


自立型人材の時代

資本も何もない起業家といわれる人たちが、力強く事業を起こし、成功に導いていく姿を見受けます。一方、豊かな経営資源と、高度な情報、そして最高の教育を受け、豊かな知識を持っている多くの人材に恵まれた大企業が、新規事業を起こしても、成功する確率が低く苦しんでいる場面を多く見受けます。

ベンチャー企業には、大企業ほど優秀な人材は集まってはいません。それにもかかわらず、素晴らしい業績を上げています。今、新しい産業の芽は、小さな所から出てきています。特にアメリカでは、ベンチャー企業が、時代をリードし、新しい技術を生み出しています。

このベンチャー企業の経営者の行動や考え方を調べますと、経営や仕事における成功要因は、経営資源にあるのではなく、ことに当たる人の考え方、姿勢にあることが分かってきました。仕事をしていくとき、予算が、人手が不足している、競争が激しいということは、どこにでもある日常茶飯事のことで、不足のことを考えると仕事に限界を感じてしまいます。しかも、いつもできない要因が頭を一杯にしてしまいます。これでは仕事を成功に導くことは難しくなります。

一方、常に資源の不足状態の中で、今あるものを最大に活用し、無いものは補う努力をしつつ、道を切り開き続け、諦めずに成し遂げる人もいます。確かに予算や人手の不足は、仕事を進めるうえで大きな障害であることはいうまでもありませんが、仕事の限界とは、担当する人が諦めたときなのです。仕事の成否を分けるのは、それにかかわる人の姿勢なのです。意欲を失った人に、どのようなチャンスが与えられても生かすことができないのと同じように、いくら豊かな資源があり、知識があっても、問題を回避する姿勢があると、ことを成し遂げることができなくなります。



成功する人は、問題から逃げない、解決するまで粘るという特性があります。このビジネスや仕事を成功に導く姿勢をとる人を自立型人材と呼びます。この講座では、自立型人材とは、どのように考える人なのか、どのような姿勢を、どのような行動を取る人なのかを明確にし、自立型人材に近づくための考え方、姿勢、行動、そして自分を自立型人材に育てることを考えます。

単元1では、自立型人材とは、どのような人材かを明らかにします。

単元2では、組織の中での自立型人材の考え方、行動を学びます。

単元3では、自立型思考を身に付け、そして組織において力を発揮するための行動を具体化します。

自立型人材がとる思考体系を自立型思考と呼びます。自立型思考は、ビジネスに携わる人のみならず、社会人、家庭人にも必要な考え方です。この講座で明らかにする、自立型人材は、理想的な人材かもしれません。しかし、真に自由をそして幸福を求めるならば、自立型人材に、一歩でも、二歩でも、近づく必要があります。しかも、自立型思考をするためには、また自立型人材に近づくためには、甘えや依存心を少しずつでもはね退け、自分自身に厳しくしていくことが必要です。人間、誰でも甘えは持っており、依存の心も起きてきます。しかし、自立型思考を正しく理解し、少しでも、この甘えから脱し、依存心を捨てていくことが必要です。甘えや依存があったのでは、決して成功することも、充実した人生にすることもできません。

この講座を最後まで丁寧に学習し、自立型人材を目指した考え方や、姿勢や、行動が取れるよう努力されることを願うしだいです。

目 次

単元1 自立型人材の時代 3

第1章 今、なぜ自立型人材が求められるのか 11

- 価値観の変化 12
 - 革新と創造が求められる時代 12
 - 個性重視の時代へ 13
- 忠誠心から充実感へ 16
 - 人間中心の考え方へ 16
 - 年功序列賃金の崩壊 17
 - 仕事の充実感が、真の「やる気」につながる 19
- 自立型人材の時代 20
 - 求められる人材像 20
 - 心を突き動かすビジョン 21
- サラリーマンからビジネスマンへ 23
 - 仕事の充実を求めて 23
 - 自立心が、組織の中で自分を生かし、自己実現をはかる 25
 - 自分自身への挑戦 25
 - 自立する人間の5つのキーワード 26
 - 解説：組織の防衛力 29
 - THINK & THINK* 30

第2章 自立型人材とは 33

- 自立型人材 34
 - 自立型人材の5つのキーワード 34
 - 人間は、だれでも「自立」を求めている 36
- 自己依存／他者依存 38
 - 「甘え」からの脱却が「自立」への第一歩 38
 - 目標が行動を起こし、充実感が意欲を増す 39
 - 他者依存は、自分の生命力を放棄している 41
- 自己管理／他者管理 42
 - 自分の目標を作る 42
 - 自分の可能性を引き出す 43

- 人間には無限の可能性がある 44
- 自己責任／他者責任 47
 - 責任は全て自分にある、他者責任にしない 47
 - 自己責任の姿勢は強い信頼を得る 49
- 自己評価／他者評価 51
 - 自分が納得するまでやる 51
 - 他者評価は疲れるだけ 52
 - 仕事は自分自身への挑戦 53
 - 諦めないから失敗はない 55
- 他者支援／自己利益 56
 - 相手を全面的に信頼し、支援する 56
 - 信頼するとは相手の全てを受け入れること 58
 - *THINK & THINK* 62
- 第3章 自立型人材は充実の欲求を優先する 67
 - 自立型思考と依存型思考 68
 - 安楽の欲求と充実の欲求 68
 - 「思考プロセス」によって生き方が異なる 71
 - 依存や回避では楽になれない、充実を求めると幸福が得られる 72
 - 楽を求めると楽になれない 72
 - 依存や責任回避では楽にならない 74
 - 責任を果たすことで充実感が味わえる 76
 - 信頼を得ることはやり抜くこと 77
 - 信頼が自由を与えてくれる 78
 - 依存心に基づく目的は達成されない 79
 - 意味のある目的、意味のない目的 79
 - *THINK & THINK* 81
- 第4章 充実の欲求の4つの要素 83
 - 自己実現 84
 - 心の奥底にある夢そしてビジョン 84
 - 「自己実現」は行動から得られる 86

- 「充実感」は全力でやった行動から得られる 86
- 自己成長 89
 - 希望があるから、成長があるから、生きられる 89
 - 成長しているから充実がある 90
- 社会調和 91
 - 社会に貢献している感覚が充実感をもたらす 91
- 価値創造 93
 - 仕事を充実させることが心の充実につながる 93
 - 自分自身の競争力を育てる 96
 - *THINK & THINK* 98

第5章 自立型人材の考え方とその行動 101

- いかなる環境の中でも、最大限の力を発揮する 102
 - 叩かれても怯まない 102
 - 必要なのは、姿勢 104
 - 大切なことは、始めたか、やっているかということ 104
- 失敗の回数は、多ければ多いほどよい 106
 - 失敗は、人を育てる糧 106
 - 失敗は、諦めたとき 107
- 現在を納得して生きることが、将来の充実に繋がる 109
 - 生きがいの探求の必要性 109
 - 現在を納得して生きる 110
 - *THINK & THINK* 112
- 課題へのヒント 115

第1章

今、なぜ自立型人材が
求められているのか

価値観の変化

●革新と創造が求められる時代

ますます進む国際化、経済の流動化、市場競争の激化は、日本企業に経営改革を迫っています。オイルショックのときにも改革を迫られ、立派に立ち直りました。しかし、今回は、より大きな、そして長期にわたる改革が、多くの企業で行われています。今、迫られている規制緩和や構造改革は、戦前からの価値観を引きずっている官僚主導の産業優先政策、官民の癒着体質、談合体質などを見直し、国際感覚に優れた、より魅力のある生活を支える新しい価値観の創造が、そして新しい企業経営が生まれてくる過渡期ということができます。

いままで、拡大が利益につながるという状況が続いてきました。しかも、国家的見地から、拡大は正義であり、拡大意欲は無条件に善と信じられてきました。しかし、輸出による世界制覇は、円高をもたらし、東南アジア諸国が力をつけるにしたがい、価格競争が激化してきました。安い労働力を求めて生産を海外に移動させた結果、産業技術の空洞化が進むようになってきました。一方、国内では、ゴミ問題、環境問題がクローズアップされてきています。使い捨て感覚に、罪悪を感じ始め、資源の無駄使いという感覚が強くなってきました。

いつぞやの日本経済新聞に、次のような記事が掲載されていました。

現在進行しているグローバル化は、今後ますます進展していくであろう。日本では、規制緩和が進められるとともに、国際的な価格競争が展開している。企業は収益を維持していくのに大変な時代になった。株や土地に始まった価格破壊は、いま物に押し寄せている、やがてサービス産業や雇用市場、労働賃金へと進んで行くであろう。

いままでの日本の労働市場は、同質的な人材を企業内で育ててということをしてきた。今後、日本経済の流動化、市場競争の激化にともない、より創造的で個性豊かな人材が求められる。企業がそのような人材を求めるために、労働市場の流動化が活発化するであろう。いままでの日本の労働市場は、固定的で、競争も社内だけであったが、今後は、企業を越えた人材の競争の時代がくるであろう。


規制緩和や自由化によって、商品価格が変わってきたように、これからの日本の労働市場も、賃金制度も変わっていきます。終身雇用的慣習は急激には変わらないとしても、賃金制度、昇進制度は、見直されていかざるをえません。

どの企業でも求める人材が社内になければ、社外に求めるようになり、人材の流動化が活発になるでしょう。個人にとっても、自分で自分を育てる「自己育成」が求められ、力のついた人は、その成果を基に、より良い仕事に就くことができるようになるはずです。賃金も年齢と共に上がっていくのではなく、働きによって上がっていくようになり、一つのところで働いていたのでは、よい経験が積めないとしたら、よりよい経験が積めるところへと移って行き、自分のキャリアは自分で築いて行く、新しい労働市場、雇用関係が生まれて来るのではないのでしょうか。

●個性重視の時代へ

今まで、私たちが会社に求めてきたものは、安定した給与制度や昇進制度であり、雇用が保証される、しっかりした経営でした。そのために、一生を会社のために捧げることが、美德として存在していました。

中途採用をするにしても、採用側は、退職した理由をしつこく聞き、企業に対する忠誠心が欠けているのではないかと、協調性がないのではないかと、一人よがりな点があるのではないかと、慎重に確認したものです。



企業が、最も重視したのは「忠誠心」でした。そして、職場では企業戦略のもとに計画された量的拡大を支えるために決められたことを確実にやり遂げる能力を最も重視しました。

いつの時代でも企業は決められたことを確実にやり遂げる能力のある社員によって支えられています。しかし、その能力を保つために企業は忠誠心を強く求めてきたのです。大量生産を可能にするために、成長のために、企業への忠誠心を強める施策を中心にしてきました。そして、一生懸命働き、豊かになるために輸出をし、外貨を稼いできました。しかし、その結果は円高をもたらし、バブルを起こし、外国からは規制緩和を迫られ、価格破壊を起こし、そして産業の空洞化をもたらしてしまいました。

これからは、私たちの生活においても、経済活動においても、世界との関係を考えずに、ことを進めることができません。ますますグローバル化が進み、世界規模の関係を考慮に入れた行動が求められるわけです。しかし、日本企業の海外での活動を見ますと、アメリカでの日本企業の投資の失敗、銀行や商社の多大な損失の発覚、等々を通して日本企業の経営体質が問題になっています。

歴史的に見ても、日本の国際進出は多くの失敗の連続でした。秀吉の時代の朝鮮出兵、明治時代から昭和にいたる東南アジアへの進出、すべて失敗でした。日本は、力だけの征服を目指しました。そして、近年は経済力だけの進出を目指しています。このことが問題を起こした原因のようです。

今までは、産業の面において、旧・通産省指導のもとに日本産業の育成が行われ、主要技術を輸入し、その技術を改善し、品質の良い競争力のある製品を作り上げて成功してきました。教育さえも日本のため、産業のために行われてきたわけです。これからは、文化においても、技術においても、世界から学び導入するだけでなく、輸出する必要があると叫ばれているのです。

これからは世界の人々に貢献するものを輸出しなければ、国際進出は、まともや不成功に終わるでしょう。それにはまず私たち自身が、自覚する必要があります。そして、より創造的な活動が求められ、個を重視した考えが必要になってくるでしょう。

貧しさからの脱出のための量だけを追い求めてきた時代は終わりました。企業中心の考え方は否定されてきています。国際社会との調和をはかり、多様化と自由競争の時代に対応した「個性重視」の労働環境が進んでいくでしょう。企業べつたりの忠誠心だけを求める労使関係は終わりになり、これからは、以前より叫ばれてきた、人間中心の、個人個人の満足を重視する、多様化の時代に、本格的に入っていくと考えられます。



忠誠心から充実感へ

●人間中心の考え方へ

企業中心から人間中心の考えに移行していくなかで、会社への忠誠心だけでは、これからは活性化していかないと気付きはじめた人が大勢います。なぜなら、忠誠心は、仕事への、組織への、会社への、非常に狭い部分への集中を求められるため、発想と行動が閉鎖的になり、創造的活動を阻害してしまうのです。

また、時代が変わりました。利益の上げられる仕事が少なくなってきたのです。家電メーカーでは、テレビやビデオを大量生産して、価格や品質で勝負すればよいという時代ではなくなってしまいました。パソコンも同じです。IC産業も同様、メモリーだけを大量生産していたのではやっていけなくなってしまいました。社員は、頭を使わずとも、ただ汗水流して働くことだけで、会社が利益をあげられる時代ではなくなりました。次から次へと新しい価値を付加する技術が、知恵が要求されています。

企業の安定のみを求める忠誠心は、保守的態度が強められ、柔軟な市場への対応と社内的な改革が求められるとき、動きを悪くして、組織を硬直化させてしまいます。組織間の柔軟な調整が必要なときに、新しい考えが浸透していかず、深刻な障害となり、円滑にいかなくなってしまうのです。

第二次大戦後、どの企業でも、豊かな社会を作るため、また、生活レベルを向上させるための明確な目標のもとに、社員のやる気を大いに喚起してきました。そして、やる気を維持するために、年功序列賃金制度や社宅等を含めた福利厚生など、私的欲求を満たすことにより、企業への忠誠心を強めてきました。

一方、企業が大きくなると、組織が増え、仕事の処理手続きも複雑になります。そのために、多くの管理部門ができ、スタッフが増えていきます。企業の安定が重視され、なにごとにもバランスが重要な判断基準となっていきます。そうになると、そこには企業としての安定した、落ち着きのある雰囲気ができあがります。しかし、企業が安定を求めるためにバランスが重視されるようになると、企業を大きくしてきた原動力となった大切な革新性が失われます。

アメリカの統計ですが、研究開発費当たりの技術革新件数は、小企業は中企業の4倍、大企業の2.4倍という数字がでています。企業が大きくなるにしたがって、発展の基となる技術革新件数が少なくなっていくということです。

保守的な傾向が、官僚主義を醸成し、革新性を失わせているといえます。まさしく日本の多くの企業は、規模を大きくするとともに、変化と革新を望まない、保守的体質を作り上げてきたのです。私達の身近な問題として捉えた場合でも、前例を重視し、バランスを考え、上からの指示や意向にのみに忠実で、自分自身で考え、判断し、行動することができない人が多くなってしまいました。これらの人たちは、これからの激しい変革の続く時代には、会社にとって重荷になってきている、足枷となっているということです。

●年功序列賃金の崩壊

これまで、企業は、仕事の安定のために社内調整に秀でたゼネラリストを重視し育成してきました。多くの部門を経験することによって、各部門の調整に長けたゼネラリストを育ててきました。しかし、社内調整に強いゼネラリストは、企業間競争に立ち向かう人材には向かないのです。変化と競争の激しい時代は、創造と改革を求め、変化に対応できる、個性的で確実な結果の出せる社員を求められるのです。

年齢とともに昇給していく年功序列賃金制度が、会社の安定だけを望み、変革に、改革に足枷となる保守性の強い社員を育ててしまいました。日本の人事管理制度の中心である年功序列賃金制度が、社員への依存を持つ甘えの体質を育ててしまったといえます。

また、企業では、従来の賃金体系が重荷になってきました。これからは、年功序列賃金制度の維持は難しくなります。そして、これからは「生産性」と「創造性」に富んだ、個性豊かな人材が重視される時代になっていくでしょう。人事制度が根本的に見直される時期に入ったといえるのではないのでしょうか。

経済同友会は「2010年に向けてのこれからの労働のあり方」という見解を発表しました。その中で次のように述べています。

「人間尊重の経営」「中長期の視点に立った経営」「組合・従業員との相互信頼を基盤とした経営」という3つの経営姿勢は継続すべきであり、そのうえに、環境変化に合わせた人事労務施策面で大胆な変革が必要である。この人事労務施策では、従来のように企業と個人の過度の相互依存関係を見直し、それぞれが、社会の一員としての役割を果たしていくことが求められる。

経済同友会の見解は、従業員を企業に縛り付ける年功序列賃金制度は止めようと提唱しています。競争の激しい、流動化された経済のもとでは、人事管理は当然のように、能力主義へと移行して行きます。賃金制度は、個人生活を保証するという重要な面もあるので、急激な変革は問題があるとしても、必然的に、年俸制や、職務給へと移行していくでしょう。

「脱皮できないヘビは死ぬ」とよくいわれます。まさしく現在の企業は、脱皮していかなければ死んでしまう環境におかれています。どのような小さな仕事でも、今までどおりということは許されなくなってきました。より生産性の高い仕事をしていかなければ立ち行かなくなってしまう。革新していかなければ生きていけない時代なのです。

●仕事の充実感が、真の「やる気」につながる

古い経営者は、終身雇用と年功序列賃金の体系を崩せば、会社に対する忠誠心が失われるだろうと真剣に心配しています。本当にそうなのでしょうか。いくつかの企業では、会社への忠誠心が、仕事の「やる気」を、出させているのではないということを理解し始めました。仕事を通しての社会との連帯感が、やる気を起こし、そこから充実感が得られることが理解され始めています。

プロ野球の選手は、毎年給料が変わります。成績によって変化します。ある選手は契約が妥結しないために他球団へ移籍することもあります。しかし、リーグが始まると、どの選手もチーム優勝に向けて最大限の努力をします。ときどき移籍組のなかから際立った成果を上げる選手が出てきます。

これはビジネスマンにとっても同じです。仕事とは、仕事そのものではなく仕事を通して社会に貢献するという実感が仕事への積極性を生み出し、充実した生き方につながるということが分かってきました。仕事の「やる気」は、忠誠心や、カネで買うことができないことがわかってきました。仕事に対する充実感こそが、「やる気」を湧きたたせるものであり、企業と従業員をつなぎ止める唯一の絆であるということが定説になりつつあります。

ヨーロッパでもアメリカでも「仕事を充実感が持てる仕組みにしよう」という運動が起こってきています。企業は「充実感の持てる仕事」への、職場作り、人事システム作りを進めています。分社化がその一つの例でしょう。事業部制やプロジェクト制、そしてタスク的な小さな集団やチームでの、責任体制の明白な、そして自由で独創的な仕事ができる職場環境作りが活性化をはかる重要な方策として多くの企業で行われています。

企業は人なりといわれます。人が販売促進計画を立てて実行して行きます。人がヒット商品を企画し開発します、人が業務改善計画を立てて推進します。企業の命運は人にあることは間違いありません。これからも企業と社員は、仕事を通して強く結ばれる関係になっていくことでしょう。

自立型人材の時代

●求められる人材像

技術革新の劇的なスピードアップや、技術の高度化・専門化は、既存技術の陳腐化を早め、従来のように恒常的に儲かる製品は無くなってしまいました。たとえ画期的な商品が作られても、その儲かる規模が小さくなり、期間が短くなってしまったのです。

どんな時代でも、企業は、結果の出せる人材を求めています。儲けを生み出せる人材を求めています。儲けを生み出すということは、製品開発や営業だけではありません、業務においても経理においても人事においても効率的な仕組みを求めています。それは既存の仕組みの中でのみ貢献できる忠誠心の塊の人やゼネラリストではなく、仕組みそのものを創る起業家型人材、ここでいうところの自立型人材なのです。

大量生産に象徴される拡大の時代は終わりました。新たなニーズを察知して、みずからビジョンを描き、目標を定め、実行計画を作り、多くの人と協同して、継続的にスピーディーに対応し、実行していける起業家型人材、自立型人材が求められているのです。

前にも述べたように、大量生産が儲かる仕組みであったころは、求められる人材は、忠誠心のある人だったのです。しかし、保守性を持つこの忠誠心が、変革を機敏に対応していかなければならない時期に、足枷になりかねない、マイナス要因として指摘されていることは、前に述べたとおりです。