

己立から個律へ：真の自律の再考

花田光世

キャリアリソースラボ代表

はじめに

最近、私が提言している概念で「個律」の提唱があります。日本理化学工業の大山会長との対談の中にも「個律」という概念が出てきます。自律を長く提唱してきた私が、いま個律という概念をどうして、あえて提唱しているのか、それについて説明させていただければと思います。何故「個律」なのか、その背景に何があるのかなどです。

私は「自立」と「自律」という言葉を長く活用してきました。「自立」はどちらかというと自己の個人的なエゴイズムに支えられた自己実現、それに対して「自律」は多様な人たちの存在を前提に、その多様な人たちの考えや価値観を尊重し、それを否定するのではなく、その多様性と向き合い、そこから相互啓発を行えるように個人の行動を調整し、律することのできる人材と捉え、「自律」という概念を活用してきました。しかし最近、狭い意味での「周囲との調整や自分を取り巻く周囲との協力関係の維持」という視点から自律が使用されているように思えてなりません。「自律」が個をとりまく多様性を前提としていたのに対し、むしろ個をとりまく、考え方や思考方法の近い人たちの存在に対する、自らの行動調整がより強く出てきてしまっているという認識です。

まず、図 1 をご参照ください。縦軸に「立」と「律」、横軸に「己」と「個」を配しています。縦軸の「立」とは立つこと、すなわち一人で立つ、自己の立場に立ち、自己を表現し、自己の実現のために活動できることです。「律」は律すること。自分の周囲の多様な個に対して、相互啓発という視点から自分を律することです。自分の立場を理解しながら、(多様性が担保された) 周囲の期待や考えに配慮して個人の行動を起こすことができること。自分の行動を周囲の中で問い直し、そして自分のあり方を律し、行動できる人材です。

一方、横軸の「己」は利己的な己です。個人のエゴイズムをベースとした自己の考えや価値観を大切にし、行動することを意味します。それに対して「個」は多様性や社会の価値観を大切にし、多様な個の中で社会人としての責任と自覚を持って行動できることを意味します。社会人としての責任と自覚を持って、個人の関心や価値観の追求を目指す「個人」と言えましょうか。

そんなことは当たり前、「自律」の背景は当然社会の価値観をベースに置いているという主張もあるかと思います。しかし、私は自律という言葉を使っている人たちがどうも、「己律」という視点で留まり、自律を矮小化しているように思えてなりません。そこで最近、私は真の自律は「己律」

ではなく、「個律」にあるという視点を強調し、「個律」の重要性を唱えています。

「個律」が必要と考えた背景には色々な理由があります。それを以下の8点からまとめたいと思います。

1. 自己愛過剰社会から学んだこと
2. 社会人基礎力の限界とシニア力から学んだこと
3. リーダーに必要な資質として何が必要か
4. 職師と私が呼んだ職業人は何を志としていたか
5. 自己肯定感をしっかりと理解するには
6. 人事がソーシャルキャピタルに移行すると何が必要か
7. グローバル化の中で、尊敬される人事の仕組みのベースに何が必要か
8. キャリア教育として何を重視するのか

1. 自己愛過剰社会から学んだこと

トウエンギとキャンベルという2人の心理学者により自己愛過剰社会という本が出版されました。(河出書房、2011)。そこでとりあげられた自己愛とはナルシズムに他なりません。正確にいうと自己愛とナルシズムは一線を画すべきです。私が大事にする南カリフォルニア大学の恩師の一人、バスカリア先生の「自分自身を愛せますか」や、ハビエル・ガラルダの唱える「自己愛」はナルシズムよりも深く、課題や問題を抱える自分自身であっても受け入れる真実の自分と、それ故にこそもつことのできる「良心」をベースとしています。しかし、自己愛過剰社会では、いま蔓延している「自己愛」をナルシズムエピソードあるいはナルシズムシンドロームとし、社会的な問題が起きつつあると警鐘を鳴らしています。

要するに自分大好き人間が集まり、フェースブックでは、「こんな自分が大好き」「素敵な自分」「カッコいいライフスタイルを送る自分」のオンパレードが続き、それに「いいね」を連発する仲間が群れているというものです。ブログに掲載されている「語り」や「写真」も、自分の素敵な言葉や自画像にあふれ、それに吸い寄せられるように不特定多数の人々が集まり、似たような表面的な関心、価値観、ライフスタイルに共鳴した人々が集まってきているというものです。

私はそれであっても、社会人としての芯があれば、もちろん何も違和感はありません。しかし、いわゆる「ゆとり」教育の中で、自分の大切なものを探そうという教育や「個性重視」の教育の中で育ってきた人たちが、真の「自己愛」に達することができず、いわゆるナルシズムに救いを求め

る風潮が、昨今目立ってしまっているのではないかという危機感を強く感じます。教育史的に振り返ると、1984年に設置された臨時教育審議会（臨教審）の第一次答申で出された、「個性主義」がその後の「ゆとり教育」と結びつき、残念ながら利己的な個性主義と自分の大切なもの探しが重要という社会的風潮を生み出してしまったという問題があったのではないのでしょうか。

要はこのような「自分大好き」「自分のライフスタイルはこれ」という表明と、「いいね」連発集団が身近な「社会」を形成・構成し、その中で己律といった狭い意味での価値観の共有仲間の間での相互啓発を中心として、自律が形成されていく危うさを近年強く感ずるようになってきています。若手社員の SNS が多様な意見の交換のプラットフォームではなくなり、関心事の近い人たちが集まるサブコミュニティに分かれていく過程などはまさしくこの危うさが出てきているものではないのでしょうか。

表面的な居心地の良さを求める風潮は、大学の授業や新入社員の学びの態度にも表れています。難しい授業、分からない授業に真剣にチャレンジするよりも、分かりやすく面白い授業に大学の授業がなり下がり始め、新入社員がもつ上司の期待像で「優しく丁寧に接してくれる上司」が一番に来る時代になってきています。社会の中での責任と自覚をきちんと教育する場が減りつつある中、社会の中で困難さの伴う仕事は当然のように避ける傾向が強まってきています。「自立」ではなく「自律」であっても、ナルシズム共有集団での「己律」が目立ち始める中、私たちは「個」を重視する社会になればなるほど、「自律」のあり方をもう一度検討し直すことが重要と考えるようになりました。この己律と個律を対比したものが次の図1です。

図1：己立から個律へ

	自己のエゴイズムを ベースとした己の視点	社会の中の個人としての 「個」
周囲への貢献・責任・自覚 としての「律」	己律	個律
自ら立つという意味 での「立」	己立	個立

©M.Hanada(Keio Univ.)

2. 社会人基礎力とシニア力から学んだこと

今、大学生に社会人基礎力が重要という考えが広まってきています。経済産業省が音頭をとって開発・提言を行った社会人基礎力は、社会の中で仕事をしていく基礎的な力として重視され、その後の文科省の後押しをする「就業力」育成プロジェクトの基本カリキュラムの一つともなっています。大学教育で、そして社会人としてのインプリンティング段階で重視される社会人基礎力は三つの大きな領域と 12 の力から成り立っています。前に踏み出す力（主体性、働きかけ力、実行力）、考え抜く力（課題発見力、計画力、創造力）、チームで働く力（発信力、傾聴力、柔軟性、現状把握力、規律性、ストレスコントロール力）です。

この 12 の力の中で、社会の中での責任と自覚を、積極性をもって果たしていくことがどれほど重視されているのでしょうか？可能性としては『規律性』です。しかし、規律とは与えられたルールを守るという受け身的な発想であり、その背景にある考え方や理念の重要性を理解し、その展開に対して積極的にコミットするという考えは薄いのではないのでしょうか。言葉は非常に悪いのですが、要するに組織の中で、ちまちま、うまく立ち回る人材の養成です。社会、組織の中での責任と自覚という重要なマインドがすっぽり抜け落ちてしまい、目的合理的な行動でしかありません。つまり、ある目的をうまく達成するための人間の育成で終わってしまっています。しかし、組織にとっても社会にとっても、コミュニティにとっても重要な人材は価値合理的な行動のできる人材です。目的の背景にある考え方・理念を理解し、それに向かって行動できる人材が重要となりますが、残念ながら社会人基礎力も就業力もその部分は極めて弱く、理念のところは自分の価値観レベルで終わってしまっています。

この社会人基礎力でインプリンティングされてきた人材が、その後どのような活動を組織、社会の中で行っていくかに関しては、将来的に大きな課題を残してしまう可能性があります。表面的な「個性主義」と「ゆとり教育」のドッキングが、自分の価値観探しにプレッシャーを感じ、青い鳥症候群に陥り、ナルシズム仲間が盛り上がる場に落とし所を求め、自己愛過剰人材を増やしてしまった現状が、さらに進展してしまうのではないのでしょうか。

若者に対するこうした懸念が高まる一方で、65歳雇用延長に伴い企業に出てきている 2013 年問題は、シニア力の見直しにつながってきています。我々はシニアに何を求めるのか、シニアの働きがいのベースに何を置くのか。ライフキャリアという視点から見たシニアのキャリアステージの中で、どのような力の発揮を求めるのか。必然的に行きつくところは、次世代の育成と、企業の重要活動の継承です。シニア力活用のポイントは、自己の保有している多様な力の気づきとその発揮、

そしてその発揮のベースに「個律」を置くという考え方です。多くの企業が2013年問題に直面し、50歳からの新たなマインドセットの教育プログラムに着手し始めてきています。60歳を過ぎても仕事のある人、仕事を創れる人、価値を生み出し続けることのできる人を企業は当然期待します。その教育プログラムのポイントは、ppt やエクセルの活用といった新たなスキルの獲得や、若い人の中に入っても上から目線にならないマインド変化ではなく、むしろ自分のもっている多様な力への気づきと、組織・社会の中での責任と自覚を、個人として行動の原点におくだけではなく、その重要性を組織の中に浸透させていくという役割であるのではないのでしょうか。

3. リーダーに必要な資質として何が重要か

リーダーとマネージャーの役割の相違はドラッカーによりまとめられ、その後の経営学者が繰り返し強調してきたポイントです。マネージャーは目的合理的な行動のできる人であり、リーダーは価値合理的な行動のできる人です。社会にとっての意味・意義・価値を理解し、組織の理念・方針を確立し、それに向けて行動できる人に他なりません。近年、リーダーは決断のできる人、スピード感のある人、チャンスをつかむことのできる人、求心力のある人、などなどいろいろ語られています。しかし、それらの行動が価値合理的な行動でなければ、組織を間違った方向に導いてしまう可能性が大いにあります。その価値合理的の背景に何があるのか、それは「個律」に他ならないと考えます。リーダーの選抜と育成において、アクションラーニングなどいろいろな場面がありますが、私は何よりも社会の中での責任と自覚をリーダーとしての「義務：オブリゲーション」と捉え、行動できる人と考えます。これについて、先日の日経ビジネスのリーダー育成に関するコメントを(2012.4.23)以下に少し引用します(一部加筆)。

経営者の資質とは何かと聞かれたら、「良き市民」だと思う。社会的な責任と自覚を持った「個」であることだ。「義務」という言葉で説明すると、役割や職務に付随する「デューティ」ではなく、「オブリゲーション」だ。社会的責任や自覚を持たずに下す社長のスピード感あふれる決断は、好き嫌いや勝手な状況判断に満ちたものになる。MBA 流の教育で得られるような論理性や財務の知識、マネジメントのスキルだけでは、社長の器としては不十分。これらは本社の中でぬくぬくした環境でも学べる。傍流で、強いリーダーが生まれるのは偶然ではない。現場や辺境で苦しむ人たちの気持ちの中で育ち、仕事をしてきたリーダーが、苦しみ悩む人たちの気持ちもわかるようになるからだ。本流の社員の多くが「このままで変わらなくてもいいじゃないか」と思っている組織の変革を継続し、さらなる成長を目指せるリーダーが強いリーダーであろう。

経営リーダーには、人一倍「個律」が必要であると考えます。

4. 職師と私が呼んだ職業人は何を志としていたか

私が大山会長とのお話の中で強調した職人気質。これは私が日頃語っている、職業における Profession と Occupation の違いです。これはラボのホームページでの私のエッセーでも相違をまとめています。2010 年の 8 月にまとめた「今こそキャリア教育を」というエッセーをお読みいただくとその相違がお分かりになるかと思えます。要するに Occupation はその社会の中における職業の「役割・機能」という活動自体を念頭においたものであるのに対し、Profession は一人ひとりの職業に対する「志」や「責任や自覚」を重視したものという視点でまとめています。

プロフェッショナルはだれと向き合い仕事をしているのか、それはキリスト教の世界で言えば「神」であり、「社会」であり、私たちの社会で言えば「おてんとうさま」であり「世間様」でした。恥ずかしくない仕事をするというのは、後ろ指をさされない、やましいことをしていない、社会にとって意味のある仕事をしており、それを「神や社会やおてんとうさま」に profess、つまり約束をしているところが仕事の出発点にあるという考え方です。少し前のものを振り返って引用してみます（一部加筆）。

この職務をもう少し社会的な視点で取り扱うものが、「Occupation」となります。この「Occupation」は職業と訳されていますが、Occupied という言葉と同じ語源があるように、自分の時間が占有される仕事であったり、社会の中での自分の位置を明確化する仕事というニュアンスがあります。「Job」が、自分の位置づけを組織の中で明確化するように、「Occupation」は自分が社会の中で位置付けられている機能や役割となります。ですので、人事・教育的に考えると、「Occupation」は、「Job」とは異なり、社会的な視点で仕事を捉えることに特色があります。

ここで重要な点は、「Occupation」は、職業に必要とされる知識・スキルの社会的な役割を明確化し、しかもそれが職務と同じようにランキングの対象となるという考え方から成立しているという点です。社会学の概念に Occupational Prestige Score というものがあります。「職業威信度スコア」というものですが、社会にとっての職業の重要度のランキングであり、それはその職業獲得に至る、時間・知識量・コストなどをベースとしており、その総合量が大きくなればなるほど、威信度が高くなるという考えから成立しています。さらに、この職業威信度は国の体制を超えて、安定していると一般的に考えられています。

「職業に貴賤はない」などというきれいごとを言っても、社会の実態としては社会の中における職業には組織の中の職務と同じように上下関係があり、そのような上下関係が存在しているからこそ、職務や職業のアップを想定したキャリアアップという考え方が生まれるのだという考え方が成立してきます。しかし、この「キャリアアップの「キャリア」は、Job や Occupation をベースとした仕事を想定している点に注意していただきたいのです。

そこでの仕事観、「キャリア」観はスキルや知識・資格などの獲得であり、その獲得次第で自分のキャリアを高めることができるという発想です。上昇志向といわれる考え方や、より高い組織内地位、社会的地位を獲得することが、富の獲得、威信の獲得、そして、場合によっては「幸せ」の獲得にもつながるという「キャリアアップ」の発想がここにあります。

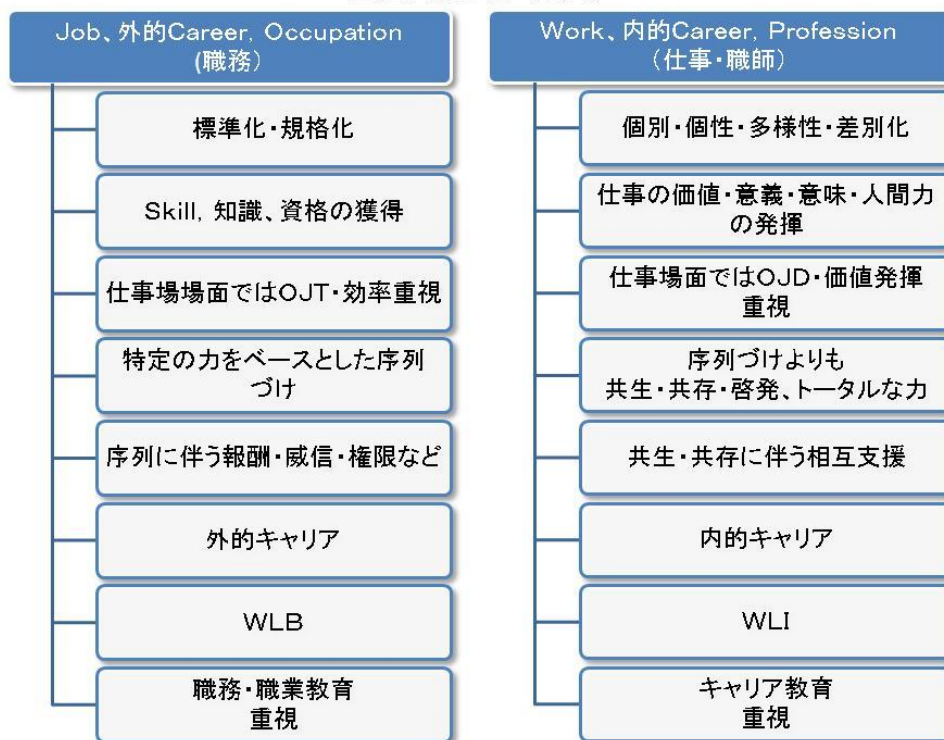
それに対して「Profession」は、仕事を「Job」「Occupation」でとらえるのではなく、自分にとっての仕事の内的な意味・意義をベースとするところに特色があります。これに似た職業を表す言葉には、様々なものがあります。天職、Calling、マイスター、匠、などなどです。これらの「様々な仕事」がもつ意味ですが、ProfessionはProfess・Confessから来ています。つまり神に対する自分の告白・意思表示、自分が大切にしている仕事観の告白です。天職やCallingはこれに対して神からの啓示であり、個人にとって、神から与えられた重要な仕事という意味があります。また、マイスターは匠の技術や職業倫理を備えた、いわば仕事師、仕事のプロです。その仕事に対する個人の強い想いがあり、仕事師としての匠のレベルを獲得・維持・向上させるための自己向上・自己啓発力を有し、そして、仕事に対する責任をベースとした倫理性を内在化し、それが社会から評価・尊敬されるものとなっていると考えます。ですので、これらの一連の「仕事師・職師」は「Job」や「Occupation」とは異なる、仕事に対する価値観、意義を重視し「職業」を実践していく人たちです。私はこの職師の仕事の実践・生き方に「キャリア」の原点があると考えています。

職業の内的キャリアを重視する仕事師を職師と表現しましたが、私はこの職師のキャリア構築をWork Life Integrationの実践と考えています。このWorkとは、要するに能動的・主体的に自分の仕事を構築することに加えて、社会にとっての責任と自覚を持たせた仕事ととらえ、Lifeとは自分自身の価値観や想いと考えています。Work Life Balanceは自分にとって与えられた仕事とプライベートライフのバランスですが、Work Life Integrationはこの社会にとっての責任と自覚を意識し、能動的主体的に活動することと、自分の価値観を統合するプロセスとなり、その統合の実践こそキャリアそのものです。それは、Profession、天職、マイスターなどにつながる仕事観から成立しているのです。このような「キャリア」では、「自己向上」「自己動機づけ」「自己啓発」や、仕事に対する想い、仕事に対する倫理性を自らが内在化していくアプローチをとります。要するに、スキルや知識から仕事を捉えるのではなく、個人々の社会観、仕事に対する取り組み姿勢、仕事に対する積極的な意義や意味から仕事の再構成を行うことに特色があります。

このような仕事観では、「Job」や「Occupation」のように仕事をランキングすることは馴染まないし、できません。一人ひとりの価値観に根差した仕事は、それぞれの職師の方々にとって重要な意味を持っており、どのような仕事であっても人それぞれに意味・価値を持っているとの考え方から成立しています。このような仕事観をベースとすると、キャリア教育の捉え方が変わってきます。

要するに、個律という考え方が職師という考え方のベースにあるということがこれでお分かりになったかと思えます。繰り返しになりますが、自己愛がナルシズムで終わらず深いレベルでの自己の自信につながれば自己愛過剰社会の弊害は防げます。「自律」が、このナルシズム集団における自分の調整ということを超え、より広い、多様な価値観や考え方を持った人たちが集う社会や組織の中において自分を律することにつながるのであれば、自律という言葉で十分であるかと思えます。しかし最近の「自律」が己律によって履き違えられているという懸念から、「個律」という新たな概念を提唱している次第です。この職師という考え方を表にまとめたものが図2となります。

図2: 職師を考える



©M. Hanada(Keio Univ.)

5. 自己肯定感をしっかりと理解するには

ここで自律と深く結び付く自己肯定感を考えたいと思います。自己肯定感と自己効力感はとても近い考えであることは言うまでもありません。おそらく高い相関関係があるかと思えます。私は自己肯定感、自己の力のなさ、効力を必ずしももっているとは言えない個人の能力を含めて、自己を肯定的に認識できる力であると考えています。要するに、自分はスキルや知識、能力的に劣っている部分はあるとしても、自己肯定を行うことができるという考えです。自分がこの世界に存在しているだけでもよい、許されているという感覚＝自分の存在に対する確信ということもできるかと思いま

す。

これに対して、自己効力感、セルフエフィカシーは、特定のスキルや知識、能力といった限定された対象に対して自分が効力感を持つかどうかポイントとなります。外界に対しての働きかけをするとき、自分はそれを成すことができるという認知＝行動を起こす能力に対する確信と言い換えることもできます。もちろん自己効力感をもつことは大事です。それは自己肯定感を促す一つの要素になりえます。しかし、自己効力感を持ってない領域を持っていたとしても、自己肯定感を持てるかどうかは、とても重要であると思います。要するに、失敗したり好ましくない結果が出たとしても、それによって自分の存在が根底から否定されるというわけではないのであって、なお前を向いて挑み続けてもよいのだ、という確信をもつことができること、それが自己肯定感です。

繰り返しになりますが、自己肯定感を私は単なるスキルや知識の優位性で捉えてはいません。自分の存在の確認と認識は、個人としてのスキルや知識がどれほどあるかという視点とは別物です。何ができる、何を達成した、何を生み出したかという視点のみで捉えるのではなく、自分のトータルな存在として「お役に立っているか」「必要とされているか」という文脈で自己肯定感を捉えています。その際、より広い社会的場、多様性を前提とし、考え方や立場の違う人、ダイバーシティという文脈の中でお役に立っているかが重要と考えます。

人をほめることが重要という視点があります。学習理論の中の **Positive Reinforcement**、つまり正の強化という考え方は、選択された、ある特定の活動を評価することから成立しています。達成できた、活動した、いい点をとった、などなどです。またほめ方にも「頭がいいね」「いい成績をとったね」「親の言うことをきくととても良い子」などなどです。AI などのテクニックもその延長にある考え方と理解しています。このようなほめ方、特定の対象をベースとした正の強化は、特定の自己効力感、セルフエフィカシーの成立を促します。しかし、私の自己肯定感の世界はこのような、ほめて育てる世界観とはやや異なります。ゲシュタルトの考え方をベースとした自己肯定感とも呼べるかと思います。

ある特定の行動でほめ、そこから自己効力感が生まれると、その行動を当然繰り返します。逆にいえばその行動を行い続け、結果を出し続けなければほめられる対象にはなりません。効力の有効性が続かないのです。「いい子であり続ける」「試験でいい成績をとり続ける」「頭が良いといわれ続ける努力をする」という行動に走りがちです。つまり前から私が述べている目的合理的な行動です。そしていつかその目的合理的な行動が自己目的化し、それを達成しなければほめられなくなるという不安の中で生活せざるを得なくなります。

それよりも自己肯定感とはより全人的なものではないでしょうか。失敗をしても、欠点があつて

も、試験でいい点を取れなくても、あなたの存在は私たちにとって大切という気持ちのやりとりがあって、自己肯定感は育まれてくるというのが私の基本的な考え方です。

親と子の関係、上司と部下の関係、同僚との関係。それらは皆このような基本から成立することが重要という認識を持っています。私たちはどうも私たちの多様な力、スキル、考え方などを分断し、一部分の力やスキルで評価を受けることに慣れ、現実評価され、組織の中でポジショニングを与えられているようになってきています。でも本当にお役に立っている人、感謝される人はそのような個別の力やスキルの発揮で感謝されるだけではないと思います。色々な力を総合的に発揮し、もちろん失敗やマイナス面ももちながら、でもあなたの存在が組織に本当に役に立っているという認識をベースに自己肯定感が生まれてくるのではないのでしょうか。ゲシュタルト的な立場に立った人間観をベースに置いたり、マズロー研究者であるホフマンの唱える自己実現（社会性を組み込んだ自己実現）の解釈や、ユング心理学における個性化（Individuation）を汎用的に拡大解釈するアプローチでも、若い人にとっても、中堅にとっても、シニアにとっても、ダイバーシティという状況の中で、総合的・個性主義的な自己肯定感の確立につながるものと考えています。

このようなトータルな自己肯定感のベースに、多様な個との相互啓発から「個律」が存在するというのが私の基本的な考え方です。人としての貢献や活動は様々です。でも個性化を考えた時、特にダイバーシティ社会・組織の文脈を考えた時、多様な貢献のベースに「個律」があってこそ、その多様な貢献が相互啓発を生み出し、価値観の違う他者から評価され、尊敬され、大切に思われるようになると思います。多様性という文脈の中での自己肯定感のもつ意味を他者への貢献という視点から捉えなおすと、「個律」の重要性が浮かび上がってくるのではないのでしょうか。

6. 人事がソーシャルキャピタルに移行すると何が必要に

私は人事制度の根幹は時代とともに変化し、労務管理→人材開発→人的資源管理→人的資源開発→人的資産管理→人的資産開発 という流れで動いてきており、現在は人的資産開発の流れに入ってきているという解説をしてきました（人材教育、2010年12月）。そして今、ソーシャルキャピタル、関係性資産の時代が見えてきていると考えています。このソーシャルキャピタル、関係性資産とは、異なる立場の人たちを場に集め、その人たちから相互開発・相互啓発を生み出すことのできる力と定義しています。この流れで一言コメントをしたいと思います。

いわゆる団塊の世代を中心として、バブル期入社の中堅社員までの世代では、「社会」とは鬱陶しい存在、「人と人とのつながり」は場合によっては面倒でやっかいな存在であり、個の活動を制限、コントロールする存在という位置づけが無意識のうちにあったのではないのでしょうか。それゆえ、

自立、自律は束縛からの解放という意味合いを強く持って認識されていた可能性が高いと思います。ところが、最近の若い世代においては、そもそも社会に対する理解に変化が出てきていると思います。必ずしも社会・つながりは「鬱陶しい存在」ではなく、社会貢献、社会活動への参加を通じて自己の責任と役割を果たしていくポジティブな見方がひろがってきているように見えます。それはもはや「社会」という重く堅苦しいものではなく、「ソーシャル」という耳触りのよいものとなりました。しかし問題はこの「社会」の捉え方にあります。「社会」がより自分にとっての身近な、似たような興味・関心をもった集団から構成されるという「一次集団的な社会」か、より多様性を前提とした多様な興味・関心をもった集団から構成されるという「二次集団的な社会」かの相違がポイントとなると考えます。このとき、「社会」がより一次集団的な社会であった場合、自律といっても「個律」より「己律」に近い概念ではないかというのが私の懸念です。

いわゆるソーシャルネットワークへの関心などにより、社会・つながりの見方が変化し、積極的に自らが関係性を構築する存在として社会、つながり、ソーシャルネットワークといった概念が肯定的な存在と捉えられるようになってきていると考えます。ところが、その肯定的な存在が独り歩きをすればじめると、1の自己愛過剰社会に典型的にみられる、「いいね」集団の仲間関係が成立してきてしまうことを懸念しているのです。個律であろうと、己律であろうと、ソーシャルネットワーク・つながりは、個の限界を超え不安を軽減する相互支援として位置づけられるようになってきています。ここまで、つながりの課題、問題を論じましたが、しかしこのつながり、ソーシャルキャピタルの重要性は今後ますます強くなり、組織・人事のパラダイムとしても重要な役割を占めるようになるというのが私の基本的な考え方です。自立がもつ、過剰な自己意識、利己的なアプローチを超え、己の不安を軽減し、社会において、多様な個が互いに助け合い、啓発し合うことがこれからの組織パラダイムにおいてきわめて重要という考えを持っています。

私は、1995年のダイヤモンドハーバードビジネスに「コア人材の機能と条件」という論文をまとめ、関係性資産の具体的な体現者としてパワーコーディネーターという役割も提言してきました。その役割とは、バーチャルな場でネットワーク組織を構築し、そこに人材を集め、価値創造活動のために多様な人材の相互啓発活動を促すことのできる調整役といった位置づけでした。私は組織論からいっても、このような関係性資産が重視され、評価される時代がやがてくると考えています。その時、多様な人たちをまとめる力を持った人たちはどのような人材でしょうか。私が心配するのは組織の中で、あるいは仲間グループの中で、「いいね」をたくさん獲得した人が関係性資産を持った人といった誤解が出てくることです。それは関係性資産とは何の関係もなく、ナルシズム集団の中のリーダー的な人が高い資産価値をもつという社会や組織になっていく可能性を否定できないと

いう懸念です。

ソーシャルキャピタル、関係性資産のベースには、やはり「個律」がくるべきというのが私の基本的スタンスです。逆にいえば関係性資産の重要性が徐々に見えてくる中で、この「個律」の概念を磨き、資産価値算定を可能にする操作的な定義を行い、人事の基本に据えることのできる理論武装が必要という問題意識です。これはむしろこれからのことになるでしょうが、「個律」の緻密化、理論武装化に向けて今後活動を進展させていきたいと考えています。

7. グローバル化の中で、尊敬される人事の仕組みのベースに何が必要か

日本企業の今後の発展の中で、グローバル化対応が重要であることに異論をはさむ方はおられないでしょう。しかし、グローバル化に関してのプロセスとしては多様な考え方が出てきています。この中でよく出てくる議論として、「外国人社員をもっと雇用しよう」「英語力をもっと磨こう」があると思います。もちろん、この両者が必要であることにはちがいません。しかし、この二つをしっかりと行えたとしてグローバル化が可能となるのでしょうか？グローバルという視点の中で優秀な人材が日本企業に集まり、積極的に活動し、日本企業に勤めて良かったと認識していただくにはどのような対応が必要なのかが、まだ議論されないままに現在に至ってしまっているのではないのでしょうか。

いくら英語ができる社員が増え、そして外国人が増えたとしても、組織がグローバル対応できる組織になっているかどうか重要です。今の状態では、雇用した外国人の多くは、先が見えずに辞めてしまい、お金で入ってきた人たちは高い報酬の提供を外部から受けて辞めていってしまうのは目に見えていると思います。要するに、彼らが日本企業から何を学び、成長実感、キャリアチャンスとして何をつかむかが重要であり、それを実感できるような、組織・人事・教育・キャリアの仕組みを構築できるかにかかっているのではないかと考えます。

昔は日本企業の優位性が色々なところでありました。製造・生産に対する優位性、現場で人材を育成するというメカニズム、多様な力を引き出す人材育成プログラム、きめの細かいコミュニケーションなどなどです。それが今は見る影もなく、戦略的な優位性がない分野で海外の企業を買収することを繰り返しています。それでは買収された企業の人材がその企業に残り続ける真のメリットは何なのかについて、明確な回答を用意している日本企業は少ないと思います。社会人基礎力のよような人材育成で、本当にグローバルな多様な価値観をもった人材から尊敬される人材が生まれてくるのでしょうか？日本人がリーダーとしてグローバル組織を率いていけるようになるのでしょうか？

私は人事のベースの基礎づくりをしっかりと行うことが、グローバル化対応、グローバル人事に

は必要不可欠と考えています。日本人の世代を超えて、性別を超えて、国籍や文化を超えて尊敬され、評価され、その企業に参加できてよかった、学べて良かった、キャリア経験を行うことができ、良かったと思われる人事・教育・キャリアパラダイムの構築です。給与を支払いやすくする、評価をしやすいようにする、職制を分かりやすくするといった手段的な人事制度ではなく、むしろその手段を支える、人事の憲章・理念・方針の確立です。これなくして、単に手段的な対応の仕組みを構築したとしても、尊敬され、評価され、志をもって働いていただける人材の獲得には至らないのではないのでしょうか。

そのベースとして「多様な個」を大切にします。「多様な個」の個性化を促し、評価し、その相互啓発を大事にする人事憲章の確立と、その憲章を実施する方針の策定が重要であると考えます。そして多様な個をまとめるにあたってのいま一つの重要な要素が「個律」の考え方にあるかと思います。このような憲章や方針を明確化せず、手段的な対応に終始するだけでは、グローバル化の中で尊敬される組織として認められることはないのではないのでしょうか。もちろん地球社会というような幅の広い概念もありますが、人として、自分の価値観に近い世界での自律を超えて、多様な価値観や意識を持っている人たちの中で、責任と自覚を持ち（個律）、個性化に向けて行動でき、それが多様な価値観の相互啓発を促すことにつながるという、そのような人事憲章を確立することがグローバル化に向けて必要不可欠であると考えています。

8. キャリア教育として何を重視するのか

そしてキャリア教育です。1～7にかけて個律化の重要性をまとめてきました。この各々が初等教育、中等教育、高等教育、そして企業組織などのキャリア教育でしっかりと受けとめられ、研究され、教育カリキュラムとして実践されていくことが、これからは重要になってくるのではないかと考えます。あえて、ここでその各々をすべてもう一度吟味し直すことはしません。しかし、そもそも表面的ではない、より健全な自己愛とは何なのか、真の自己実現、真の個性化とは何なのかを、もう一度私たちはキャリア教育の中で、一段深く考えることが重要なのではないのでしょうか。そこから個律という考えを強調した私の懸念や問題意識が見えてくるかと思います。そして、私たちはリーダー、職師といった人たちのワークライフインティグレーションを今一度検討したいと思えます。仕事とは何なのかをもう一度、社会と個人の志という視点で捉え直すことの重要性です。そのような中で、社会人基礎力や自己肯定感といったものの従来型の捉え方の問題点も見えてくるかと思えます。多様な、複雑な、時には矛盾しあった意識を持った人間に向き合い、彼ら彼女らの成長を願い、自己肯定感といった自信をもってもらうにあたって、今の社会人基礎力や自己肯定感の捉



え方で大丈夫なのか、それを検討すると必然的に「個律」につながることも述べてきました。「個律」という考え方は、これからの人事・教育・キャリア制度の中でも重要な概念となります。それをさらに研究し、教育のコンテンツの精緻化に向けて努力し、実践していくことがキャリア教育において重要なテーマとなると考えています。