

# 今月の 人材開発キーワード

## New Keywords

【対話】	【コミットメント】	【目標】
【暗黙知】	【コンピテンシー】	【創発】
【振り返り】	【組織学習】	【労働力】
【メンターシップ】	【能力モデル】	【忘却】
【習慣】	【モチベーション】	【孤独】
【過剰学習】	【組織バリュー】	
【コミュニティ】	【人事診断】	

## —【孤独】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

先頃中日球団を退団した落合博満前監督は、その近著・『采配』（ダイヤモンド社刊）の中で、人材の自立性、とりわけ自ら学び成長する姿勢の重要性を強調している。

昨今企業マネジメントにおいても、「自立型人材」、「自立型組織」をはじめ盛んに「自立」の必要性が言われるが、落合氏の思想はその切り口が独特で興味深い。その独自性は、次のような言葉によく表れている。

—『「嫌われている」』『相性が合わない』というのは、逃げ道である』

—「『心技体』ではなく『体技心』の順番であろう……、技術を持っている人間は心を病まない』

—『「ひとりで居られること」と孤独とは、まったく意味が違う。孤独に勝たなければ、勝負には勝てない』

「落合流」の基本は、何らかの目標を持って生きようとする限りは、自分をごまかさずに常に全力を尽くすべきだという厳しさにある。その厳しさの具体的中身は、「曇りない眼で自分自身を見つめて評価できること」、その自己評価を通じて自ら成長できる学習能

力を養うことにある。自分への評価がぶれていては（※本来自分に原因があることを他人のせいにした）、学習課題を正しく見極められないからだ。

最近の風潮もあり、特に若手選手の中には「自分ひとりの時間」を大事にしようとする傾向が強いそうだ。そのため、球団や指導者もキャンプ時に個室を用意する等それなりの配慮を行っているという。ところが、一方で練習になると、やること一つひとつにコーチからの細かな指示・助言を求めてくる。この傾向を指して、落合氏は『「ひとりで居られること」と孤独とは、まったく意味が違う』と指摘している。

これに対して一流選手（要するに自立した人材）は、どんなに孤独な状況（優勝が掛かった試合の打席等）の中でも、どう行動すべきかを自分だけで決断しなければならない。

つまり、孤独とどう向き合うかという点に、真の自立への条件は秘められていそうだ。

### ■自立の意味

ところで、安易に「自立」といわれるが、具体的にはどういう状態なのか。差し当たり、次の4つ

の契機に分類してみよう。

- ① 経済的自立
- ② 仕事における自立
- ③ キャリアにおける自立
- ④ マインド（人格）における自立

経済的自立は、自分の生活の糧を自ら稼いでいる状態を表す。正規雇用であれアルバイトであれ、自力で生活できていれば経済的には自立していることになる。

次に、仕事における自立。これが一般にいわれる「自立型人材」の自立を指す。要するに「一人前に」仕事ができているということだ。もっとも、仕事にはほぼ必ず協力者がいるので、完全に誰からもサポートを受けずに仕事をするのは難しい。ただ、自分の役割に関する部分は一通り任せられこなせる状態、これを通常一人前という。ということは、仕事における自立は、同時にスキル（その仕事に必要なとされる能力）における自立でもあることになる。

さらにキャリアにおける自立は、その解釈が分かれるところだろう。キャリアとはその人材が経験する（過去も未来も含めて）様々な仕事の連なりだ。だとすれば、その自立とは、仕事やその様々な案件を自力で作作り出し、または自分の自由意思で選択できている状態ということになる。人事理念としてキャリアの自立を掲げ

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。  
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。  
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。  
<http://www.philosophia.co.jp> [inquiry@philosophia.co.jp](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)

### ■孤独の価値

る企業もあるが、厳密な意味での自立は組織に「勤めている」人には難しいかもしれない。

さて、以上①～③の意味を踏まえて、マインドにおける自立とはどのようなことになるのだろう。①から③の自立は、どうやら順番に達成されるものだ。経済的に自立していなければ仕事を自立的に行えないし、仕事で自立していないのにキャリアにおける自立はできないだろう。しかしだからといって、キャリアにおいて自立している人がマインドにおいても自立しているとは限らない。反対に言えば、特段キャリアにおいて自立していなくても、マインドにおける自立は不可能ではない。

つまり、仕事やキャリアにおける自立は、客観的事実(＝他者からの評価)として確認できる。それに対して、マインドにおける自立はそうではない。精神性が自立的であるかどうか、それはその人の現実の実践においてのみ検証されるものだ。しかも、本当に確認できるのは、他の誰でもない自分だけだ。

とすれば、精神的自立とは、一定の達成された状態ではなく、むしろ私たちがプロとして(もしくは一人前の人間として)生き抜いていくために、常に意識すべき行動規範のようなものだ。要するに、自立の意味は、日々私たち自身に問われ続けているといえる。

40年以上も昔のこと、学生たちと機動隊との攻防戦で破壊された東大安田講堂の壁に、次のような落書きが残されていたという。

「連帯を求めて孤立を恐れず、力及ばずして倒れることを辞さないが、力尽くさずして挫けることを拒否する」

現代風に言い換えれば、「他者とのつながりを希求しながらも、孤独の名分を常に心に刻み、目標に向かって全力を尽くす」という意味になるだろうか。

昨今世の人々は、形式上のつながりを紡ぎ出すことに忙しい。SNS、出会いサイト、ツイッター、フェイスブック、異業種交流会…、そして果ては「女子会」、「婚活」に至るまで。その隆盛は、あたかも孤独に対する恐怖という病が蔓延しているかのようだ。

「今日のランチは、銀座でイタリア料理～」 「昨夜はAちゃんの結婚式の2次会でした。盛り上がって楽しかった～」 「うちのすぐ近所で、ドラマの撮影やりました～」 …等々。日常の些細な出来事、それどころか私的な生命維持に関わる当然の習慣(食事等)までも、ネット上に公開する。それに対して、「いいね!」というボタンを押して賞賛してみる。さらには、「えっ、ドラマの撮影!」ということは〇〇(俳優の名前)がいたわけ～、羨ましい!」等と

コメントをすると、それに対してまた返信が繰り返される。これは決して中高生たちの出来事ではない。正真正銘の社会人たちの、紛れもない日常風景だ。

一言のメッセージもないままWEBページ上の「友達になる」ボタンを押すと、面識すらなくても一応互いに「友達」として承認し合ったことになる。しかも、その「友達」には、生年月日や連絡先など個人情報が公開される。なかには、そのような「友達」が、何百いや何千人に及ぶ人までいる。

人生が本来、孤独とつながり(絆)との間での微妙なバランスを維持する営みだとすれば、現代の人生は「形式上のつながりの量産」という一極にのみ向けて暴走を始めているかのようである。

かつて漫画・『巨人の星』でも紹介された有名な逸話だが、長嶋・王といった超一流選手たちは、1日の過酷な練習を終え自室に戻った深夜にも、ひとり素振りを繰り返していたという。そうした例を顧みるまでもなく、仕事で成果を出すには、孤独の裏づけが必要である。同様に、人と人との関係は、それぞれが孤独と向き合うことを通じてのみ厚みを増し豊富化されるものだ。

企業経営が人材の自立を求め、自立型人材の育成を目指すには、今一度孤独の名分を問い直す必要があると思われる。