われる研修で利用したり、民間の研修会社がプログラムをカスタマイズすることも可能だ。

「大学の役割は、地域への展開という意味でもとても重要だと思います。地方大学を中心にして、商工会議所や地方企業、地域住民にも提供が可能になります」と日戸氏は言う。

すでに見てきたように、ここには企業と大学での事例と知見が蓄積されている。このプログラムが産業界や地域に広く普及することで、擬似的ではあるが、所属する企業にとどまらない、リーダーシップ開発に必要な知識やスキル、価値観を幅広く獲得することが可能になる。日本企業のリーダー人材育成の礎を作る、1つの動きとして今後も注目したい。

後継者の育成が地域経済の発展へとつながる
銀行を中心に、ともに学び、ともに育つ

地方の中小企業においては、後継者育成が大きな課題だ。持続的成長の可能性があるにもかかわらず、後継者難を理由とする企業の廃業は、地域の雇用を失い、地域人口の減少や産業集積の解体などを連鎖的にもたらすことになり、地域にとっては深刻な問題である。計画的な後継者育成への取り組みは急務だが、経営者の関心は高いにもかかわらず、相談相手がない、資金がないなど、さまざまな問題があり進展が見られないのが現状だ。こうした問題に、地域全体を巻き込んで、取り組む動きが出てきた。静岡銀行(本社、静岡県静岡市)が2007年に設立した会員組織「次世代経営者塾Shizuginship」もその1つだ。

静岡県は、自動車、工作機械など

を核として、それを支える多くの中小企業が集積する。中小企業が永続的に発展し、納税や雇用の場となり続けることが、地域経済の発展にとって絶対条件である。

地域経済の発展が銀行の生命線
ともに学び成長する場を提供

「地域経済の発展があってこそ、地方銀行の発展があると思っています。静岡県のリーディングバンクとして、経営者および後継者の能力やスキルの向上を支援することで、企業価値の向上や事業の再構築を促し、ひいてはそれが静岡県経済の発展につながると考えています」とShizuginship運営責任者の岡田尚之氏は、設立の理由を語る。

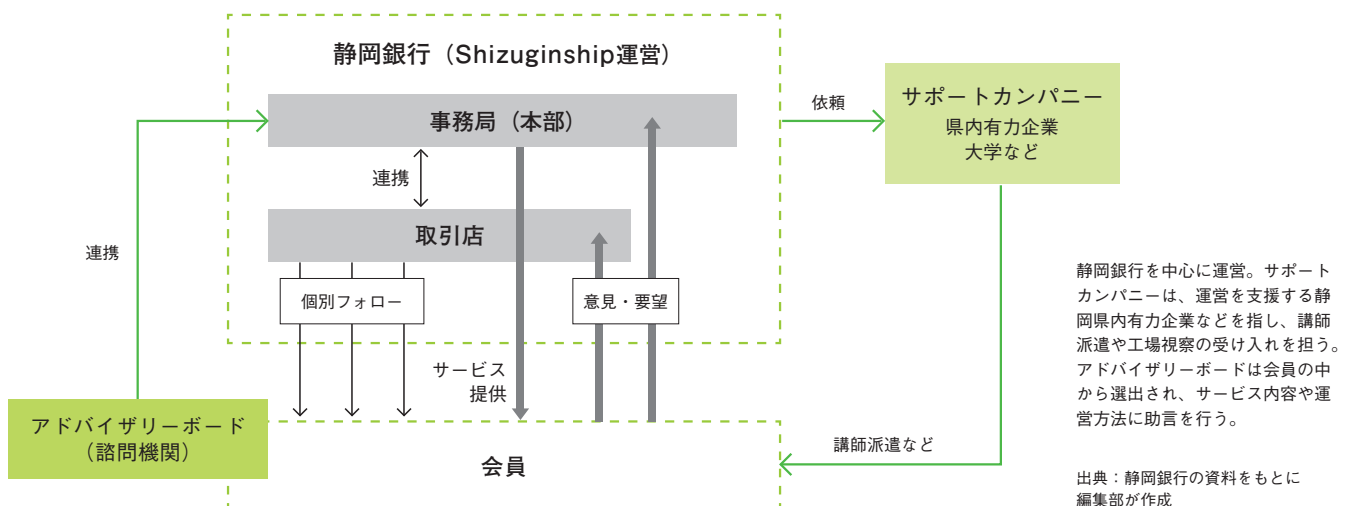
独自の経営哲学を持ち、強い意志

と実行力で会社を立ち上げ育ててきた創業者に比べ、一般的に後継者は力強さに欠ける人が多い。その背景には、後継者は、現場を学ぶために従業員と同じ仕事に就いている場合が多く、経営者視点を学ぶ機会が少ないことがある。後継者育成の場合、構造的に「職場の人とのかかわりの中で育成する」ということが機能しにくい。そうした課題を乗り越え、後継者に機会を提供し、地域を活気づける企業の経営者として育てることが最大の目的だ。

特徴的なことは、現在の静岡銀行のトップである取締役頭取・中西勝則氏の肝入りのプロジェクトだということだ。頭取自身が若い頃、個人的に勉強会を開催し、顧客とともに学ぶことで成長してきた経験から、行員と会員が「ともに学んでともに成長していく」場として、Shizuginshipが誕生したのである。

Shizuginshipの組織を下の図に示した。事務局は、銀行の法人部内に設置し、専任の行員3名を中心にセ

◆ 次世代経営者塾Shizuginship 運営組織図



ミナーや視察など、各種イベントの企画や運営を担う。各支店は会員への細かいフォローや、イベントへの参加を促す。銀行が運営の主体ではあるが、会員や外部組織との連携も強くしている。まず、サポートカンパニーとして県内の有力企業や大学に運営の支援を依頼し、講師派遣や工場視察に協力してもらっている。現在は18社の企業に加え、静岡大学が協賛している。さらに、会員の中から6社に依頼して、アドバイザーボードという諮問機関を設置し、サービス内容や運営方法について助言をもらっている。

会員は2名まで記名人を登録できるが、記名人資格は60歳未満の経営者や後継者、または経営を補佐する実務担当者に限っている。平均年齢は43.5歳と若く、同じような境遇にある学習意欲旺盛な参加者が互いに刺激し合っている。

会員とともに作るプログラム 今後は官と学との連携も

運営の基本コンセプトは「学ぶ」「遊ぶ」「交流する」「相談する」の4つだ。これにしたがって、イベン



「資金繰り」をテーマにしたゼミナールの風景。ゼミナールでは、テーマに応じて専門家を講師に招き、まさに大学のゼミのように少人数で議論を交わす。1テーマにつき4回の受講が必要。継続性を持たせて学ぶことを大切にしている。



岡田尚之氏

静岡銀行
法人部長
Shizuginship運営責任者



小野浩美氏

静岡銀行
Shizuginship事務局長

トが用意される。たとえば、「学ぶ」のコンセプトを実現するイベントにはセミナー、ゼミナール、ワークショップ、フォーラムがある。

セミナーでは、県内外の著名な経営者を招き、経営哲学や過去に取った戦略など、実体験に基づく講演を聞くことで気づきを与える。また、ゼミナールでは、さまざまなテーマを設定し、講師の指導のもと、会員同士が議論を進める。ワークショップは会員が発起人となり、自主的な活動を進め、銀行はその支援に回る。「ワークショップは1回の参加者が15人から30人と少人数ですが、同じ課題意識を持つ会員が集まり、白熱した議論を交わしています。たとえば、『後継社長学』というゼミナールに参加したメンバー有志から、さらに意見交換したいという声があり立ち上げたワークショップでは、後継者という同じ立場にあるメンバーが本気で意見をぶつけ合う場になっています」とShizuginship事務局長小野浩美氏は語る。

こうしたイベントには行員も参加

する。多くの経営者とともに学び、語り合うことにより、参加した行員も成長することができる。

発足から3年たち、当初は624社だった会員が、現在では869社と大幅に増えた。既存会員の紹介による入会も多い。さらに、こうした交流からビジネスマッチングも生まれている。

今後については、継続していくことを第一に挙げる。そのうえで、さらに内容を充実させたいという。

「やはり地域全体にかかわるところですので、これからは官や学との連携を強めていきたいと思います。また、同じことをやっている他の地方銀行との交流も検討していきたいと思っています」と岡田氏は語る。

SECTION 1で明治大学・野田稔氏は、「経営トップは、OJTに軸を置いた日本型人材育成だけでは育たない」と指摘した。経営者候補のネットワークによって、知識やモチベーションを高めるこうした仕組みは、経営トップ育成を支援する機能になり得るかもしれない。

人材育成を戦略と位置付け、 日本企業の「武器」とする

人材育成に経営的価値を見出し、「武器」として活用する。人材育成をこのように意味付けすれば、人材育成への投資を継続させ、人が育ち、事業が育つ、というスパイラルを描くことができるはずだ。ここでは、CSR、グローバル展開、商品化において、人材育成を活用する例を紹介する。

CSR

シナリオさえ描ければ、人材育成はCSR戦略となる
顧客を育て、自社の発展へとつなぐ

現在、多くの企業が従業員の育成をCSR（企業の社会的責任）の1つに挙げる。だが、「半数の企業の従業員育成は、CSRの文脈で語ることはできない」と日本総合研究所の主席研究員・足達英一郎氏は語る。

CSR本来の意味は、企業に対する社会からの期待に応える能力のこと

だという。従業員の育成をCSRの文脈で語るときは、従業員のエンプロイアビリティをどう高めるか、従業員個人の成長期待に応えているかが問題になる。

「営業活動や、利益を上げるといった、企業の戦略を実行するための人材育成はCSRとは呼びません」と足達氏は言う。

注目したいのは、人材育成そのものを「CSR戦略」として活用する動きである。これまでも日本企業は、本業とのかかわりにおいて、社外の人材を育成してきた。たとえば、メーカーが、社外向けの技術者養成学校を運営し、専門技術を持つ人材の育成や、ユーザーの活用力を高めることで、拡販につなげるというものだ。こうした付加価値の高い日本流の人材育成システムは数多くあり、

それを広めることで社会の期待に応えることが可能だと足達氏は言う。その際、社内の育成システムをそのまま外販すればいいわけではない。

「社外の期待に応える、という目的に沿うものでなければいけません。さらに、戦略的に人材育成を活用するならば、それが自社にとってどんな意味を持ち、ビジネスにつながるのかを考える必要があります。人材育成をCSR戦略として活用するにはこの2点を押さえて、シナリオを描く必要があります」（足達氏）

CSRは将来に向けた投資 顧客を育成し、市場を成長させる

NTTデータ（本社、東京都江東区）の「イノベーション経営カレッジ」（IMCJ）への支援活動は、人材育成のCSR戦略として、シナリオを描けている一例だろう。

IMCJは、ITとマネジメントに精通したCIO（最高情報責任者）の育成を目的に、日本情報システム・ユーザー協会が設立した。NTTデータはこの活動の趣旨に賛同し、資金



足達英一郎氏

日本総合研究所
創発戦略センター／ESGリサーチセンター
主席研究員

面や企画全体に関する支援を行う。「高度なIT知識を持ち、経営戦略の立案や意思決定にITを活用できる人材が経営層にいたることが、市場の創造につながると考えたことが支援の背景です」とNTTデータ総務部社会貢献推進室イノベーション経営カレッジ推進担当、野口晴康氏と言う。

価値あるシステムを作るには、ユーザー側にも一定レベルの知識やスキルが必要となる。だが、多くの日本企業のIT部門には体系的な人材育成の仕組みがなく、IT人材の育成は社会の期待するところでもあった。さらに、ITが日常生活に浸透する現在、「システムをどう作るか」という話から、「システムを使って何をするのか」に価値が移っている。ユーザー側の人材は、経営戦略にも直接影響する高度なシステムの企画

を、ベンダーの営業と一緒に進めていく必要がある。ユーザー側の経営層にITのスキルや知識の高い人材がいることが、ベンダーの提供する価値を高めることにつながるのだ。

IMCJは、プログラム、ラボ、コミュニティ（交流）の3つの要素で構成されている。プログラムは、合宿型研修による学びの場だ。イノベーション経営を推進する企業の現役CEOやCIOが講師を務める。ラボは研究の場であり、同社が中心となって進めている。

「ITを使ったイノベーション経営を研究し、成果は教材や講演の内容に反映させています。さらに、研究成果を世の中に発信することで、戦略としてITを活用するためにはCIOが必須の存在であると広めていきたいと思っています」（野口氏）

こうして、ユーザーの育成を続け



野口晴康氏

NTTデータ
総務部 社会貢献推進室
イノベーション経営カレッジ推進担当

ていけば、自社の営業も高いスキルが要求されるようになる。

「将来的にはこの取り組みの経験を活かして、自社の人材育成にも取り組んでいきたい」と野口氏は語る。

CSRとしての人材育成が、市場の成長と自社の人材育成を促し、自社のサービスの価値を高めることにつながっていく一例であろう。

グローバル展開

ファンづくり、ブランド構築など大きな付加価値 現地の人材を育成し、市場を変える

トヨタ自動車（本社、愛知県豊田市）は、1999年よりインドでの現地生産を始めた。だが、インドでは従業員の定着率が低いうえ労働争議も多く、日本流の生産方式を維持するための労働力確保は課題であった。さらに同社は、インドにおいても「よき企業市民」として地域の社会・経済に貢献することを目指しており、

未来を担う若い力の育成を目的として、2007年トヨタ工業技術学校（TTTI）を設立した。

TTTIでは、経済的理由で高等学校へ進学できない15歳から17歳までの若者に門戸を開く。全寮制で履修期間は3年間。カリキュラムは、将来のインド製造業を支える人材を育成することを念頭に置き、自動車

の知識だけでなく、金属加工や溶接実習、さらに心身教育の一環として、学校や寮の清掃作業や個人の衣服の洗濯なども義務付ける。入学金、授業料、寮費については、インド現地法人トヨタ・キルロスカ・モーター（TKM）が全額補助するが、生活に必要な経費を認識させる目的で、ユニフォーム代、食費は、支給される生活費補助から一部を控除する。また、学業への努力を喚起するために、成績に応じた奨学金も支給している。生徒は、卒業後の進路の1つとして、TKMに入社し生産現場の核となる人材となることを期待されている。

こうした製造業に通じる人材育成のみならず、よき社会人としての育成に主眼を置く取り組みは地域社会においても高く評価され、数多くの企業、政府関係者、マスメディアが見学や取材に訪れるという。

成長著しいインドだが、本格的なクルマ社会はこれからだ。同社は今後も、「クルマに乗る楽しさを知り、その喜びを顧客へ提供する」という「トヨタのものづくり」の思想を理解し、社会人としてふさわしい人材を育成することを目指す。ヒトづくりがクルマづくりへ、ひいてはそれがインド社会を豊かにするという確信が、その礎になっているようだ。

積水化学工業（本社、大阪府大阪市）は、外資企業に対する審査が厳しいリビアにおいて、同国国営企業

TKMでの技能実習風景。「何でも学びとろう」という意欲は高いという。



と合弁で2010年秋に「リビアエスロンセキスイ」を設立し、強化プラスチック複合管の製造・販売を目指す。同国に日系製造業が進出するのは初めてだ。このリビア進出が実現した理由の1つには、工場内の生産技術はもちろん、施工やメンテナンスに携わる人材の育成にも取り組むことを掲げたことがあるという。

これらの2つの事例は、現地の人

材を育てるという取り組みが、現地での評価を高め、事業展開に有利となる土壌をつくることを示している。前章で述べた「海外への人材育成システムの輸出」とは、まさにこれである。日本企業が蓄積してきた人材育成の知見を、意図的にグローバル展開の武器とする。グローバル競争を勝ち抜く戦略の1つのあり方だと言えないだろうか。

商品化

自社の強みを具現化したプログラム 人材育成の工夫を他社にも提供する



本間良成氏

オリエンタルランド
運営本部 運営管理部
セミナー事業グループ
マネージャー

研修の提供を事業領域としない企業が、人材育成を商品として提供する事例がある。東京ディズニーリゾートを運営するオリエンタルランド（本社、千葉県浦安市）による企業向け研修「ディズニーアカデミー」の提供も、その例の1つである。

同テーマパークにおける従業員のサービスは、開園当初から評価が高く、同社の人材育成の工夫や職場環境づくりに関する問い合わせは多か

った。要望に応えるために研究を重ねて、セミナーという形で2005年から提供するにいたった。

「新事業に取り組んだ背景には、我が社の人材育成やコミュニケーションの工夫が伝わり、他企業で活かされていくことで、そこで働くビジネスパーソンに幸せになってもらいたいという思いがあります」とセミナー事業グループ・マネージャーの本間良成氏は言う。

また、別の目的もあった。1つは、テーマパーク事業のマーケット開拓である。「子供向け」「混雑している」という先入観で、敬遠しがちなビジネスパーソンに、新たな来園のきっかけを提供できる好機と見たのだ。

さらにリソースの有効活用の意味もある。セミナーの開催会場は、ディズニーホテルの宴会場だ。セミナーは、婚礼など宴会利用がない平日の午前中に開催される。宴会といった遊びと研修による学びという目的が異なる顧客の、行動時間帯の違いに着目し、課題であった平日の稼働率を高めることにつながった。

**講義の内容が具現化された場を
実際に見て、行動の変化を促す**

「企業研修は受講される方の目的がそれぞれ異なることもあり、プログラムは、社内の研修やアメリカのディズニー・インスティテュートの研修をベースに一から開発しました」と本間氏は語る。

ロールモデルにしたのは同社の中でも指導力があり、メンバーの感情をうまく引き出している人材だ。彼

らの接客態度やメンバーへの接し方を手本にすることで、研修の独自性が高まるという確信があったからである。さらに、他の研修会社との差別化を意識した。

「我々の強みは、現場です。講義の内容であるホスピタリティや人材育成の考え方を具現化した場がすぐ隣のパークにあります。それを眼で見確認することで、参加者の翌日からの行動の変化につながっていくと考えました」（本間氏）。

現在提供しているプログラムは2つだ。内容は下の表に示した。大きな特徴は、前述の通り、講義とパーク体験で構成されている点だ。また、受講者を限定しておらず、就職前の学生から経営者まで多様なことも、特徴である。どんな人がどちらのプログラムを受けても、それぞれの立場に応じた学びがある、という考え



オプションプログラムの「オンステージ・ウォークスルー」では、パーク体験にインストラクターが同行する。年齢や役職を問わず、参加者には新たな発見があるようだ。

方がその背景にある。

こうした外部企業向けに研修を提供したことは、自社の従業員にもいい影響を与えているという。

「管理部門だけでなく、顧客接点の現場にいるスーパーバイザーなど幅広い人材にインストラクターを任せています。すると、研修でどんな価値を提供すれば満足していただけるかを考え、実践して評価をもらう。その過程で学ぶものは多いと思います。さらに、休日に来園されるビジネスパーソンが、日常抱える悩みを理解することで、サービスや日常業務も変わってきます」（本間氏）。

不景気になると人材育成投資は確実に減る。しかし、グローバル展開、CSR、ブランドの構築などに密接にかかわっていたり、人材育成そのものが商品となり得ると考えるならば、その動きを止めることは得策ではない。裏を返して言えば、このような位置付けとしてとらえ直してみると、人材育成は経営戦略そのものである、とも言えるはずだ。

ここで挙げた例は、あくまで一例である。人を育て、事業を育てるという視点で、それぞれの企業が人材育成の経営的位置付けを見直すときがきているように思う。

◆ ディズニーアカデミー企業向けプログラム

研修概要	ホスピタリティの心を学ぶ	人材育成術を学ぶ
目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業ビジョンや価値観を共有することの重要性を学ぶ ● 顧客志向とコミュニケーション力のさらなる向上 ● ヒューマンスキルのさらなる強化 ● モチベーション強化の重要性を知る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下への企業ビジョンや規範浸透を促進する ● リーダーシップ力の強化 ● 部下への具体的な育成手法のさらなる強化 ● 部下の成長を促すモチベーションマネジメントの手法を学ぶ
プログラム内容 (座学+パーク体験)	<p>講義(レクチャー)内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ディズニーテーマパークの歴史やその思想の理解 ● 従業員の行動基準とお客様へのおもてなしのポイント ● 製品の品質管理における人の重要性 ● 人を育てる環境づくり <p>パーク体験</p> <p>実際にテーマパークを体験し、サービスに関する考え方、施設のこだわり、キャストの対応を視察する。なお、インストラクターが同行して説明する「オンステージ・ウォークスルー」というオプションプログラムもある。</p>	<p>講義(レクチャー)内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業における人の重要性の理解 ● ディズニー流の人材の教育方法 ● 人材育成者に要求されるマインドとスキル ● 部下のフォローアップの方法 ● 目指すべきリーダー像の明確化

出典：ディズニーアカデミーの資料をもとに編集部が作成

「型」を作って「易行」にする 「型」を学んで「守・破・離」を究める

熊倉功夫氏

静岡文化芸術大学学長 林原美術館館長

日本の伝統芸能は、家元制のもとで、育成の型を守り、次世代を育てることで、継承されてきた。その育成のプロセスを「守・破・離」という。ここでは、日本文化史・茶道史研究者である静岡文化芸術大学学長・熊倉功夫氏に、伝統芸の育成プロセスで最も重要とされている「守」の段階、型を覚えるということが、組織で「人を育てる」うえではどんな意味を持つのか、話を伺った。



本学では、新入生の導入教育で茶の湯や狂言を学ばせています。日本の芸道の中に残る型の文化に、若い人たちが触れるという意味で、ユニークな試みです。

日本人は「型」というものが好きな民族だと思います。というのも、まずは「型から入る」というのが、何事かを身につけるうえでの、日本人の一般的なアプローチの方法だったからです。初めて生け花をやる人に、全体の高さは花瓶の何倍で、角度はこのぐらい、天地人の三要素を大切に、と教えれば、誰もがそれなりに格好がつくようになります。

階級、貧富の差、さらには個人の能力の差まで超えて、型さえ覚えれ

ば誰もがその道に入れる。茶の湯にしても生け花にしても、大衆化し得たのは、型の文化があったからであり、それが容易い「易行」であったからこそでしょう。

型が多くのファストフードのマニュアルと違う点は、型を身につけることで、型に見合った精神性を持つことが期待されているということです。型は型で終わるものではない。型をつきつめ、永年の修業、稽古を重ねることで、まさに習い性となるがごとく、その型にふさわしい人格が形成されるという考え方です。

30代まではひたすら真似よ
40代でそれを打ち破れ

この話は、芸道以外でも人が何かを学ぶプロセスにおいて、普遍化できるものかもしれません。そもそも「学ぶ」という言葉は、かつては「まねぶ」といい、それは「真似る」からきています。

昔の人は、30歳までは師の言う通り、ひたすらそれを真似よと、説きました。師匠が白を黒と言ったら、白は黒である。ただ30代、40代になったら、だんだん自分というものを

出していってもよい。そして50歳にもなれば、今度は師匠とはまったく正反対に、「西を東とせよ」と説くのです。師匠が西と言っていたのを、東と思うべし、というわけです。

茶の湯のような伝統芸能の世界では、こうしたプロセスを「守・破・離」と呼んでいます。指導者の教えを守る「守」、次にそれを破る「破」、そして最後には、指導者のもとを離れ、自分自身で学んだ内容を発展させていく「離」の境地に達するというのです。

最近の企業でも、企業の成長やその中における人材の成長の過程を「守・破・離」で説明することがあるようです。最初は先輩の言う通りに真似てみて型を覚え、その次にはそれを打ち破ってまったく違うことを始める。ここまでは「守」と「破」ということでよくわかりますが、最後の「離」となると、それがどのような状態なのか、説明が難しいものがあります。

中島敦氏の小説に、弓を見て「これはなんだ」と問う弓の達人の話があります。弓を忘れた弓の名人。おそらくは、「守」「破」を経て「離」にいたることで、人はそのような境

Isao Kumakura_東京教育大学大学院博士課程修了後、京都大学人文科学研究所講師、筑波大学教授を経て、国立民族博物館名誉教授。専攻は日本文化史、茶道史。現在は東洋古美術を収蔵する林原美術館館長と静岡文化芸術大学学長を兼任。『茶の湯の歴史——千利休まで』（朝日選書）、『文化としてのマナー——日本の50年日本の200年』（岩波書店）など、著書多数。



地に達することができるのでしょう。「守」は守るべきものがあり、「破」は破るべきものがある。つまり相対の世界です。「離」は相対を越えた絶対の立場です。対象さえ必要としない強い精神力が備わるといことなのでしょう。それは、どんな状況においても、自然体で対応できるようになることとも考えられます。

行雲流水という言葉があります。雲も水も形は決まっています。そして跡も残しません。外部環境が変わっても、雲や水のように対応できるようにになれば、それは企業としても企業人としても強みになります。その高みまで達するのは難しいですが、そこまで目指さなければ道を究めたことにはならないと、芸道の世界は教えているのです。

日本人に実力主義は向くか？ 超安定社会で人を育てるとは

企業でも長い時間をかけてゆっくりと人を育てることは、高度経済成長の頃まではできていたように思います。型を覚える長い過程があり、それを通して職業人としての精神性を養っていく。そして、やがてはそ

れを打ち破る人が出てくる。新しい事業が生まれ、会社も生まれ変わる。

ここで大切なのは、型を覚えれば誰もがそこそこの仕事ができるようになるという最初の入口。仕事は「易行」であるということです。人にはみな能力に限界があるものですが、その限界と関係なく、永年仕事を続けていけば、それなりの社会的地位、幸せな環境が得られると思うと安心できます。その安心の世界に包まれてこそ、人は仕事に熱中できます。それが高度経済成長を支えた源泉だったと思います。だからこそ年功序列もうまく機能しました。しかし、今はそれができなくなっているようです。

終身雇用と年功序列、あるいは欧米型の実力主義——どちらが人材育成にとっていいことなのかは難しい問いですが、一つ言えるのは、日本人が本当に実力主義で闘った時代は、歴史的に3回しかないということです。南北朝の内乱、戦国時代、そして幕末維新の時代です。

これらの時代は門閥、家格に関係なく人は個人の能力を最大限発揮できました。下剋上です。しかしそれが収まると、日本人はすぐに社会の

安定化に専念するようになります。天皇制という王権ひとつとっても、かつて^{さんだつ}篡奪王朝が生まれなかった国はきわめて珍しく、天皇制の存在が日本社会の安定化に果たした役割はきわめて大きいのです。

つまり、長い目で見れば平時こそが日本社会の常態であったのです。今も戦後60年にわたる平和が継続しています。近年のリーマンショックなどは、明治維新や戦国時代の社会騒擾^{そうじょう}に比べれば、蚊が人を刺したほどのことで、何ほどのこともないのです。

こうした超安定社会の中で、人をどのように育てるべきか。いたずらに競争や社会の流動化を煽るより、まだまだお互い信頼感を持ち、忠誠を誓い合えるような共同体を大切にしたいほうが、人を育てることができるのではないかと。私はそちらの考えのほうに傾きます。

旧態依然で保守的と言われるかもしれませんが、長い時間をかけて培われた日本社会の特性をとらえたとき、あらためて型の大切さ、型を通して人を育てることの重要性が見直されるべきではないかと。私はそう考えています。

自分の人生を 自分でコントロールできる力を育てる

木山啓子氏

認定NPO法人、特定非営利活動法人ジェン 理事・事務局長

経済大国でありながら、これまで“ボランティア貧国”と揶揄されてきた日本。だが、近年は若い世代を中心に、国際貢献への関心が高まっている。ジェン（JEN）は、紛争や災害で窮地に立たされた人々が、復興の過程で精神的・経済的に自立できるようにサポートする、日本発の国際的なNGOだ。国際的な広い視野を持ち、さまざまな課題解決に立ち向う人材の育成について、理事・事務局長の木山啓子氏に話を伺った。



私たちは紛争や災害に見舞われた地域で、学校を再建したり、飲料水確保のための井戸を掘ったりすることを通して現地の人たちの自立をサポートしています。物資、資金、技術、人材の提供は大切ですが、その場しのぎに終わるのでは意味がない。あくまでも、彼らの自立のために役立つような支援のあり方を常に考えています。

たとえば、私たちから見て、安全な水が明らかに必要な場合でも、現地の人々が必要と認識していなければ井戸を掘ることはしません。井戸が完成した後、ポンプなど装置のメンテナンスも現地の人々がやらなければ

なりません。壊れた部品を購入する必要も出てきます。誰がその責任を持つのか、メンテナンス資金はどのように積み立てるのか。このように井戸を地域の復興に役立てるための、現地の人々が自らの手で運用・管理するという意欲と仕組みが欠かせないのです。

平時ならば地域社会のリーダーがコミュニティをまとめているものですが、紛争や災害で、そういう人たちが不在になってしまったケースが多い。次のリーダーを探し、その活動を支援していくことも私たちの仕事の1つです。ひとたび井戸の管理がうまくいくようになると、現地の人々には自信が生まれます。その自信は、自然に他の人の役に立ちたいという思いにつながっていく。井戸のある地域の人々が、他の地域の井戸を管理する手伝いをするようなこともあります。井戸は最終目的ではなく、あくまでも、人々が自立してゆくための道具なのです。

**3年目の壁を突き破る、
人材定着のための努力**

今、ジェンには26人の国際スタッ

フがいて、その半数が海外の8カ国に駐在しています。そのほかに東京の本部にインターンやアルバイトもあり、私たちのようなNGOの活動に関心を持つ若い人は着実に増えてきているように思います。学生時代から国際貢献に関心があったという人もいれば、企業を辞めてNGOに“転職”してくる人もいます。

こうした若い人たちの志向の背景には、世界の紛争や災害の情報がどんどん入ってきて、それが身近になってきたこと、また、自己実現のためには企業で働くだけではない多様な選択肢があることに気づいた、ということがあるかと思います。

ただ、問題は彼らの定着です。ジェンに限らず、NGOには「3年目の壁」があると言われていて、多くのスタッフが3年ほど仕事を続けると辞めていってしまいます。国際公務員や企業の社会貢献室などへ転職する人が多いので、関心がなくなったわけではないことはわかりますが、やはりジェンの活動を将来的に担ってほしい人材が辞めてしまうのは痛いことです。

なぜ長続きしないのか。理由の1つには待遇の問題があります。寄付

Keiko Kiyama_認定NPO法人、特定非営利活動法人ジェン（JEN）理事・事務局長。アメリカニューヨーク州立大学バッファロー校社会学大学院修士課程修了。1994年よりジェンに参加し、旧ユーゴスラビア、アフガニスタン、イラク、パキスタン、スリランカ、新潟などで支援活動を行う。2000年より現職。05年エイボン女性功績賞受賞。06年『日経WOMAN』誌ウーマン・オブ・ザ・イヤー総合1位（大賞）受賞。



金で運営するジェンは、専従者にもなかなか高い給与や退職金が支払えません。もう1つの大きな問題は、やはりこの活動が肉体的にも精神的にも相当な負担を強いることだと思います。

特に、海外での活動の苛酷さは想像を絶します。舗装されていないガタガタ道を車に揺られ、丸1日かけて現地に到着したら、日陰も少ない炎天下。治安も悪く、宿舎も決して快適とは言えず、インターネットも通じにくい。それでも連日動き回らなければならない。ときには道を通行するだけのために、検問所の人と粘り強く交渉しなければならないこともあります。

さらに、私たちは現地で労働力を確保して、その管理・監督をしながら支援事業を進めなければなりません。これまで管理された経験さえ少ない若者が、人をマネジメントするのは、決して簡単なことではありません。しかも言葉も文化も違う地域で、となればそれが精神的なストレスになることもあります。

それでも、定着率向上のための努力は続けています。支援の現場が変わるときには、必ず彼らを母国に戻

して休暇を取ってもらうとか、研修体制やマニュアルを整備するなど、技能面でのサポートも強化してきました。現地にメールで連絡する場合も、ときには業務と関係のない雑談のメールを送って、彼らの緊張をほぐすなども工夫の1つです。

ただ、そうした対策以上に重要なことは、自分たちはなぜ、何のために支援を続けるのか。人から頼まれたわけでもないのに、なぜその活動に打ちこみ、喜びを感じるのか——という根本のところに戻って、彼らが自分たちの活動の意義を自分のものにするプロセスなのだと思います。

支援対象者だけでなく、自分たちにも自立が求められている

人が自立している状態というのは、自ら課題を設定し、解決し、さらに周囲を巻き込むことができること、と考えています。これは、取りも直さず私たちNGO職員自身にも求められていると思います。ですから、必ずしも「仕事が厳しいから、優しく声をかける」のではなく、場合によってはその厳しい現実に直面させ、

その壁を乗り越えるよう後押しをすることが大切になります。自分で乗り越えなければ実力がつかないし、実力が上がらなければ同じ問題でつまづくからです。

私自身、これまでの自分の成長の過程を振り返ったとき、自分でも大きく成長したと思うのは、困難に直面して、必死でもがいて、なんとかその課題を乗り越えたときでした。

もちろん、人には「学びの段階」というものがあって、それぞれの段階で適切なアドバイスをすることは欠かせません。やる気満々のときには、技能面のサポート、活動がマンネリ化したときには、モチベーションを高める一言を、というように、一人ひとりのモチベーションと技能のバランスを見極めることが大切だと思います。

私たちの活動は、たとえ紛争や災害のもとでも、誰もが自分の力で生活を切り拓けるように支援することです。自分の人生を自分の力でコントロールすること。それは、貧困や絶望の中にある方々にとってはもちろんのこと、平和な社会に住んでいる私たち自身にとっても、今、最も切実なテーマなのだと思います。

まとめ

「個人の学び責任」 「企業の育成責任」 このパラドクスを突破する

小山智通 本誌編集長

Worksが創刊されてから今号で100号を迎えることとなった。1995年に創刊されてから15年の歳月がたっている。創刊号の特集は「中国進出で見えた日本企業の『人と組織』」である。中国という新たな市場に進出する企業を通して、中国という鏡に映った日本企業の「人と組織」を論じている。

雇用する側と働く側 お互いが要求するものとは

注目すべきは、この特集の結びの一節に以下のように記されていることである。「永遠に続くかとも思われた日本経済の成長にも限界が見え始め、人を雇用する側も働く側も、そうそうもたれ合ってもいられない時代になりつつある。お互いが要求するものは何なのか。その接点はどこにあるのか」。この問いに我々は15年の歳月でいかに向き合ってきたのか。考えさせられる一節である。今回の特集タイトルは、「人材育

成『退国』から『大国』へ」である。表紙には、メッセージとして「人は育つのか、育てるのか」という議論から始める必要性を宣言している。創刊号に書かれた「お互いが要求するものは何なのか。その接点はどこにあるのか」という問いかけに対して、人材育成というテーマにおいて真摯に向き合うという宣言である。

育成という言葉为国語辞典で引くと「立派に育て上げること」とある。この意味の如く、近年の日本企業も人を「育てる」という呪縛から抜け出せずにいると思われる。結果、打ち手に対して効果が実感できないと「人が育たない」という課題を口にするようになる。これは、以下のような具体的なコメントとなって表出している。

「次世代経営者が育たない、どうすれば育てられるのか」「異能人材を育てたい、どうすれば育てられるのか」。この課題を冷静に見てみると以下のような疑問にぶつかる。経営者でない人材が、果たして次世代経

営者となる人材を育て上げるシステムを考えうるのか。異能でない人材が、異能な人材が育つためのプロセスを創造できるのか。この単純な疑問に我々はどこまで真摯に向き合ってきたのか。そもそも「人を育てる」にしても本気で取り組んできたのかという疑問もぬぐえない。今回の特集はこれらの議論から逃げずに議論し、人材育成「大国」への道を模索することに第一義がある。

「学び」の本質は 自分が変わること

「育つため」もしくは「育てるため」に「学び」「教え」という言葉が存在している。『「学び」の認知科学事典』（大修館書店）によると、一般には企業の学びにもパラダイム転換がなされたとされている。1980年代に起こる急激な時代変化と事業変化の必要性が日本企業を襲うことになり、旧来的でかつ支配的な「教え」を中心に据えた学びのスタイルが変化を見せ始めたことされる。そこから新たな学びのあり方が提案され、模索されている。代表的なものとして経験学習、ネットワークによる支援、社外での学習などが挙げられている。

そもそも「学び」の本質は何なのか。古代ギリシャ時代から問われている問いである。書籍を読んで、話を聞いて、考えて、対話して、気づき、行動する。ここまでの過程を「学び」だとすると、何かが「変わること」、何かを「変えること」が学び

の目的だと言える。その結果、自分
が変容することこそが、「学び」の
本質なのだろう。いずれにしても、
一連の過程で自分が変わってこそ、
学んだ、と言えるのではないか。

「個人の学び責任」
「企業の育成責任」

あらためて「人は育つのか、育て
るのか」を問い直してみよう。この
問いはコインの表裏みたいなもので
一体だと断じて議論を停止させると、
思考がとまる。そこで「学び（個人
視点）」と「育成（企業視点）」でと
らえなおしてみたい。もう一步議論
を進めるなら、「個人の学び責任」
と「企業の育成責任」と言い換えて
もいい。この議論の希薄さが、近年
の日本企業が陥った罠なのではない
だろうか。個人と企業という両者の
接点のよりどころに不安定さを感じ
させる象徴として、人材育成という
単語が鎮座しているように私には思
える。上記の両者の視点に加えて、
近年は社会的視点も加わり^{さんすく}三棘み状
況になっているのが実態ではないだ
ろうか。

では、これらの接点を探るために
どうすればいいのであろうか。今回
の特集では、SECTION1では歴史
を振り返ることによってそのヒント
を模索し、SECTION2では、さま
ざまな領域の有識者、実業家の方々
との対談を通して、これからの方向
性を議論している。SECTION3で
は、今後の方向性に関わる社会的視

点も加味した取り組みを提示し、こ
れからの議論のきっかけとしている。
読者諸兄からの忌憚ないご意見を期
待したいのと同時に、これを機にさ
まざまな場面で、人材育成の議論が
なされ、新たな一歩が動き出すこと
を期待してやまない。

ここでは、この特集を進めるにあ
たって、私自身が思索してきたこと
を以下にお伝えしてまとめたい。

パラドクスに
如何に向き合うのか

「個人と企業が、お互いに要求する
ものは何なのか。その接点はどこに
あるのか」。この問いは、時代の変
化とともにいつも突きつけられる。
表裏一体であることは確かだが、あ
る種のパラドクスを含んだ問いとも
言える。最善の接点というものが、
真理として存在するのかという問い
に答えきれないからだ。このパラド
クスから抜け出す方法はあるのか。

生化学者であるアンドレアス・ワ
グナーが執筆した『パラドクスだら
けの生命』（青土社）という本を最
近手にした。「物質と意味」「部分と
全体」「自己と他者」「創出と破壊」
など、5つの対立関係を例に出して、
生命にはパラドクスがつきもので、
2つの面がコインの表裏をなし、生
命自体が進化し破滅していくと説明
している。このパラドクス自体が生
命の本質だと言う。これは我々が突
きつけられている「個人と企業」の
状態に酷似している。人間も生命な

のだから、当然といえば当然だ。

この本の中でワグナーは、以下の
ように述べている。

「パラドクスは知識の門番である。
故にパラドクスと遭遇した時にとる
べき姿は、そのパラドクスを探索し、
その奇妙な面に飛び込むことが創造
を生む」。この一節は、直面するパ
ラドクスにしっかり向き合うことか
ら創造が生まれ、一方で向き合わ
ない限り何も生まれないと述べている。
科学の進歩は、このパラドクスと向
き合うことによってなし得てきたと
ワグナーは言う。示唆に富むのは次
の一節である。「パラドクスの両面
が、もつれた場合、一方を選択し、
そこにこだわって探究する。（一方
しか選んでいないことを忘れずに）
ここからも創造が生まれる。（また
はあきらめるものも増える）」この
とき、選ぶ能力が重要であり、大胆
であればあるほど、その展望は現状
破壊であり怖いのが、創造の自由を
与えてくれると述べている。

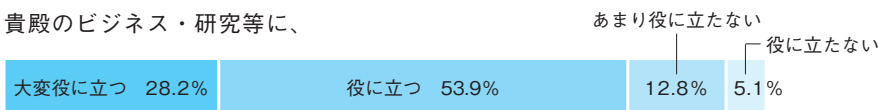
我々が直面するパラドクスに対し
ても、一方を選択し探究するという
ことは、既存の生活様式への新たな
限定を生み、拘束と制約を生む。し
かしそこから自由が生まれるという。

冒頭で述べた「異能な人材を育て
たい」という課題がある。たとえば、
この問いに対する探求を「個人の学
び責任」を前提に行えば「育てよう
とはしない」から一歩進めて「育つ
じゃまをしない」対策へと変貌を遂
げるかもしれない。我々には選択を
するという選択が残されている。

前号『Works』99号(2010.04-05)へ寄せられた読者の声です(2010.5.6時点)

特集『「失敗させない組織」のリスク』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



◆神戸大学大学院 平野光俊教授の解説がわかりやすかったです。最適な配置の重要性、学習性無力感などは現場でも理解しやすい内容でした。また、神戸大学大学院 松尾睦教授の経験学習に関する解説も得るものが多かったです(小売)

◆「失敗させない組織」とは、わかりやすいネーミングでの編集でした。創造性を活かす組織を作るうえで欠かせない観点だと考えていましたので、とても参考になりました(コンサルティング)

◆ローパフォーマーについては当社でも問題視しており、彼らを対象とした研修も過去実施しておりますが、成果が出ていません。人をどのように育てるかについて参考となる点が多かったと思います(製造)

◆自分自身、失敗をすることで学んできたと思っています。しかし、部下が失敗するのは極力避けようと、つい指示を出してしまい、本人が失敗から学ぶ機会を制限し、本当の意味での成長を阻害しているのではないかと最近強く感じます。積極的な行動による失敗は、どんどんさせる環境を作りたいと考えています(医薬品)

◆特集の内容は、おっしゃる通りだと思います。どのようにして「失敗を許容する組織風土」を形成するかについて、記述に厚みがあるとさらに面白かったと思います(サービス)

◆日頃もややもやと思っている「“良い子症候群”とも言える症状が、企業内にも広がっている」ということについて、示唆に富んだコメントがあり、興味深く読ませていただきました(機械)

◆コルブの経験学習モデルは、実際に活用しやすい考え方で、役に立ちます。今回のまとめは少し網羅的になりすぎて、わかりにくい感がありました。「一人ひとりがバッテリーボックスに立て」と言っても、立ちたくない人をどうするか、が課題です(製造)

連載に関するご意見、ご感想

◆人事の哲学：ワーク&ライフバランスの核心をついた記述をされています。厚生労働省や自治体が推進している施策は一律的であり、何に生きがいを感じるか、あるいは仕事と私生活のウェイト配分をどうしたいかが一人ひとり異なることに対する配慮がなさすぎます。このままではワーク&ライフバランスの推進が、日本人の力を弱めてしまわないかと危惧します(コンサルティング)

◆若手を腐らせるな：閉塞感から抜けきれない若手社員の存在を見ると、その通りだと思います。ハッとした見出しでした(教育)

◆成功の本質：量産EVの成功に「物語」「意味生成力」を読み取り、「主観」「実践」とイノベーションの関係を明らかにしている点は読みごたえがありました(コンサルティング)

◆CAREER CRUISING：落語から人情の機微を学ぶことができます。

編集後記

Worksは今号で100号という節目を迎えました。創刊は1995年。15年の歳月を読者の皆様に支えられて、この節目を迎えることができたことに感謝しております。表紙の右肩に記されている「どうする、人と組織。こうする。」という言葉に真剣に向き合い、これからも皆様と共に歩んでいきたいと思います。今後何卒よろしく願いいたします。(小山)

80ページという大特集は、『Works』誌100号の歴史の中でも初めてのことで。しかし、それだけのページを費やしても、「人材育成」というテーマを語り尽くすことはできませんでした。繰り返になりますが、本号は議論の出発点であり、今後もこのテーマに真摯に向かい合いたいと思います。ぜひ、皆様のご意見、人材育成の取り組みなどをお聞かせください。(入倉)

取材をきっかけに、現パナソニック創業者・松下幸之助氏の著書『道をひらく』を読む機会を得ました。「止めを刺す」との項目では、ものごとを最後の最後まで見きわめ、徹底した処理をすることが、武士たちの一番大事な心がけとされ、厳しく躰けられたと語られます。後悔しないためにも、残り1%まで気を抜かぬ心がけを持ちたいものです。(前川)

SECTION3で人材育成の取り組みを紹介しました。共通していたのは、変化に迅速に対応できる人材を育成しようとしていること。また、その際には、今までやってきた人材育成の良い点を活かそうとしていることでした。さらに、お話を伺った方々からは「人は必ず育つ」という信念と、人に対する優しい思いが伝わってきました。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6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入いただけます。

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

☎ 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

☎ 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://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>

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

*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。

購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、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】商品初回発送約1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、セディナ（旧
OMC）カードがご利用になります。手数料はかかりません。

*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）

BACK NUMBERS



No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」
のリスク



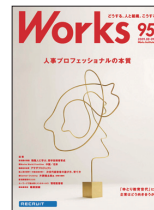
No.98 2010.02-03
リストラの「はじめ」



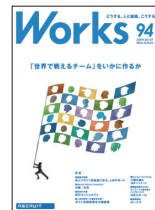
No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション
不全 解消のシナリオ・序章



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

●No.88 2008.06-07
展望 ミドルのプレイクスル－

●No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか

●No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.85 2007.12-2008.01
ビジネスパーソンと「教養」

●No.84 2007.10-11
イデオロギーとしての
ワークプレイス

●No.83 2007.08-09
バブル・ミドルの卒業

●No.82 2007.06-07
開演！顧客接点劇場

●No.81 2007.04-05
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.02-03
全球の人材活用

●No.79 2006.12-2007.01
不祥事で壊れない会社

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（101号）のテーマは
**複眼的
モチベーションマネジメント**（仮題）
発行は、2010年8月10日（火）です。

100 2010.06-07 人材育成「退国」から「大国」へ

第16巻第2号通巻100号2010年6月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 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

