

Works 107

どうする、人と組織。こうする。

2011.08-09
Works Institute

連載

■経営者に聞く
進化する人と組織

ユナイテッド・シネマ
代表取締役社長 宮田昌紀氏

■成功の本質

釜石市の津波防災教育

■CAREER CRUISING

伊藤達也氏（関西学院大学専門職大学院 教授）

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

若手を見る目、活かす力がありますか？

RECRUIT

リサイクル
この本は
リサイクルできます

CONTENTS

Works No.107 AUG...SEP 2011

特集 >>>

若手を見る目、 活かす力はありますか？

●はじめに：“頑張れない若手”の問題は、本当に若手の問題か

SECTION 1

育ってきた背景から探る若手人材の“等身大”

●ゆとり教育はなぜ始まったのか 育てたかった人材は育っているのか

／藤田晃之氏（文部科学省国立教育政策研究所生徒指導研究センター 総括研究官）

／佐藤 勝氏（品川区立旗台小学校 校長）

●COLUMN 自立した人材育成を目指し、児童・生徒の課題に応える方向へ

／辰巳哲子（ワークス研究所 主任研究員）

●生き残りをかけた変化の只中にある大学 学び方、育て方の多様化を推進

／小林 浩（リクルート 進学カンパニー 『カレッジマネジメント』編集長）

●環境適応しパラダイムを変えてきた20代 彼らの特徴を矯正するのか、活かすのか

／豊田義博（ワークス研究所 主幹研究員）

●COLUMN 常に誰かとゆるやかにつながりを持つ20代は旧世代には見えないものが見えている？

／遠藤 諭氏（アスキー・メディアワークス アスキー総合研究所 所長）

●本当に“頑張らない”“自律的に動かない”？ 取材から見てきた“今どきの若者”の実像とは

連載 >>>

進化する人と組織 ユナイテッド・シネマ 代表取締役社長 宮田昌紀氏

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第56回 釜石市の津波防災教育

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十五話 シニアを組織で活かす要件

CAREER CRUISING 伊藤達也氏（関西学院大学専門職大学院 教授）

若手を腐らせるな VOL.11 若手に“任せる”ということ

Works Books Café 語り手／亀山郁夫氏（東京外国語大学 学長）

言葉の魔法 石川誠氏（いなげや ウィング）／山下吏良氏（海上自衛隊佐世保地方総監部）

FROM EDITORIAL OFFICE

INFORMATION

若手をちゃんと見ていますか？じっくりと若手に向き合えば、今まで見えなかったものが、きっと見えてくるはずです。

SECTION 2

大学ゼミ、企業、起業…… “生きてる” 若手レポート 18

CASE 1 神戸大学三品ゼミ・書籍執筆プロジェクト

“ヒップホップ型”の大学生が持つスタイルを活かしたマネジメントで、彼らの実力を証明 18

CASE 2 島根県海士町のIターンたち

若手を積極的に受け入れ、島に新しい風を吹き込む。財政難からV字回復へ 21

CASE 3 NTTドコモ商品開発チーム

全員が遠慮なく議論できる場があり、部下が自分の思いを貫ける環境がある 26

CASE 4 日産自動車EVエネルギー開発部

多様性が高く、ものが言いやすい風土と提案制度という仕組みの両輪で若手が育つ 28

CASE 5 チームラボ

ルールもない。ヒエラルキーもない。透明な組織のなかで、若手が育つ 30

CASE 6 『僕たちは世界を変えることができない。』の葉田甲太氏

結局、僕たちに世界を変えることなんてできない。それでも、僕らは何かをしたいと思うのだ 32

●組織のヒエラルキーをパタンと横に倒し、若手と同じものを同じ視界で見え支援する 34

●COLUMN 社会貢献への意識が高まれば高まるほど、職場とのギャップを強く感じる若者たち 36

／兵藤智佳氏（早稲田大学平山郁夫記念ボランティアセンター（WAVOC）助教）

●まとめ：若者はどんな新しい世界を見ているのか。異質で新たなものから学ぶために、 37

まずは旧来型の思考を“アンラーン”する／中重宏基（本誌編集長）

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／中重宏基

編集部／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊美和、手塚ゆかり、中野史子

執筆／泉彩子、勝見明、千葉望、広重隆樹

フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾仁、設楽政浩、鈴木慶子、那須野公紀、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）

表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、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

イラストレーター／ノグチユミコ

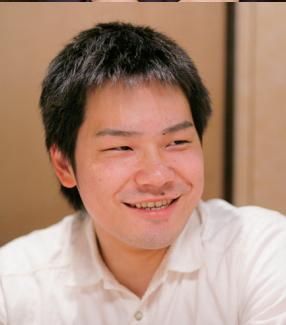
校正／ディクション株式会社

印刷／株式会社北斗社

本誌に掲載されているデータは平成23年7月19日現在のものです。

©株式会社リクルート

本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



特集

若手を見る目、 活かす力は ありますか？



“頑張れない若手”の問題は、本当に若手の問題か

「この子たち、すごいよ」

1人の編集部員が、編集会議で1冊の本を取り出し、そう言った。『総合スーパーの興亡』。著者として「三品和広+三品ゼミ」とある。その本は、神戸大学大学院教授・三品和広氏の指導のもと、基本的にはゼミ生、つまり大学生が自分たちが行った調査、取材、分析を基に書き上げたものだった。

12人のゼミ生たちは多くの店舗に実際に足を運び、創業者家族にインタビューし、多面的な分析を経て1つの結論に至っている。記事を作ることを日々、仕事にしている私たちが見ても、その質の高さには驚かざるを得なかった。これについては、18ページからあらためて紹介する。

三品教授がこの本によって世に問うたのは、「ゆとり世代は活かし方によって、大きな成果を出しうる」ということだった。ゼミ生たちの多くは、1988年生まれ。中学校2年生から学習内容を3割削減した、という「悪名高き」学習指導要領に則った教育を受けていた。

東日本大震災の被災地では、ボランティア活動に積極的に参加し、汗を流す大学生や20代の姿が見られる。また、大学時代に仲間を募ってカンボジアに小学校を建てた葉田甲太さんも、20代である。

このように、調べれば調べるほど、世間で「ゆとり世代」といわれる世代に限らず、20代までの若

手人材が活躍する姿が私たちの前に提示された。

一方、企業の人事担当者や現場のマネジャーたちから、「若手が何を考えているかわからない」「育たない」「頑張らない」といったため息交じりの声を、私たちはよく耳にしている。

このギャップは何だろうか。

よくよく考えてみれば、私たちは若手について、それほど多くの情報を持っているわけではない。携帯を片手に、いつもSNSやゲームをやっている。モノや海外旅行に興味がない。草食……。このような断片的な情報をマスメディアから得て、それを周辺の若手人材に当てはめて、なんとなく納得しているにすぎない。

まずは、彼らが育ってきた背景や置かれている環境から、若手人材をきちんと理解しよう。そこから本企画は始まった。それが、SECTION1である。そしてSECTION2では、若手が活躍する場、組織を見に行った。そこで、なぜ彼らは頑張れるのかを探ろうとした。

今回、私たちが探究したのは、「頑張っている若手の特質」ではない。あくまで若手を活かす「場や組織の特質」である。「活かされない、頑張れない若手」の原因を、若手だけに求めても仕方がない。組織側に求められること。それを解き明かしたい。

入倉由理子（本誌編集部）



育ってきた背景から探る 若手人材の“等身大”

20代の若手人材は、どんな社会経済環境のなかで、どんな教育を受け、どんなコミュニケーションをとりながら育ってきたのだろうか。彼らの価値観や行動に影響を与えた背景を見ていこう。

小・中・高の教育が与えた影響とは

ゆとり教育はなぜ始まったのか 育てたかった人材は育っているのか

企業からよく聞かれる若手人材に関する声のなかでも、「ゆとり世代」への危惧は特に強い。しかし、第二次世界大戦後の教育史をひもとくと、「ゆとり」を志向する教育のあり方は1970年代から始まっている。この事実は、あまり知られていない。「戦後の復興期、教育の再生を図る

にあたり、米国を中心とする連合国に指導を受けました。その基本的な思想は、教育の機会均等です」

と、国立教育政策研究所生徒指導研究センター・藤田晃之氏は話す。エリート教育によって、情報や権力を一部の層に過度に集約したことで、一般大衆が批判力を持ちえない社会

体制を作り、国家的な暴走を招いたと総括されたからだ。その結果、旧制高校や職業学校、女学校などを総合制高校に一本化し、無償化して入学選抜せずに全入学制を敷くといった教育改革がなされた。

しかし、それは長続きしなかった。右ページの年表にあるように、資源に乏しい日本が生き残る道として、工業立国、科学技術立国を目指していく。それに伴い、中学校卒業後、学校の多様化が図られ、高校入試が導入された。これが、後で問題になる受験戦争のシステムの礎となり、



藤田 晃之氏

文部科学省 国立教育政策研究所
生徒指導研究センター 総括研究官

Fujita Teruyuki_1993年、筑波大学大学院博士課程教育学研究科単位取得退学。博士(教育学)。中央学院大学助教授、筑波大学大学院博士課程准教授などを経て、2008年4月より現職。専門は、キャリア教育・進路指導論、教育制度学。著書に『新しいスタイルの学校——制度改革の現状と課題』(数研出版)などがある。



佐藤 勝氏

品川区立旗台小学校
校長

Sato Masaru_1980年東京理科大学工学部数学科卒業後、都内中学校教員として2校に勤務する。1999年に品川区立中学校に教頭として着任後、2008年4月より現職。進路指導・キャリア教育について研究を続け、現在全国中学校進路指導連絡協議会事務局長、文部科学省「キャリア発達にかかわる諸能力の育成に関する意見交換会」委員(2009、2010年度)

1970年代以降、それははじめや暴力、問題行動など、教育現場にさまざまな歪みをもたらした。

「そうした子どもたちの“SOS”に応えるように抜本的な教育改革が始まり、1976年、『ゆとり』への志向が始まりました。そして、1992年以降順次施行された学習指導要領の改訂により、学習内容、授業時間数が徐々に削減されるなど、その流れが本格化していったのです」（藤田氏）

さて、2010年度の大卒新卒入社者が、「ゆとり第一世代」といわれている理由は何か。それは、2002年度から（高校では2003年度から）実施された学習指導要領の改訂のインパクトが大きかったからである。学校5日制の本格的な導入。授業内容の3割削減。円周率は3で計算する。こうした断片的な情報が独り歩きしたことに、その原因はある。昨年度の新卒入社者の多くは、高校でこの改訂が実施された年に1年生だった、という理由のようだ。しかし、当時中学校で教鞭を取り、現在は旗台小学校の校長を務める佐藤勝氏は、「急に大きな違いが生じたはずはない」と指摘する。「教員は現場を大事にしますし、大切なことは子ども1人ひとりに合った教育を施すことです。ですから指導要領が変わったからといって、それぞれの子どもに対する姿勢や教育方針をガラッと変えるわけではないのです」（佐藤氏）

**企画力、巻き込む力を
発揮し活躍する子どもたち**

ゆとり教育のもう1つの大きなイ

■ 戦後の学校教育の変遷

教育の機会均等を
目指した時代

技術者・技能者の
育成を目指した時代

詰め込み・受験戦争
が激化した時代

校内暴力やいじめの
深刻化を背景に
「ゆとり」を志向した時代

「生きる力」を育む
全人教育を目指した時代

「ゆとり」の見直しを
進めた時代

1947年

教育基本法・学校教育法施行

教育における終戦処理と旧体制の清算、新教育制度の基礎となる法案の制定・施行

●教育の機会均等 ●男女差別の撤廃・経済的理由による就学や修学の困難の解消 ●6・3・3・4の「単線型」に移行 ●義務教育9年制を小学校・中学校において実施

1950年代～60年代

経済界からの教育要求・教育内容の高水準化

「科学技術教育の振興」「国民所得倍増計画」を背景とする教育改革の実施

●教育内容の高水準化・多様化 ●経済界から、技術者・技能者の計画的育成、理科教育・職業教育の振興、理工系大学教育の拡充が要求され、高校教育の多様化と職業技術系高校の拡大、5年制高等専門学校の創設、理工系大学・学部を増設を実施 ●高校入試の導入、希望者全入制の廃止 ●高等教育機関の増加

1970年代

受験戦争

有名高校や一流大学への入学を目指す受験戦争が激化し、「落ちこぼれ」が増加

●過度の画一性、管理の強化が問題に ●「18歳のある一日に、どのような試験成績をとるかによって、彼の残りの人生は決まってしまう」OECD日本教育調査団報告書 ●青少年の校内暴力・非行・自殺・薬物依存の深刻化 ●大学入試の改善、共通一次試験の実施 ●大学の「レジャーランド化」

1980年代

「ゆとり」への方向転換

経済成長を目指した国策の一環としてではなく、人間形成を目指す教育のあり方について議論が展開される

●中曽根内閣のもと、臨時教育審議会（臨教審）が発足 ●「個性重視の原則」「生涯学習体系への移行」「国際化、情報化など変化への対応」など、21世紀に向けた教育改革の基本的考え方をまとめる ●偏差値偏重、受験戦争などの是正、改善が教育改革の目的となっていく

1990年代

新学力観の登場・「ゆとり」の本格化

国際化や情報化、科学技術の発展など「変化の激しい、先行き不透明な厳しい時代」に向けて社会の変化に自ら対応できる心豊かな人間の育成

●1992年以降順次施行された学習指導要領の改訂により、学習内容、授業時間数が削減された ●同時に①豊かな人間性、②主体的・自律的に学ぼうとする意欲や能力、③個性を活かす教育の充実、④国際理解・文化と伝統を尊重する態度の育成に重点を置く ●1994年に「大学設置基準」の改訂が行われる。これによって、大学のカリキュラムの大綱化（開設授業科目の科目区分の廃止、科目区分ごとの最低修得単位数の廃止、課程の設置の弾力化）が行われ、各大学は独自カリキュラムを編成する自由が拡大した

2000年代

「生きる力」の時代

知識や技能の習得とともに思考力・判断力・表現力などの育成を重視し、「生きる力」の育成を目指す

●完全学校5日制が施行され、「総合的な学習の時間」を新設。小学校・中学校向け教育内容の「3割削減」が強調され、批判を浴びる ●OECD生徒の学習到達度調査（PISA2003）、国際数学・理科教育動向調査（TIMSS2003）の結果が発表され、日本のランキング低下が問題に ●2008年学習指導要領の改訂（2011年から順次施行）。教科の学習時間を増やし「総合的な学習の時間」で実施されていた内容の一部を教科内に盛り込むことを前提に「総合的な学習の時間」の時間数を削減

出典：ワークス研究所が作成

ンパクトは、「総合的な学習の時間(以下、総合学習)」の登場だった。

ゆとり教育は生徒の「SOS」に応えることに端を発し、その後、より深く「将来に向けて、どんな人材を育てるべきか」という議論がなされた。知識・情報社会を生き抜くうえでは、得た知識を応用したり、活用したり、それらを基に新しいものを創造したりという力が求められる、という一定の結論に至った。そこで生まれたのが「総合学習」である。

本来目指したのは、自ら課題を見つけ、課題に向けた解決法を考えるという探究的な活動の時間である。詳細は、9ページで述べる。

学校の現場や企業、保護者の評判は悪かった。学校5日制の導入で学ぶ時間が減った、それに「総合学習」という、何をやっているのかよくわからない「自由時間」が増えた。そこに危機意識が生まれたのである。

導入当初、初めて教えるその科目に、現場の教師たちに混乱があったのも事実だという。しかし、国の指導や事例の地域・全国レベルの共有を経て、現在では一定の効果が挙がってきたと、藤田氏は認識している。「自ら考え、自ら行動する。ゆとり教育で本来目指した子どもたちが少しずつ育っていると思います。たとえば東日本大震災の被災地でも、中高生が活躍しているという話を、現場の先生から伺っています。今、ニーズがどこにあって、そのニーズに応えるために何をすべきか、まず彼らが考え、動き出した。そして大人がそれに協力した。彼らの企画力や巻き込む力はすごい、と。もちろん

総合的な学習の時間と直接結び付くわけではありませんが、影響は少なからずあるはずですよ」(藤田氏)

企業が求めるグローバル人材という文脈でも、「国際的視野は若い世代に育っている」と藤田氏は指摘する。「どこかの国で災害が起こったとき、募金活動を始めるのは生徒会やクラス委員長だったりします。昔は赤十字、教育委員会、教師という経路で下りてきて、それを実行するのが生徒だったのですが。広い世界を自分のこととしてとらえ、指示を待たずに自分ができることをやる。そんな新しい国際人の姿を、彼らのなかに見ることができます」(藤田氏)

学力低下を問題視
しかし、評価はまだ早い

しかしながら、再び、学習指導要領は「総合学習」を減らす方向に向かっている。その1つの圧力は、1990年代後半から2000年代にかけて噴出した「学力低下問題」である。応用物理学会、日本化学会など理系の学術団体がいち早く懸念を表明した。そして、2004年に発表された41の国と地域を対象とするOECDの学習到達度調査(PISA、調査は2003年)に代表される国際的な調査結果が、学力低下論争に火を点けた。この調査では、数学的リテラシー、科学リテラシー、読解力の3領域で、前回の2000年と比較すると、数学的リテラシーは1位から6位に、読解力は8位から14位に順位を下げた。これは大きく報道され、学会や保護者の不安を煽り立てた。

「その後、2006年、2009年の調査では、数学的リテラシーは10位、9位と順位が低迷しているものの、読解力は10位以下から2009年に8位まで順位を上げています。しかし、これも統計的な有意性や参加国が57カ国、65カ国とどんどん増えていることを考えれば、順位だけ見て一喜一憂しても意味がありません。『ゆとり』への転換の評価には、まだ時間がかかるはずですよ」(藤田氏)

確かに、2013年から「総合学習」は週3～4時間から2時間まで減る。しかし、その思想を捨てたわけではなく、知的探究の能力の獲得は一般教科の授業に織り込むと文部科学省は説明する。たとえば、知的探求のためのディスカッションが、新指導要領を基盤に作られた教科書には必ず盛り込まれているという。

佐藤氏が校長を務める旗台小学校がある品川区には、「総合学習」や道徳の時間を使った「市民科」という教科がある。「教養豊かで品格のある人間を育てることを目指し」、独自の教材も作成している。小学校高学年では、「正しい判断力を身につける」「自他の尊重」「社会の中での規範意識」など、子どもたちの身近にある課題を取り上げ、その解決法を学ぶ。社会的な要求は1つでも、地域、学校によってその対応は異なる。「ゆとり世代」と一言では片付けられない、旧世代が経験していない教育を受けてきているという事実の一方、ひと括りに語るほどその内容も単純ではない。

多様である。その前提に立たなければ、彼らを理解することはできない。

「総合的な学習の時間」で児童・生徒たちは何を学んでいるのか？

自立した人材育成を目指し、 児童・生徒の課題に応える方向へ

辰巳哲子 ワークス研究所 主任研究員

「総合的な学習の時間」で指導する内容について、学習指導要領では、以下のように規定している。「横断的・総合的な学習や探究的な学習を通して、自ら課題を見付け、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、よりよく問題を解決する資質や能力を育成するとともに、学び方やものの考え方を身に付け、問題の解決や探究活動に主体的、創造的、協同的に取り組む態度を育て、自己の生き方を考えることができるようにする」

そして、学習目標や学習内容は、各学校に委ねられ、各校では児童や生徒の実態に合わせたカリキュラム編成が求められている。「総合的な学習の時間」が導入された2000年当時は、「国際理解」「情報」「環境」「福祉・健康」といった例が挙げられていたこともあり、この4つのテーマに偏った内容が実践されていた。しかし、近年ではキャリア教育（社会的・職業的に自立した人材の育成を行う教育）の推進や思考力、判断力、表現力などが求められる「知識基盤社会」への対応に伴い、児童や生徒の多種多様な課題に応えるために、各校でバラエティに富んだ「総合的な学習の時間」が実施されている。以下、具体的な活動の内容と活動を通じた児童・生徒の変化について見ていこう。

小学校で学んでいる 課題の探索法

A小学校では地域のことを知るための「町探検」といった活動が社会科と連動する形で進められている。

この小学校では班ごとに地域を回り、「自分たちの住む町の課題は何か？」を考えた。ある班では、地域の公園に若い人がいないことに目をつけ、課題を探索したところ、公園が古く汚れて暗い雰囲気になっていることで子どもたちが遊ばないのでないかという仮説を立てた。その後、町内会の方と一緒に公園を掃除し花を植えるといった活動を行った結果、公園で遊ぶ子が増えたという。

中学校で学ぶ、 協働や目的意識

B中学校がある地域は子どもの数が少なく、小中学校ともに1クラスしかない。そのため小学校のときの役割が中学校になっても引き継がれ、他の役割を身につけることができないといった課題があった。この課題を解消するため、修学旅行先で他校の生徒と一緒にグループを組ませる活動を取り入れ、初対面の他者との関係構築や協働スキルを学ばせる時間を作っている。さらに、こうした

基礎的な力を身につけさせながら「何のために学ぶのか」という問いに常に向き合わせることで、生徒の学力向上にもつながっている。

「なぜ学ぶのか」 自らの答えを探す

C高校では「自分の入れる大学」ではなく、「将来の夢や志を持ったうえで大学の選び」を生徒に考えさせ、学習意欲を向上させることが課題だった。社会人講師の講話やインターンシップなどを実施し、年度の終わりに活動の総括として、学んだことと働くこととの統合や自己の将来像を描かせる活動を行っている。これら3年間の活動の成果を自己効力感の視点から確認してみると、対人面での効力感（伝える力・協働・他者受容）が目的を理解する効力感（学習の目的・学習と仕事のつながり）を介して、キャリアプランニング効力感（将来の夢や志を持つ・仕事への興味・人生設計）を有意に向上させていることが明らかとなった。

学校はもう知識を詰め込むだけの場所ではなくなってきている。知識を活用するスキルを身につけた生徒たちが社会人になったときに、彼らが活躍する環境も変化している必要があるのではないだろうか。

生き残りをかけた変化の只中にある大学 学び方、育て方の多様化を推進

では、大学という学びの場は変化しているのだろうか。リクルート『カレッジマネジメント』編集長・小林浩によれば、「現在、大学がさらされている変化は、2000年前後に企業が経験した状況に酷似している」という。

企業は当時、バブル崩壊後の“失われた10年”のなかにあった。日本経済の低迷と相まって、円高やアジアの経済危機、米国の不景気など、さまざまな課題を抱えていた。国内消費は低迷し、市場の縮小が企業にとって壁となっていた。さらに「国際標準化」という波によって規制緩和が起り、本当の意味での「経営」を突き付けられた時期だった。

「そのころ、大学はどうだったか。18歳人口が減少していく、といわれてはいましたが、大学の進学者はずっと増え続けていました。これには、1992年に18歳人口がピークを迎え、激しい受験戦争を緩和するために、各大学での臨時定員増が認められ、

大学進学率が上昇したことが大きく寄与しました。そうした背景があって、マーケットの縮小という問題に対して危機感がなかったのです」

さらに、2000年代初めには、小泉改革の一環で大学設置基準が変わり、大学・大学院の新設・学部増設が相次いだ。これによって、大学数、大学の定員はさらに上昇を続け、1992年当時、27%だった大学進学率は、2009年には約50%にまで上昇した。

従来、日本の大学は「入りにくく、出やすい」といわれてきた。厳しい受験戦争を勝ち抜いた後には「レジャーランド」が待っている、と揶揄された時代もあった。しかしそれは改善されるどころか、大学進学率が高まったことで、一部の難関大学を除いては「入りやすく出やすい」という状態を作ってしまった。

「そこにやってきたのは、『外圧』です。多くの企業では、海外留学生や海外大生の採用に積極的な姿勢をと

っています。中国、韓国を例にとれば、そもそも厳しい受験戦争を勝ち抜いたうえに、入学後も厳しい環境のなかで切磋琢磨していきます。そうした外国の学生と、ぬるい環境で育った日本の学生が本当に同じ土俵で戦うようになったら、当然、日本の大学の卒業生たちの就職率は下がっていくはずで。そして、少子化という状況は変わらず、学生数は頭打ちになっています。そうした環境変化のなかで、いよいよ大学が生き残りをかけて変化を迫られている、というのが現状なのです」

育てるべき人材を明確にし
カリキュラムに反映させる

実際にどんな変化があるのだろうか。「変化の途上」と小林は言うが、「どんな人材を育て、社会に輩出するか」という方針を明確にし、それをカリキュラムに落とし込む大学、学部が徐々に出てきた。

たとえば立教大学経営学部。2006年に新設された学部で、その設立理念として「グローバル・ビジネス・シーンにおいてリーダーシップを発揮できる人材の育成」を掲げ、アジアナンバーワンの経営学部を目指す。「その理念に基づき、ビジネスで通用するスキルを身につけるために問



小林 浩

リクルート
進学カンパニー
『カレッジマネジメント』編集長

Kobayashi Hiroshi_早稲田大学法学部卒業後、リクルート入社。大学・専門学校での学生募集広報などを担当。進学カンパニー・ソリューション推進室長などを経て、2007年から現職。

題解決プロジェクトに取り組むビジネス・リーダーシップ・プログラム（BLP）を経営学科のカリキュラムの中心に据えています。最大の特徴は、プロジェクトが大学に閉じていないこと。多様な業種のそうそうたる企業がスポンサーとなって、企業から出された課題に対し、チームでその解決策を模索していきます」

そのプロセスにおいて、リサーチ、ディスカッション、的確な文章による提案、プレゼンテーションなどを学ぶチャンスに恵まれる。いわば、大学における「総合的な学習の時間」である。このような企業とのコラボレーションは先進的な取り組みであり、まだ数は多くないが、プロジェクト・ベースド・ラーニングや、ディスカッション、インターンシップなど、大教室で「教える」形式だけでなく、自律的な学びを促す仕組みを導入する大学は増えている。

学習意欲の低さを憂慮し 初年次教育が一般化

問題は、「そうしたプログラムを用意しても、積極的に手を挙げる学生が少ないこと」だという。

若手人材の学力低下を嘆く人事は多くいるが、既述のように、学力の低下が本当かどうかはまだよくわかっていない。しかしながら、明確に指摘されているのは、日本人は国際比較のなかで確実に学習意欲が最下層に位置するということだ。PISA 2003の結果から見えてきたことの1つは、「今取り組んでいる学習の内容が将来役に立つかわからない、

■ 大学を取り巻く市場とそれに伴う経営の変化



2000年前後の企業改革の動向と酷似

大学が変化の必要性を突き付けられたのは、まだこの数年のこと。企業が大学を卒業した人材を見て、その変化を本格的に実感するには、まだ少し時間がかかりそうだ。

出典：リクルート進学カンパニー資料を基に編集部作成

学習に対して自信がない」という問題であった。大学進学率の上昇によって、学習意欲が高くない学生が増える可能性は否めない。こうした状況を踏まえ、学生の自律的な学びを支援するために、多くの大学で導入されたのが「初年次教育」だ。図書館の使い方、レポートの書き方など、大学での学習に必要な基本的なテクニックを教える。また、高校の履修内容の補習を含むこともある。

「初年次教育で全体の学生の学習意欲を底上げし、そこで伸びてきた学

生に新しい形態のプログラムを用意する。今後は育てるべき人材を明確にして、それに合わせたカリキュラムを提示し、実践できる大学のなかに、産業界で必要な人材が育ってく可能性はあるでしょう」

学び方とそれによって身につく能力には、多様性が出てきている。そして、その学生の学び方を見ることは、意欲のバロメーターにもつながる。大学での学び方を見ることは、学生の質を読み解く1つのヒント、といえるかもしれない。

環境適応しパラダイムを変えてきた20代 彼らの特徴を矯正するのか、活かすのか

豊田義博 ワークス研究所 主幹研究員

ここでは、本特集の主役である若手人材、主に20代が育ってきた社会的背景について論考する。

仕事観、組織観、キャリア観などの就業価値観の根幹部分は、自身の仕事、キャリアを意識し始める10代から社会にデビューして数年の間に醸成される。その年齢の時点で、どんな社会環境が背景にあったかによって、その根幹は異なる。つまり、世代特性が確実に表れるのである。

筆者はWorks68号（2005年）において、企業内の人材をG1からG5まで5つの世代*に区分した。「会社」「仕事」「プライベート」の意味・価値、とらえ方、重要度から、それぞれの世代特性を表しており、その最も大きなターニングポイントは、G3＝バブル世代とG4＝バブル崩壊世代の間であった。右肩上がりの経済のもと、会社は倒れることなどない強い存在で、終身雇用が約束されていると誰もが思っていた時代に価値観の根幹を形成したのか。日本経済が停滞・低迷し、大企業といえども潰れる、いつリストラされるかわからないという時代に根幹を形成したのか。この間に決定的な違いがあることが浮き彫りになった。

本特集の主役である20代は、これらの世代のさらに次の世代である。

彼らは平成の長い低迷を経て、日本が再生期に入った2000年代中盤に社会にデビューした「再生世代」である。彼らはバブル期以前の日本の成長・拡大期に就職した世代、バブル崩壊、就職氷河期以降の日本の混迷期に入社した世代と、何が大きく違うのだろうか。

●社会性が高い

1つ目は、彼ら20代の持つ社会性である。倫理観が高く、社会のあるべき姿を強く語るという若者が増えていることを、多くの人が実感しているのではないかと。NPO、ボランティア活動などへの興味関心の高さや行動力は、大震災時の学生たちが遺憾なく発揮していた。“みんながハッピーになれる”という価値観によって、物事の明るい側面、発展的な側面に関心が偏りがちなバブル期までの成長・拡大世代。ゼロサム社会における新自由主義的な政策、企業の雇用スタンスの変化の影響を強く受け、生き残りをかけた個人主義的、自分中心主義的な思考行動特性を持っている、バブル後の混迷世代。彼らとの大きな違いがここにある。

この背景に、グローバル化、自己実現志向の反動、個人の台頭がある。**グローバル化**：世界のあらゆる情報

が、身近なものになった。半径数メートル以内の家庭内の出来事も遠い海の向こうの出来事も、同質的にとらえるようになった。

自己実現志向の反動：混迷世代が持つキャリアアップ志向、やりたいこと志向に違和感や限界感を抱き、誰かのため、何かのために自分は何ができるかという目的志向が育まれた。

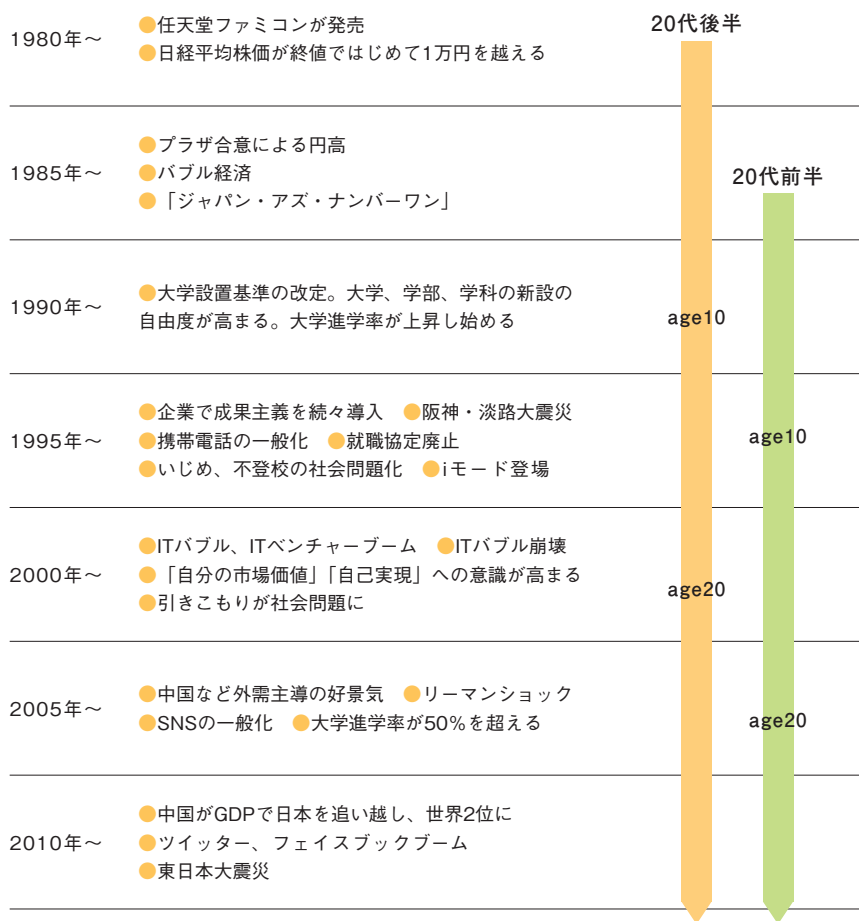
個人の台頭：ブログ、SNSという個人発メディア・チャンネルの普及。個人の意見の発信が当たり前になり、自身の問題意識、信念を持つべきと考えるようになった。さらにマスメディアへの不信から、個人発の情報へのシンパシーを感じ、それを自身の意見とする人が増えた。

●コミュニケーションがフラット

2つ目は、新世代が持っている個対個のコミュニケーション特性である。多くの仲間と、フラットに、適正な距離を置きつつ、つながっている関係性を大切にする。その関係はよく言えば、「緊密に連絡・情報交換を行い、優しさをベースとし、個人個人を尊重する関係」であり、悪く言えば「いつも群れ、お互いに褒め合いはするが、腹の底までは探り合わない表層的な関係」である。人間関係の基本が「長幼の序」「上下関

*G1 (1945～1954年生まれ)＝全共闘世代、オイルショック世代、G2 (1955～1964年生まれ)＝ジャパン・アズ・ナンバーワン世代、共通一次世代、G3 (1965～1969年生まれ)＝バブル世代、G4 (1970～1974年生まれ)＝バブル崩壊世代、G5 (1975～1979年生まれ)＝就職協定廃止世代

20代が育った社会・経済環境



出典：編集部により作成

係「肝胆相照らす仲」である成長・拡大世代にはなんとも食い足りず、成長・拡大世代のコミュニケーション文化に違和感を持ちつつも適応・同化してきた混迷世代は、理解を示そうとはするが、真似できない。

背景に、ケータイ、教育施策、いじめ問題が挙げられる。

ケータイ：ケータイは、いつもみんなとつながっている常時接続社会をもたらした。出会っている時間でも、離れている時間でも、お互いの動向を意識し、関係構築に時間を消費するようになった。

教育施策：「個」を尊重する教育への変化のなかで、個々人の特徴、長所を評価し合う素地が生まれた。

いじめ問題：少しでも異質だと排除される同調圧力が強く働く環境を生き抜くために、空気を読み当意即妙に対処する能力が培われた。

●キャリアリスク意識が高い

3つ目は、彼らの持っているキャリアリスク感覚である。『2011年度新入社員 春の意識調査』（日本生産性本部）によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」人は、54.4%と過半数を占める。混迷世代の2000年入社者の回答は、20.5%にすぎないのに、わずか10年で意識が劇的に変わっている。昔ながらの安定志向に逆戻りしたというような指摘があるが、それは的外れである。

フリーター、ニート、ロスジェネ、ワーキングプア、ネットカフェ難民、派遣村——2004年を契機に、それまでの強い個人を称揚する論調が鳴りを潜めて、キャリアリスクを突き付けるニュースが溢れ、流行語が躍った。彼らは成長・拡大世代が重視していた牧歌的な安定志向とは一線を画す、キャリアリスクを回避するための最大の武器である「自身の成長」を獲得できる会社を、必死になって探している。その必死さを加速しているのが、現在の「就活システム」だ。その会社に入れば、すぐにもやりたいことが実現でき、素晴らしい成長機会が訪れる、という期待感あるいは錯覚を強く抱かせるような採用コミュニケーション、選考プロセス。入社後に生じる現実とのギャップが、「ここでこんな仕事をしていても成長できない！」というキャリアリスク意識を増幅している。



企業の現場からは、彼ら「再生世代」の短所、不適応ぶりがよく聞かれる。ここに掲げたように、彼らがそれまでの世代とは異なるパラダイムに生きてきたことを考えると、当然の結果かもしれない。世界の情報とも身近な情報や友人たちともフラットに「常時接続」し、そこに自らの距離の「差」はない。そして自らも信念を持ち、自らも発信する。そのパラダイムチェンジは、不可逆的であり、成熟社会により適した転換、つまり、環境適応してきた結果だともいえる。彼らの短所に目を向け、それを矯正するマネジメントに、明日はあるのだろうか。

ソーシャルネイティブ世代がやってくる！

常に誰かとゆるやかにつながりを持つ20代は
旧世代には見えないものが見えている？

子ども時代をファミコンやPCとともに過ごした世代。その世代を私たちはデジタルネイティブと呼んできました。この世代は、最年長者が30代前半。そのもう少し上の、デジタルネイティブとは言わないまでも、ちょうどiモードのサービスが開始されたころに社会に出た30代後半とともに、デジタル市場に大きな影響力を持つ世代です。彼らはミクシィで情報交換したり、ブログで日記を公開したりと、デジタルメディアに親和性が高いのが特徴です。

しかし、さらに新しい世代がやってきています。

彼らが物心ついたときには既にウィンドウズ95が世に出て、小学校に上がったころには携帯電話が一般化していました。そして、彼らが携帯を実際に手にする中学・高校時代には、携帯でメール、ネットが当たり前、そしてそれはいつしかSNSの利用へと変化していきます。

学校でも、帰宅しても、そして深夜ですら、いつでもゆるやかに友だちとつながっている。そんなコミュニケーション環境が、彼らにとっては当たり前なのです。私たちは彼らをソーシャルネイティブ世代と名付けました（右ページ、上図）。

直感的、即時的に
周囲とコミュニケーション

今、企業で若手といわれる20代は、この2つの世代をちょうど橋渡しするように存在しています。アスキー総合研究所が今年行った『MCS（メディア&コンテンツ・サーベイ）2011』によれば、彼らの志向や行動特性は、それ以前の30代以降とは大きく変わっているようです。

まず、情報との付き合い方が大きく違います。マスメディアよりも、ユーチューブをはじめとするインターネット動画を視聴する人が増えています。その視聴時間は、20代男

性では1日に17.1分と突出しています（30代男性は7.0分）。これは視聴していない人も含めた数字ですが、視聴している人に限定すると、1時間をゆうに超えるのです。

また、年代別のソーシャルメディア利用率（右ページ、下図）を見ても、利用率が高いのが、圧倒的に20代です。使い方も、ミクシィに日記を書くことからスタートした30代以上は、起承転結があって、そこに主張がある一方、20代はもっと直感的かつ即時的。「今、どこに着いた」「今、何食べてる」「暑い」「このユーチューブの動画、いい」。大人にとっては「何の意味があるのだろうか？」と不思議に思うようなコミュニケーションが、彼らにとっては普通なのです。

複数の他者の脳を自分の
脳に取り込んでいる状態

これらのゆるやかかつ常時継続的に多数の人とつながっているコミュニケーションは、何を生んでいるのか。大きな話でいえば、ここ最近の中東諸国の政変は、フェイスブックというコミュニケーション手段が牽引したのはよく知られるところです。かつてのように、カリスマリーダーが旗を振り、民衆を扇動した、という革命の姿とは大きく異なります。

そこまでいなくても、私の周辺



遠藤 諭氏

アスキー・メディアワークス
アスキー総合研究所
所長

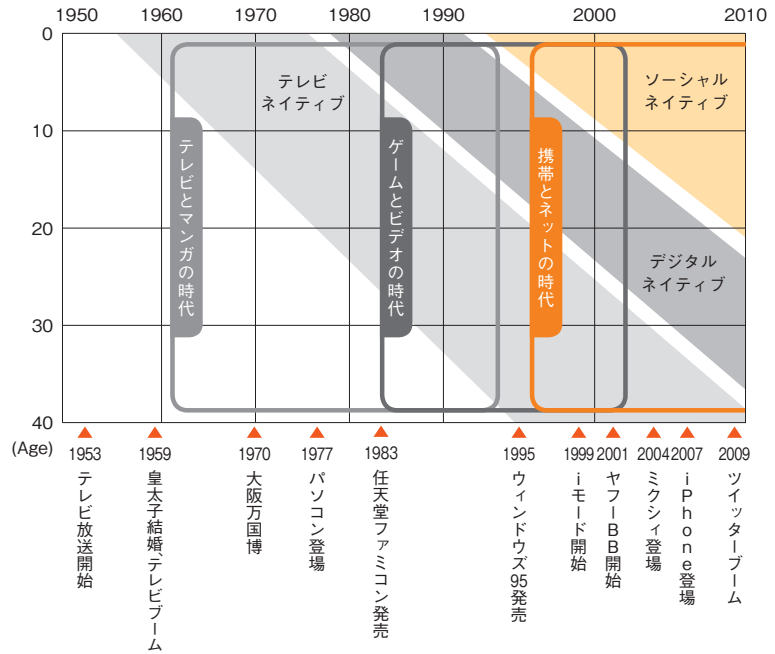
Endo Satoshi_1985年アスキー入社、1990年『月刊アスキー』編集長、同誌編集人などを経て、2008年より現職。『ジェネラルパース・テクノロジー』（野口悠紀雄氏との共著）、『ソーシャルネイティブの時代』（ともにアスキー・メディアワークス）など著書多数。

でも普通に起こっているのは、たとえば「引っ越しをタダでやる」というようなことです。「引っ越しするんだよね」と1人がSNS上でつぶやく。そうすると、「ブロードバンドの契約を一緒にすると、引っ越し料金がタダになるよ」とか、「キャッシュバックのある会社もあるよ」「でもあそこのサービスはイマイチ」とか、そんな情報が次々と集まってくる。かつてであれば、引っ越し業者のホームページを一つひとつ比較して、という作業が必要だったし、本当にどの会社がいいのか、判断する術は持ちませんでした。彼らは人とつながることで、複数の他者の脳を自分の脳に取り込んでいる、といえそうです。

そして、中東諸国の政変の例にあるように、そこにあるのは透明な世界です。かつてはマスメディアに「今、こんなブランドのバッグが流行っている」といわれれば、流されて買う人もいたでしょう。しかし、今の若者たちは「そんなにカッコいいかな」という正直な感想を、ツイッターなどのメディアを通じてやり取りします。さらに、それだけではなく、「買ったやつ、カッコ悪くね？」というように、新しい価値観をそこに作り上げることまでするのです。

海外に行く若者が減った。モノに対する欲求が低い。そのようにいわれる20代ですが、旧世代が見えていない透明な世界を彼らは見ているからこそ、そこに新しい考え方や行動様式が生まれているとも考えられるのです。

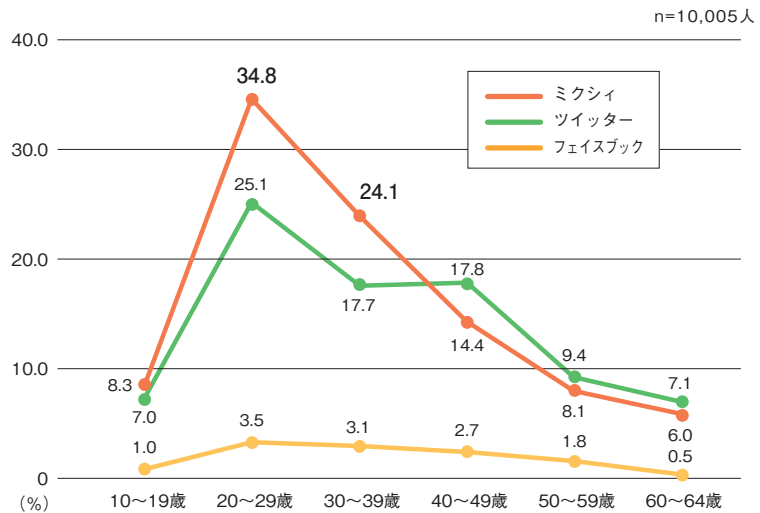
■ デジタルネイティブからソーシャルネイティブへ



現在は、デジタルネイティブが既に組織の「主流」に。これからはソーシャルネイティブ世代が続々と企業に入ってくる。

出典：アスキー総合研究所

■ 年代別のソーシャルメディア利用率



ミクシィのサービスがスタートしたのは2004年。ツイッターブームが2009年。この数年に登場したメディアは、圧倒的に20代の支持を得ている。

出典：アスキー総合研究所

本当に“頑張らない”“自律的に動かない”？ 取材から見てきた“今どきの若者”の実像とは

参加した大学4年生

- Aさん ● 飲料メーカー内定
- Bさん ● 化粧品メーカー内定
- Cさん ● IT系企業内定
- Dさん ● 消費財メーカー内定
- Eさん ● 旅行会社内定

受けてきた教育、背景にある社会・経済環境、コミュニケーション環境などの取材を通じて見てきたことをここにまとめる。彼らの実像をより正しくとらえるために、大学4年生5人の話を参考にしながら、その特徴を詳らかにしたい。

KEYWORD 1

主体的に動く

「課題を与えられて自分で動くことが小学校まではなかったので、自分でテーマを設定して、調査して発表する、というスタイルがすごく印象的でした」(Eさん)

今回集まった5人は新指導要領に則って、中学1年生から「総合学習」がカリキュラムに組み込まれていた。あいまいな記憶しか残っていない学生が多い一方で、「バリアフリーについて調べるといって課題を与えられて、班ごとにテーマを決めて発表したことが印象的だった」というEさんのような人もいた。

「総合学習」と関連するかどうかは定かではないが、「課題」「ゴール」のようなものを目の前にしたとき、そこに向かって意欲を高め、自律的に動いた経験を全員が持っている。

「高校の体育祭は、ほぼ1年掛けて準備するんです。クラス対抗で優勝を目指し、さまざまな競技で競い合いましたね」(Aさん)

仲間と一緒にゴールに向けて頑張る。こうした経験は、30代以降でも多くの人が持ち、そこに意欲を燃やすことについては、それほど代々のギャップはない。

「やる気がない」「指示待ち」。そんな企業のとらえ方に当てはまらない側面が、確実に彼らにはあるようだ。

KEYWORD 2

全体や社会への使命感

「中学時代、夏、暑くて、冷房もなくて。当時生徒会の役員だったんですけど、『みんなのために空き缶を拾ってお金に変えて、冷水器を買おう！』ってことになって。必死で街中の空き缶、集めましたよ」(Dさん)

彼らが「一生懸命やったこと」を語る言葉のなかに、全体や社会に対

する「使命感」を垣間見ることがあった。文部科学省・藤田晃之氏が既に、世界や日本で起こった災害に対して、身近な場合はもちろん、そうでなくても自律的に動き出す子どもたちの存在を指摘している。

空き缶の例のように、自分の利害を超えて、「全体」を見て「みんなのために動く」社会性を獲得している若手も確実にいる。「やる意味がわかりません」。仕事を指示したとき、若手にそのように言われてムッとした経験を持つ上司がいる。若手がそう言う理由はさまざまだが、全体のなかでその仕事を持つ意味を知りたい、という意欲が背景にあることも少なくないのではないかな。

ある小売店でアルバイトをするAさんの場合、「こういうふうにはオペレーションを統一した、と突然指示が降ってくることもある。でも、なぜそれをやらなきゃいけないかがよくわからない。やりたくないわけではなくて、疑問があれば、答えを知りたいと思うんです」と話す。

KEYWORD 3

ある種の“損得勘定”

「マーケティングのゼミは、インカ



レ*の大会があって、それに優勝するという目標を持ってやっていました。授業に出ても大会で優勝とかなしい。目標も大事だし、仲間と何かやるっていうのも大事」(Aさん)

あるゴールに向けて一生懸命やることに、世代的なギャップはないと感じたものの、一生懸命やることとそうでないことを自覚的に分けている、ある種の“損得勘定”が見えたのも事実だ。座談会に出席した学生は皆、ゼミや研究に力を注いでいた。しかし、プロジェクト・ベースド・ラーニングやディスカッション形式の授業に参加しているかと問い掛けると、「ゼミに力を入れたかったし、サークルも忙しかったから、ほかの授業はできるだけ効率よく単位が取れるものを選んだ」(Eさん)という答えが返ってきた。

では、きついゼミに身を投じる理由は何か。「成長できそうだったから」。そう彼らは口々に言った。12ページの世代論でワークス研究所・豊田義博が論じているように、彼らはキャリアリスクを感じ、「成長」という「得」を取ることをどこかで意識している。だから同じ「勉強」でも、力を入れるところとそうでないところが明快に分かれる。

KEYWORD 4

ゆるさと濃厚さ

「ツイッターはよくチェックするし、けっこうつぶやきます。大したこと

じゃないですよ。たとえば、『研究室なう』とか。誰が何してるかとか、ちょっと気になる」(Dさん)

14ページでアスキー総合研究所・遠藤氏が言及していたように、彼らは、ゆるいつながりを常に周囲ととり続け、コミュニケーションは直感的・即時的である。そして、周囲が何をしているか気にする傾向も遠藤氏の指摘通りだ。そうしたゆるいつながりのなかでは、「自分が思ったことを口にしない」と全員が口を揃えた。既述の豊田の言葉を借りれば、「少しでも異質だと排除される同調圧力が強く働く環境を生き抜くため」という側面もあるだろう。

一方で、「部活の仲間など、信頼のおける人の前では思ったことを言う」(Cさん)とも話す。そして、何かを一生懸命やるときのモチベーション要因として、「仲間がいること」をゼミ、部活、体育祭など、さまざまなエピソードのなかで私たちは聞いた。「若手が何を考えているかわからない」。この上司に対する解は、職場における信頼関係を問い直すこと、と言えるかもしれない。

KEYWORD 5

個を尊重

「大学受験のとき、予備校のチューターは信頼していましたよ。僕の強みをちゃんと理解してくれているっていうか」(Cさん)

「個」や「個の持つ強み」を大切に



育てられてきたかどうか。それは、彼らに聞いてもわからない。比較対象がないからである。ただし、そのモチベーションの源泉として、自分の個性をわかってくれる人、親身になってくれる人の存在を挙げた。

予備校の講師やチューター、部活の先生……。そこには濃厚な信頼関係が存在する。逆に、理解されていない、という感覚にも敏感だ。

「東京の大学に行きたかったけど、現役で受かったのは地元の大学だけ。浪人しようか迷ったとき、担任に『どうせ東京の大学に行っても、遊ぶだけだから県内の大学に行ったほうがいい』と言われて、なんかなめられてるなあって。自分ではやればできるとって感覚があって、わかってきていないと思いました」(Bさん)

さらに、「あまり怒られていない」と口を揃える彼らだが、そうした信頼関係が存在するなかで怒られた記憶は、彼らのなかで決して苦い記憶として残ってはいない。信頼関係のある存在から「個」を認めてもらう。それが頑張りのエンジンになっているのは、間違いのないようだ。

*インカレ：インターカレッジの略で、大学間をまたいでいること。

大学ゼミ、企業、起業…… “生きてる”若手レポート

大学のゼミ、離島、大手企業やベンチャー企業、ボランティアで活躍する20代がいる。若手が頑張れない。そんな企業の現場と、彼らが活かされる場は、何が違うのか。6つの事例から探っていく。

CASE 1 神戸大学三品ゼミ・書籍執筆プロジェクト

“ヒップホップ型”の大学生が持つスタイルを活かしたマネジメントで、彼らの実力を証明

「7期生は、何か違う。彼らを見て
いるうちに、そう思ったんですよ」

そう話すのは、神戸大学教授・三品和広氏である。7期生とは、「はじめに」で紹介した『総合スーパーの興亡』（東洋経済新報社）を三品氏とともに執筆した、三品ゼミの7期生のことだ。三品ゼミに2009年4月から2011年3月まで在籍した彼

らは、4月からそれぞれ社会人としての一步を踏み出した。ほとんどの学生が1988年度生まれ。教育指導要領の改訂によって授業時間数と学習内容が大幅に削減された2002年には、中学2年生。一浪して入った学生でも、高校3年間はすべて新指導要領に基づいた教育を受けていた。

「5期生までは“オヤジ”の自分に

も理解できた」と三品氏は言う。強いリーダーがいて、1つのゴールに向けて皆が力を結集する。期によって色合いは違ってはいたけれど、リーダーを中心に全員が1つの色に染まっていく、つまり、会社でいえば風土を作り上げていくように見えた。

指揮者も固定的な役割もないヒップホップ型

「翌年入ってきた6期生は過渡期で、これが7期生になると、5期生までとは明らかに変わっていた。1つの色に染まっていない。それぞれの強みや個性が際立ち、お互い認め合いながらゆるやかなつながりを保っているように見えました」（三品氏）



三品和広氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Mishina Kazuhiro_専攻は経営戦略・経営者論。1982年一橋大学商学部卒業。1984年同大学大学院商学研究科修士課程修了。1989年米国ハーバード大学文理大学院企業経済学博士課程修了、同大学経営大学院助教授に就任。北陸先端科学技術大学院大学助教授などを経て、2004年から現職。主な著書に『戦略不全の因果』（東洋経済新報社）、『経営戦略を問いなおす』（ちくま新書）など。

7期生が3年生でゼミに入ってきて数カ月、課題に取り組むなかで、数値分析に非常に優れた学生、困難にぶつかったとき根性で乗り越える学生、行動力が高い学生、というように多様な個性が見えてきた。そして、それぞれその個性を発揮することを決して邪魔しないように見えた。「1人の指揮者のもとでまとまるオーケストラ型だった旧世代とは異なり、指揮者も譜面も固定的な役割もない。あるときはある学生が全体をリードし、次の瞬間には違う得意分野の学生が前に出ていく。彼らのチームのスタイルはいわばヒップホップ型だったのです」(三品氏)

三品氏は1980年代後半、米国のハーバード大学経営大学院で教鞭を執っていた。「そのときに感じた米国の教室の雰囲気にそれは似ていた」と話す。

「当時、米国は長期の景気の低迷に苦しんでいました。しかし、私がヒップホップのような個性の強い自由なスタイルを持った集団だと感じた世代は、後にマイクロソフトやヤフー、グーグルを生み出し、米国の復活を見事に牽引していったのです。もしかしたら、彼らが次世代の日本を牽引してくれるかもしれない。そう思いました」(三品氏)

一方で、三品氏は、今の学生が「ゆとり世代」といわれる世代だということを後で知った。ゆとり教育は、それまでの詰め込み教育を反省し、個性を重視し、知的探究心を育てる意図で導入されたと聞いた。そして、その教育を受けた彼らが「学力が低い」「頑張れない」と低い評価を受けて

強みを褒めてもらって、より頑張ろうって思えました



中川由貴氏 (22歳)

先生の言葉にウソがないから信頼できました



中山勝貴氏 (22歳)

■ 書籍プロジェクトの流れ

2009年4月	ゼミスタート	
まずは「三宮の繁華街のダイナミックな変化をとらえよ」という課題に個人で取り組む。三品先生は、個人の課題への取り組み方を見ていた		
5~6月	チームに分かれて課題に取り組む	三品先生は、個人やチームの強み、頑張ったところを見つけては褒めてくれた
3年生VS4年生、3年生のみを4チームに分けるなどして、チーム対抗で調査、分析、発表を繰り返す		
7月	三品先生から書籍出版の提案	
前月に皆で取り組んだテーマ『総合スーパー』について、「もっと調べていけば本が出せる」と三品先生に提案される。ゼミ生全員で話し合い、挑戦することを決めた。大まかに「現場(データ)チーム」と「人チーム」に分かれ、それぞれ興味があるほうを担当		
夏休み	個人ワーク	
「現場チーム」はデータ収集、「人チーム」は本を読むなどして過ごす		
9~11月	チームでワークを進める	担当は決まっていたけれど、店舗調査を「人チーム」がやったり、インタビューに現場チームが同行したり……
創業者の親族に会ったり、店舗見学をしたり。その成果を適宜発表		
12月~2010年2月	担当を決め、執筆に取り掛かる	
大まかな章立てを決め、担当を決める。2010年1月末の完成を目指し、執筆していたが、試験や就職活動で実質休止状態に		
6~12月	書籍プロジェクト再スタート、執筆、入稿	チームでものごとを進めるのは、本当に難しかった。スピード感や意欲、文章力に差があるなかで、時にはケンカしながらもフォローし合った
前期終了までには仕上げたい。それも無理で年末までには……と延び延びになりながらも、ほとんどの章を年末までに入稿。三品先生にはこの本の加筆版を卒論としていい、と譲歩してもらった		
2011年1~2月	初校で大幅修正発生	学生のうちに出版する、という目標に向けて、深夜までスカイプを使って会議することもしばしば
初校が出た。三品先生のお弟子さんにも見てもらい、大幅修正が発生。2月は皆、卒業旅行の予定が入っていて担当者がいないこともあり、不在の期間は別の章の担当者がカバーしたりした		
3月25日	無事、出版!	

出典：中川由貴氏が執筆したものに編集部が加筆

いることも。さらには、企業の人事から「入社してくる学生のレベルが低い。“製造者責任”だから大学に戻したい」といわれたことに、違和感を持った。旧世代の役割固定のマネジメントでは、彼らは活かされない。そう感じた三品氏は、彼らのスタイルを尊重したマネジメントで、力を発揮させる試み、すなわち書籍執筆のプロジェクトを任せることにした。彼らのスタイルを活かす、とはどういうことだろうか。

一人ひとりの個性や強みを見極め、褒めることが基本

約1年半に及ぶこのプロジェクトの流れは、前ページの年表の通りである。この表の作成はゼミ生の1人で、現在はメーカーに勤務する中川由貴氏にお願いした。三品氏は中川氏を「あれほど頑張る根性人間は見ることがない」という“キャッチフレーズ”付きで紹介してくれた。

また同様に、中山勝貴氏を、“繊細だが自分の確固たる世界を持つ”と表現した。三品氏のマネジメントは、この一人ひとりの個性や強みを大切にすると、ということの基本にしているのである。

「同じ物差しに当てはめない。それぞれ強みは異なります。ある学生が数値分析が得意だからといって、同じ物差しで行動力のある学生を測っても意味がありません。強みが見えたら、そこを認める。すると、本人はそこをより頑張るようになるし、周りにもその人の強みが見えて、そこに尊敬が生まれます」(三品氏)

中川由貴氏が初めてゼミで発表したときのこと。「膨大な量のデータに当たったけれど、そこから思うような結果を導き出すことができませんでした。だから怒られるのを覚悟で、とにかく調べたことを全部、発表したんです」と、本人にしてみれば不本意な発表をした。しかし、三品氏はそのものごと真摯に向き合う態度を皆の前で褒めた。「認めてくださったのがうれしかった」。そう中川氏は振り返る。そのときは、中山勝貴氏も鮮明に覚えていた。「中川さんが、ゼミの発表のハードルを上げた(笑)。頑張り屋さんの中川さん、という認識が、みんなのなかにできた瞬間でした」と話す。

中山氏は「あまり褒められた記憶がない」と言った。本を書くプロセスにおいて、「何度もダメ出しをされた。でも、そのなかで、全体で言うべきことと、僕が言いたいことの折衷点を見つけることができた」と振り返る。中川氏は「中山くんは誰よりも自分の意思をしっかり持っていたと思う」と彼を認識していた。

「褒め方もそれぞれ」と三品氏。ベタ褒めして伸びる学生。きちんと向き合っ、いいところも悪いところも指摘することで伸びる学生。そこも、三品氏は見極めようとしていた。

遅れても、出来が悪くても、フォローする余裕を持てるか

三品氏がゼミ生に会うのは、基本的に週1回。彼らの経過報告を受け、アドバイスをするのみである。「飲み会や合宿にも極力参加しない。



本は3章で構成。第1章は「店長」。店舗調査とその分析を記している。第2章は「本社企画」。本社の出店計画や組織体制について調査した。第3章は「経営者」。創業者の親族へのインタビューを敢行。これらから、総合スーパーの盛衰を決める「結論」を導き出した。

ああしろ、こうしろと上から言ってしまうと、彼らは“やらされ感”を持ってしまう。まずは“面白い”と思わせることが重要で、関心を持ったら後は放っておけば情熱が生まれる。マネジメント側の役割は、ちょっとした後押し。従来型の管理、指導、育成とは、ずいぶん発想が違うのだと思います」(三品氏)

そして、彼らの卒業式の日、無事、『総合スーパーの興亡』は出版に至った。「初めて本を書く彼らが、よく締め切り通りにいきましたね」と問い掛けると、三品氏は笑って言った。「そんなはず、ないでしょう」と。「締め切りは2010年前期末。原稿が上がった後に、彼らに卒論に取り組んでもらうつもりでした。しかし、やはり遅れた。とはいえ、遅れることは織り込み済みでしたから、間に合わないとわかった瞬間に、“この原稿をもって卒論とする”という案を提示しました。結局、原稿がアップしたのは2011年1月。彼らに正月はなかったでしょう」(三品氏)

任せると決めたら、たとえ遅れても、出来が悪くてもフォローできるだけの余裕を持てるかどうか。これも、組織が若手を活かせるかどうかの分水嶺ではないだろうか。

CASE 2

島根県海士町のIターンたち

若手を積極的に受け入れ、島に新しい風を吹き込む。財政難からV字回復へ

島根県、日本海の沖合約60キロメートルにある海士町^{あまうらう}。そこに、約310人のIターン者が移住し、その多くが若者であることが話題を呼んだ。定着率は約8割。有名大学・企業出身者も多く、地域活性に貢献している。この離島に、若者の意欲を喚起する“何”があるのか。

行政改革と町のブランド化
によって再生の道を歩む

この島には、大きな悩みがあった。



大江和彦氏

海士町役場 産業創出課
課長



小坂真里栄氏

海士町役場 総務課
情報政策係

本州の島根県・七瀬港からフェリーに乗って約3時間。海士町・菱浦港に到着する。海も空も美しい風光明媚な島だが、町には光ファイバー網が張り巡らされるなど、先端技術を取り入れることにも積極的だ。



それは、人口の減少と少子高齢化である。1950年代には約7000人いた人口は、現在では2400人を切った。大学がないという事情もあって、高校を卒業すると多くの若者は島外に出てしまう。65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合を示す高齢化率は39%。日本全体の23.1%と比較すると、高齢化は深刻だ。

さらに財政難も、海士町に影を落としていた。「海士町は、自給自足が可能くらい、一次産品の豊富な豊かな島です」。そう話すのは、海士町役場産業創出課課長・大江和彦氏だ。

「しかし、1953年の離島振興法もあって、港湾施設の整備を中心とした公共事業に明け暮れた。その結果、身の丈以上の借金に苦しむことにな

◎海士町について

隠岐諸島の4つの有人島の1つ、一島一町の小さな島。2002年に町長となった山内道雄氏主導のもと、一次産品のブランド化、教育事業の推進など、さまざまな改革で話題を呼んでいる。

ったのです」(大江氏)

2000年代前半に、市町村合併の大波が訪れた。全国の多くの市町村がこれを受け入れ、行政の効率化を図る選択をした。海士町も近隣の2島と合併すべきか、選択を迫られた。しかし、島民はNOと言った。

「大きな理由は、離島同士が合併しても、海を隔てているので効率化が難しいということ。しかし、国や県の意向に背くことから、自分たちだけで食っていこう。そう決意したのは、2004年のことでした」(大江氏)

そこから、この島はさまざまな改革に舵を切った。大きな柱の1つは、行政改革。町長の50%をはじめとして公務員の給与をカットした。カットした分は、主に少子高齢化対策のために“目的化”した。数多い高齢

者たちも、高齢者向けの補助金の返還など、協力を惜しまなかった。

もう1つの柱が産業振興だった。「島をまるごとブランド化する」という、攻めの戦略である。

「町には水産資源、農業資源が豊富です。それをあらためて見直し、島の味覚や魅力を全国にまるごと届ける『海士デパートメントストアプラン』を策定したのです」(大江氏)

これによって、さまざまな事業が立ち上がった。画期的な冷凍技術「CAS」の本格的な導入による水産資源の流通革命、隠岐牛や養殖岩牡蠣『春香』のブランド化、干しナマコ業の事業化、天然塩づくりの復活など、挙げれば枚挙に遑がない。

そして、一次産品を事業化しただけでなく、島ブランドを発信したり、東京を中心に都市部でイベントやPRを展開したりと、積極的に情報・広報戦略も推進してきた。

これらの一翼を担ってきたのが、島にIターン、Uターンしてきた「若者」たちなのである。

若者を島に呼び込むための手厚い支援策を実行

若者の受け入れは、1998年から始めていた。「商品開発研修生」制度がそれである。

「自分たちの発想だけではもうダメだ。島外の、しかも若者の知恵を借りよう。そう言って始めた制度でした。島では一般的だった『さざえカレー』をレトルトにして売り出し、一定の成果を挙げました。これによって若者の力を頼りにする土壌がで

僕が成功して島全体にお金が回ればいい

大西祥平氏(24歳)

岩牡蠣生産者

伊豆大島の水産高校を卒業。その後、海中土木を学ぶため、広島専門学校に進学。研修で海士町と出会う。ダイビングインストラクターとして移住し、21歳で岩牡蠣の養殖を営む漁師に弟子入り。2011年独立。

●ダイビングインストラクターを経て、岩牡蠣の養殖業に弟子入り。「海士ファン・バンク」を利用してお金を借り、船を2隻購入し、独立しました。ここでは本当にやりたいことがあれば、町も島民もみんな助けてくれる。だからこそ返返したい。僕が成功して、お金が島に回ればいいな、と思っています。社会全体がよくなればいい、と思えたのは、ここに来てからです。



長年、養殖業を営んできた「プロ」たちの技と知恵が、大西さんの事業をサポートしている。

きた、といえるでしょう」(大江氏)

産業振興の本格化とともに、Iターン、Uターン者の受け入れも増えていった。希望者の見学にあたっては、島側が交通費を持ち、移住が決まれば住宅を安価で提供した。特にIターン者の場合、島に定住する覚悟があるかどうか、大江氏を中心に何度も面談することがあった。そして、雇用を確保するために、一次産業への従事希望者には“弟子入り”する“師匠”とのマッチングも行った。起業希望者には、「海士ファン・バンク」が支援する。島外に住む海士町のファンから投資を募り、それを創業資金として事業を立ち上げ、7年後、経営が安定したら返済するという制度だ。海士の季節の恵みを年4回投資家に届け、経営状況を知

らせる手紙を書く以外は義務もなく、信用保証は町がしてくれる。

海士町役場で広報を担当する小坂真里栄氏も、Iターン者の1人だ。三重県鈴鹿市出身で、島に来る前は東京で新聞記者をしていた。

「島に移住する前に、町長にお目にかかった。仕事だけじゃない、生活まるごと面倒見のつもりだから。その言葉に驚きました。移住後、仕事を終えて帰宅すると玄関先に魚や野菜が置いてあったりする。地域の皆さんが、本当に温かいんですよ」

まるごと受け入れてくれる安心感がここにある。そう、小坂氏は話す。

もちろん、こうした手厚い支援が若者をこの島に呼び込み、定着させたことに寄与しているのは間違いない。しかし、実際にIターン者に話

を聞いてみると、それだけではないことがわかってきた。

「やりたいことができている」という実感が持てる

「やりたいことができる」「地域や社会に貢献できている」。そう実感できることが、この島に来た若者が意欲的になる大きな理由のようだ。

岩本悠氏は、海士町に移住してきて5年。現在では海士町の教育委員会で、高校魅力化プロジェクトに携わる。前職は大手メーカー。人材育成の仕事に意欲的に取り組んだ。そして26歳のとき、町主催のイベントで海士町を訪れたことがきっかけとなり移住を決めた。

「企業における人材開発や組織開発と、地域における人づくり、町づくりは構造的に同じ。この町には変わっていききたい、変えていききたいという強い思いを持つ人たちがいて、ち

町のために何かしたいという志を持つ人たちとともに教育モデルづくりを目指しています



●海士町の高校魅力化プロジェクトに携わっています。育てたいのは、「地域起業家」。自らここで持続可能な事業、産業を生み出していく人材。自分の好きなこと、得意なことを活かして、地域や社会に貢献できる人材を育てるために、自らのビジョンを探究するプログラムや地域の課題解決、まちづくりをするプロジェクト学習などを行っています。ここには町のために何かしたい、という志を持って挑戦している人がたくさんいます。その中から新しい教育モデルを生み出していくことに、モチベーションを感じています。

岩本 悠氏 (31歳)

海士町教育委員会
高校魅力化プロデューサー

大学時代に、1年間途上国を中心に旅をする。その経験を『流学日記』という1冊の本にまとめ、その印税でアフガニスタンに学校を建設。卒業後、大手メーカーで人材育成、組織開発に携わり26歳のときに海士町へ移住。



高野清華氏 (27歳)

巡の環 (めぐりのわ)

小学校のころから社会貢献活動に興味を持つ。熊本で大学在学中に、米国に1年間留学。帰国して大学卒業後、東京で働きながらNGO活動に携わる。2007年11月、海士町に移住し、地域活性の支援を行う「巡の環」を仲間とともに創業。

●私たちの企画書を見た役場の方の「やりやあいだわい」の一言に後押しされて移住しました。企画とは地域の魅力を最大限に引き出し、事業化していくこと。現在は、大学や企業向けにインターンシップや研修を開催したり、Webを活用して島の特産品を全国に販売したりしています。「こんな地域があったらいい」。そう皆が思えるような、持続可能なモデルを作りたい。島の方々と一緒に手を携えながら、夢に向けて頑張っています。

「やりやあいだわい」の一言で移住を決めました

ょうど変革のフェーズにありました。それが、人づくりを通じて社会をよくしたいという僕のテーマと重なったんです。少子高齢化、財政難……ここは日本の縮図。ここで次世代の社会の活性化につながるモデルを作れば、それが社会全体に広がっていくのではと感じています」と岩本

氏は話す。また、地域イベントの運営、地域から学ぶ教育事業の展開、地域を伝えるメディア事業を行う「巡の環」の創業メンバーの1人、高野清華氏は、2007年に移住を決めた。「地域に自ら入り、活性化の支援をしたい」。数々のNGO活動の末に高野氏がたどり着いた結論だった。しかし、その企画書をほかの離島に持ち込んでも、あまりいい感触はない。そんなとき、たまたま山内町長が書いた書籍に出会い、海士町を知った。

「さっそく訪れ、教育委員会の課長さんに企画書を見ていただいた。そうしたら『やりやあいだわい(やってみればいい)』と仰った。なんて懐が深いんだろう、と」(高野氏)

スリランカ出身のサミーラ・グナワラデナ氏は、海士町観光協会に勤務するかたわら、ツボクサという植物による新しい事業の立ち上げを試みている。

「スリランカではゴトゥコラといっ

て、伝統料理には欠かせないハーブ。それが海士町に自生しているのを見つけ、気候が合うならば栽培してみよう。これを使ってレシピ開発をしたり、全国から会員を募って通信販売をしたり、アーユルヴェーダを取り入れたツアーを企画したり。本当はスリランカに帰りたい気持ちもありますが、ここに僕を留まらせているのは、この事業ができるからです」(サミーラ氏)

強みをみんなが理解し、
いかに発揮できる

自らの「強み」を期せずして発揮

している若者もいる。

一橋大学在学中に、中国・深圳市にある製造業の現場で営業に携わった経験を持つ宮崎雅也氏は、帰国して大学を卒業した後に海士町にやってきた。現在は、民宿・但馬屋の経営に携わりながら、ナマコ加工業・たじまやの代表取締役も務める。

「ナマコの加工業は以前から但馬屋で営んでいました。しかし、あくまで内臓を取り出すなど、加工のみを請け負う下請け業者。島で買い付けから加工、出荷まですべてやったほうが多くの価値が島に残ると思いました。大江課長と相談して、工場の建設にもこぎつけたのです」

お互いがお互いの役割を認識
しているから一緒に頑張れます



宮崎雅也氏 (29歳)

たじまや
代表取締役

一橋大学在学中、休学して中国・深圳市で2年間営業に携わる。満たされた自分の生き方を問い直すきっかけとなる。帰国後、復学。ゼミの活動のなかで海士町と出会う。卒業後、民宿・但馬屋に「押しかけ」就職。



民宿・但馬屋では、宮崎氏の三味線、「おかみさん」の歌と踊りで海士の民謡「きんにやもにや」が楽しめる。ちなみに「但馬屋」は民宿、「たじまや」はナマコ加工業のため、宮崎氏が立ち上げた法人だ。

●初めて海士町を訪れたとき、泊まったのがこの但馬屋でした。民宿を営みながら米を作り、魚を獲って、ナマコの加工や畳店まで営むって、どんな生活なんだろうと興味を持ちました。最初は主である「じっちゃん」は僕の就職を許さなかったのですが、僕の意欲を理解してくれた

役場の方々の尽力によって、就職が実現しました。今は民宿の手伝いもナマコ事業も、僕にできることは何でもやろうと思っています。多くの1ターン仲間もそうですが、お互いがお互いの役割を認識している。だから、みんな一緒に頑張れるんです。

単価設定の交渉や売り先の開拓は、宮崎氏に一任されている。現在では、乾燥加工し、中国への輸出も実現した。中国で営業を経験してきた宮崎氏が、大きな力になっている。

現在は岩牡蠣の養殖業を独立自営する大西祥平氏も、自らの強みをここでいかに発揮している。「本業の合間を縫って、海藻の養殖によって島周辺の海の環境を改善するプロジェクトにも参加しています。潜水班として、海域の調査を依頼されたんです」という大西氏は、水産高校出身。この島には当初、ダイビングインストラクターとしてやってきたのだから、潜水はお手のものだ。このように、海士町では、「これを頼むならあの人」という認識が、多くの人の間で共有されている。

海が時化れば閉ざされる
だから知恵を提供し合う

「やりたいことができている」「強みが活かせる」。そのように「よそ者」にすぎない若者が実感できる理由は、「島に古くからある『おかげさま』の精神が礎となっているのではないかと宮崎氏は分析する。

「海が時化れば、船が動かない。ひどいときは数日間も本土と隔離される厳しさのなかでも、人々は当たり前のようにモノや知恵を出し合って生き抜いてきた。だからこそ、僕らが島のためにやりたいと思うことがあれば、労を惜しまず、手を差し伸べてくれるし、僕らが持っているものを活用しよう、という気持ちが生まれるのではないのでしょうか」(宮



サミーラ・グナワラデナ氏 (29歳)

海士町観光協会

スリランカの高校卒業後、九州の立命館アジア太平洋大学に留学。卒業後、東京で就職。自分の意見をあまり言えない日本企業の風土に意欲を失っていた時期、海士町と出会い、23歳で移住を決めた。

●1年目は商品開発研修生として、この島に移住してきました。その後、観光協会に移りました。海士町が重視してきたのは、産業の創出。観光にどうしても目が向かず、このままでは観光客が減ってしまう。そこで、観光協会とタイアップした旅館や民宿とともに「島宿」というキャンペーンに取り組んでいます。これにあたって、アメニティの充実、サービスの向上のために「島宿」の基準を宿とともに考えたり、余裕あるサービスのために裏方として支援したりしています。島の生活のなかでときどき疑問に思うこともありますが、ハーブ事業を含めてやりたいことができるからここにいるんです。

「島宿」やハーブ事業……
やりたいことができる場所

崎氏)

独立独歩でやっていく。そう決断したとき、島外からの新しい風、若者の知恵を取り入れようと腹を括った。少子化、財政難という時化にあっては、旧世代、新世代を問わず、知恵を出し合わなければ生き抜けない、と。だから、たとえ年が下でも、経験が浅くても、相手の話に真摯に耳を傾ける。大西氏は、養殖業の“師”の姿勢に驚かされることがある。

「自分の父のような年齢で、しかもこの道何十年のプロが、『自分がこのほうがいいと思ったことは、積極的に意見してほしい』と言うんです。もちろん経験の浅い僕の意見はそう簡単に取り入れられませんが、時には『そのほうがいい』と取り入れてくれることもあります」(大西氏)

やったことに対してフィードバックもある。「あなたが作るようになってから、広報誌がよくなった」「Iターンのおかげで、ちょっとずつ島がよくなってきた」という声を小坂氏、高野氏は大切に心に留めている。

そして、島に来たことで、多くの若者が成長を遂げる。大西氏は、「島に来る前は、誰に対してなのかわかりませんが、いつもイライラしていました」と振り返る。

「でも、島に来てみて、社会がどのように回っているのか、自分のアクションがそこにどんな影響を及ぼすのかが見えた。だから自分の生活だけじゃなくて、どうしたら島の人たちの生活が円滑に回るのか、考えるようになりました」(大西氏)

陳腐化した事業を
手を取り合って活性化

もちろん、小さな自治体や離島に

水産資源が豊富なというまでもなく、湧水があって真水に困らない。そのおかげで離島では珍しく稲作ができ、近隣の三島の米をすべて賄うほどの生産量。さらに伝統的に肉牛の飼育も行ってきた。自給自足も可能な一次産品が、町の産業振興の礎だ。



ありがちな排他的な側面もある。古くからの島民すべてが、Iターン者を歓迎しているわけではない。なかには、「Iターン者ばかり支援して」というような不満の声もある。

「そんな声が上がったときには、町長や大江課長など理解のある方々が説得してくださっています。徐々に“一緒にやっぺいこう”という文化が全体に広がっているように思います」(小坂氏)

町長と役場が強いリーダーシップで主導してきた改革は、Iターン者たちの積極的な活動が追い風となり、島民全体が自律的に動くフォロワーシップを育て、新たな段階を迎えようとしている。2009年度からスタートした新しい10カ年の総合振興計画の策定には、古くからの島民も移住者も、中学生も高齢者も参加した。

2001年に101億円を超えていた借金は、2009年に80億円を切った。この間に国の借金が約1.3倍になったことから考えれば、大きな成果といっている。そこへのIターン者の貢献は小さくないはずだ。

企業になぞらえれば、陳腐化した事業を、旧世代と新世代が知恵を出し合って、再活性化を実現した、ということだ。この島は、企業が学ぶべきことに溢れているのである。

全員が遠慮なく議論できる場があり、 部下が自分の思いを貫ける環境がある

「やっぱりあの件は、まだ腹に落ちていないんだよね」

「いえいえ、デザインがいいものは、世代に関係なく絶対にいいと思ってもらえるはずですよ」

取材中にもかかわらず、トピックがその商品に及ぶと、第一商品企画担当課長・永田隆二氏と彼のメンバーである大津俊介氏は、意見を戦わせ始めた。その商品とは、この春発売したデジタルフォトフレーム。大津氏が開発を担当し、インテリアショップ「Francfranc（フランフラン）」とコラボレーションした商品だった。

デジタルフォトフレームは、一般的にシニア層向けだといわれる。子どもから孫の写真を送ってもらい、それをフレームに映し出して楽しむ。これが一般的なニーズだといわれてきた。

「だから、『Francfranc』のような

若い女性をターゲットとしたブランドとコラボした場合でも、自分で使うのではなくて、『Francfranc』が好きな子ども世代から親へのプレゼント需要でしょ、と何度も言ったんです」と永田氏。しかし、大津氏は現部署に異動する前、営業の現場にいたころ、シニア層とは異なるニーズを目の当たりにしてきた。

「若い女性が、ペットの写真を飾りたいから買います、とか、美容院に勤める方がカットモデルの写真を出すために欲しい、とか。世代に関係なくフォトパネルのニーズが多いのであれば、インテリア性を高めた『Francfranc』とのコラボ商品も絶対に受け入れてくれる、と企画を押し通しました」（大津氏）

発売して数カ月。まだどちらの“読み”が当たっているか結果は出ていないというが、このやり取りから私たちが見出したことは、このチームには上司と部下が遠慮なく議論できる場があり、時には上司の意見を押し切って、部下が自分の思いを貫ける環境がある、ということである。

大事なことは、ものが
言い合える「場づくり」

プロダクト部第一商品企画は全部で25人程度。そのなかで、永田氏は商品開発を担う11人のメンバーを

率いる。永田氏の“チームビルディング”はまず、「ものが言い合える場づくり」に始まる。

「私とメンバーだけではなくて、メンバー同士も何でも言い合える、質問し合える風土にしたいと思っています。部全体の報告ベースのミーティングのほかに、私のチームだけで“ゆるい”雰囲気でのミーティングを、ちょっと贅沢ですが毎週2時間使っているんです」（永田氏）

そのミーティングではたとえば、「A4の紙で正三角形を作ってみよう」というお題を出して、みんなで取り組む。理系、文系が集まり、それぞれ異なる意見を戦わせる。

また、「商品企画街歩き」も試みた。浅草など、街をぶらぶら歩きながら、商品企画に役立ちそうなネタを拾ってこよう、と皆でオフィスを飛び出した。会議でアイデアを出そうと思っても、予算や既存の仕組みなど、制約条件だけが先に出てくる。「いったん全部、そういう制約を取り払うことが重要」（永田氏）なのだという。

しかし、それは目的の2番目。実際には、ここで1つの素晴らしい商品を生み出そうというより、日ごろそれぞれの担当商品の開発に忙しく、話す機会のないメンバーが言葉を交わすようになることが最大の目的だと永田氏は話す。



永田隆二氏
プロダクト部
第一商品企画担当課長

経験が浅い、とか関係ない。
現場で見てきたこと、経験した
ことに対して、立場に関係なく
皆が耳を傾けてくれる



大津俊介氏 (28歳)

プロダクト部
プロダクト企画担当

2007年上智大学卒業後、
NTTドコモに新卒で入社。販
売店の管理など、営業の現場
を経て、2010年より現職。



2011年3月に発売した『MEDIAS』。7.7ミリという薄さと軽さが魅力だ。7.9ミリの防水タイプは6月に発売した。「こだわったのは、“薄いから機能限定”はいやだということ。だから、機能も“全部いり”です」(大津氏)

「私のチームは、多様であることをとても大事に思っているんです。だから、大津さんのように営業出身者もいれば、技術系出身者もいる、となるように、人事担当にもお願いしています」(永田氏)

多様な人を集め、そこでものが言い合える風土を作ることに力を注ぐ理由は、永田氏のバックボーンにある。もともとはメーカーに勤務し、海外経験も長く、また、放送と通信、通信キャリアとメーカーというように、常に多様な文化がぶつかり合う“辺境”に身を置いてきた。

「こう見るだけじゃなくて、あっちから見ても面白いね。そんな会話が飛び交うなかにいつもいました。そこで強く感じたことは、ダーウィンが言っていたように、強いものではなくて、変化に対応できる種が生き残る、ということ。先のコラボのほかにも、電子書籍の領域であれば出版社や印刷会社など、多業種とも連携する機会が多い。そして海外でビジネスするのも当たり前になる。そ

んな環境で生き残れるように若手を成長させようとするならば、日常的に多様な場で議論を戦わせることに慣れておいたほうがいいと思うのです」(永田氏)

大津氏も、このような場に魅力を感じている。

「営業にいたころは、年次や年齢によって積み重なっていく経験や人脈といったものが重視されていたような気がしました。上司に『お前の気持ちはわかるが……』とよく言われました。確かに、当時の僕の言葉に説得力はなかったと思います。でも、ここは若いとか、経験が浅いとか関係ない。現場で見てきたこと、経験したことに対して、立場に関係なく皆が耳を傾けてくれる。発言に対して自由な場なんです」(大津氏)

やりたいことをやらせるのは
上司の最大の武器

そんな大津氏が、最近開発に携わったのが、7.7ミリという薄さの

『MEDIAS』という商品だ。

「この商品は一目見たときに直感的に『売れる』、と思った。だから絶対担当させてほしいと言ったんです」と大津氏は振り返る。

「基本的に、担当する商品はメンバーに自分で選んでもらいます。そうしたほうが、絶対にこだわりが生まれますよね」(永田氏)

自分が担当した商品を、「ウチの子」と呼ぶこともある。「その端末の持つポテンシャルを最大限に引き出したい」(大津氏)という愛着が自然と生まれてくるのだという。

「加えていうならば、商品開発は社内の関連する部署、提携するメーカーなど関係者が多いため、うまくいかないこともある。また、技術も複雑さを増しており、困難な壁にぶつかることも少なくありません。そんなとき、『でもやりたいって言ったでしょ』って切り返せる。やりたいことをやらせるというのは、実は上司の大事な武器なんですよ(笑)」(永田氏)

電気自動車『リーフ』、『フーガ ハイブリッド』向けのリチウムイオン電池を開発。多様な専門分野を持つ人材が集まり、社内でも比較的、外国人、女性、若手比率が高い。

多様性が高く、ものが言いやすい風土と提案制度という仕組みの両輪で若手が育つ

電気自動車向けのリチウムイオン電池の開発を担う日産自動車EVエネルギー開発部で、若手が育っている。同部門の異なる2つの部署で、その理由を取材した。

経験、性別、国籍に関係なく
思ったことを言い合える

1つはバッテリー設計グループ。田所ゆかり氏は2008年に入社して現在4年目。大学では応用物理学を学び、卒業後、渡仏し、大学院で環境交通工学を学んだ。

「環境交通工学では、交通を取り巻くエネルギーやインフラがどのように環境に影響を与えるかを広く学びます。自動車エンジンの構造はもちろん、同時に需要と供給の関係や、CO₂の排出量が交通手段によってど

の程度違うか、インフラ整備の経済効率など、物理も経済もまたぐような幅広い領域を含みます」と田所氏は話す。大学院の2年目には、フランス・ルノー社でインターンとして働いた経験を持つ。一般的に日本人よりハッキリものを言う環境で働き、それは田所氏の現在の仕事のスタイルにつながっている。

「けっこう私も思ったことを言うほうですね。でも、それを受け入れてくれる環境が、ここにはあると思います」（田所氏）

1つは、この電気自動車のバッテリーという分野が、新しい分野であるということだ。田所氏の上司にあたる同グループ主担・天野展宏氏は、「新しい分野だけに、それほど皆が経験豊富なわけではありません。全員が常に新しいことをやっている、

という認識ですから、若手の意見も積極的に吸収しようとする風土があるのです」と分析する。

また、電気自動車のバッテリーは、機械、化学、電気など、さまざまな領域をバックグラウンドに持つ人材が集まっており、さらには女性、外国人、若手が多い部署という特徴がある。つまり、多様性の高い場だということだ。女性であり、若手であり、そして海外での経験を持つ田所氏が、自由にものを言えるのは、そういう理由も大きい。

「ルノー社で経験した、上下関係のない雰囲気にとっても似ています。経験、性別、国籍に関係なく、思ったことを言い合える。すると、たとえば課題が目前にあるときに相談すると、ものの見方、専門分野が違う人から、思いもよらない発想が出てくることがあります」（田所氏）

田所氏自身も、環境交通工学という特殊なバックグラウンドを強みとして、意見を言うことがある。1人で考えるだけでなく、多様な人との議論で解決策を見出す。同グループでは、そんなスタイルが一般的になっている。「若手が話しやすい雰囲気を保つことは、彼らが課題を解決し、新しいものを生み出すうえでも欠かせない」（天野氏）のである。

一方、電池の素材を開発する次世



天野展宏氏

EV技術開発本部
EVエネルギー開発部
バッテリー設計グループ
主担

専門分野が違う人から、
思いもよらない発想を
もらえます



田所ゆかり氏(27歳)

EV技術開発本部
EVエネルギー開発部
バッテリー設計グループ

大学で応用物理学を学んだ後、渡仏。フランスの大学院を修了後、2008年に入社。現部署に配属。

代バッテリーグループで話を聞くと、「ものを言いやすい風土」を「仕組み」で担保していることもわかってきた。

**若手の提案を会議で議論
通したら管理職が支援**

同グループ主担・井深重夫氏は、「当部では、一般社員の提案を課長・部長など管理職の連絡会議で取り上げ、議論して、その提案が通れば実行を支援するという仕組みがあります」と説明する。

2009年に入社した長野幸大氏はこの仕組みを使って、3年目にして部門内の新入社員研修を自ら提案し、そして実行した。

「日産では全社的には新人研修がとても充実しています。しかし、配属後、EV技術開発本部ではOJTが中心になります。僕自身、新入社員のときに戸惑いましたし、もう少し導入研修を手厚くすべきだと思ったのです」と長野氏は話す。ちょうど同期でそんな話が出たころ、上司から「新入社員の研修を考えてほしい」と促され、提案に至った。

研修の内容には、部内の部長、課長、先輩社員とのコミュニケーション研修、工場見学、車の試乗会を盛り込んだ。「僕自身が楽しみたかったから、座学の研修は一切なし。重視したのは、体験しながら知ることで、どんな人がいて、どんな技術を扱って、何を担当しているのか。EVエネルギー開発部の全体像を知り、自分の仕事の意味、目的を知ってもらうことで、モチベーションをアップさせることが目的でした」（長野氏）



井深重夫氏

EV技術開発本部
EVエネルギー開発部
次世代バッテリーグループ
主担



長野幸大氏（28歳）

EV技術開発本部
EVエネルギー開発部
次世代バッテリーグループ

大学院修了後、2009年同社に入社。現部署に配属。

仕事の意味や目的が
わかれば、モチベーションが
アップします

約1週間の研修を終えたとき、「新入社員たちの目の輝きが変わっていたことが印象的だった」と長野氏は振り返る。井深氏は、「新入社員にも、主体的に学んでほしい。しかし、技術の進歩や環境の変化が速いだけに、部門の全体像を伝え、情報をキャッチアップしていく支援は必要です。そういう意味で、長野さんが提案した研修には意味があったと思います」と話す。

この研修を実行するにあたって最も苦労したことは、関連する他部署との交渉・調整だった。たとえば、工場見学であれば生産部門、というように部門を超えた協力が必要になる。「そこは、部長に交渉をお願いした」（長野氏）という。管理職側も、若手の提案を通すにあたって、覚悟は決めている。「会議で提案が承認されたら、若手には力の及ばないところは、実現に向けて管理職が全力でサポートします。本人には企画の充実と実行に力を注いでもらいたいと考えています」（井深氏）

この新人研修のプロジェクトにおいて、「新入社員に円滑に、モチベ

ーションを高めて仕事に入ってもらうことは重要でした。しかし、それよりも提案から実行に移していくプロセスのなかで、長野さんのような若手に成長してほしいという思いのほうが強かったですね」と井深氏はその目的を強調する。「技術的なスキルだけでなく、マネジメントスキルを上げていくうえでは、早い段階から、自ら提案してそれを具現化する経験を積むことが欠かせないと考えています」（井深氏）

長野氏のように、ちょっとしたきっかけで自律的に動くような積極的な人材ばかりではない。

「人前で話すのが苦手だけれど、技術的に高いスキルを持った人もいます。その場合、技術トピックを報告書として部内に発信してもらって、管理職がフィードバックする、という方法をとることもあります。個人の強みに合わせて、ものを言う“機会”と“言い方”のバリエーションを持っておくようにしています」（井深氏）

環境と仕組み。この両輪が、同部の若手の成長を支えている。

2001年、猪子寿之氏を代表として東京大学大学院生と東京工業大学大学院生が集まって設立したITベンチャー。現在、従業員数は約150人。

ルールもない。ヒエラルキーもない。 透明な組織のなかで、若手が育つ

チームラボは、デジタルプロデューサー、コンセプトプロデューサー、トータルWebプロデューサー、システムインテグレーション、ITコンサルティングなどを幅広く手掛ける。数学やコンピュータ領域を用いた最先端技術の開発、アートにも強みを持つ“異色”の会社でもある。

現在、従業員数は約150人。既に草創期のベンチャーではなく、大手企業でいえば、1つの部、あるいは事業部程度の大きさはある。そんな同社だが、ほとんど会社にルールがない、というのが特徴だ。

自分で作っていいと言うから、独自に評価の仕組みを作りました



森 賢太郎氏 (26歳)

ITサービスDiv.
テクニカルエンジニア

2007年大学卒業後、新卒でチームラボに入社。テスター、プログラマーを経て、半年後にはマネージャーに。保守チームのリーダーとして10人を率いる。

すべてを透明にして
メンバーの責任感を醸成

そもそも、組織が固定的ではない。「プロジェクトがあると、プロジェクトマネージャー（プロマネ）の周りに適宜、人がアサインされる、という感じです。プロマネは予算管理やスケジュール管理を主に担当しており、プロジェクトの仕切り役。たとえば社長の猪子がプロジェクトに入るときも、一メンバーとして、プロマネの指示に従うことがあります。基本的に、社長、部長というヒエラルキーがない会社なんです」

そう話すのは、ITサービスDiv.でリーダーを務める森賢太郎氏だ。森氏が率いる保守チームのメンバーは10人。Webサービス別にプロジェクトが立ち上がり、そのプロジェクトのプロマネと話し、それに合ったメンバーをアサインする。メンバーは、同時に数個のプロジェクトに参加しており、チームを束ねる森氏にしてみれば、数十ものプロジェクトを一気に見ていることになる。

10人のメンバーと数十のプロジェクトが自律的に動く、ゆるやかで効率的な仕組みがそこに存在する。

メンバーをアサインするとき、メイン担当のほかにも数人サブ担当を

付け、たとえメイン担当がいなくても、わかる人が必ずいるようにしておくこと。また、プロジェクトの全体を理解してもらうこと。それが、森氏が考える「仕組み」である。

「保守は、お客さまのシステムに障害を発生させないこと、万一発生したとしても、それをすぐリカバリできてナンボ、という仕事。この仕組みであれば、1人がポシャっても誰かがカバーできる。みんながみんなの仕事に責任を持っている。そんな状態を作っているんです」(森氏)

そして、プロジェクトについては、基本的にすべて“透明”にしている。「プロジェクトを立ち上げるときなど、自分が抱えている不安も全部伝えてしまいます。コストも透明、乗り越えるべき課題も透明。あまり利益の出ないプロジェクトだと士気が落ちるから言わないほうがいい、という意見もありますが、全員にコストも含めて責任があることを理解してほしいし、自分がこうすると顧客にこう影響が出る、逆に利益が増えるということを、“見える化”しておきたいんです」(森氏)

メンバー全員が、かかわるプロジェクトの全体を把握していれば、会話はとてもシンプルになる。「こうすればもっと面白くなる」「コストが下がる」「もっとお客さんが喜ぶ」

というように、皆が同じ情報を持っているから、同じテーブルの上で対等に議論ができるというわけだ。

**変えられることは
フレキシブルにすぐ変える**

プロマネもリーダーも、1つの役割にすぎない。それは、森氏と彼のメンバー、守本綾子氏の間を見れば明らかだ。

「守本さんに、よくツメられるんですよ」と森氏は笑う。

「ツメるんじゃないですよ（笑）。プロジェクトで開発メンバーを直に見ているのは私ですから、森さんより進捗状況やメンバーのスキルを把握していることもあります。現実的ではない指示をされたときには、私がきちんと言わなければ」と、守本氏も負けずに言い返す。

そんなときは、森氏は「はい」と

言うことを聞く。森氏自身もメンバーの強みを把握し、信頼しているからこそ、上から強制的な指示を出すことはない。

決まった評価システムもない。「自分で評価基準を作っていと役員から言われたので、保守チームで話し合っただけで作りました」と森氏。

「たとえば500万円程度のプロジェクトを自分で回せるようになったとか、追加の開発を取ってきて成果を出したとか。挙げた成果を見て、半年程度のスパンで評価するようにしています」（森氏）

給与にしても、仕事のアサインにしても、森氏はメンバーとの会話を大切にしている。

「それぞれがどう思っているか、知っておきたい。どうすればもっと仕事が楽しくなるのか、給与はどうか、やりたいことは何か。仕事の担当など、変えられることはフレキシブル

現場と向き合っているのは私。だから言うべきときは言います



守本綾子氏 (25歳)

ITサービスDiv.
テクニカルエンジニア

2008年大学卒業後、新卒でチームラボに入社。テスターを経て、エンジニアとして旅行会社や証券会社のWebサイトの保守に携わる。

にすぐ変えます」（森氏）

これが不満の鬱積を防ぐのと同時に、こうした会話が同社が目指すゴールの共有と、そのゴールと個人のゴールをつなぐ礎になっている。経営陣が決算報告をする場において、社員が役員に自由にものを言い、意思の疎通を図る。

同社にあるのは、基本的に役割だけだ。全体を全員が共有しているからこそ、顧客のため、仕事を面白くするためのルール作りをチームや個人に任せられる。そのルールすら、流動的に変わる。アメーバのようなチームが幾重にも重なって、そのときどきで形を変え、最も高い成果が出る解を導き出そうとするからだ。

そんななかで、守本氏のような強みを持つ若手のエンジニアも、そして、森氏のような若いリーダーも確実に育っている。



チームラボを訪れると、迎えてくれるのがたくさんのCDだ。このCDジャケットは、社員全員の「自己紹介」。個人の個性や強みを大切にする同社ならではの、だ。

同社のオフィスは、おもちゃ箱をひっくり返したような遊び心に溢れた内装になっている。「メイク部」があって、夜や休日に絵を描いたり、「工作」に励んだり。このページの上下の様子は、同社の打ち合わせテーブルのものだ。オフィスすら、楽しむ場として機能している。



結局、僕たちに世界を変えることなんてできない。 それでも、僕らは何かをしたいと思うのだ

大学在学中、仲間とともに150万円集め、カンボジアに小学校を建てた。その経験を『僕たちは世界を変えることができない。』という1冊の本にまとめ、向井理主演で映画化されることが決まり（2011年9月公開予定）、話題を呼んだ。この筆者が、葉田甲太氏である。

彼らのために何かしたい
自分にはできることがある

葉田氏の「カンボジア小学校建設プロジェクト以前」を聞いてみた。

カンボジアで出会った
人たちのため、ほんの
少しでも役に立ちたい



葉田甲太氏（27歳）

日本医科大学在学中、国境なき医師団に憧れ、新潟県中越地震、スマトラ島沖地震のボランティアに参加。その後、150万円集めてカンボジアに小学校を建設。現在は研修医として働きながら、エイズ問題のドキュメンタリー映画の制作、講演会などを精力的に行い、カンボジアの小学校の維持に力を注いでいる。

高校は関西学院大学の付属。

「話題といえば、ナンパと服の話ばかり。目立つのがいやだったから学校ではみんなに合わせていたけど、実際は尼崎でおじさんたちに混じって、競輪を見ているような高校生でした」と、葉田氏は当時を振り返る。学校建設という「社会貢献」のイメージとはほど遠いその話に、少し拍子抜けした。

「何かをやりたい。でも、何をやっていいかわからない。そんな状態のなかで、自分のエネルギーを溜めて、溜めて、溜めて。それが大学の2年くらいまで、ずっと続いていました」

その蓄積していたエネルギーが、少しずつ外に出ていったきっかけは、大学2年のときに起こった新潟県中越地震で、ボランティアを経験したことだった。自分にできることがある。そう実感した瞬間だった。

その後、スマトラ島沖地震をきっかけとした津波がタイやスリランカを襲う。医科大学に通っていた葉田氏は、医療ボランティアとしてスリランカに飛んだ。しかし、結局それほど役に立てなかった自分が歯がゆくてならなかった。倒れた小学校の上に立ちつくす子どもたちを見て、心の“飢え”のようなものを感じた。スリランカのために何かしたい。帰国後、その“飢え”を満たしたいと

いう欲求を悶々と抱えていた。

「そんなとき、郵便局でふと、150万円カンボジアに学校が建つ、というチラシを見つけたんです。何か、いても立ってもいられなくなって、そのチラシをつかんで外に出ました。自分にできるわけではない。150万円は大金だ……心のなかで自分を説得するように繰り返しましたが、結局、気付くと医大の友だちにメールして、3人の仲間を募っていました」

学校を建てていくプロセスは、葉田氏の著書に詳しい。お金はクラブでイベントをやって集めた。そのイベントに人を集めるために、ナンパを繰り返した。カンボジアに視察に行くと、風俗街に足を踏み入れて現地の警察に追いかけられたこともあった。トランジットで立ち寄った香港では、現地でお会った女の子と飲み過ぎて、ひどい二日酔いに悩まされたこともあった。“大人”の価値観からすれば、常識から外れた行動をも赤裸々に描いている。誤解を恐れずにいえば、高邁な目的を除けば、“チャラチャラした大学生”の行動だととらえられても仕方がないところもある。

しかし、そんな“チャラチャラした大学生”に見える葉田氏は、溜めてきたエネルギーを全開にして、見事にカンボジアに小学校を建ててし

まった。彼の“スイッチ”を入れたのは何だったのか。

「最終的には、カンボジアで出会った人たちのため。ガイドをしてくれたブッティーさん。エイズ病棟で話を聞かせてくれた患者さん。彼らのために、カンボジアのために、ほんの少しでも役に立ちたい。そう思ったんです」

カンボジアに滞在したのは、そう長い期間ではない。しかし、そこで築いた信頼関係や温かな心の交流が、彼の、彼の仲間たちの心を突き動かした。彼らの“スイッチ”は、あくまでシンプルなものだった。

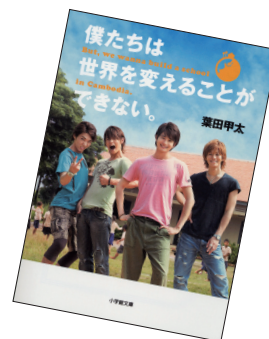
多忙な研修医と両立し 現地とかわり続ける

最初は4人だったカンボジア小学

校建設プロジェクトのメンバーは、そのプロセスのなかで、25大学50人を超える学生組織になった。学校建設が実現した後、葉田氏はこの組織の代表をあっさりと降りている。

「一度成し遂げたことを手放さない、次のステップにいけないとビジネス本に書いてあった」。そんな理由を、口にした。「代表を降りたら、女の子にモテなくなっちゃったのが悲しいですけどね(笑)」。

しかし、その後もイベントの開催などを通じて集めたお金で、自らが建てた小学校に通う子どもたちに文房具を送ったり、カンボジアでエイズ病棟を訪れたことをきっかけに、エイズのドキュメンタリー映画を制作したりと、研修医という多忙な仕事と両立しながら現地とのかかわりを持ち続けている。



最初は自費で5000部を出版。そのときにかかわった編集者に「さんざんシゴかれました(笑)。でも、何の得にもならないのに、ものすごくいろんなことを教えてくれた。ほんと、感謝です」。そして自費出版では珍しく完売し、その後、小学館から出版された。

「忙しいですよ。でも、学校を建てちゃったし、エイズの現状も知っちゃったし。責任あるじゃないですか」

葉田氏は特別。そんな見方もできるかもしれない。一方で、社会や組織にいる“大人”たちは、若者を突き動かすような目的を示し、信頼関係を作ることができているだろうか。そんな問い掛けを、私たちは自らにしなければならない。

結局、僕たちに世界を変えることなんてできない。

もしかしたら、変える必要なんてないのかもしれない。

それでも、僕らは何かをしたいと思うのだ。

——『僕たちは世界を変えることができない。』より

葉田氏がこのように思うのは、自分が世界のなかで生きる意味を、そして、自分に何ができるかを問い続けたからこそだろう。

「僕らは何かをしたい」と若者が思うのは、仕事のなかで生きる意味を、自らができることを見出したときなのかもしれない。

カンボジアの赤土が続く国道。カンボジアの中でも特に貧しいスメイ村に向かう最中には、車がぬかるみにハマって、村までドロドロになって歩いていく、という経験もした。



学校を建設したのは、プノンベンから約180キロのベン村。建設前はこのような青空教室で子どもたちが学んでいた。



完成した小学校の前で。葉田氏は、学校の開校式のため、仲間たちとカンボジアを訪れた。



スメイ村ではバナナの皮を使ってショッピングバッグを作っている。葉田氏はこのバッグを購入して日本で販売するなどして、建設した学校の支援を続けている。

出典：『僕たちは世界を変えることができない。』(小学館)

組織のヒエラルキーをパターンと横に倒し、 若手と同じものを同じ視界で見えて支援する

SECTION 1では、ゴールを目指して頑張る力、社会・全体の動きへの強い意識、それと自分とを結び付ける意味付け、「個」を尊重されてきたこと、成長への意識、一定の距離を保つゆるやかなつながりと強固な信頼関係の両方が重要……という若手の実像を提示した。

それらは、SECTION 2の取材を通じ、若手が活かされる組織や場と密接に結び付いていることがわかってきた。

組織、場のゴールが
個人の役割とつながっている

SECTION 2で取り上げたすべての組織、場では、若手に組織、場の明確なゴールを提示し、共有していた。それは時に世界、地域への貢献を意識させる社会性の高いゴールだった。そして、NTTドコモや海士町では、「やりたいことができる」という実感も持たせていた。

この組織、場のゴールはすべて、「個人」とつながっている。海士町、チームラボでは、全体のゴールと個人の役割、仕事のつながりが明確になっていた。三品ゼミや日産自動車では特に、個人の成長を促すような仕掛けも埋め込んでいる。活躍する

若手たちは、その場、その組織に自分がいることの意味を明確に感じ、自らの役割、仕事を担っている。

それは「誰にでもできること」という感覚ではないはずだ。三品ゼミ、NTTドコモ、海士町に代表されるように、「個」を理解する、褒めることで「強みを活かしている」という実感を若手に与えている。そうした礎に、上司、マネジャー、教育者、支援者たちとの信頼関係があることは、すべての事例から感じていただけたらろう。少し乱暴に結論付けるならば、このような条件を満たせば、若手は自律的に動くはずだ。

学校から企業に入った途端
突然のルール変更が……

なぜ多くの企業で若手について、悩みを抱えているのか。仮説として、若手という“アプリケーション”が動かない理由は、組織側の“OS”にも問題があるのではないかと置いた。今回、組織側のOSの問題について、取材を重ねたわけではないが、これまでの取材・研究の蓄積のなかで、若手と組織の間に齟齬が起こっている可能性を感じた。それをまとめたのが、右ページの図だ。

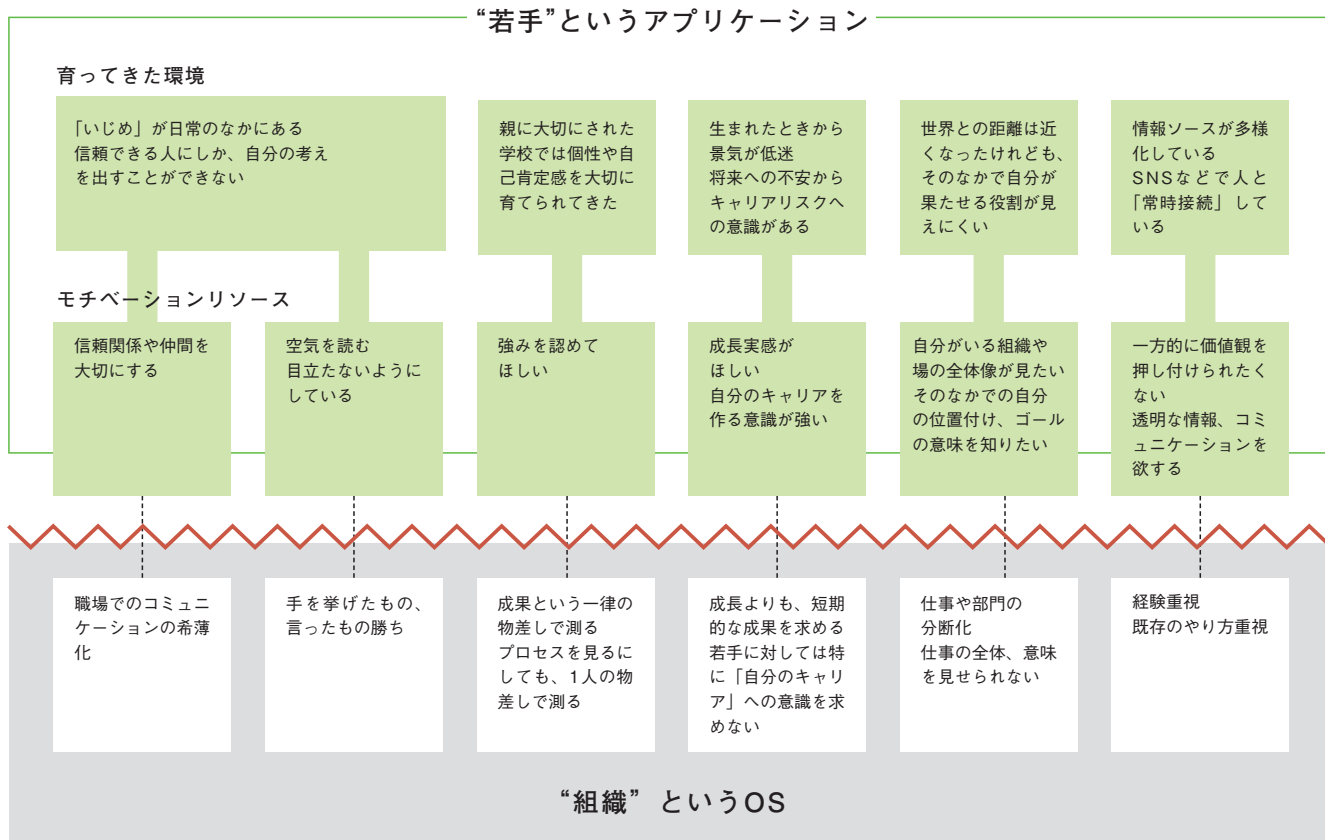
全体を概観すると、齟齬を起こし

ている要因の1つは、長期的な景気の停滞で、組織に全体として余裕がなくなっていることだ。マネジャーが若手一人ひとりと丁寧にコミュニケーションを重ねる時間的、精神的余裕がなく、若手を「ドライ」「指示待ち」と決め付けているフシがある。若手は信頼関係を欲しているし、単に目立つのが怖いと思っているだけかもしれないのに、だ。

また、成果主義やその名残のインセンティブシステムのなかにあって、高いパフォーマンスを挙げるという目標のもと、重視されるのは成長よりも短期的な目標の達成であることも少なくない。評価の透明性を担保しようと、数字のような1つの物差しで人を測ることもある。プロセス評価をする場合でも、マネジャーがメンバーとコミュニケーションをとっていないければ、強みはわからない。結果、伸びない。

前出の神戸大学大学院・三品和広氏は「我々の世代はたくさん人がいて、みんな自分の個性にそれほど目を向けず、いわば“たらいのなかのじゃがいも”のような感覚だったのだと思います。しかし米国に行ったときには、みんな個人を個人として認識し、そのユニークさを認め合っていた。これは“じゃがいも”と“人”

■若手アプリケーションと組織の旧パラダイムOSが齟齬を起こしている



出典：取材を基に編集部作成

の戦いだ、と感じました。今の若手は、むしろそのころの米国人に近い。旧世代が1つの物差しで測ろうとすることがガマンできない。フルネームで、確立された個人として見てほしいのです」と指摘する。

さらに、事業環境が複雑さを増せば増すほど、それに対応するために、組織も複雑さを増して、全体が見えなくなっていく。それに伴い、若手に任せられる仕事のサイズも小さくならざるを得ない。全体が見えず、仕事の意味が見えない。コミュニケ

ーションが不足し、意味をじっくりと説明することもない。フラットなコミュニケーションによって得た情報を基に全体を俯瞰しようとする若手に対し、ともすると「経験もなくせに、まずは目の前の仕事をやれ」という押し付けさえ起こりうる。

「それまで学校で個性を活かそう、ユニークなことは大事だ、と育てられてきた彼らが、組織に入ったら1つの物差しで測られる。自分で考えていいと言われていたのに、とにかくこのやり方を覚えろ、と押し付け

られる。彼らにしてみれば急な“ルール変更”で、やる気を失っても仕方ないのだと思います」(三品氏)

彼らの力を引き出すために
組織の“OS”を見直す

では、若手を組織で活かそうとするとき、古い“OS”を彼らに擦り寄せていくには、何をすべきなのか。

ワークス研究所・豊田義博は「組織のヒエラルキーをボタンと横に倒す」ことを提案する。「社長も、部

長も、課長も全員が現場に足を着け、若手と同じものを同じ視界で見て、語り合う」(豊田)ようになり、全体の共有や相互の理解が進む。多くの上の階層に阻まれて見えなくなっていた組織のゴールは、たとえ階層は違っても同じ現場に立ち、同じ視界で対話することによって共有される。

最も変わるのは、現場の上司の役割だ。上からものを言う「偉い人」から、横から支援する「部活のマネジャー」のような存在になる。上下関係を取り払った透明なコミュニケーションによって、個人の強みを理解し、そのうえで仕事のアサインをして、それがうまくいけば褒める。そこに若手の自己肯定感も育つ。

部活のマネジャーになぞらえるならば、彼らは経験や既存のやり方を押し付けることはない。あくまで本人の力を理解して、その強みを育てようと支援する。若手の声をつぶさないこと。海士町やNTTドコモに見られたように、それは若手のモチベーションを下げないことだけでなく、結局は組織としてのパフォーマンスを挙げることに繋がっていく。

好むと好まざると、新しい思考・行動スタイルを持った若手は続々と企業に入社してくる。そして、そうした若手の力を活かすことで、組織や場が成功、成長している例が確実にある。若手がダメ、と嘆いていても仕方がない。彼らの力を引き出すために、組織の“OS”を見直す覚悟も必要になるのではないかな。

COLUMN

社会貢献への意識が高まれば高まるほど、 職場とのギャップを強く感じる若者たち

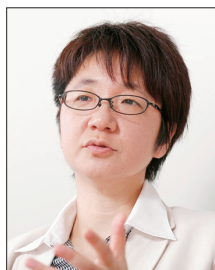
「大学としての社会貢献」「国際社会に貢献できる人材の育成」を担う早稲田大学平山郁夫記念ボランティアセンター(WAVOC)では、「社会と大学をつなぐ」「体験的に学ぶ機会を広く提供する」「学生が社会に貢献することを応援する」という3つの理念を掲げています。講義形式の科目に加え、そこで得た知識を国内外のボランティア体験によって深めていくカリキュラムも用意しています。これらの活動に参加する学生たちは、とても熱心に取り組みます。早稲田の学生、特にWAVOCに集まる学生は、社会に対する問題意識がとても高い。社会に対して何か働きかけたい、貢献したいという欲求がとても強いのです。もちろんボランティアだけでは、リアルな社会はつかみきれない。それでも世界全体のなかでの自分の役割や、存在の意味を感じ取ろうとします。

私たち教員は、活動を通じて彼ら

のリーダーシップや自律心を育てる、いわば支援者。「みんなの前で叱ったほうが奮起するだろう」「褒めたほうが伸びるだろう」と個性を見極めながら指導にあたります。教員1人では限界がありますから、1人の評価、視点に偏らないように、4人の教員が見るようにしています。そんななか、彼らは3年、4年と学年を重ねることで成長していきます。

しかし彼らが社会に出てから、学生時代の経験と、リアルな社会のギャップに苦しむことは多いです。職場では何のためにその仕事をやっているのかわからない。自分の企画なんて誰も聞いてくれない。そして、仕事の意味も、自分の存在意義も見失う……このような悪いスパイラルに入っていくことが時としてあるのです。私たちの実感では、社会貢献への意識が高まれば高まるほど、リアルな社会、つまり職場とのギャップを強く感じるようです。

そんな卒業生に、私たち教員は何ができるのか。数人の卒業生を集めて、社会、組織と自分の仕事のつながりを実感させる試みをしています。たとえば、経理でひたすら伝票を処理している卒業生がいるとします。彼の伝票の処理が、社会との関係でどんな意味があるのかをみんなで考えます。すると、自分の仕事の意味が腹に落ちる。彼らが、目の輝きを取り戻すのです。



兵藤智佳氏

早稲田大学
平山郁夫記念ボランティアセンター(WAVOC)
助教

若者はどんな新しい世界を見ているのか。 異質で新たなものから学ぶために、 まずは旧来型の思考を“アンラーン”する

中重宏基 本誌編集長

若者を、どうとらえるか。今回、この特集の取材にあたって、我々は若者に対して、先入観をできるだけ捨てようとした。そして、彼らは“二律背反が共存する、今までにはいない世代”だととらえ直すに至った。「自分のため」と「人のため、社会のため」、別の言い方をすると利己性と利他性あるいは社会性という相矛盾する2つの側面が共存し、その間を往来する。自分の強みを見てほしい。褒めてほしい。そして、「自己成長」という「得」も意識する若者。一方で、誰か、何かのために自分は何ができるかという目的意識を持っている。

アスキー総合研究所の遠藤論氏は言う。「彼らは、複数の他者の脳を自分の脳に取り込んでいる」。彼らは、簡単に己と他の境界線を越え、同期させている。我々旧世代が若者の一側面しかとらえられないのは、彼らの、自身の利害を超えてみんなのために動く社会性、あるいは自己成長への欲求のような自分への強い意識のいずれかしか見ていないからではないか。もしくは彼らが利己と利他が混在する複雑な存在であることそのものが、私たちを混乱させるのかもしれない。

彼らの社会性と俯瞰する力を つぶしていないか

旧世代の学生時代は、自分のためにお金と時間を使い、気の合う仲間と過ごした。利己的であっても支障はなかった。その後組織に入り、新しい仕事、役割に挑戦し続けるなかで人に助けられ、困難を乗り越える。そんな経験を繰り返し、人への感謝を実感し、社会性が身につく。自らを動かす原動力が利己から利他に転換されるのである。これが、旧世代が踏んできた大人へのプロセスだ。

しかし若者は、この旧来のプロセスを踏まずに、入社時には社会性を身につけていることが多い。そして、ゆるやかな横のつながりから多様な情報を得て、全体を客観的に俯瞰している。そんな彼らに、とにかくこのやり方を覚えろ、と押し付ける旧来型のマネジメントでは、彼らの社会性と俯瞰する力をつぶしかねない。

彼らから学ぼうとする姿勢が 相互の信頼を生む

彼らは、自身の問題意識と主張を持ち、同時に他人の情報にもシンパシーを感じて自身の意見に取り入れる。それによって、日常的に自身を

変化、進化させていく。そして、遠い海の向こうの出来事をも身近に感じる彼らは、成熟社会、グローバル化、多様化など、あらゆる変化にいち早く向き合っている。だとすれば、我々旧世代が彼らから“学ぶ”という意識変革が必要である。異質で新たなものから学ぶためには、さまざまな経験により身につけた旧来型の思考や行動スタイルを問い直し、不要なものは捨てる。この“アンラーン”によって、若者がどんな新しい世界を見ているのか、傾聴し受容する姿勢ができる。また、アンラーンする過程で、立ち止まり自らと対峙する。手段が目的化していないか、短期的な競争だけにとらわれていないかを問い直し、若者と対話を試みる。彼らから学ぼうとする姿勢が相互の信頼を生み、彼らのモチベーションを喚起する土台にもなる。

しかし、こうした旧世代側の意識改革だけでは不十分だ。彼らには社会性の高いゴールが必要である。組織全体で率先して行き先を、ビジョナリーなコンセプトを示さなくてはならない。その共通のゴールに向かい、人が横のパラダイムでつながっていくとき、日本の若者が社会の発展を引っ張る強力な勢力となりうる。

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 10

ユナイテッド・シネマ
宮田昌紀氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



人材はブランド。
非正規社員のソフトパワーで、
観客の笑顔を引き出す

Miyata Masanori_1954年生まれ。早稲田大学政経学部卒。1978年住友商事入社。人事部、労働組合、大阪機械プラント部、経営企画部、消費流通事業部などを経て、2004年ライフスタイル事業開発部長。2005年インターネット上でのポイント活用サイト、ジー・プランの代表取締役社長に就任。2007年メディア事業本部参事となり、ユナイテッド・シネマ代表取締役社長を兼任。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

全国に20劇場、204スクリーンを展開する、日本有数のシネマ・コンプレックス（複合型映画館、シネコン）チェーン、ユナイテッド・シネマ。映画はどこで観ても内容は変わらない。だから「ぜひこの劇場で観たい」と観客に足を運ばせるためには、劇場のハード・ソフト両面でのブランド力がものをいう。1200人のアルバイトスタッフを巻き込みながら、シネコンとしてのブランドづくりに奮闘した宮田昌紀社長。それまで数年続いた赤字を脱し、2008年度、2009年度と続けて黒字化を達成した（2010年度は震災の影響で、残念ながら再び赤字となった）。彼は、どうやってスタッフを盛り上げたのだろうか。

**映画大好きなスタッフたち
現場の力は大きな財産**

——住友商事で小売り業態にかかわったあと、ユナイテッド・シネマ社長に就任されたのが2007年。最初の印象はいかがでしたか。

私はまさに経営立て直しのために親会社から送り込まれたわけです。周囲では、映画業界は長い歴史のなかで培われた体質があるから、大手商社流に大なたを振るっても成功しないだろうという冷やかな見方があったのは事実です。

ともあれ、現場を見なくてはならない。当時全国に16劇場ありましたが、すべてを回りました。気づいたのは、現場のオペレーションはよくできているということ。みんな映画が大好きでこの仕事に就いた真面目

な人たちばかりでした。

これは財産だ。この人たちを生かすことが、シネコンとしてのブランドにつながると思えました。営業戦略や設備投資は本部がやるけれど、オペレーションは現場に任せる。中央集権と分権の組み合わせでいこうと思えました。

——劇場を支えるソフトウェア資産に目をつけたわけですね。

支配人、マネジャー、本社スタッフなどの正社員も、うち6割はアルバイト出身者です。その意味ではたき上げの人が多いのですが、ただ、普通の会社のような新卒教育や、コミュニケーション能力やリーダーシップを向上させる研修を受けていない。というか、みんな自己流でした。学んでいないからどうしたらいいかわからない。背中を見て盗めという雰囲気がありました。

そこで教育部門を充実させ、それぞれビジネスマナーや接客の基本から研修を始めることにしました。社員にしてみれば唐突だったかもしれませんが、勉強することで自分の価値を上げることができる。価値が上げれば仮に転職することになっても

プラスになるよと、伝えましたね。

——1400人の従業員のうち、アルバイトが1200人もいます。非正規社員によって支えられる事業だけに、彼らをいかに活性化させるかは重要なポイントですね。

アルバイトであろうとなかろうとお客さまから見れば映画館のスタッフです。「私はチケット販売担当なので、飲み物のことはわかりません」では、お客さまはがっかりします。当社はもともと、アルバイトでもチケット販売、チケットのもぎり、売店などの担当をローテーションして、映画館のフロア業務の全体を覚えてもらうようにしていました。この、セクショナリズムではなく、多能工の育成を目指すという現場の運営法は、私も引き継ぎました。

そのうえでリーダーシップやコミュニケーションを研修で学んだ正社員に先導してもらい、パートやアルバイトも一緒になって顧客満足度を上げる施策を考え、実行して、劇場同士で競ってもらいました。「ベスト・プラクティス・アワード(BPA)」というイベントです。たとえば、売店の利用率アップをテーマにして、



アイデアを競ってもらおうのです。

主人公に仮装したスタッフが
劇場でお客さまをお出迎え

——現場に競争意識を持ち込むわけ
ですね。

私はまず、ほかのシネコンやブランドショップ、アミューズメント施設のよい点をどんどん真似しようと言いました。そのうち単なるもの真似ではなく、自発的なアイデアも出てくるようになりました。自分たちのアイデアを実行して、それが売り上げアップにつながれば、これは楽しくなりますよね。アワードの選考では結果はもちろんのこと、どう工夫したかというプロセスも大切にしました。

——たとえばどんなアイデアが出てきたのですか。

チケット売場のフロアに「ポケモンの足跡」を張り付けた劇場がありました。お子さんがその足跡に気

づいてたどっていくと、ポケモングッズの売り場まで自然にたどりつくという仕掛けです。接客についても競い合いました。劇場のオフィスに、スマイルチェック用の鏡を置いたところがありました。チケット売場の数メートル前の床にテープを貼り、「この線までお客さまがいらしたら、みんなで笑顔を作りましょう」という劇場もありましたね。これは現場では「笑顔スイッチ」と呼んでいました。「映画に合わせたコスチュームを着て接客してもいいですか」という提案が出てきたこともありました。「おおいにやりなさい」と後押ししたものです。映写室でかぶりものを着けたり、子どもの観客に手をふったりする映写技師も出てきましたね。

コストカットではなく、
コントロールを意識させる

——映写技師がかぶりものなんて、

ふつうの映画館ではありえない(笑)。全体の参加意識を盛り上げることが大切なんですね。

本社のほうから「これをやりましょう」というのはほとんどありません。ただ現場から面白いアイデアが出れば「これオモロイねえ、すごいねえ」と誉めて、煽る(笑)。その取り組みのどこが優れているかを指摘し、もっとこうしたらいいんじゃないかと、気づきを促します。

現場の工夫や取り組みを、本社はちゃんと見ていくなれば、もっと頑張ろう、もっと考えようということになります。ほかの劇場には負けたくない、それぞれが工夫を重ねるようになります。

——「楽しさ」というのが1つのキーワードですね。

私たちの仕事は映画ですからね。自分たちがもっと楽しまなければ、お客さまだって楽しいはずがない。

もちろん楽しいことばかりではありませんでした。赤字の時期にはボーナスカットもしました。そうしながら私は、「赤字は悪だ」ということを全員に伝えていきました。お恥ずかしい話ですが、当時は財務諸表を読む支配人はほとんどいなかったんです。映画館の業績イコール観客動員数だと思い込んでいる人も多かった。しかし、動員数は映画の内容次第で大きく変動します。たとえ動員が少なかったとしても、映画館は利益を出さなければなりません。いかに少ない人数で、顧客満足度を下げずに、利益を生むか。そのためには、コストをコントロールすることが大切だと口を酸っぱくして言い

◆ ブランドにつながる現場発のアイデア



右：現場発のアイデアその① 劇場スタッフたちが、トイ・ストーリーの主人公ウディに手作り衣装で仮装した。
上：現場発のアイデアその② ポケモンの足跡をたどると、飲食コーナーやグッズコーナーに。
下：ユナイテッド・シネマ豊洲の来場者用休憩スペース。ちょっとした空間にもデザイン性を感じられる。

続けました。

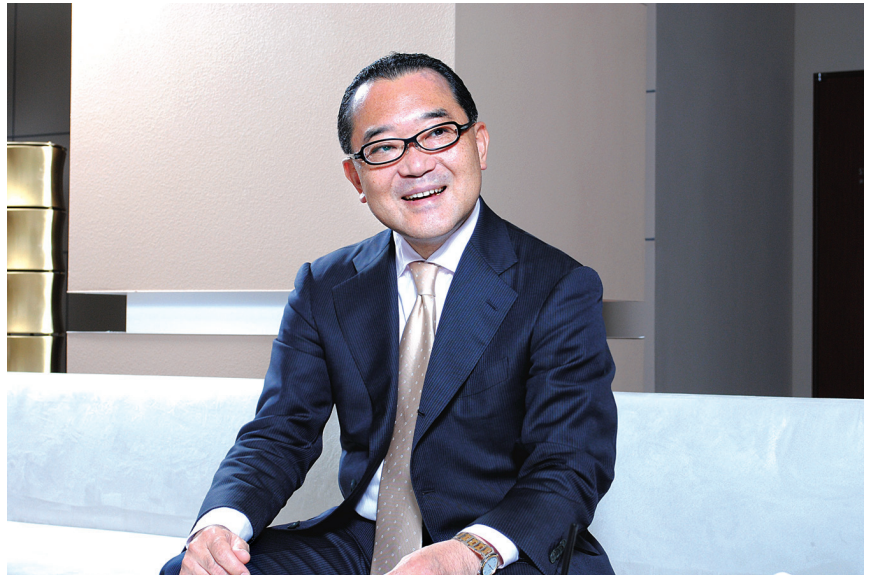
——コストカットではなく、コストコントロールですね。

映画館は繁閑の差が大きい業態です。しかもコストに占める人件費は大きい。そのためにアルバイトスタッフの人数は柔軟にコントロールしなければなりません。観客動員数に対応して、アルバイトのシフトを柔軟に組み替えることを促しました。「今日は意外とお客さんが多いから、昼から出てきてくれない？」と、相談できるような関係をアルバイトと築くことを求めていきました。このようにコストコントロールを積み重ねていったことも、黒字化の要因だと考えています。

**全社の取り組みが評価され
グッドデザイン賞を受賞**

もちろん本部としてやるべきことにもしっかり取り組みました。「ユナイテッド・シネマ豊洲」は当社のフラッグシップ劇場ですが、スタイリッシュな内装に、ゆったりとした座席など、まるでホテルのようなつくりで、「デザイナーズ・シネコン」と銘打っています。こうした設備への投資は重要です。

いったん黒字に転換した2008年度以降は、既存劇場のリニューアルにも力を入れています。ハード・ソフトの両面でブランドが確立し、観客が増えてくれば、家主であるビルオーナーやSCデベロッパーとの関係性も変わってきます。これまで映画興行界では、家賃交渉はタブーとされてきましたが、それにも取り組



んできました。

——グッドデザイン賞への挑戦も、業界では初めてですね。

最初は単館のデザインで賞をいただきましたが、2009年には、会社全体の取り組みがグッドデザイン賞を受賞しました。

これからは、映画のデジタル化、3D化が進みます。2年後には日本の映画館のほとんどがデジタル上映になると見えています。それに伴って演劇や音楽の映像など、映画ではない作品を最新のデジタル上映設備で楽しむことも当たり前になってくると思います。

デジタル化の時代、映画業界も変化にさらされています。ですが、高いコスト意識と優れたホスピタリティをもったスタッフの力があれば、どんな時代になっても、リードできるだろうと思っています。

ユナイテッド・シネマ

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1999年10月 ■従業員数／1400人 (2011年3月末時点) ■売上高／150億円 (2010年3月期)

AFTER INTERVIEW

**「楽しむ」ことを軸に、
圧倒的な現場力を生み出す**

アルバイトスタッフが生き生きと働き、現場力がブランドと業績をつくる。いかにして非正規社員たちのモチベーションを高めるのか。見出せたのは「楽しむ」というキーワードです。

BPAの仕掛けに乗って仕事のなかでアイデアを出し合い、試行錯誤を楽しむアルバイトたち。リーダー役の正社員も一緒に楽しむ。よい試みは全国に共有、展開され、全従業員にやりがい伝播していく。アイデアがしっかり承認され、それがまた次のアイデアにつながる。組織と人への信頼がポジティブなサイクルを生み、それが現場力につながっている。「信頼」こそがモチベーションの源泉であり、この会社の強みなのでしょう。

(本誌編集長)

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 56

釜石市の津波防災教育

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



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

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『「度胸」の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁（44P）
片田教授提供（43、45、46P）

小中学生の生存率99.8%！ 「釜石の奇跡」を可能にした 津波防災教育の「避難3原則」

それは「釜石の奇跡」と呼ばれる。東日本大震災により岩手県釜石市も甚大な被害を受けたが、市内の小中学生2926人の命は救われ、生存率は99.8%に達した。学校管理下にあった生徒に限れば、全員無事だった。

象徴的だったのは、隣接する釜石東中学校と^{うのすまい}鷗住居小学校の生徒約570人の避難行動だ。中学生たちは先生の指示を待たず、自分たちの判断で避難を開始し、小学生の手を引き、指定されていた避難場所へ全力で走った。そこに危険が及ぶのを察知するとすかさず高台へ移動。さらに咄嗟の判断でより高台へと逃れた。

明暗を分けたのは、1人の防災学

者が8年にわたって釜石へ通い、子どもたちのなかに根づかせた津波防災教育の成果だった。

「当日、たまたま学校にいなかった5人の子どもは犠牲になっているので決して成功とはいえません。ただ、生き残った2926人の子どもたちはいくらほめてもほめ足りない。彼らの行動は本当に見事でした」

群馬大学の片田敏孝教授はそう言って、1枚の写真（43ページ参照）を示した。中学生が小学生を助けながら走り、その様子を見た地域の人々も避難を始めた光景だ。

生きるとはどういうことか。人間の本質を掘り下げ、子どもたちの自



津波に襲われ、無残な姿となった鶴住居小学校。津波のハザードマップ上では安全とされる区域にあった（上）。2011年3月11日当日、津波来襲に備え、一緒に避難している鶴住居地区の小中学生たち。地区の住民が撮影したもの（右）。



律的な判断と行動を引き出した独自の防災教育の軌跡を振り返りたい。

知識を与える前に 姿勢を与える

片田が三陸の地に足を踏み入れたのは2003年。その年の5月、東北各地で震度4～6を観測した三陸南地震の際の住民の避難行動を調査するためだった。津波が予想されたにもかかわらず、避難率はわずか1.7%、50人に1人にも満たなかった。

三陸地方には明治29（1896）年の明治三陸大津波、昭和8（1933）年の昭和三陸大津波と周期的に巨大津波が来襲する。もし今、現実となったらどうなるか。防災教育の必要性を呼びかけると、応えてくれたのが、明治三陸大津波で住民の3分の2を失いながら、住民の危機意識の低さに悩んでいた釜石市だった。片田は防災講演を繰り返した。毎回、来場者は意識の高い同じ顔ぶれだった。

「問題は来場しない人たちとコミュニケーションチャンネルを持ってないことでした。ならば、子どもたちの教育に取り組もう。10年で子どもは

大人に、もう10年で親になる。20年ふた区切りでやり抜こうと腹をくりました。これにはもう1つ腹づもりがあって、子どもの命という最大の関心事を通して、親たちを、さらには地域を巻き込もうと思っていました」

学校での防災教育の第一歩は、子どもたちに1つの質問をすることだった。「家に1人有的时候き大地震があったらどうする」「お母さんの帰りを待つ」と大半が答えた。回答を親に見せ、「次の大津波のとき、お子さんは生き延びることができですか」。翌日、学校の電話が鳴りまくった。「津波防災教育はどうなっているのか」。ねらいは的中した。

20年先を見すえた取り組みが始まった。ただ、片田は津波の話からは入らなかった。既存の防災教育のあり方に疑問を持っていたからだ。

片田によれば、既存の防災教育には2つの種類があるという。1つは「脅しの防災教育」だ。過去にどんな大災害があったかを教え、自分たちのまちの危険性を伝える。「恐怖喚起のコミュニケーション」と呼ば

れる。聞いた子どもたちは自分のまちが嫌いになる。何より、外圧的につくられた危機意識は長続きしない。人間には怖い気持ちは忘れようとする心のメカニズムがあるからだ。

2つ目は「知識の防災教育」だ。津波被害を想定したハザードマップを見せて、知識を与える。すると、子どもたちはそれ以上は被害は起きないと上限値を規定してしまう。自然の前ではこれは何の意味もない。

一方、片田が取り組んだのは「姿勢の防災教育」だった。自分の命を守ることにどれだけ主体的になれるか。知識を与える前に、「姿勢を与える」。片田は子どもたちの釜石への郷土愛を育むことから始めた。

「ぼくはこう話しました。釜石はきれいな海があり、魚も美味しい。君たちはどんなに幸せな生活をしていることだろうか。ただ、海の恵みをもらうということは、時には自然の大きな振る舞いにもつきあわざるを得ない。でも恐れる必要はない。適切な対応ができれば災いをやり過ごすことができる。津波から生き延びる知恵をつけるのは、この地で暮ら

本当に知らなければならないのは “敵”ではなく“己”だ

すためのお作法なんだ。お作法として、そのときだけは逃げて、自分の命を守る主体的な姿勢を持っていよう、と」

そのうえで、「人間というもの」を教えた。人はいつか死ぬとわかっていても、誰もが死とは真正面から向き合わない。ただ、死のリスクを明確にしないからこそ、逆に穏やかに生きられるところもある。

先人の苦渋に満ちた教え 「津波てんでんこ」

実際、教室で突然、非常ベルが鳴っても誰も飛び出さない。逃げなくてもいいとは思っていないくても、今がそのときだと思わない。人間は、自分は今正常な状態に置かれていると思おうとする心理が常に働くからだ。「正常化の偏見」と呼ばれる。このとき、「火事だ」と叫ぶ声や煙の臭いなどの第2報が入り、正常化しようがない状態になって初めて、今がそのときと思える。人間の本来



片田敏孝氏

群馬大学大学院 教授
広域首都圏防災研究センター長

の姿を伝えた理由をこう話す。

「子どもたちはどんな津波が来るのかわかりたがります。それはわかりません。だから言いました。本当に知らなければならないのは“敵”ではなく“己”だ。人間は危険とまっとうに向き合えない。だからこそ、自分を律して避難することはとても知的な行為なのだ、と教えたのです」

この避難について徹底させたのが、持論の「3原則」だ。第1に「想定は信じるな」。ハザードマップは1つのシナリオにすぎない。そのシナリオをもとに備えれば大丈夫と思う姿勢は正しいかと問いかけ、被害の上限値の固定化を突き崩した。

第2の原則は「その状況下において最善を尽くせ」。自然は何を起すかわからないからこそ、最善を尽くす。それでも死んでしまうかもしれないが、それ以上できなかったのであれば現実を受け入れるしかない。自然と向き合う姿勢とはそういうものだと。

そして、第3の原則は「率先避難者たれ」。いざというとき、率先して逃げる。この原則は子どもたちが従来、習ってきた倫理観から逸脱する面もあった。片田が言う。

「人にかまうな、自分の命を守り抜けと教えるわけです。自分だけよければいいのかと疑問に思った子どももいたでしょう。実際、非常ベルが

鳴ってもみんな逃げ出さないとき、自分1人だけでは逃げにくい。でも、そうやって人は死んでいくのです。そのとき、最初に部屋を飛び出す勇気を持てば、みんなが同調する。だから、自分の命を守ることはみんなの命を守ることにつながるんだと。子どもたちはしっかり理解してくれました」

三陸沿岸に言い伝えられる「津波てんでんこ」の意味も掘り下げた。津波から家族を助けようとしているうちにみんながのまれてしまう。家族の絆が一家全滅という最悪の事態を招かないよう、家族のこともかまわず、てんでんばらばらに逃げる。先人たちの苦渋に満ちた教えだ。

授業参観日に、片田はまず子どもたちにこう話した。「今日、家に帰ったらこう言うんだよ。ほくは津波のときは絶対逃げるから、お父さんもお母さんも逃げてね、と。信じてもらえるまで、できうる限りの努力をもって伝えるんだよ」。そして、親にも言った。「今日、家でお子さんが、自分は絶対逃げると懸命に話すでしょう。お子さんが心配なのはご両親の命です。だからお子さんの言葉を真正面から受けとめてください。自分の命に責任を持つことを家族で信じ合えるという信頼感によって、津波てんでんこを可能ならしめる家庭であってください。そうして初めて

青色線から海側（地図右側）が今回の津波で浸水した地域。赤色線から海側が明治期または昭和期の津波によって浸水した地域。黄色線はハザードマップに記載されていた線で、それより海側が津波浸水区域に指定されていた。今回の津波がいかに「想定外」だったかを物語る地図である。子どもが赤色線、黄色線だけで判断していたら、犠牲者が激増したに違いない。



お宅の家庭防災ができるのです」

その日は下校時に白地図を持たせた。津波が来襲した場合の避難場所や経路を親子で書き込ませ、個別の避難地図をつくらせたのだ。周囲に適切な避難場所がなければ、地域の個人宅に「うちの子が来たら一緒に逃げてやってください」と頼むようにした。引き受けてくれた個人宅には「こども津波ひなんの家」のシールを交付し、地域も巻き込んでいった。

市内には14の小中学校がある。賛同してくれた教師と一緒に防災教育の教材づくりも行った。たとえば、小学6年生の算数の「速さ」の単元で、津波が自宅に到達する時間を計算させたりと、各教科のなかに津波防災を組み込む。この教材づくりを通じて、教師たちにも「姿勢を与える」ことの大切さに気づいてもらい、現場での日々の教育を支えてもらった。

中学生に対して促したのが、「助けられる人から助ける人へ」の意識転換だ。「地域のために何ができるか」を考えさせた。たとえば、前出の釜石東中学校では生徒会が中心となり、地域貢献と防災学習を結びつけた「EASTレスキュー」（次ページの写真参照）という独自の活動を始めた。生徒は年1回、防火練習、応急処置、非常炊き出し、竹ざお担架づくりなどのメニューのなかから選んで受講する。

生徒たちは色とりどりの着ぐるみに着て、「てんでんこレンジャー」に扮し、学んだ知識を伝える津波防災意識啓発のDVDも自主制作した。避難時に避難先を書いて玄関先につるす「安否札」を作成し、各世帯に手渡しする活動は、全国各地の防災教育を顕彰する「ぼうさい甲子園」で2年連続優秀賞を受賞した。

「津波が来るぞー」 全速力で避難を開始

こうして災害と向き合う姿勢を身につけた子どもたちは、今年3月11日午後2時46分、地震発生と同時に行動を起こしていた。釜石東中と鶴住居小の生徒たちの動きを、ここで改めて検証しておきたい。

釜石東中は授業終了後で、校庭ではクラブ活動が、校舎内では課外活動が始まっていた。突然、地震が発生する。教頭が校内放送で避難指示を試みたが停電で使えない。ハンドマイクを手にするが、既に校庭の生徒たちは隣の鶴住居小に向かって、「津波が来るぞー」と大声で叫びな

がら、全速力で避難を開始していた。校舎内でも生徒が階段を駆け下りる足音が鳴り響いた。

鶴住居小では釜石東中と同様、ハザードマップ上は浸水域外だったこともあり、生徒は3階に移動していた。外を見ると、日ごろから合同訓練を重ねていた中学生が全力疾走している。それを見た小学生たちも校舎を飛び出し、合流。800メートル先の指定避難場所、ございしょの里というグループホームまで走った。

ございしょの里で点呼中、中学生が裏山の崖の崩落を発見する。「先生、ここはダメだ」。次の避難を進言。500メートル先にある介護福祉施設に向かってまた全員で走った。

この間、中学生は小学生の手を引き、途中、保育園の保育士たちが園児をおんぶし、台車に乗せて避難しているのを見つけると園児を抱え、台車を押し、次々合流してきた地域の高齢者の車いすを押しした。

介護福祉施設に着いて、まちを見下ろすと、津波が家々を壊す土ぼこりが上がっていた。「ここも危ない」。

姿勢なきものに知識を与えても、 形骸化した知識の 詰め込みにしかならない

全員でより高台にある石材店まで駆け上がった。すべてが避難開始から10分足らずの出来事だった。津波は学校も、ごさいしょの里のみ込んだ。ハザードマップを信じていたら、多くの命が失われていた。

想定にとらわれない。最善を尽くす。率先避難者になる。そして、助けられる人から助ける人へ。子どもたちはすべてを実践した。その後、避難所でも中学生たちは率先して毎朝清掃を開始し、「被災後最初のEASTレスキューの活動だ」と言って、避難住民の名簿づくりも進めた。

姿勢あるものは 知識を知恵に変える

今回の大震災で釜石市は約1300人の死者を出したが、そのうち、小

中学生の親は30数人と、親たちもさほど大きな被害を出さずにすんだ。姿勢の防災教育はなぜ、成果を導くことができたのか。片田が言う。

「姿勢なきものに知識を与えても、形骸化した知識の詰め込みにしかりません。一方、姿勢あるものに知識を与えると知識を活かしてくれます。ほくの防災教育は、ハザードマップは信じるなど言い、1人で逃げると倫理観に抵触するようなことを言い、ある意味、恐ろしい教育です。でも、災害を生き延びることへの真摯で主体的な姿勢があれば、理解の度合いは大きく変わる。知識を自分たちのものにし、本来の意味で“風化”させ、文化にすることができるのです」

「風化」の意味を『広辞苑』で引く

と、「徳によって教化すること」という記載が最初に登場し、「地表や岩石が水などの作用で次第に崩されること」という記載は2番目に出てくる。主体的な姿勢があると、知識が知恵に変わり、やがて自分たちにとって当たり前の常識となって風化するのだ。

「生き延びた子どもたちはマスコミに取材されたとき、自分たちのどこがすごいのか、とキョトンとした様子でした。彼らにとっては、当たり前のことをしただけです。その様子が逆にほくにはうれしかった」

と片田は話す。防災教育を行うとき、初めは行う側と相手側とで尺度や価値観が異なることが多い。そんなとき、片田は相手の立場に立ち、相手の視座から見て考えながら、合意形成を模索するという。釜石でも子どもたちの見る光景のなかで、釜石への郷土愛を育み、この地で生きる作法を説き、親の命を大切に思う気持ちを津波でんでんこへとつなげ、津波と向き合う姿勢を心と体に染み込ませていった。その意味で防災教育の本質は「人間と人間のコミュニケーションデザイン」なのだという。

われわれは時に教育のあり方を見失うことがある。命を守るため、知識以前に姿勢を与える片田の取り組みは、企業社会に対しても大きな教訓を示している。（文中敬称略）



EASTレスキュー活動（以下同）における防火練習



怪我の応急処置の練習



竹ざおを使った担架づくり



防災チラシと安否札を配布する

尊い命を救ったのは透徹した人間観に基づく 「生き方」の教育だった

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

サイエンスとアートのバランス

マネジメントには、客観的で論理的なサイエンスの面と主観的で直観的なアートの面のバランスが重要だ。片田氏の釜石での取り組みは、防災教育においても、サイエンスとアートの両面が必要であることを実感させられる。

防災教育は通常サイエンスと見なされる。普遍的で体系的な知識をブレイクダウンして教え込む。しかし、外圧的につくられた危機意識は長続きせず、ハザードマップなどで植えつけられる知識は災害の上限値を規定してしまい、何が起きるかわからない自然に対しては無意味だ。

そこで、海の恵みを受けながら、津波のリスクも抱える釜石を愛し、この地で生きる「お作法」として、生き方の教育を行う。サイエンスに基づきながらも、アートの面を大切にしたのは、人間に対する深い洞察からだろう。

人間の生き方として、人を救うため自己犠牲もいとわない利他主義を美德とする倫理観がある。家族の絆は最たるものだ。しかし、津波来襲時にはその倫理観が多くの命を奪い、絆が一家全滅を招くという逆説が現実となる。

だから、敵を知る以上に己を知る。人間は、「正常化の偏見」の心理作用に典型的に見られるように、リスクとまっとうに向き合うようにはできていない。でも、誰かが逃げれば、みんな逃げるという同調作用もある。それ故に、人にかまわず、避難するという“反倫理的”に見える行動が逆に人の命を救う利他主義に結びつく。また、自分の命に責任を持つことを互いに信じ

合う関係を築けば、家族の命は助かる。

相手の視点に立って合意形成する

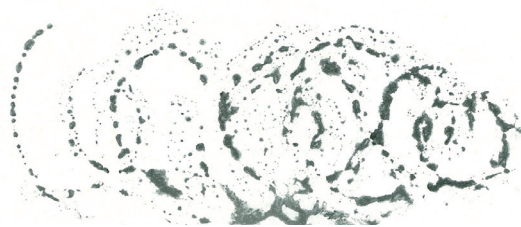
こうして生きることに真正面から向き合う主体的な姿勢を持たせたいので、学校の授業では各教科にリスクインフォメーションを組み込み、形骸化した知識の詰め込みではなく、生きた教育を行った。「助けられる人から助ける人へ」の意識転換の活動では、たとえば、竹ざおで担架をつくり、負傷者を運ぶ訓練などを通して、避難の仕方を実践しながら考えさせた。一連の活動を通して子どもたちに知識を身体化させ、実践知を身につけさせていった。

同時に子どもの命という最大の関心事を介して親を巻き込み、地域を巻き込んで、実践知を共有させ、集団的実践知ともいべき地域の共通知も醸成した。危機意識の低い釜石でいかにして防災を地域文化として定着させ、「風化」させるか。文脈を読みとる洞察力も見事だ。

もう1つ印象的なのは、防災教育をコミュニケーションデザインにとらえ、合意形成を重視したことだ。生き方にかかわる合意形成は論理的合意形成と違い、単なる知識の押しつけでは達成できない。相手の視点に立ち、心の機微に触れ、得た暗黙知を言葉で再構成して相手に示して対話を重ね、場をつくり、合意形成していく。この合意形成もアートの世界で行われる。

サイエンスはルール化を求めるが、災害時に何が最善かを即興でジャッジするのはアートの世界だ。釜石の子どもたちの見事な避難行動は教育の本質をわれわれに教えている。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十五話

高齢者雇用について検討を始めたい。 シニアを組織で活かすための要件とは



田口佳史

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

組織内の人材をいかにうまく活用すべきか。常に経営者や人事部門が頭を痛めるテーマです。組織が大きくなればなるほど多様な社員が集い、年齢や経歴もさまざま。彼らが持つ力を引き出し、活かしていくことが大切ですが、うまくいくとはかぎりません。今回は多様な人材のうち、「ベテラン」に絞って、彼らの力を引き出す方策を東洋思想のなかに見出していこうと思います。

ベテランの知恵を活かせる 組織づくりを心がけよう

佐藤一斎^{いっさい}の『言志四録』は、組織のリーダーたる人にとっての必読書といえます。一斎は徳川幕藩体制が崩壊し、明治維新へと向かう時期に幕府の学問所、昌平黌（昌平坂学問所）の儒官（総裁）を務めた人物です。当時の日本は政府が弱体化し、

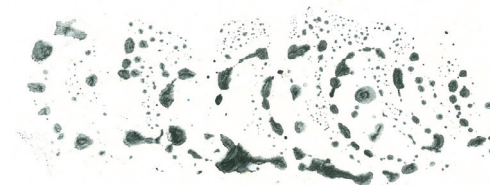
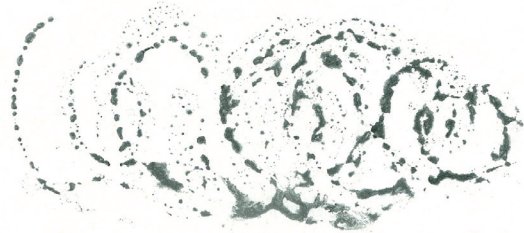
そのうえ植民地支配をねらう欧米列強の攻勢を受けるという内憂外患の時でした。そのなかで維新の志士たちは、巧みな外交を展開しながら独立を死守し、短期間で近代国家に脱皮させるという偉業を成し遂げたのです。彼らを教育した藩校や昌平黌の頂点に立っていたのが一斎です。彼はこう書いています。

少^{わか}くして学ばば、即ち壮にして為す有り。壮にして学ばば、即ち老朽とも衰へず。老いて学ばば、即ち死すとも朽ちず。（『言志四録』）

ここでいう「少」とは「青年（青）」のこと。老壯青のどの時期にあっても学び続けることが重要と一斎は説いています。いわゆる「三学戒」です。若い時期に学んでおけば、壮年期に大きな仕事をするができる。壮年期に学んでおけば、老年期に入っても衰えることがない。老年期に学ばば、たとえ死んだ後でも朽ちる

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）



ことのない何物かを残せる。だから常に学び続けよということです。これは、老壮青各々の時期の在り方を説き、さらに三層から成るのがより良い組織の在り方でもあると説いています。

樊遲稼を學ばんと請ふ。子曰く、吾は老農に如かずと。圃を爲るを學ばんと請ふ。曰く、吾は老圃に如かずと。樊遲出づ。(『論語』)

樊遲は孔子に教を請います。「どうすればうまく穀物を作ることができますか?」。ところが孔子は「老農に如かず」と答えます。「野菜をうまく作るにはどうすれば良いですか?」。それにも孔子は「老圃に如かず」と答えます。それぞれ長い経験を持つ人物に自分は及ばないと言うのです。ここで使われている「老」とは年寄りのことではありません。すぐれた知恵を持った人の敬称が「老」。禪の「老師」はまさにその意味があります。

管仲・隰朋、桓公に従つて孤竹を伐ち、春往きて冬反る。迷惑して道を失ふ。管仲曰く、老馬の智用ふ可し、と。乃ち老馬を放ちて之に随ひ、遂に道を得たり。(同上)

主君に従って鬪いに赴いた管仲で

すが、春から冬に至る長い戦争だったため、帰り道で迷ってしまいます。

そこで管仲は乗っていた老馬の知恵を借りようと、馬を自由にさせ、あとについていくことにします。すると、正しい道に戻ることができたのです。組織のなかで何か判断に迷うことがあったら、経験豊富なベテランの知恵を借りると解決に近づくことができます。

日本では、定年制があります。制度を杓子定規に運用し、知恵のある人もない人も一律に年齢で切ってしまうことが多いため、せっかくの知恵を活かすことができずにいます。昨今の韓国企業、中国企業の隆盛には、日本の退職技術者も大きくかわっているといわれています。日本企業が「いらぬ」と退職させた人々が高給でスカウトされていき、技術と知恵を中国や韓国の企業に注ぎこんだからです。技術者たちが求めたのはお金だけではなく、自分を大切にしてくれる働き場でした。日本企業には人間こそが知的財産だという認識が欠けていたのかもしれない。すぐれた技術者もそうでない技術者も、十把一絡げに考えた結果でもあります。

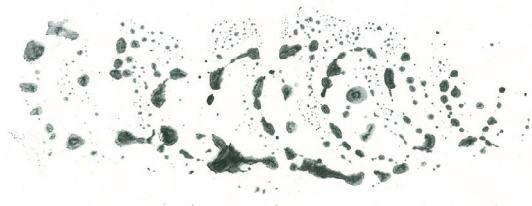
日本企業はこの結果を反省し、もう一度、すぐれたベテランの活用方法を見直すべきではないでしょうか。

力を発揮しやすい組織は
年齢層のバランスが良い

親しみ易き者は小人にして、狎れ難き者は君子なり。仕へ難き者は小人にして、事へ易き者は君子なり。(以下すべて『言志四録』)

立派な上司は仕え易いが、なれなれしくはし難い。小人の上司はなれなれしくはできるが、無理な注文ばかりで仕え難いということです。やはり組織には立派な上司が必要です。若い人の手本になるような人物を昇進させなくてはなりません。若者を抜擢することも大切ですが、同時にベテランを主要なポジションに配置し、全体のマネジメント力を向上させることが重要なのです。そして、若い世代がベテランを見ながら学んでいく。ただ若い人を引き上げるだけでは、組織の力は上がりません。

吾れ壯齡の時には、事事に矩を踰ゆ。七十以後は、事事に矩に及ばず。凡そ事有る時には、須らく少壯の者と商議し、以て吾れの速ばざるを輔



老

すぐれた知恵を持った人の敬称が「老」。
禪の「老師」とはまさにその意。

くべし。老大を挟みて、以て壯者を蔑視すること勿くんば、可なり。

一斎は、自分が若いときには勢いに任せて何かにつけて血気にはやってしまった。はた迷惑なことをしたと言っています。ところが歳をとると逆に何をしても迫力に欠ける。したがって、何か事を為そうとするのであれば、よく若者や働き盛りの者たちと相談し、自分の足りないところを補ってもらうことが大事であると。若いからといって軽んじてはいけません。

明治維新を成し遂げたのは、血気盛んな若者たちでした。しかし若者たちだけの力であれだけの大事ができたかという疑問です。実は各藩の藩主や重鎮たちがバックで若者を支えていました。老壯青の力がバランス良く配置され、補い合っていたから世界にも珍しい維新が成功したといえましょう。

少き者は少きに狃ること勿れ。壯者は壯に任ずること勿れ。老者は老を頼むこと勿れ。

老壯青をバランス良く配置した組織でも問題はあります。それぞれの世代が自分を甘やかしてしまうことです。若者は「自分は若いからこれ

ぐらい許される」などと思っはいけません。壯年は「自分だけが働き盛りである」などと傲慢になってはいけません。ベテランは「もう俺は年寄りだから……」などと年齢を言い訳にしてもいけません。

身に老少有れども、心に老少無し。
氣に老少有れども、理に老少無し。
須らく能く老少無きの心を執りて、
以て老少無きの理を体すべし。

ここで一斎は、体や内臓をつかさどる「氣」にはたしかに老若はあるが、心や道理には老若がないと言っています。体には老若の違いがあっても、心は常に若くなくてはいけなし、礼儀作法などの「理」にも老若の違いはありません。若い心としっかりとした礼儀作法を併せ持った社員がいてくれたなら、どれほど組織にとってありがたいことか。それに経験が加わったベテランがいるなら、組織は安定力を増すでしょう。

凡そ剛強の者は与し易く、柔軟の者は怕るべし。質素の者は永存し、華飾の者は剥落す。人の物と皆然り。

若く剛強の者は単純で扱いやすく、それほど恐れることはない。物事に柔軟に対処できる老練な人間を恐れるべきである。また質素に暮らす者

は長く続くが、華美を好む者はいずれメッキが剥がれる。これが世の中の常であると一斎は言います。柔軟性に加え、人生の支出期を既に過ぎた定年以降のベテラン社員には根本的な落ち着きもありますから、交渉ごとには打ってつけです。相手方から見れば怖い存在です。さらに、若手の実地指導にもなり、若い世代のなかにベテラン社員を加える意味があるのです。

柔軟性があり志の高い
ベテランになろう

老来、目は昏なれども、猶ほ能く睹る。耳は聾なれども、猶ほ能く聞く。

肉眼は衰えるが、心眼はますます見える。耳は遠くなるが、心でものを聞くようになる。それこそ老練のプロフェッショナル（玄人）になることを目指すべきです。

余、少壯の時は氣鋭にして、此の学を視て容易に做すべしと謂へり。晩年に至るや、蹉跎して意の如くなること能はず。譬へば山に登るが如し。麓より中腹に至るは易く、中腹より絶頂に至るは難し。凡そ晩年に



私たちは安全に守られて生きているわけではありません。絶え間なく出来事が連続する、もろく、ひずんだ空間を必死に潜り抜けているのが生だという気がします。私たちが老人の温かいまなざしに安堵を覚えるのは、そうした不安な生を生き抜いた強靱な精神に、深い尊敬と希望を感じるからかもしれません (一艸氏・談)

為す所は、皆収結の事なり。古語に、百里を行く者は九十を半とす、と。信に然り。

この文には私自身が大いに共感するところです。学ぶ道に終わりはなく、百里を行こうとして九十里まで到達したとしても、そこから先が実に長いのです。「日暮れてなお道遠し」の心境です。

血気には老少有るも、志気には老少無し。老人の講学には、当に益々志気を励まして、少壮の人に譲るべからざるべし。

志に老若はありません。ベテランになっても志を高く持ち、学び続けていけば良い仕事ができ、組織にも貢献できる。それを忘れることのないキャリアの積み重ねを社風とし、人事の基本にすべきです。執着すべ

きは「志の高さ」であって「地位」ではないのです。地位に恋々としているなら、ただの「老害」になりかねません。

少壮の書生と語る時、^{しき}荐りに警戒を加ふれば、則ち聴く者^{いと}厭ふ。但だ平常の話中に就きて、^{たまたま}偶々警戒を寓すれば、則ち彼に於て益有りて、我れも亦^{ほんとう}煩瀆に至らず。

ベテラン社員自身が気をつけるべきこと。それは経験をふりかざして、若い世代のやる気をくじくことです。壮青が何か言うとなすぐに「警戒を加える」、先輩面をして小言を言う。それでは敬遠されてしまいます。普通に会話しつつ、うまくアドバイスを交えればよいのです。自分が組織から大事にされるだけの価値があるか、自省することも重要なのです。



書・題字 = 岡 一艸 (おか いっそう)

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員 <http://www.issso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞 (最高賞)
- 1999 スペイン美術賞展 (バルセロナ)／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞 (最高賞)
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展 (パリ)／入選 (以降07年、08年、09年、11年も入選) その他多数

人生の舵を自ら取り、
不確実性の時代を前向きに生きる

伊藤達也氏

関西学院大学専門職大学院 教授



Itou Tatsuya_1961年生まれ。東京育ち。1984年慶應義塾大学法学部卒業。松下政経塾5期生。1993年衆議院議員に初当選し、2009年まで5期連続当選。内閣府副大臣などを歴任し、2004年小泉内閣にて金融担当大臣就任。不良債権処理に当たる。福田内閣(2008年)では内閣総理大臣補佐官として社会保障問題を担当。現在は関西学院大学専門職大学院教授、PHP研究所特別研究員などを務める。趣味は野球・映画。

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫
Text = 泉 彩子 (52~54P)
大久保幸夫 (55P)
Photo = 刑部友康

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

伊藤達也氏 キャリアストーリー

1961年	0歳	大阪府大阪市に生まれ、東京で育つ。父は会社員。少年時代は野球に夢中だった
		 <p>2歳頃。きかん坊であまりに手に負えないため、厳しい祖母にはお風呂に閉じ込められることも</p>
1977年	16歳	慶應義塾高等学校入学後すぐ、母親がエリテマトーデス（全身の臓器に原因不明の炎症が起きる難病）に倒れる。看病を通し国の医療制度や福祉政策に疑問を抱き、政治に関心を持つ。松下政経塾設立を知り、その理念に感銘を受ける
1980年	18歳	慶應義塾大学法学部入学。同年、母逝去。在学中に松下政経塾の塾生約20名を訪ね、入塾を決意
1984年	22歳	5期生として松下政経塾（全寮制）に入塾。在塾中の1987年、カリフォルニア州立大学へ留学
		 <p>州立大学の恩師や友人たちと</p>
1989年	27歳	松下政経塾卒業。ピザ店の経営で生計を立てる
1993年	32歳	日本新党から出馬し、衆議院初当選。新進党などを経て1998年自民党に入党。橋本派に属した
2004年	42歳	小泉内閣にて内閣府副大臣を経て金融担当大臣に就任。不良債権問題の解決に取り組む
2008年	47歳	福田内閣にて内閣総理大臣補佐官に就任。年金問題など社会保障制度の立て直しに尽力するも、翌年の衆議院議員総選挙で落選
2011年	49歳	大学で教鞭をとるほか、PHP研究所で特別研究員として活動している

伊藤氏は、松下政経塾出身者で初の閣僚となった。第2次小泉内閣では金融担当大臣としてバブル経済後の日本の最大の課題であった不良債権問題の解決に当たり、福田内閣では内閣総理大臣補佐官として財源問題を含めた社会保障制度の改革に取り組んだ。会社員家庭に育ち、母の看病をきっかけに、政治家を目指した。官僚や議員秘書の経験はなく、32歳で衆議院議員に初当選する前は宅配ピザ店を経営していたという経歴もある。

大学卒業後、松下政経塾に入塾 自律的な人生の楽しさを知った

16歳のときに母が不治の病にかかり、3年半の看病生活を体験。国の医療制度や福祉政策に感じた矛盾を自らの手で解決したいと考えたのが政治家としての原点だ。

「病気や死を身近に感じ、限られた人生ならば、人の役に立ちたいという思いが高まりました。ただ、最初は政治家になろうとまでは考えていませんでした。サラリーマンの家庭に生まれ、将来は企業に就職するのが当たり前だと思って育ちましたから」

政治の世界に足を踏み出したのは、故・松下幸之助氏が政財界の次世代リーダーの育成を目指して設立した私塾・松下政経塾との出会いが大きい。

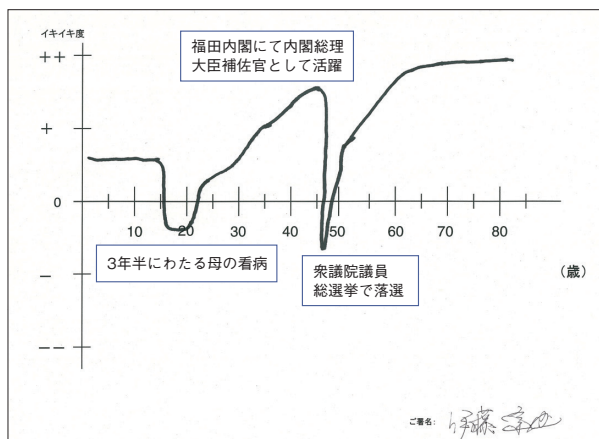
「新しい日本を担う人材をゼロから育てるといふ壮大な構想に共鳴し、そこで自分の力を試したいと思いました。松下電器産業（現パナソニック）創業期の社員だった祖父から、折にふれて幸之助氏の人間的な魅力を聞かされていたことも影響しているかもしれません」

慶應義塾大学法学部卒業と同時に第5期生として松下政経塾に入塾。父親には猛反対された。

「何の後ろ盾もないのに政治家を目指すなんて、狂ったかと（笑）。正直なところ、私も最初は不安でした」

だが、入塾後の伊藤氏は、不確実性の高い人生を楽しむようになったという。

「当時の政経塾の研修期間は5年間で、そのうち3年半は自分の思い通りのテーマを研究することができました。そんなに長期間、好きなことができる機会は滅多にありませんよね。与えられた人生を生きるのではなく、自ら人生をコントロールすることがいかに楽しいか。それを知っただけでも政経塾に行った意味は計り知れません。また、研修を通して出会った企業の方たちに『卒業後は



直筆の人生グラフ。母を亡くして下降し、政治への志が高まるにつれて上昇。2009年の落選で一時的に落ち込んだものの、基本的にはポジティブ思考。

うちに来ないか』と声をかけていただいたことも、社会を歩んでいくための自信につながりました」

若き日のビル・ゲイツたちに出会い、 その熱気に魂を揺さぶられた

松下氏からは従来にはない発想を数多く学んだが、とくに大きな影響を受けたのが、「国家の経営」という視点から政治を見ること。そのモデルを探ろうと在塾中には客員研究員として米国・カリフォルニア州に1年間留学。学業のかたわら、同州サクラメント市で市長のカバン持ちをして米国の地方行政の現場を見た。

「米国の自治体は独立性が高く、大きな権限と責任を持っています。そして、日本とは異なり、『税金は1ドルでも安く、行政サービスはより高く』というのが最大の福祉だと考えられている。行政の場でまさに『経営』が行われているのです。帰国後、幸之助氏にこのことを報告したときの何とも言えない笑顔が忘れられません」

米国留学中には若き日のビル・ゲイツやスティーブ・ジョブズなど現在はメガ・ベンチャーに成長した企業の創業者たちに会い、話を聞くという経験もしている。

「当時はニューヨーク株式市場でブラックマンデーと呼ばれる史上最大規模の株価暴落が起きた直後。米国の経済はどん底にありましたが、彼らは逆転の発想で『今こそ俺たちの世代の出番。ベンチャー企業の力で経済を立て直し、新しいアメリカをつくるんだ』とばかりに熱く将来への展望を語ってくれました。しかも、内容にリアリティがあるんです。その熱気に魂を揺さぶられて自らの進むべき道が明確になり、政界挑戦の意思を固めました。彼らのような若者たちを輩出するビジネス環境を整



え、新たな日本の成長の姿をつくるのが私の務め。青年時代から関心を持ち続けてきた社会保障問題も、経済的な豊かさを実現してこそ解決できるというのが、政経塾と米国で学ぶことによって出した結論でした」

松下政経塾卒業後はピザ店を経営し、生計を立てた。「政経塾の仲間は私の行動を不思議に思ったようですが、『政治を志すならば、生活費ぐらい自分で稼ぎなさい』という幸之助氏の教えに従ってのことでした。資金繰りには悩まされましたが、宅配で地域の方たちに顔を覚えていただき、選挙でも応援してもらえました」

国会議員として走り続けた16年間 目標を見失ったことはなかった

1993年に衆議院初当選。松下政経塾と米国留学で養った経済・財政から政治を支えるための見識と自ら開業して培った生活感覚を糧に、中小企業政策や金融政策を立案していった。その仕事ぶりを見ていた竹中平蔵氏の強い要望で2002年に第1次小泉改造内閣の内閣府副大臣（金融担当）に就任。2004年には第2次小泉改造内閣の金融担当大臣に抜擢され、松下政経塾出身者では初の閣僚となった。その後の活躍は既述の通りである。

初出馬時は日本新党に所属していたが、新進党を経て1998年に自民主党に入党。政界に入る前は守旧的な政党として敬遠していた自民主党に所属することを決めたのは、故・橋本龍太郎氏の影響が大きい。

「橋本先生の国会での真摯なご答弁に感銘を受け、1度こういう政治家のもとで結果の出せる政治を勉強したいと『敵の懐』に飛び込んでみたくです。すると、以前は密室政治と嫌っていた根回しや駆け引きも、政策の実現には必要なことだとわかった。先入観を捨てて、相手の志を理解する大切さを学びました」

初当選から自民主党が大敗した2009年衆院総選挙で議席を譲るまで、国会議員としての在職期間は16年間。

「経済と財政の改革で日本を元気にし、安心して暮らせる社会保障制度を実現することを目指し続けました」と伊藤氏。どの役職にあってもこの目標を見失うことはなかった。しかし、まだ道半ばだという。

「東日本大震災が起き、日本の復興に向けて課題は山積みです。どんな立場であっても力を発揮できるよう、今はあらゆる人にお会いして見聞を広めています」

■ 伊藤達也のキャリアをこう見る

松下政経塾の教えと経験から育んだ 不確実性を楽しむキャリア

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

伊藤達也氏のキャリアは波乱万丈である。数年先に何をしているのか、明確ではない状態のなかで常に爆発的なエネルギーを発揮している。なぜか？ それを知りたくて久しぶりに氏を訪ねた。

お話を伺っていて感じたのは、教育心理学の概念「ローカス・オブ・コントロール」でいう内部統制が極めて強いということである。さまざまな出来事が自己の能力や行動の結果だと考えるのが「内部統制」であり、運や環境の問題だと考えるのが「外部統制」であるが、彼の場合は、自分次第だと明確に思っている。これは起業家などに多いタイプで、いい方向に働けば、不確実な社会をポジティブに生きていくことができる。

ではなぜそうなったのか？ もちろん生まれつきそうだったわけではなく、そこには松下政経塾の第5期生として得た教えや経験があったように思う。

政経塾の採用基準には「運と愛嬌」というものがある。これは政治家として大成するにはその2つが欠かせないという意味だと理解していたが、同時に変化対応の心得でもあるのだと伊藤氏の話聞いて思った。愛嬌によって人的ネットワークを広く薄くつくる力を求め、運という言葉で、偶然の機会を最大化するような日常の行動を求めているのではないだろうか。

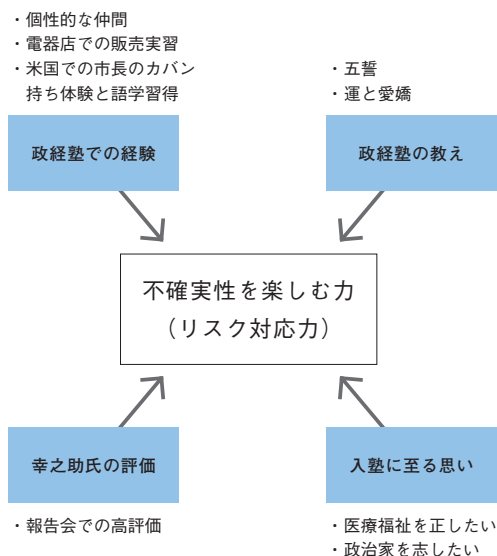
そして政経塾の五誓になっている「成功の要諦は成功するまで続けたところにある」という

言葉は伊藤氏の座右の銘にもなっていて、これも不確実な環境を生き抜く知恵になっている。

さらに政経塾で、強烈な個性の人々と寝食を共にする経験も。電器店での販売実習で、どうしても生活できなかつたら最後はこれで食えると感じた経験も。松下幸之助氏から最後の報告会で直接高い評価をもらったという成功体験も。すべてが不確実な社会をポジティブに生きる糧になっているのだとわかる。

若いときに受けた教育は重い。それを改めて実感した機会だった。

◆ 伊藤氏のキャリアを支える原点



若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 11

若手に“任せる”ということ

任せる側に「任せるメソッド」があること。
そうでなければ若手は自律的に動けない

2019年、日本開催のラグビーワールドカップの勝利に向け、コーチの指導と若手育成に力を注ぐ中竹竜二氏。前職の早稲田大学ラグビー蹴球部監督時代には、自律的な組織づくりによって、2年連続大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介する。今回は、任せても若手が自律的に動けない理由を考える。



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
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Nakatake Ryuji_1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。著書に『判断と決断——不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）などがある。

ゴールを明確にすれば、若手は大きな力を発揮する。これは、僕が選手や指導者育成を通じて得た実感である。理由は科学的に分析したわけではないが、少子化の影響もあって周囲から大切に育てられ、常にゴールの方向感を示されて育ってきたからではないか、と僕は考えている。

とはいえ、単にゴールを示せば自律的に考え、動くわけでもない。多くの上司や指導者は若手の自律性に過大な期待を寄せるが、それは大きく裏切られ、「仕事を任せてみたがぜんぜんできない」と嘆く。若者の力不足、と、原因を若手側に求めることになるのだが、上司や指導者側に「任せ方」のメソッドがないことが議論されることはあまりない。

「丸投げ」と完全な指導の間には多くの段階と幅がある

現在、日本ラグビーのスタイル確立を目指し、その哲学の基本として「自ら考え、自ら行動する選手、指導者の育成」を置いている。「選手

たちに任せてくださいね」。そう高校の指導者に言うと、練習中、選手たちに「おまえたちに任せたから、自分で考えろ」と指導する。しかし任されたところで、選手たちは、自分で何をどう考えていいかわからないから、うまくいくはずがない。

選手が右往左往していると、指導者はどうするか。「なぜ自分で考えてプレーしないんだ」と叱るだけだったり、「任せるのはどだい無理」と諦め、「こうしないからダメなんだ」と、指導者の経験に基づくやり方を押し付ける、ということまで起こる。「丸投げ」か、完全な指導のもとにやるのか。まるで選択肢が、この2つに限られているかのようだ。

しかし、実際には「丸投げ」と完全な指導の間には、たくさんの段階や内容の幅がある。大きなゴールに至るまでのサブゴールの設定を任せる。人のアサインだけ任せる。予算の使い方だけ任せる。1つ目のサブゴールまで、人員の配置、予算の使い方、プロジェクトの進め方もすべ

て任せる、など、やり方はいくらでもある。先の例で言えば、その日の練習メニューのプランニングからすべて任せるのか、メニューを完遂するための進め方を任せるのか、あるいはできない選手の指導を任せるのか。まずはそれを明確にすべきだ。

任せる目的によって 任せ方は変わる

何をどこまで任せるかを、どう決めるか。それは任せる目的による。

早稲田のラグビー蹴球部では、志望する高校生を招いて、春、夏に1泊2日のスクールを開催する。この企画・運営を、僕は基本的にリーダークラスの選手たちに任せていた。ゴールはスクール終了後、高校生たちが「絶対、早稲田に来たい」と感じていること。たとえばかの大学から推薦枠が来て、早稲田を受験したいと思わせる、というそれなりにハードルの高い目標だった。このゴールだけを伝え、あとは全権委任した。

予算も何も言わないが、しばらく

すると「懇親会にはお菓子やジュースが必要だし、ビンゴもやるからお金が必要」と請求しにくる。数日後、「中竹さんも何かください」と言うから何かと思えば、「話し合った結果、景品は選手や監督がふだん着ているジャージがいいと思う」と言い出した。より親和性を高めるには、買ったものよりも、「早稲田らしいもの」がいいと判断したのだろう。

スクールの最後には必ず、参加した高校生と僕が面談をした。先輩たちがこんなに気さくなチームだと思わなかった。練習の厳しさと、そうではないときのゆるさが魅力。彼らは口々にそう言い、ほとんどの高校生が「早稲田に来たい」と希望した。

このスクールを選手に任せたのは、年の離れた僕ら指導者が議論するよりも、年齢が近く、頭も柔らかい大学生が企画したほうが、ずっと目指すゴールに近づけると思ったからだ。だから、ゴールだけを伝え、すべて任せた。やることや予算をあらかじめ伝えてしまったら、彼らの自由な

発想を邪魔してしまう。

もちろん、選手たちのリーダーシップの育成という目的はあったが、それはあくまで2番目。こちらを主眼に考えるのならば、携わる人数を増やしたり、予算をきつく限定したりと、任せ方を変えた可能性は高い。あるいは、低学年の選手に自律性を持たせるためであれば、部分的に任せる工夫をしたかもしれない。

企業の方にこの話をする、フェアウェイとOB、つまり、やっていることと悪いことは決めておくのですかと問われることがある。

確かに、基本的なルールは持っておく。ただし、OBラインの外は絶対ダメ、フェアウェイであれば全部OKと決めるのはナンセンスだ。

フェアウェイであっても、浅はかな考えにしか基づいていない場合もある。OBでも、よくよく聞いてみるとしっかりとした考えに基づき、「それも有りうる」とこちらが納得させられることもある。

ケガをしたとき、選手がどう過ごすかは、本人に任せる。「リハビリに専念します」「ビデオでラグビーを学びます」。これらは、模範回答、フェアウェイだ。しかし、「ぜんぜん関係ない本や映画三昧で過ごします」と、フェアウェイから外れた回答をする選手もいる。「ラグビーのことしか知らなかったから、いい機会だし、いろんな考え方を学びたい」と言うのだ。人としての成長が、選手としていい影響をもたらさないはずはない。「なぜそうするのか」。その問い掛けによって、任せたこちら側が学ぶことも多いのである。



名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は、ロシア文学、ロシア文化を専門とする東京外国語大学の亀山郁夫学長に今後の「人と組織」考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。

『国家の罫 外務省のラスプーチンと呼ばれて』

歴史に跡を残す者は
大状況に身を置き、高潔に生き抜く

著者は、外務省のなかでロシア分析のプロと呼ばれた外交官だったが、2002年に、「鈴木宗男事件」*で外務省関連機関に対する背任と偽計業務妨害の容疑により逮捕された人物だ。2009年7月に刑が確定している。本書は、著者のロシアでの働き方や鈴木氏との関係、そして512日間におよぶ勾留の日々を詳細に記したものである。



著者／佐藤 優
新潮社 1600円（税別）
2005年3月刊行

「国策捜査」に対する告発として知られる本書であるが、むしろ、ソ連崩壊前後の日露外交の現場を伝える記録として読むほうが正しいように思う。

実際、情緒的な表現は一切なく、淡々と事象が語られており、「歴史的な検証に耐えられるものでありたい」という著者の意思が反映されたものになっている。

本書を通じて我々は、世界を相手に闘う、あるいは組織のなかで変革を起こすといったとき、何が必要になるかを学ぶことができる。

国家を意識し
利欲のためには動かない

著者は、在露日本大使館勤務時代にソ連崩壊を目の当たりにし、帰任後は国際情報局の分析官として、「2000年までに日露平和条約を締結する」という国家目標に向けて交渉にあたった。この時期、



● 語り手

亀山郁夫氏
東京外国語大学長

Kameyama Ikuo_専門はロシア文化・ロシア文学。主な著書は『ドストエフスキー 父殺しの文学〈上下〉』（日本放送出版協会）など多数。翻訳を担当した、ドストエフスキー著『カラマゾフの兄弟』（光文社）で毎日出版文化賞を受賞。

膠着していた北方四島問題が解決に向けて動き始めたのである。

日本の政治文化が脆弱だったために、条約締結には至らなかったわけであるが、彼の功績は日露関係史上に大きな足跡を残した。

なぜ、この大仕事を成しうることができたのか。

それは著者が、国家という大状況を意識し、いかなるときでも高潔さを失わなかったからである。

「知もて解し得ず」と歌われたロシアであるが、大粛清や世界大戦などの多くの悲劇を抱えたロシア人が、人間的なものを尊ぶことを著者は知っていた。国家に重要な情報を得るために、時には危険に身をさらしながら「自分の頭で徹底的に考え、ロシア人の心に訴える言葉」を探し続けたのだ。

本書の後半では、勾留の日々や検察とのやり取りが記述されるが、そこでも大状況に身を置き、高潔

であり続ける著者の姿を見ることが
できる。

情報公開や報道のされ方に注文
をつけ、徹底して日本外交の信用
にこだわった。また、どんなに罵
声をあびても、自己防衛のために
下僚が不利になる供述をすること
はなかった。

取り調べの途中、検事が「仕事
は与えられた条件の範囲でやれば
いい。成果が出なくても」と自分
に言い聞かせるように語る場面が
あるが、それは大状況で高潔に仕
事をする著者への羨望ともとれる。

グローバル人材、リーダーに 求められる要件

現在の日本における組織と個人
の問題を考えると、大状況に身
を置き、高潔さを失わない人材、
というのは1つの理想であろう。

グローバル人材もその文脈で語
れるものだと思う。それは単に海
外で働く人材という意味ではなく、
原発事故で日本が国際的な評価を
落としているなかで、相手の心に
訴える言葉で日本の魅力を語るこ
とができる人材である。

また、変革を推進するリーダー
にも、この資質は求められる。全
体が見えており、そのうえで目的
の正当性を一人ひとりが納得する
言葉で語れるか、ということだ。

こうした高潔な人が潰されずに
活躍できる社会が実現できたとき、
日本に新しい世界が開ける。

研究員の書棚から

組織心理学のテーマから
当研究所研究員の中村天江が紹介します。

『人を助けるとは どういうことか ——本当の協力関係をつくる7つの原則』

著者/エドガー・H・シャイン 監訳者/金井壽宏
英治出版 1900円(税別) 2009年8月刊行



ビジネスの現場でも求められる支援 支援者の関わり方が成否を分ける

人を助けるということ、つまり、効果的な支援のあり方
を具体例を用いて説明した1冊です。組織行動論の大家で
ある著者のシャイン氏は、「支援の目的は、被支援者が自
力で困難を切り抜けるようにすること」と述べます。

そもそも、どんな支援関係も対等ではありません。被支
援者は一段低い位置「ワンダウン」、支援者は一段高い位
置「ワンアップ」にあります。支援が成功するかは、支援
者がこの不均衡を自覚し、適切な役割を認識できるかにか
かっています。そのうえで、被支援者の自助努力のプロセ
スを伴走するようなコミュニケーションをとる。それがで
きなければ、せっかくの善意からの支援の申し出が支援者
のひとりよがりになるといいます。

仕事の現場には、部下の育成やチームビルディングなど、
支援が必要とされる場面が数多くあります。事業環境が変
化し、知識やスキルの陳腐化の速い現在では、自身の知識
や専門スキルによって目上の人を助けることも期待されます。
どんな場合でも、相手との関係がうまく構築できなければ、
その支援は成功しません。2010年度に行った良質な転職
支援に関する研究でも、成否を分けるのは支援者であるキ
ャリア・コンサルタントの関わり方でした。

本書は、具体的な会話例がいくつも登場し読みやすい一
方で、どのような状況や立場を想定するかで、幾様にも解
釈できます。効果的な支援のためには、1度通読した後、
自分の立場に置き換えて読み返すことをお勧めします。

Nakamura Akie_リクナビNEXTなどの事業企画を経て、2009年当研究所に着任。
専門は人材ビジネスが労働市場で果たす役割や課題を研究するLMI (labor market
intermediation)。2010年度の研究テーマは“良質な転職サポート”のあり方。

言葉の魔法

“じゃあまず、4%だね”

2010年の取締役会議で、障がい者雇用のための特例子会社設立を提案した際に、社長が言った言葉です。

4%というのは、そのとき盛り込んだいなげやグループの障がい者雇用率目標。この数字がいかにかんげいかは、1.8%の法定雇用率*でさえ企業の半数以上が未達成であることを見ても明らかです。でも日本には就労人口の4%相当の障がい者がいる。その数字にこだわることは「健全な社会の実現」を経営理念に掲げる当社にとって意味がある。そう考えた覚悟のうえでの提案でした。そんな目標は不可能だと判断される可能性もあったのです。ところが社長の口から出たのは「まず」という言葉。4%はあくまで第1ステップというメッセージでした。思ってもみない返答に驚きながらも、自分のなかにどんどん力がわいてくるのを感じました。プレッシャーよりも、この事業が期待されているということのほうがずしんと身にしみたのです。

特例子会社設立から約半年。計画を上回る勢いで雇用が進み、雇用率は2.5%から2.8%へと上昇しました。

正直、自分がここまで障がい者雇用にのめりこむとは思っていませんでした。9年前に厚生労働省の精神障害者雇用促進モデル事業に協力したのが始まりです。

彼らの誠実な仕事ぶり、その力を引き出すなかで「人材育成」の本質に目覚めていく上司、見る見る変わる職場のムード、事業終了後に当社での採用が決まった障がい者のご家族が喜ぶ姿を目の当たりにし、この「四方良し」の取り組みを支援していきたいと思ったのです。

私は典型的なサポータータイプで周りを引っ張るのはむしろ苦手です。それでも関わる人が次々と新たな課題へ水先案内してくれ、それに打ち込んでいくうちにいつの間にか特例子会社の設立まで来てしまった気がします。社長もその1人。冒頭の言葉からは、次の目標に向かっていく大きな力をもらったと思っています。

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。



障がい者雇用率4%を目指して
特例子会社を立ち上げた人事本部リーダー

石川 誠氏

いなげや特例子会社 いなげや ウィング
管理運営部長(兼) 事業推進部長

Ishikawa Makoto_1985年いなげや入社。店舗勤務を経て1987年人事部、2000年人事部リーダーとなる。2002年厚生労働省の精神障害者雇用促進モデル事業への協力をきっかけに、店舗でも精神障がい者雇用は可能と確信。社内への働きかけ、人事制度の拡充などを通じて、リーダー就任当時は1.3%だった障がい者雇用率を2.5%に押し上げる。人事本部リーダー在職中、特例子会社設立を社内提案し2010年10月より現職。設立後半年で雇用率を2.8%へと上昇させた。

* 法定雇用率……民間企業の場合、従業員56名以上の企業を対象に、週20時間以上勤務する従業員数の1.8%相当の障がい者雇用が義務付けられている。従業員201名以上の企業については未達成人数1名につき月額5万円の納付金が必要。2010年6月1日現在の法定雇用率達成企業(従業員56名以上)は47.0%。

海上自衛隊の護衛艦ゆうぎり。
乗組員は1年のうち約3分の
2をこの艦内で過ごす。



“ここは海だからマーメイドでいい”



アナウンサーから海上自衛官に転身し
隊員の心のケアにあたる臨床心理士

山下吏良氏

海上自衛隊佐世保地方総監部
管理部メンタルヘルス担当幹部 1等海尉

Yamashita Rira_1995年同志社大学卒業後、テレビ大阪報道部記者、NHK鳥取放送局のキャスターを務めたのち、フリーアナウンサーに。この間、阪神・淡路大震災や臓器移植問題の取材を通して、メンタルヘルスケアに興味を持ち、京都ノートルダム女子大学大学院で臨床心理学を履修。2007年に臨床心理士として海上自衛隊に入隊。現在佐世保地方総監部のメンタルヘルsteamが受ける相談は年間2500件。著書に『女子アナ・吏良の海上自衛隊メンタルヘルス奮闘記』（講談社）がある。

海上自衛隊のなかで、臨床心理士として隊員のカウンセリングやメンタルヘルス講習会を実施するほか、記念行事での司会や外部向けの講演など、さまざまな活動をしています。活力の源になっているのがこの言葉です。

テレビ局勤務時代に阪神・淡路大震災や臓器移植問題の取材を経験し、心のケアの重要性を感じた私は、フリーアナウンサーの仕事の続けながら、臨床心理士を目指して大学院に入学。授業で患者役として箱庭療法*を受けた際、私が玩具の1つに選んだ人魚姫が深層心理のなかの自分の姿だと教授から指摘されました。アナウンサーと臨床心理士の世界、どちらで生きていくのか迷っていると。そして、臨床心理士としてやっていくのなら、美しい「声」と引き換えに人間になった人魚姫と同様、アナウンサーの仕事は辞めるべきだと言われたのです。

大学院修了後しばらくして、臨床心理士一本でいくと決め、たまたま募集を目にした海上自衛隊に入隊しました。始めのうちは仕事の進め方に悩み、同じ部署の女性の先輩によく相談していました。そんななか、話が箱庭療法に及んだ際、私は人魚姫のエピソードに触れたのです。すると先輩は、「ここは海上自衛隊だから、海でも陸でも活躍できるマーメイドでいい。これまでの経験を捨てるのではなく、活かしていけばいいのよ」と言ってくれた。今までの自分を否定する必要はないと気付かされ、嬉しくて涙がでました。

それ以来、積極的に「しゃべり」の仕事を引き受け、多くの人に私自身を知ってもらったことで、メンタルヘルスに関心を寄せてもらえたり、人事部門や指揮官などを交えた多角的な活動ができるようになりました。また、35歳前後の仲間と「チーム35」を結成して、広く海上自衛隊をPRする活動も始めています。今後も、自衛隊員が心身ともに健全であり続けるために、自分の知識や経験を活かしていきたいと思います。

*箱庭療法は、心理療法の一種で、治療者が見守るなか、患者が箱のなかに思いのままに玩具を入れて箱庭を作っていき手法。患者の自己治癒力が活性化され、また、箱庭作品は患者の内界の表現として役立てることができる。

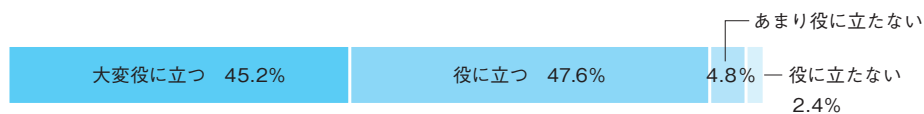
読者の声

READERS' VOICE

前号『Works』106号(2011.06-07)に寄せられた読者の声です(2011.7.5時点)

特集『変化の時代、キャリアの罫』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



◆世代間のキャリアや仕事に関するギャップが体系的に分析されていて、非常に参考になりました。私自身50歳を目前にしており、自身のキャリアや仕事観を振り返ったときに、今の若手の意識に違和感を感じるが多かったのですが、考えを整理する一助となります(機械)

◆願わくば、このような仕事観の基本的調査は、経年比較ができるとありがたいと感じます。今回の調査で見ると、40代前後の仕事観の凹をどう考えるか。彼らと50代は「中高年」と一括りにできるのか。実は「20世紀型」と「21世紀型」に有意な差などないのではないかとも思えます(コンサルティング)

◆『20代は「激流下り」のイメージ 自己効力感醸成の仕掛けが課題』を読んで、思った以上に環境変化が押し寄せてきて、受け身にならざるをえないところがある、また「1年間の振り返り」の場の設定が必要というところに共感しました(機械)

◆あえて不満を述べるなら、若年層と中高年という分類でよかったのでしょうか。さらには企業のポジションを反映させる必要があったのではないのでしょうか(設備)

◆まとめの「同化をベースとした社会化作用の適用は難しくなってくる」という言葉は、考えさせられました。性別や育ち、価値観の異なる人たちを束ね、一緒に目的を達成するための集団が企業、としたときに、この集団をまとめるキーワードを見つけ出すことが重要、との意見に得心の思いでした(設備)

連載に関するご意見、ご感想

◆人材育成のグランドセオリーを考える：基礎的モデルとして、プロフェッショナルリーダーの、専門性とリーダーシップの2軸に言及した点が良いと思います(教育)

◆成功の本質：昔からあるものに新しい価値を定義して、ぶれずにその実現のために手を尽くした話に感動しました。私の仕事に対しても同様に、一見目新しさがなく、と日頃から思っていたので、このような記事に触れ、自身の仕事を見つめ直してみたいと思いました(設備)

◆人事の哲学：「責任が明確化されていないと、どこまでも混乱が繰り返されるだけ」という言葉を非常に重く受け止めました。「想定外」という言葉が流行語になるということが、日本のリーダーの力量不足を物語っています(コンサルタント)

◆CAREER CRUISING：「バラエティも経験した20代 人生にムダはないと感じた」の箇所を読み、キャリア形成とはこういったことだと思えます。キャリア(経験)のなかにこそ、課題に立ち向かう智慧が存在するのでしょうか(製造)

◆若手を腐らせるな：新入社員のペアリーダー(教育係)を担当した際、下手なりに「問いかけ」にトライしました。ただ、この記事ほど「繰り返す」ことができておらず、問いを深め、広げることができていなかったな、と反省。繰り返しの流れが詳細に書かれており、勉強になりました(機器)

編集後記

釜石市の子供たちは津波を前に見事な避難行動をとっています。海士町の島民は、1ターンの若者を受け入れ島の再生を図っています。釜石市の子供たちと海士町の島民に共通するのは、過去の経験や知識を問い直し、新しいモノを受け入れることです。真摯に自身と向き合う姿勢に生きる力を感じます。(中重)

葉田甲太さんのご厚意で『僕たちは世界を変えることができない。』の試写を観ました。この映画には、仲間の心に、カンボジア人の子どもに、枯れ木が深く根を下ろすカンボジアの荒地に、活動を通じ、彼らがもたらしたたくさんの小さな変化が埋め込まれています。若者の“スイッチ”のありかを、私たちはちゃんと知る必要がありそうです。(入倉)

iPhoneアプリのサッカーゲームに、最近ハマっています。以前息子が持っている、PSPのサッカーゲームを試したことがありますが、遜色ありません。むしろプレーの自由度は高い感じでした。驚くのはその値段。リリース記念で115円でした。PSPは安いソフトでも数千円でしたから、まさに価格破壊。ゲームメーカー大手は大変だと思います。(wsfer510)

「言葉の魔法」で海上自衛隊取材しました。震災後、自衛隊は10万人の隊員を被災地に投入。その活躍は、多くのメディアで賞賛されました。悲惨な光景を目にし、心が折れそうになる隊員の活動を支えたのは、仲間の労いだったそうです。「お疲れ様」「頑張ったな」。何の装飾がなくても、そこに気持ちがあれば言葉は力を持つのだと実感しました。(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
はこちらから）

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カードがご利用になれます。手数料はかかりません。
- *電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。
- *発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、当社は個人情報取り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.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罫



No.105 2011.04-05
サービス人材の育成で世界に挑む！



No.104 2011.02-03
クリエイティブクラスとの新結合



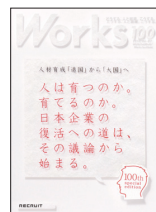
No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係



No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの限界に挑む



No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ



No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク



No.98 2010.02-03
リストラの「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ー

●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

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（108号）のテーマは
人と組織と対話(ダイアログ) (仮題)

発行は、2011年10月11日(火)です。

107 2011.08-09 若手を見る目、活かす力はありますか？

第17巻第3号通巻107号2011年8月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 中重宏基 発行(株)リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9235(編集部)

定価700円 本体667円

