はじめに

与えられたテーマが大きいので、ここではスキル・能力ではなく、個人の内在的な力について考えてみたいと思います。

21世紀の日本の社会が求めているのは、変革と創造であり、それを実現する個人の静かな迫力ではないかと考えています。群れになって人と同じ行動をし手の届く範囲の世界で生きていくというのではなく、変革と創造の過程で周囲と違うことに取り組んでいく孤独に耐えて、新たな領域に踏み出していける人材が求められているように思います。破壊や捨てることのできる強さも時には必要になります。同時に、ビジョンを共有する仲間を作れることも大切です。そして何より、人と社会に対する豊かな感性が求められています。

剛構造から柔構造へ

高度成長期の時代に向いていた猪突猛進型ではなく、自分自身で悩みながら考えそれを自分の言葉で表現し仲間を集めて新たな道を拓いていく進路開拓型。

評価基準の多様化

評価基準は多様化し、所属組織や肩書きではなく個人としての魅力がより厳しく問われている。

創造力、ビジョン、知的好奇心、地球的視野

生涯を通じて知的好奇心を拡大再生産し続け、地球的な視野を持って自分自身のビジョンに基づき創造力を発揮すること。

動機付け、気力・気迫・責任感、逞しさ・腕力、忍耐力・こだわり

問題を解くノウハウだけでなく、問題を解こうとする動機付け（夢やビジョン）、問題に立ち向かう気力や気迫（歴史の歯車を前に進める意識）、問題に取り組める逞しさや腕力、問題に取り組みつづける忍耐力と自分の信念に対するこだわり。

個人の魅力

個人の魅力は、自分自身の夢や思いに誠実に向き合い努力すること。新しいことに取り組むが故にチャンスや偶然の力、他人の支援の大事さを感じて謙虚に。

個性と連携

グループ内お友達主義で周囲と仲良くするだけでなく、自分自身の持ち味を生かしながら他の人々とのネットワークをうまくつづけて連携していける人材。思いを共有し尊敬できる仲間とともに個性を活かしたネットワークづくり。

組織風土

人材は育成されてから活用されるのではなく、気楽でまじめな議論のできる組織風土において活用され生かされる中で、自発的な取り組みを通じて育っていく。

21世紀について

豊かさへの埋没 頑張ることの意味を実感しにくい時代，成功・成長体験の希薄化

先が見えずモデルがない時代 自分で考え模倣ではなく模索していく必要

海外との接点，直接競争の拡大 外国人の流入拡大，産業面での優位性の減少

一人っ子環境 日常的な人間関係の希薄化

情報ネットワーク化 コミュニケーションの両刃の刃，広域での人のつながり

高齢社会 年金等の社会的公正感の増大，地域社会の負担増大

成熟化と衰退 豊かになった社会では，ジタバタすることは格好悪く，他人や組織・社会に対して耳の痛いことを言ったり角の立つようなことはしたくなく，分をわきまえてスマートに行儀良く過ごすようになる。失敗の危険をあえて侵さなくてもそれで済んでしまう。しかしながら，現在の社会の豊かさは過去の努力の成果であり，現在に生きる者は未来を創り出していくことが必要。

社会の基礎体力の低下と自己変革能力 もの知り顔のスマートさが，未来への挑戦ではなく過去の蓄積の消費でしかなければ，無駄や非効率・硬直化が生まれて社会や組織の基礎体力を蝕んでいき，活力や競争力を失わせる。これが歴史上，成熟した文明が減んでいったメカニズム。大切なのは，筋の良い議論を続け，自己変革能力を持続させていくこと。

人の魅力

(共通点又は特徴)

使命感 社会への使命感，歴史への責任感
基本原則，理想，課題へのこだわりと個別対応の柔軟さ
所属組織の価値基準ではなく世界標準での価値基準

柔軟さ しがらみにこだわり過ぎない発想の柔軟さ・若さ
思い込みや先入観の少なさ，新しい意見を聞く耳

好奇心 楽しむ心，人が好き

みずみずしさと明るさ 人としての張り，緊張感

継続する力 継続する力と若さ，熱意を持ち続ける
逃げない・踏ん張る力，慎重さと大胆さ

センス バランス感覚とタイミング意識
課題解決への誠実さ，謙虚さ
自分の「名前」，名誉への責任感，こだわり，名を惜しむ
かっこつけない

自己表現力 自分の考えを分かりやすく伝える努力，技術
相手との議論・対話を噛み合わせる力

実力 確実な実務能力

21世紀が求める人材

理想をめざせる人材

- ・歴史の流れ意識 歴史の歯車を前に
- ・社会のあり方意識 声なき人々のために

変化を生み出せる人材

- ・他人と違うことを肩の力を抜きながらできること
- ・システムづくりの思考
集団の中での自分の役割をちゃんと果たしたとか、自分はちゃんと能力があり立派な成果をあげているから文句ないだろうというのではなく、多くの人々や組織を巻き込んで大きな成果を生み出していくシステムづくりのダイナミズムの理解が重要になってきます。
- ・感受性と環境認知能力
そのためには、相手の感情を感じとることができ、自分の考えを論理的に効果的に表現することができて、自分の置かれた状況のパワーバランスを客観的に理解でき、自発的に行動していけることが基本となります。
- ・好奇心と内在的パワー
専門分野の知識・技術、IT能力や言語能力、経済・経営知識などはもちろん大切ですが、生涯を通じて好奇心を持って変革に取り組んでいく内在的なパワーと人間が好きで他人の感情が感じとれる感性がより強く求められるようになるのではないかと思います。
- ・試行錯誤
最短距離を走るだけでなく回り道でも自分で迷いながら道を選んでいくことが大切であり自分で考えトライすることの面白さを感じる機会が必要です。新たな課題に取り組んでいくためには、事実に対する謙虚さと、できない自分を認めて努力していくことが必要です。
- ・論理的な言葉での自己表現力、議論の訓練
- ・逃げない責任感
- ・柔軟で創造的な発想
- ・バランスの取れた判断
- ・多様性許容力
- ・周囲への説得力
- ・つなぎの力

基本的なマナー

これらの前提として、時間を守る、他人に迷惑をかけない、適切な敬語が使える、混んだ乗り物では隣の席に荷物を置かないといった基本的なマナーが身につけていることが個人としての信用・信頼を得る基本になります。

人材の育成

スポーツと同じ 意識的訓練と成功体験，体を動かして体験すること

いいもの（人）を見る

小さな成功体験から

安定性の確保と変革へのチャレンジのバランス感覚 チャンスを待つ忍耐力と見極めるセンス

評価への緊張感

身の回りや資料の整理，言葉づかいなどで論理性と客観視が養われる

人生の設計図と肉づけ 20代までに基本設計図（平山郁夫）

習って覚えて真似して捨てる（真藤恒）

参考フレーズ

(問題点)

- ・箱庭の完べき主義 自分の守備範囲を自分で決めてそれ以外には無関心，無責任
- ・農耕社会での調和重視の行動様式 調和維持のための横並び，分をわきまえた則を越えない振る舞い，序列意識
- ・選択をしないという選択 右肩上がりの時期には通用した行動様式
- ・責任を取らない責任者 自ら判断をしない責任を取らず御輿に乗るスタイルの責任者の限界
- ・ガラスの壁 自分自身で見えない壁に閉じ込める
- ・ジャングルの曲芸運転 石や木や穴をよけて運転できるのは自慢にならない，道を整備することが大切
- ・緻密で間違いのない選択の積み重ねが正しい結果を生み出すとは限らない

(仕事について)

- ・できることとやるべきこと とりあえず自分にできること，自分がやりたいこと，自分がやるべきこと
- ・成功と偶然 成功は偶然の産物ではあるがその偶然を生み出すのは偶然ではなく継続的な努力
- ・出口のタンク 人の気力や体力はメインタンクから出口のタンクに移されて使われる。メインタンクはまだ空になっていないのに出口タンクが一時的に空になることで簡単に限界と感じてしまう。出口タンクの拡張とメインタンクからの供給パイプ拡大が必要
- ・未来・現在・過去 将来のビジョン，現在の取り組み，過去の実績を3点セットで説明
- ・信念と良質な怒り あるべき社会への信念と社会の不条理に対する怒りの蓄積が原動力
- ・均質な一枚板よりも複合材の強さ，しなやかさ 多様性，非均質性の評価
- ・時間がない 忙しくて時間がないのではなく限られた時間の中でそれに優先度を与えられない

(新しい取り組み)

- ・明日の選択 明日が今日と同じなのは数多くの選択肢の中から今日と同じ日を選んでいるから
- ・競馬場と放牧地 整備されたコースで速さを競うのではなく自分で動機付けをし道を拓く
- ・お山の大将 より高い山に登るためには一旦登った山を降りて登り直すことが必要
- ・ハードよりもフード(風土) 一生懸命が恥ずかしくない環境づくり
- ・あと1mの壁 先の見えない取り組みはあと1mのところ引き返しているかもしれない恐さ
- ・半歩先，中腰の姿勢 舞い上がりずへたり込まず
- ・決め付けない我慢 「絶対，みんな，全部」などと安易に使わず
- ・やらない我慢 資源とエネルギーを集中し焦点を絞るためにはやらない我慢も重要
- ・孤立への耐性 新たな取り組みに一時的な孤立は避けがたい
- ・頭と心と体 知識と熱意と経験
- ・ゼ二とおどしとまごころ 市場原理と法的強制力と共感

- ・百発一中 失敗をしなければ当たりも出ない
- ・次の曲がり角まで 先々までの緻密な設計図を書いても環境が変化，概略の方向性にそってまず行動を
- ・紙やすりとのこぎり 小さなトゲを問題にするのではなく新たな形を切り出していくこと
- ・人間を大切にするのか人間関係を大切にするのか（柴田昌治） 個人の持っている力の発揮よりも集団の秩序を優先し，人間関係の調和を乱さないようにと暗に言っている場合も。

（国際化と情報化）

- ・国際化と情報化 英語やパソコンができればよいというものではないという点で共通マニアやオタク，「専門家」に振り回されない
- ・相手の反応は自分の心の鏡 まず相手を好きになることから
- ・融合ではなく共存 一つに溶け合うのではなく違いを受け入れ共存
- ・違うけど同じから同じだけど違うへ 人は皆同じから違いを認め合い受け入れあうことへ
- ・以心伝心では伝わらない 論理的自己表現力が必要

（コーディネーター）

- ・将来への夢とオープンな明るさ
- ・説得の気迫・厚み・根性・忍耐
- ・問題点の抽出，資料収集，課題整理，中長期ビジョンの提案，実施案の作成，具体的行動のための関係者調整
- ・崇高な理念と脅し・すかし・懐柔
- ・変革のキーマン（世話人）の資質（柴田昌治）
 - 課題達成主義でないタイプ
 - 変革への思い入れが人一倍強い
 - 制約条件を絶対視しない柔軟性
 - フットワークの良さ
 - 人と人の橋渡しをする力
 - 起承転結の組み合わせ（いろいろな個性と強みを持ったキーマンがお互いに助け合い，補い合い，相談し合って前に進んでいくということ）
 - 違いを認める幅の広さ
 - 強い問題意識と自分自身に対する誠実さ

E Q : Emotional Intelligence (Quotient)

「ビジネスEQ」(ダニエル・ゴールマン，梅津祐良訳)[東洋経済新報社]より

- ・個人的要素
 - 自己認識（感情の理解，正確な自己評価，自己確信）
 - 自己統制（自己コントロール，信頼性，誠実性，適応性，イノベーション）
 - モチベーション（達成意欲，コミットメント，率先行動，楽観的見方）
- ・社会的要素
 - 共感性（他人の感情と考え方を感ずるとる，他人を育てる，他人のニーズを認識し対応，多様な人材を通じて機会を開拓，集団の感情の流れと相互関係を理解する）
 - 対人関係処理の熟達度（効果的な説得，他人の話聞き説得力あるメッセージを発信，意見不一致を調整し解決，個人やグループを鼓舞しガイド，変革を開始しマネージ，連帯の構築，協調と協力，グループの相乗効果を生むチーム能力）

おわりに

(変革の難しさ)

変革という言葉が安易に使われますが、今までにないものを生み出していく訳ですから周囲のみんなとは違うことをしていくことであり、ある面行儀が悪いと見なされることでもあります。周囲の人々にとっては、せつかくうまくいっている現状に反旗をひるがえす迷惑なことであり、緻密に構築された現在の秩序に比べて論理的な整合性の取れない乱暴な行為にも映ります。

当然異質な者を排除しようとする力が公然非公然と働きます。

(自分で方向を考え仲間と実現していく)

21世紀において求められるのは、現状を否定しがむしゃらに立ち向かっていくのではなく、周囲と群れて同じ思考様式に染まっていくのでもなく、自分自身で新たな方向を考え仲間とそれを共有しネットワークをつくり出して、変化を生み出していける人材であるように感じます。

もちろん、全員が変革者である必要はなく、それぞれの特性に応じた対応が必要だと思いますが、大切なことは、自分で考えそれに従って行動し仲間を作っていくことではないでしょうか。

(個人の魅力がより問われる)

21世紀には、これまでのような地域や職場の小さなグループ内での仲間づくりではなく、より広域に世界に広がる中で高いレベルで共感のできる仲間づくりが可能となっています。

このような時代では、逆にそれだけ個人の中身が問われてくるように思います。

別の点でいえば多様な価値観での評価を受ける機会が飛躍的に広がっていく世紀だと思います。集団の一員としての存在だけでなく個人としての魅力が問われる時代だと言えるかもしれません。

21世紀の若者へ

～マレーシア・マハティール首相の講演から～

- 世界市民として
- 肌の色、信条、優越感・劣等感の超越
- 相互の尊敬と思いやりに根ざした平等
- 心の中に築かれた国境からの自由
- 社会への貢献度と人格による個人の評価
(目や肌の色、財力、武力によってではなく)
- 共通で単一の人類共同体

「アジア 変革の世紀」より

参考文献抄

- ・「人はなぜ、足を引っ張り合うのか」(齋藤勇)[プレジデント社]1998年8月
- ・「コアネットワーク」(柴田昌治)[ダイヤモンド社]1994年3月
- ・「なぜ会社は変わらないのか」(柴田昌治)[日本経済新聞社]1998年1月
- ・「なんとか会社を変えてやろう」(柴田昌治)[日本経済新聞社]1999年5月
- ・「ここから会社は変わり始めた」(柴田昌治)[日本経済新聞社]1998年12月
- ・「トヨタ式最強の経営」(柴田昌治、金田秀治)[日本経済新聞社]2001年6月
- ・「競争力」(リチャード・K・レスター、田辺孝二ほか訳)[生産性出版]2000年2月
- ・「Made in America」(リチャード・K・レスターほか、依田直也訳)[草思社]1990年3月
- ・「ビジョナリーカンパニー」(ジームズ・C・コックスほか、山岡洋一訳)[日経BP出版センター]1995年9月
- ・「EQこころの知能指数」(ダニエル・ゴールマン、土屋京子訳)[講談社]1996年7月
- ・「ビジネスEQ」(ダニエル・ゴールマン、梅津祐良訳)[東洋経済新報社]2000年6月
- ・「未完の『国鉄改革』」(葛西敬之)[東洋経済新報社]2001年2月
- ・「新世代ビジネス、知っておきたい60ぐらいの心得」(成毛真)[文春ネスコ]2000年7月
- ・「シェイクスピアのビジネス講座」(J.シャフツ、金城盛紀ほか訳)[日本経済新聞社]1993年3月

文責：橋本 康男
[広島大学 大学情報サービス室 助教授]
TEL: (0824)24-6135 FAX: (0824)24-6057
E-mail: yasuha@hiroshima-u.ac.jp