

◆平成 28 年度 第 2 回（通算第 56 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2016 年 5 月 27 日（金）

場所：すずかけ台 J221 講義室

ダイバーシティを活かした経営と一人ひとりの生涯キャリア

河野 真理子（2009 技術経営 MS，社会人）人材育成コンサルタント／株式会社キャリアン代表取締役，
（公財）日本生産性本部ダイバーシティ推進センター所長

生物学のエコシステムを思い浮かべながら河野さんの話を聞いた。エコシステムの根幹をなすダイバーシティ（多様性）は、元々は生物学・生態学分野で使われ定着した用語だが、最近では経営分野でも「多様な人材を積極的に活用すること」こそが企業の存続・成長につながる唯一の手段だと考えられるようになり、ダイバーシティがホットな話題になっている。性別・年齢・国籍などの表層的な違いに限らず、学歴・ライフスタイル・価値観などの深層的な多様性までも積極的に受け入れ、多種多様な人材を活用することによって生産性を高めようとする経営努力をダイバーシティ・マネジメントというそうだ。

イノベーション^{（注1）}という「技術革新」とのみ捉えられそうだが、もう一つ、組織の動かし方の見直し、すなわち上述の「ダイバーシティ・マネジメント」によっても大きなイノベーションがもたらされるというのが河野さんのメッセージだった。

河野さんは、30 年程前に、日本で初めてキャリア開発部門を立ち上げた。最近では、蔵前工業会（本学の同窓会）がらみで学生の就職相談にも乗っている。これらの経験に基づいた「生涯活躍時代のキャリアデザイン」という後半の話題も、学生には大いに参考になったに違いない。これからのキャリアは“ほうき”状で、30 代が勝負だそうだ。入社してからの経験・実績を幹（もと）に、30 代半ば以降は、専門分野をさらに極めるスペシャリストコース、または組織を動かし活躍するマネジメントコースへと別れていく。単純な二択ではなく、ポジションや貢献の仕方も多様になり、まさに四方八方に枝分かれするほうき状の選択肢からキャリアを切り開いていくことになる。電車のつり革広告にもあったように、「学校では秀才！社会に出たら、単なる勉強ができた人」にならないためには、今のうちに自分の幹（コア、得意分野）を強くしなやかにしておこう。30 代で勝負するには 20 代が鍵であることを忘れてはなるまい。

河野さんの略歴

便利になったものだ。家に居ながらにして取材ができる。本稿を書くために Web 頁で河野さんの経歴や会社（キャリアン／Carian）のことを調べていて、「グローバル」という言葉に出会った。最初は「グローバル」の誤植と思ったが、念のために Google 先生に聞いてみると、Global と Local を掛け合わせて生まれた用語だと分かった。地域密着性を大切にしながら世界規模で事業を展開するという日本企業が得意とする戦略にピッタリな表現だ。河野さんは今回のゼミでは旬な情報を伝えたいと言っていたが、Web 頁にもそれとなく旬な香りが込められていて感心した。

土壌がいいとやりたいことができる

ゼミでは講師本人による経歴紹介が省略されたので、司会者による紹介とネット情報をもとに、河野さんの経歴をたどってみよう。河野さんは神奈川県の大磯で生まれ、東京・横浜での生活を経て、子育て期に再び海のある大磯（湘南発祥の地）に戻り、都内へ遠距離通勤をしていた。3 年前、神奈川県より教育委員を拝命したのをきっかけに、働き方を変えようと決意。同時に、企業向けコンサルティング中心から個人向けをも手掛けようと、改めて起業し、多忙な日々を送っている^{（注2）}。小さいころはピアノなど音楽を好み、特に Beatles からの影響は大きく、異文化の刺激も受けたという。美智子皇后や緒方貞子氏（元国連難民高等弁務官）を卒業生として輩出している聖心女子大学を 1981 年に卒業し、(株)パイオニア・インターナショナル（後の(株)パイオニア国際部）に入社した（配属先は統括管理部 企画課）。

河野さんが入社したパイオニアは音響機器メーカーで、オーディオ・ファンならばパイオニアのスピーカーの響きが忘れられないだろう。パイオニアが人々をしばれさせたのは音だけではない。創業者の松本望は、牧師だった父の信仰をそのまま受

け継いだような人柄の持ち主で、かつ社名（設立時は福音商会電機製作所、後にパイオニアに変更）のように社会貢献とパイオニア精神を大切にしている。この社風は、河野さんの入社時にも堅持されており、そのお陰で日本初となるキャリア開発事業を立ち上げることができた。現在の河野さんがあるのはパイオニアの社風のお陰らしい。「土壌がいいとやりたいことができる」という河野さんの言葉が印象に残った。

日経新聞等のアンケート調査によれば、来春（2017年）の就活ランキングでは大手・安定志向が強まっているそうだ。このことは、第一志望がかなえられない人が多く出ることを意味するが、そうなくても落胆する必要はない。河野さんが何気なくフォローしたように、ランキング上位でなくても土壌のいい会社はたくさんある。

河野さんの心に火をつけたのは 官僚の発した「公民館…」

そもそも河野さんが人材育成を手掛けることになったきっかけはこうだ。パイオニアでは海外業務（主として中南米）を担当したが、その時に気付いたのは、日本と海外とでは働き方や卒後の勉強の仕方が全く違うということだった。特に社会人教育の差を痛感したので、文部省に「社会人はどこで、どのように勉強しているのでしょうか？」と聞いてみたところ、「公民館あたりですかね…」という答えが返ってきたそうだ。30年程前のこのやり取りが河野さんを人材育成プログラムの立上げへと駆り立てた。

仕事も子育てもどっちも大事 —めざせ！Working Mother—

入社4年後の1985年に、新規事業として人材開発事業（HRD: human resource development）を立ち上げ人材開発室長に、1987年（29歳の時）には、本社・人事部にうつり、人事・人材総合サービスに特化した子会社として㈱キャリアネットワークの設立を主導した。1989年に同社に出向し常務取締役、2000年には代表取締役社長となった（42歳）。この間、1997年末には産休中を利用して、読売新聞社から『めざせ！ワーキングマザー 産休・育休も組み入れたライフ & キャリアデザイン』を出版している。河野さん自身も26歳で結婚し、2人の息子を育て上げた。1人は既に社会人とのことだった。子育てや教育は人生の楽しみだそうだ。



キャリアネットワーク社がパイオニアから独立したのを契機に、河野さんは代表取締役会長に就任した（2002）。超多忙な中、本学で社会人学生として、長田 洋（おさだ ひろし、イノベーションマネジメント研究科 技術経営専攻）研究室で「技術者のキャリアデザインと人材育成の環境整備」に関する研究に組み、2009年に技術経営（MOT, Management of technology）修士課程を修了した。博士号もと思ったが、Work-Study-Life バランスの壁に直面し諦めざるを得なかった。

2013年（55歳）、株式会社キャリアン（Carian Inc.）を設立し現在に至っている。企業及び個人向けの人材育成コンサルタントとして活躍の傍ら、日本生産性本部ダイバーシティ推進センター所長（2015～）として、多様な人の価値観や潜在能力を生かした社会の実現に向け努力中だ。「仕事はライフワーク」というから頼もしい。仕事で知り合った多くの人たちとのネットワークによって自分自身が活性化されている状態が何ものにも代え難いのだそうだ。Career development 及び Diversity management の専門家は Self-management の達人でもあるようだ。

<話の内容>

以下の4部構成となっていたが、非公開を前提とした話だったので、差し支えない範囲の簡単な紹介にとどめたい。労作の根拠資料から、河野さんのコンサルタントとしての仕事ぶりを垣間見ることができたが、これらも省略する。河野さんが伝えたかったことは、以下の2点だ：①今組織で何が起きているのか？②長く活躍するためにはどうしたらよいか？

1. 今、なぜ、ダイバーシティなのか？

新聞を読み、社会情勢を把握せよ！

河野さんが、ダイバーシティを説明するための背景として選んだのが、意外にも、新聞だった；就

職活動をする学生を意識してのことだろう。実社会では、今起きていること（注3）に直結して新しいサービスや製品を考え出せる人材が求められているそうだ。そのためには「新聞を読みなさい」となる。新聞には目もくれず、実験に精を出しているアカデミア志向の人（私もその1人だった）でも、次のような流れは感じているだろう。マーケットの多様化と複雑化に伴い、サービス業は従来の画一的なサービスでは対応しきれなくなっている。同様に、製造業も市場の変化やニーズの多様化に柔軟に対応するために、少品種大量生産から多品種少量生産へと生産システムの変更を迫られている。こうして、イノベーションの必要性が声高に叫ばれるようになったが、イノベーションをいかに効率的に実現するかという根本命題に関しては、名案がなかった。

イノベーションの根源はダイバーシティにあり

企業の存続のためには、社会のダイナミックな変化に対応するのみならず、逆に社会に変革をもたらすような新しい価値（技術、製品、サービス）を生み出す努力と共に、生産性の向上につながる組織及び管理運営面での変革も欠かせない。継続的にイノベーション（注4）を起し、持続的経営を可能にするためには、企業にとって最大の資産である“人”を、その属性（年齢・性別・国籍・雇用形態・ライフスタイル等）に関わらず、最大限の力を発揮し成果を出せるようにするのが最善の策だ。すなわち多様な人材を積極的に採用し活用するダイバーシティ・マネジメントこそが経営の根幹で、イノベーションの源といえる。

国際的なイノベーション調査では、残念ながら、日本のランキングは欧米主要国や中国・韓国に比べて低い（20位前後）。ところが、国際成人力調査では日本がダントツのトップだ。我が国では、人材という“資源”が眠っていることになる。HRD（Human resource development）やHRM（Human resource management）を得意とする河野さんの出番だ。

2. ダイバーシティ経営とダイバーシティ・マネジメント

違いを活かして高付加価値の創造へ

これまで見てきたように、(i) 新しいあるいは高

付加価値の商品やサービスを作り上げるには、イノベーションの確率を高める必要がある。さらに、(ii) 今後深刻になる労働人口の減少や経験者の不足に対しても手を打たなければならない。「経済成長フォーラム」の報告書にもあるように、日本では『1990年代以降のグローバル化と高齢化を成長につなげる仕組みができていない』のだ。質・量の両面において多様な人材を活用する「ダイバーシティ経営」（注5）の普及が急務となっている。

分かり易い例として、河野さんが引用した日産のケースを見てみよう。Webページで次のように宣言している：

従業員の人多様性を活かす（ダイバーシティ）

ダイバーシティ＝『多様性』。それは、新しい価値を生み出します。

人にはさまざまな個性があります。性別、国籍、文化、地域、年齢、学歴、キャリア歴、ライフスタイルなどさまざまな背景からなる個々人の考え方や価値観は、まさに多様です。◆日産はこうした『多様性』が会社の強みになると信じています。なぜなら、いろいろな考え方を持つ人たちが、多様な意見を出し合い、ぶつかりながら模索するほうが、はるかに発見的・創造的なアイデアが生まれるからです。◆お客さまの多様なニーズに対して最大限に応え、あらゆるステークホルダーと共に持続的な成長を維持する。そのために、日産はダイバーシティを推進します。従業員一人ひとりがダイバーシティを尊重し、活かしていきます。

ダイバーシティ＝多様性

ダイバーシティを日産の競争力に

経済産業省では、「ダイバーシティ経営企業100選—ベストプラクティス集」を発行しているそうだ。その中からピックアップして、女性の視点とこだわりから生まれたTOTOの「ウォシュレットNeorest トップ（ノズルきれい）」やKIRINの「フローズン生（ビール）」など（注6）が紹介された。いずれも私には初耳で、世の中の「進歩」に驚くと

ともに、生活を豊かにする発想に感心した。

ダイバーシティ・マネジメントのノウハウを伝えるのが河野さんの本職だが、学生向けではないので今回は触れられなかった。将来、チームリーダーや管理職になったら、河野さんを招いてノウハウを伝授してもらおうといいだろう。

3. 新たなリーダーシップの必要性

専門性に加えマネジメント力も求められる

入社直後（20～30代前半）は、専門を生かしてバリバリ仕事をすることになる。働き方で分類すれば、「活用される人材」だ。30代後半以降は、「活用する」側（プロジェクトリーダー、グループリーダー、管理職）になるのが普通のコースだろう。先日、活用する側の方が嘆いていたので、参考までに注釈欄^{（注7）}に引用しておく。

否応（いやおう）なしにリーダーとしての役割を果たさなければならない日が来る。その時のために、河野さんが描いてくれた「ダイバーシティ時代のリーダー像」は、専門性で勝負ができ、マネジメント力を活かすことができる人だった。ハードルが高すぎる気がするが、時代の要求ならば努力するしかない。

チームワークとリーダーシップに関連して、私たちが果たすべき役割として、河野さんは以下の7つを挙げた：(1) Leader^{（注8）}、(2) Follower^{（注9）}、(3) Servant leader^{（注10）}、(4) Coach、(5) Supporter、(6) Adviser、(7) Mentor。最初の3つが大事なので、注釈も参照して欲しい。人はそれぞれ性格や特技が異なる：舞台が好きで目立ちたがり屋の劇場型の人、一人で静かに過ごすのが好きな沈黙考型の人；パーティなど人に会うのが楽しみな人、人付き合いが苦手な人；実験が好きで自然を読むのが何よりも好きな人、実験は苦手でも面倒だが研究戦略を練るのが好きな人；語学が得意な人もいれば、苦手な人もいるというように様々だ。せっかく天から授かった個性ゆえ、それを生かせば十分だろうと単純に考えていたが、河野さんの勧めは少し違った。「これからは、時と場合と相手に合せて、上記7つの役割を自然に（嫌味なく）使い分けられるようになるのが望ましい」というのだ。継続中のプロジェクトAではフォロワーでも、新規のプロジェクトBではリーダーに

なり、出向先Cでは必要ならばサーバント（奉仕型）リーダーに徹し、海外勤務地Dではアドバイザー役を務め、若手が多いチームEではメンター役も兼ねるといふ具合だろうか。「自分が果たせる役割のレパートリーを広げよう」と言い換えてもいいかも知れない。そんなこととても無理といって諦めずに、意識だけでもしておこう。私たちの脳は意外と柔軟で暗示にかかり易いゆえ、努力はいつか実を結ぶ。

4. 生涯活躍時代のキャリアデザイン

キャリア開発・能力開発と WLM（Work-life management）

上記の「新たなリーダーシップ論」では、役者が徐々に芸域を広げ名優になっていくように、私たちも役割分担できるレパートリーを広げていくべきだと学んだ。河野さんによれば、人生（キャリア形成）を、自分が「主人公」で「脚本家」で「演出家」でもあるドラマと捉えると、良いも悪いも自分次第となり、選択・決断・挑戦を楽しめるようになるそうだ。必要に応じて脚本を改定すれば、後悔することもなくなる。

しかし制約もある。ライフサイクルと家族のライフイベントを考えると、仕事とプライベートの調和（Work-life balance, WLB）をどう取るかが問題になってくるからだ。しかも年々仕事は高度化し、年齢とともに職場での責任も重くなっていく。最も仕事に集中できる時は、子育て等で一番忙しい時期でもある。子育てが一段落する頃には、親の介護が待っているという具合で、悩みが絶えない。この苦境を少しでも和らげようと考え出されたのが Work-life management の手法だ。多くの企業では次のように謳って、働き方や企業文化の変革を進め、有能な人材の確保と業績の向上に努めている：「社員一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期や介護などに直面する中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方を選択・実現できる環境を整えていきます」。

WLB の時代でも“就職はゴールではない”

「いい会社に入ったら、あとは言われた仕事をこなし、余暇を楽しみたい。幸い、ワーク・ライフ・

バランスの考え方が浸透してきているので、猛烈社員からいじめられることもないだろう」と考える人はいないと思うが、最近次のような話を小耳に挟んだので、河野さんの講演とは無関係だが、気になったので記しておく：採用されたばかりの女性社員が、短時間労働を申し出た。「仕事や育児に追われる前に、趣味の時間を楽しみたい」というのだ。上司は、「仕事を覚え、社会人として成長し、信頼される人材になるためには、今こそ大事な時期ではないの?!」と諭してみたが、結果は同じだった。WLBは、従業員側からみれば充実した生活を送るための制度だが、企業側から見れば、社員が仕事以外の時間を大切にすることによりリフレッシュするとともに、感性を磨いてイノベーションにつなげて欲しいのだ。“ワーク・ライフ・バランスは仕事へのやる気を引き出すことが目的”だとまでは言わないにしても、WLBの名のもとにわがままと見られる働き方をしてはならないだろう。

余暇や有給休暇を利用して、多くの場所を訪れ、多様な自然や人や文化や作品に触れるという体験を通して、あるいは読書やスポーツを通して、さらには家族との触れ合いを通して、心身の状態を最高にチューニングすることにより、新しい発想が生まれる環境を自分の中に維持しようと考えた学生がいたとすれば、講師を務めた河野さんも嬉しいに違いない。(←最後は河野さんのよどみなく流れるような話しぶりを真似て、区切れのない一文でまとめてみた)

-----パネル ディスカッション-----

後半のパネルディスカッションでは5名の学生が壇上に上がって、次のテーマについて意見を述べた。

- (1) 多様な人材が集う職場のプラス面・マイナス面は何か？
- (2) プラスを生み出すにはどうすればいいか？マイナスを埋め合わせるには？

以下は順不同のメモ：新しい価値の創造のためには、異質なものを組合せ、それぞれの長所を最大限に引き出すのがベストだと頭では分かっているが、研究室での留学生との付き合いで体験するように、生活習慣や価値観の違いによって摩擦も生じる。◆留学生とは、言葉の壁もあって最初から距離を置いて深い付き合いを避ける傾向にある。国籍の違う人と同じ研究室というのは、語学のみ

ならず人間的に成長できる絶好の機会なのに、一歩引いてしまう。「言うは易く行うは難し」を実感している。◆リーダーのマネジメント論：マネジメントする側には覚悟が欲しい。例えば、国際化や先進と銘打ったプログラムが乱立気味だが、学生側からすると、せわしくなっていてゆとりがない。本当に効果が上がっているのか疑問だ。教員にしても自分の研究室の学生とゆっくり話す時間が取れない。このままではまずいと思いながらもどうしようもない感じだ。責任ある人たちには掛け声だけでなく、プロセスイノベーションを真剣に考えたうえでプログラムを立案・実行して欲しい。◆人の話を聞いて、仕切れるリーダーが好かれ信頼される。さらには、弱い人の意見を引き出せるようなリーダーを目指すといいだろう。◆異質なものに会ったとき、人は一般的に最初は拒否する。これは生物の防衛本能で自然な反応だ。自分に危害が及ばないと分かると、無視するようになり、やがて認めるようになる。そして最終的には、差を生かそうと考える。この一連の過程をショートカットできるようになるのが理想だ。学生のうちから練習しておこう。◆留学生との関係で、英語をやらないとマズイと痛感しているが、これまでの惰性に流されがちで困っている。甘えかもしれないが、英語をやらざるを得ない環境に放り込んでほしいという気持ちもある。◆留学生のコメント：外国に出て不思議と自分がよく見えるようになった。最初の頃は言葉の問題で言いたいことが思うように言えず、我慢しているうちに、気づいたら協調性が身についていた。◆性格的に“ネクラ”という表現は避け、“おとなしい”といった方がいい。しかし、おとなしいままでいると、30代では冷たい人、40代では不愛想、50代では怖い人と見られるので要注意。◆逆説的に、急ぐ仕事は忙しい人に頼め！といわれる理由もよく考えて欲しい。

(注1) Innovation とは: Joseph A. Schumpeter (オーストリア・ハンガリー帝国 [後のチェコ] 生まれの経済学者、1883~1950) が提唱した概念。彼は、企業家による絶え間ない「イノベーション」が経済発展の原動力だと考え、「イノベーション」の具体例として、以下の5つの類型を示した：(1) 新しい商品やサービスの導入、(2) 新しい生産方法の導入、(3) 新しい販路の開拓、(4) 原料または中間生

産物の新たな供給源の獲得，(5) 産業における新たな組織の実現〔独占の形成やその打破〕。日本では、1958年の『経済白書』で、“Innovation”が「技術革新」を意味する用語として用いられたために、誤りではないが、上記1と2の側面が強調され過ぎ、日本経済の発展をそぐ結果になったという指摘もある(←日経エレクトロニクス編集長を務めた西村吉雄先輩の講演で聞いた内容)。Innovationは「技術・経営革新」と訳した方が良さそうだ。

(注2) **河野さんの仕事**： 企業相手の経営戦略・人事人材戦略・人材育成と活用に関するコンサルティング； 個人対象のキャリア開発・キャリア継続支援・個別キャリアアドバイス。得意分野・テーマ： Human resource management (HRM), Human resource development (HRD, キャリアデザイン, ダイバーシティ, マネジメント。公的活動： <現在>神奈川県教育委員会委員◆厚労省 労働政策研究研修機構 総合評価諮問委員◆日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー審査員◆女性活躍企業ベスト100社 審査委員◆日本生産性本部 サービス産業生産性協議会幹事◆日本生産性本部 ワークライフバランス推進会議幹事◆公益財団法人日本生産性本部評議員◆国際 IT 財団評議員◆日本MOT 振興協会 女性の活躍舞台づくり委員会委員◆一般社団法人蔵前工業会 くらまえアドバイザー； <過去>文科省 高大接続システム改革委員 (入試改革) ●文科省 中央教育審議会専門委員 (各種部会) ●文科省 教育映像審査委員 (社会教育) ●内閣総理大臣諮問委員 少子化を考える有識者会議●内閣府 男女共同参画会議専門委員●旧日経連 教育特別部会委員●旧動燃 特別参与。

(注3) 河野さんが挙げた **Keywords**: 人口・少子高齢, IT化・人工知能, グローバル化, 医学・医療の進歩, 科学技術の進歩, 3.11 震災影響, 自然災害 (台風・火山噴火等) の影響, テロ, 地球環境, エネルギー, 日本経済, 産業構造, 世帯環境, 東京オリンピック, 熊本地震など。

(注4) プロダクトイノベーション, プロセスイノベーション, 組織イノベーション, マーケティングイノベーション。

(注5) 「古くから“適材適所”と言われてきたが、それとどう違うの?」という疑問が湧くに違いない。これまでは、貴族や士農工商の身分制度, 男尊女卑, 年功序列, さらに国内限定などの

条件 (時代背景) を暗黙の了解とし、そのもとの限定的な適材適所だったが、これらのしがらみを全て取り去った上での、適材適所がダイバーシティ・マネジメントといえる。

(注6) LGBT 関連のサービスや商品開発の例も紹介された： 河野さんが審査員を務める「日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー」の2016年の受賞者としての性的少数者 LGBT (外見の性と脳の性が一致しない人) が紹介された。新たな視点と感性で商品や市場開発を行っている点が高く評価された結果の受賞だが、LGBT 層が全人口の7.6% (市場規模は約6兆円, 出典：電通ダイバーシティラボ) と聞いて驚いた。体の性に合わせて脳の性的嗜好回路が決まるのは胎児のとき*だが、この時に母体が薬物ないしは強烈な心的ストレスにさらされると望ましい回路が形成されず、ミスマッチが起こる。例えば、戦時中のヨーロッパでは、LGBT の出生率が有意に増えた。従って、ダイバーシティ経営の重要課題の1つである女性の潜在能力を生かす舞台づくりには、母体に過度のストレスがかからないように万全の策を講じなければならない。河野さんの話からは少しそれるが、ダイバーシティ経営は実現したものの、その裏では胎児が犠牲になっていた ということはあってはならないからだ。

*回路が本格的に作動するのは思春期以降。

(注7) **先輩の嘆き (使えない人材)**：「昨年、工大卒を採用したが全く使い物にならない！『やったことがあります』、『それは習っていません』の連発で、本当に腹が立つよ！それに実演して見せてもメモを取らないものだから1回では済まない。午前中に結果が出ても、報告に来るのは夕方だ。その間データの解析をしているわけでもない。自分でデータをしっかり解析していないから、『次は何をしましょうか』と指示待ちだ。期待外れも いいところだよ。…我が身を振り返っても 学生時代は そんなに勉強しなかったから、会社に入って知らないことばかりで冷や汗の連続だった。そんな訳で、偉そうなことは言えないが、勉強の仕方 (調べ方) だけは身につけていたので、必死で調べ何とかしたものだ。工大卒というプライドもあったし、上司の期待を裏切ってはいけないという気持ちも強かった。身に付けている知識や技術に期待して工大卒を採用したわけではない。もっと単純に、テーマが与えられたら最小限のアドバイスで、後は自分で考え何とかしてくれる、そういう気概に期待したのだが、外れたというわけだ。研修の時

には、チャレンジとかグローバルとかコミュニケーションとか、格好いいことを言って話題を提供していたから、若手のホープに見えたのだが…」。

(注 8) **Leader**：ほとんどの組織は、マネジメントとリーダーシップを勘違いしており、マネジメントのやり過ぎに陥っている。リーダーは、明確なビジョンを示し、メンバー全員のモチベーションを高めるとともに、目標達成までの道筋を明示しなければならない。組織において継続的に結果を出し続けるためには、リーダーは保守的であってはならず、率先して行動することによりメンバーの信頼を得ることも大切だ。メンバーの成長にも配慮し、チームの構成員全員に自分が必要とされていると思ってもらえるのが

理想。

(注 9) **Follower**：自分の提案が採用されなかった場合でも、決まったことには従い、チームの一員として全力でプロジェクトを推進できる人。単なる指示待ちとは次元が違う。フォロワー精神が欠如すると、足の引っ張り合いになり、組織として機能しなくなる。

(注 10) **Servant leader** (奉仕型リーダー)：控えめで、相手の気持ちを押し量りながら行動するリーダー。注目を浴びたり、過大な責任を負ったりすることを好まないで、表立ったリーダーになろうとしない傾向がある。利他的ゆえに、人から頼まれると断れないという弱点がある。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)