

人材育成の課題と展望



川喜多 喬 (かわきた たかし)

法政大学 経営学部 教授
同大学院人材育成研究所所長
日本キャリアデザイン学会会長

■略歴

1971年 東京大学文学部卒
1976年 東京大学大学院社会学研究科博士課程単位
取得退学
1976年 茨城大学人文学部講師のち助教授
1983年 東京外国語大学外国語学部助教授
1990年 法政大学経営学部教授

■専門

人材育成論、中堅企業論

■主な著書

『キャリア支援と人材開発』(共著 経営書院 2006年)、
『中小企業の人材育成作戦』(共著 同友館 2006年)、
『女性の人材開発』(篇著 ナカニシヤ出版 2006年)、
『仕事と組織の寓話集』(自費出版 2006年)、『大学にお
けるキャリア支援』(共著 2006年)、『優れた人材のキャ
リア形成とその支援』(共篇著 ナカニシヤ出版 2008
年)、『中小製造業の経営行動と人的資源』(同友館 2008
年) 他、本論文参考文献参照

I 人材育成というミッション(使命)

人材育成は、どこにも見られるかけ声である。だから人材育成に関心のない組織、努力を惜しまない組織は存在しないように思えるが、それは間違いである。

- 人材育成の時間、設備、制度、専門家が不足という組織
- 上司・先輩に部下・後輩を育てる気がないという組織
- 人材育成のノウハウがわからないという組織
- 育てがいのある人材に不足しているという組織

など、様々な理由を挙げて、人材育成をしていない理由とする組織は多いものである。

しかし様々な困難があるということと、人材育成を組織の最重要のミッション(使命)の一つとするということとは別のことであり、まずもって後者の哲学をしっかりと持つことが大切ではないか、と思う。古くから多くの偉人がそれを推奨してきた。

「一年の計は穀を樹(う)うるにしくはなく、十年の計は木を樹うるにしくはなく、終身の計は人を樹うるにしくはなし。」古代中国で名宰相とうたわれた管子の言葉である(『管子(権修)』)。続いて言う、「能を察して官を授け、禄を班(わか)ちて賜予(しよ)するは、民を使うの機なり」。

孟子は「君子に三樂あり」として、「天下の英才を得て之（こ）れを教育するは、三の楽しみなり」とする¹⁾。

戦後、アメリカから近代的労務管理思想が入ってきたとされるが、別段「近代的」にこだわらずとも人事管理の要諦は多くの識者が示しているところである。したがって最近に至るまで、繰り返し説かれるところである。

タキトゥスに言わせれば、古代ゲルマン人の間でも「だれがもっとも多く、かつもっとも精鋭の従者を得ているかは、長老たちが烈しく競争するところであった。それは平和には誇りとなり、戦場では防衛となるからである。それが長老たちの権威となり、ちからとなる」²⁾。

道元の『正法眼蔵随聞記』にある。「玉は琢磨によりて器（き）となる、人は練磨により仁となる、いづくの玉かはじめより光有る、誰人（たれひと）か初心より利なる。必ずみがくべし、すべからく練るべし。」

近代大工業の祖とも言うべきヘンリー・フォードの言にある「私の工場が乗っ取られ、私のビルが燃えてしまっても、私の従業員さえいればすぐに事業は立ち直る」³⁾。

ペプシコの元会長ピアソンの言にある「会社を早く伸ばすには、社員を早く開発することだ」⁴⁾。

経営学者ドラッカーによると、「我々が教育済みの労働者を雇えると考えるのは幻想である。ちゃんと動く産業は、訓練に責任を負う産業だけである」⁵⁾。

「人材育成に手間暇をかけるよりも、適時外から取ってくればよいではないか」という、ここ 20 年ぐらいの新しい人事哲学に対して、人材育成の信奉者たちがちゃんという。

心理学者ファーナムによると、どこかから救世主のような少数の人材を探してくるよりは、皆で育て。その方が面白い⁶⁾。

ポラスらの調査によると⁷⁾、長続きする会社は外部から人をとってくるよりも内部の人を育て、昇進させようとする。ぴかぴかのカリスマ的リーダーは先見性のある会社を作り、運営することに必要ではない。

スワンソンらによれば、組織人事の持つべき最重要の信念とは（人事部署の担当者は多忙な実務家であるから、その信念を公にすることは少ないが、という前置きつきで）、

①組織はそもそも人が作り出している実体であり、その目標達成は人の技量に依存する。

②人の技量は、人材開発のプロセスによって育てられ、極大化される。

③人材育成担当の専門職は、個人・職場・組織の統合の推進者である。

II 競争力としての人材育成

哲学だとか理念だとか…そういう迂遠なことを今更言われても、さしあたっての組織運営には役立つという、実務からの意見もあろう。

しかしまず、現下の時代の中でこそ、人材育成の必要性はある。

経済学者レスター・ソローの言にある「基本的には、21世紀の競争を支配する武器は、労働力の教育と熟練であろう。」⁸⁾。

カーンペイルによると「ニュー・エコノミー」と呼ばれるような経済変動の中で、熟練への要求が高まっている⁹⁾。

4年間の研究成果として、コッターらは、組織の競争力が従業員の知識、技能、態度に依存するところが大きい、と明らかにした¹⁰⁾。

ドラッカーは、「ポスト資本主義社会」では組織の主要な資源が知識であると言う¹¹⁾。

エイコフによると、「社会的なシステム」としての企業は、その従業員や、企業に関わるその他の人々の開発（＝潜在能力の発達）に導く「生産的な雇用」を創出する。不断に学び、その能力を増やす従業員が、企業の資源をよりうまく活用することで利益をもたらすことは明白である¹²⁾。

メギンソンらによる国際的比較研究によると、「人材投資と業績とは、国・企業どちらのレベルでも、相関していることは明白である」。「職場の人々の開発と発達は、経済的生産的活動の成功の必要にして決定的な要素である」¹³⁾。職務業績には

- ①「従業員の性格・能力・動機・態度・可塑性・性癖」
- ②「職務の様々な特性」の他に
- ③「通常の仕事をしながらか、また研修機会を通じて、学習する様々な機会」

が影響する¹⁴⁾。

実際、ここでは逐一紹介しないが、業績の測定分野をあれこれと変えて多くの研究者が見解を発表している¹⁵⁾。

ここ30年ぐらいの特徴は、人材育成と企業間の競争力との関連だけでなく、国、経済間の競争力格差への影響が多くの政府によって意識されていることである。

20年前にレスター・ソローは日本、欧州、アメリカの間の競争で生き延びるには、生産性とテクノロジーを伸ばすことにあり、賃金を下げることはないと言った上で、生産性とテクノロジーを伸ばすには学校教育と企業内訓練の改善が必要であり、企業の従業員教育への投資を刺激せよと論じた¹⁶⁾。

今日、経済間の競争はソローの予想をはるかに超えて、中国、インドなどを巻き込むに至っているが、人材育成問題の根幹は変わるまい。

Ⅲ 少数精鋭に集中か、衆の力育成か

人材育成の必要性が明確であるとして、次のような疑問が浮かぶ。

人材育成への投資資源に限界があるとして、それならば育てがいのある、即戦力となる、経営の中核を担う少数の選ばれし者に投資を集中すべきか。

それともできるだけ多くの社員に教育機会を与えるべきか。

私の立場は妥協的であって、どちらも、という曖昧模糊としたものである。が、はっきりと少数精鋭論の立場に立つ議論が多い。

あるコンサルタントは言う「社員が一番重要な財産であるというのは間違いである。適切な社員こそが、一番重要な財産であるのだ。」¹⁷⁾。

投資しがいのある少数の適切な社員を選び出し、それだけを財産とせよという見方は少数精鋭論の典型である。

少数精鋭は「どちらかといえば日本人好みのことばであるためか、アメリカのビジネス雑誌などでは「少数精鋭」に相当する言葉はあまりでてこない。英語には「よりぬかれた集団」「選ばれた集団」といった意で、an elite corps、a select few という表現がある。これらが「少数精鋭」にあたる」そうである¹⁸⁾。少数精鋭化はアメリカ的経営の特徴であると思ってきた者には驚くべき指摘である。ただ、スタッフ減らしというような英語がそれに近い指摘であることからわかるように、アメリカ的経営には選抜の思想はかなり強い。ある製薬大企業の会長が自分の政策を次のように簡潔に表現していると、経営評論家のハンディが紹介している。

$$1 / 2 \times 2 \times 3 = P$$

5年間で人員を半数にして、一人あたりの給与を倍にして、3倍の生産をさせると利益が出る…というものである¹⁹⁾。

「古い工業時代には、我々は問題を、より多くの人を集め、より多くのカネをかけることで解決した。いまや人はコストを増やし、複雑さを増すだけだから、我々は人を減らし、アイデアを増やすべきだ」、というのも同じ考え方であろう²⁰⁾。

「組織を若く、引き締まった状態に保とうと思うなら、誰もが働き過ぎになるまでは誰も雇ってはいけない」²¹⁾。

あるアメリカ系外資企業は、毎年社員の成績下位1割を事実上、辞めさせ、次の年にもそうして人材を絞っており、そして成績上位1割に毎年、特別教育の機会を与える。

このアメリカ的とも言える経営思想は、『日本的経営』への幻想とでも言えるものが破れ、誰もが急旋回してアメリカ的経営（「国際標準」などと過大に形容されたこともあった）へ志向した時代、およそ10年の日本企業の姿勢でもあった。

社会経済生産性本部（現 公益財団法人日本生産性本部）の生産性研究所は、1998年、「日本の人事制度の変容に関する調査」の集計結果をとりまとめ、報告書「日本の人事制度の現状と課題」として発表した²²⁾が、組織の生産性に関して、

「少数でも出来る人をより伸ばすことが、組織の生産性向上につながる」48.9%が、「より多くの人を少しずつでも伸ばすことが、組織の生産性向上につながる」30.8%をかなり上回っていた。

ただ少数精鋭化の考え方はもっと古くから、多くの知識人によって説かれてきており、それだけ根深い。モンテニューにもある。

「クセノフォンにおけるキュロスの言うところによれば、味方を有利に導くのは、兵

士の数ではなくて、勇敢な兵士の数であり、それ以外の兵士は助けになるよりもむしろ邪魔になる。だから、バヤズィトが部下の大將たちの意見に反して、タメルランと戦う決心をしたもっとも大きな理由は、敵の無数の大軍が混乱をきたすにちがいないと期待したことにある。その道のきわめてすぐれた判断者であるスカンデルベグは、「有能な大將にとっては一万人ないし一万二千人の忠義な兵士があればどんな苦戦にも名声を保つのに十分である」と言うのを常とした²³⁾。

明治時代、山田美妙作詞の軍歌は「敵は幾万ありとてもすべて烏合の勢なるぞ」となっている。

しかし少数精鋭主義に問題がないわけではない。

白木他石らによれば、「高度な精鋭を結集することが、職場内における反発心や競争心を惹起させて、職場の人的環境を悪化させる弊害もなしとしない。少数精鋭こそ、職場の各人がそれぞれ職場人になりきることによって仕上るものであり、少数精鋭を目的にかかげて経営者のみが独走することは不成功に終るだろう²⁴⁾。

IV Off JT から職場学習へ

組織内人材育成については、従来、職場内訓練 (On the Job Training=OJT)、職場外訓練 (Off the Job Training=Off JT)、の区別が行われている。両方ともに集団型訓練とも言うべきものもあり、他に一対一訓練とも言うべきものがある。

OJT、Off JT それぞれの長短比較は古くからされてきており、改めて述べるまでもなく常識であろう。しかし、まず古くから「自己啓発」(self-learning)の重要性は指摘されてきており、ここ30年はテクノロジー活用型の訓練あるいは学習が発達してきている。したがって、OJTかOff JTかという対比の重要性は減り、むしろあらゆる方法をひっくり返して、職場内学習 (workplace-based learning) と (学校内学習と対比して) 呼ぶ方がよいと言う議論が増えてきている。この職場内学習においては、恐らくOff JTの比重は下がるのではないか。

人材育成ないし能力開発に関わる調査は、時に研修施設、体系的カリキュラム、教育専門スタッフ、テキスト・マニュアル、そして時間とカネを規準にして行われ、例えば中小企業はこれらが弱いので「遅れている」と評価されがちである。しかし考えてみれば、これらが一番「進んでいる」のは大学である。そして大学の人材育成力についてはお世辞にも立派とは言えないであろう。それよりはこれらが一番「遅れている」中小企業には世界有数の部品や加工を行うすぐれた人材がいる場合がある。また大学に次いで「進んでいる」大組織では、不況になるたびにこれらをカットするが、どうもそれで人材育成力が落ちるとは言えないようである。立派な研修施設は時に福利厚生あるいは含み資産としか位置づけられていない場合もある。

すぐれた人材に関するケーススタディは、人材が成立した条件としてOff JTをしばし

ば挙げるかという点、そうではなく、①自己啓発、②上司・先輩の指導・言動、③業務経験、を挙げるのである。

自己啓発は文字通り読めば私的、個人的な行動であるが、多くのすぐれた組織は、場合によれば上司・先輩は自己啓発援助をする（カネ、時間、刺激や励まし、等）。したがって職場内学習の一部を構成しているものと見ることにする。

ここで「訓練」という言葉を使わず「学習」という言葉を使ったにはわけがある。一つには主体性を重んじたためである。訓練は英語でトレーニングであり、その訳語であろう。トレーニングの語幹はトレインであり、名詞では牽引されるものであり、牽引するものを含めて列車という意味にもなる。つまりは訓練は指導員が被指導者を「引っ張る」というニュアンスを持っている。学校教育もかつては学校内訓練に近かった。しかし最近の教育学や心理学の「学習理論」によれば、生徒の学習は講義外でも広範に行われている（休憩時間等…大学生の学習ははるかに講義外に依存しているであろう）。つまりは限界のある、特に講義形式の Off JT 以外のものでも人が育つという意味で、学習という言葉を使うようになったのである。

そういう人が多い組織を「学習組織」（learning organization）と呼び、「学習組織」における人材育成を「組織内学習」（organizational learning）と呼ぶのが、最近の人材育成論である。つまりは学習は組織の文化風土とならねばならない、という議論である。知識工学（知識のエンジニアリング：knowledge engineering）と呼ぶ人もいるが、それは、従業員のすべての層のスキルを産業の変化に併せて維持し、改善することであり、それが生涯学習型組織の課題である²⁵⁾。それは難しいことであろうが、ポイントは「業務経験」を土台に「自己啓発」をしようとする部下・後輩に対する「上司・先輩の役割」である。

上司・先輩にすぐれた者が多いかが重要であるとすれば組織はまずもって上司・先輩教育を徹底せねばならない。その上司・先輩のまた上司が重要であるとすれば、第一線監督者育成のためには中間管理職育成が、中間管理職育成のためには事業部門責任者教育が、後者のためには役員・経営職育成が重要となると言わねばならない。ここで職場学習は選抜教育の重要性と歩を一にする。しかし安易な少数精鋭主義とどこが違うかと言えば飽くまで選抜教育の目的の一つは部下・後輩教育にあり、組織の底上げ教育にあるという点である。

管理職から経営職までの教育はそれとして論ずべきことが多いが、ここでは、業務経験による育成の話に飛ぶ。

V 業務経験としての逆境(事件やトラブル)の効用

業務経験のうち人材育成に寄与するものに成功体験もあるが、ここでは逆境経験を取り上げる。

会社は経営の危機にある。そんな時に人材育成を考えるひまはない、と言う人もあろう。

大抵は人材育成を立派な研修施設や高額の外注プログラムとしてしかイメージできない人であろう。

「逆境に勝る教育はない」とビクトリア女王時代のイギリスの大政治家、ディズレーリが言っている。同様の見解を披露する人は多い。中国には昔から「貴珠賤蚌」(きしゅせんぼう)という言葉がある。英れた者は窮乏の境遇から生まれ出ることである。

「繁栄は立派な教師である。逆境はもっと立派な教師である。」ウィリアム・ハズリットの言葉である²⁶⁾。

自説を権力者に正面切って主張したがために宮刑に処せられた司馬遷は、あの名著『史記』の著者だが、友人の任安に宛てた書にはこう書いている(意識)。

「けだし周の文王はとらわれて『周易』をのべ、孔子は災厄にあつて『春秋』を作り、屈原は放逐されてすなわち『離騷』を詩作し、左丘は失明したから『国語』を書き、孫子は脚を切られて『兵法』を述べ、呂不韋は蜀に左遷されて世に『呂氏春秋』を伝え、韓非は秦に囚われて『説難』『狐憤』を残し、詩三百篇は、たいてい、聖賢が発憤の作りなす所である」。

フランス革命などの欧州動乱時代のイギリスの歴史家・思想家、エドモンド・バークの言葉では、

「人生の戦いは、多くの場合、苦しい戦いである。それを奮闘なくして勝つことは、ほぼ名誉なき勝利に等しい。困難なければ成功もない。奮闘せずして手に入れるものあれば、それは業績というに値しない。困難は弱き者を恐れさせるであろう、しかし困難は決断力と勇気ある者をば刺激するものとしてある。人生の経験の全ては、まことに次のことを証明するのである—すなわち、人の進む道におかれた障害の大部分は、着実な善行、正直な熱意、活動、忍耐によって、そして困難を克服しようという決意によって、克服可能だということが」²⁷⁾。

逆境は適応や変化を人に迫る。平常時に「意識改革」「行動改革」を説いても効果があがらないものだが、逆境はやむを得ず、それを迫るのである。

今、経営状況が悪いことはチャンスであるかもしれない。

マイクロソフトの会長、ビル・ゲイツの言葉に、

「調子よくいつている会社での経験なんぞは、大したもんじゃない。しかし、会社が失速しているときには、やむを得ず、ぼくらは創造的であらざるをえなくなる、深く掘

り返し、ものを考えることが必要になる。崩壊し始めた会社にいるとき、僕らはいままで
での前提条件を疑わざるをえなくなる。そういう過程を経験した人を、私の周りに持ち
たいと思っている。」²⁸⁾。

また多くの場合、未来に大事業となるアイデアは、経営環境が概して悪い時に生まれ
る。したがって逆境は、様々な機会を発掘する訓練をさせる。

逆境は人物を見分けるチャンスになる。

「舟くつがえりて、すなわち善く遊ぶを見る。」(泳ぐ能ある者が艱難にあうと初めて
現われてくること) (『淮南子』)²⁹⁾。

個人がプレッシャー下におかれた時に、その人物の力がわかる³⁰⁾。

逆境は知恵を育て、そして育った知恵を実感することで人の自信を深める。

辛い思いをした代りに、いろいろ経験も積んだ、

財布を空にした代りに、少々知恵を仕入れた、という訳か (オセロ)³¹⁾

大きな逆境があるべきだ、と言っているのではない。しかし大きな逆境は希に起きる。
小さな逆境はもっとしばしば起きる。小さな逆境の経験は、より大きな逆境に対して我々
を準備させる。

逆境はこの世に我々がいる時間の短さやはかなさを自覚させる。ゆえに逆境は時間を
上手に使うことを教える。

繰り返して言うが逆境を起こせと言っているのではない、どうせ起きるのである。し
たがって①逆境のシミュレーションをする (経営ゲーム等) ことが必要である。又は②
比較的困難を抱えた事業、事業所、関連会社に投入することが教育になる。

VI 人材育成としてのキャリアデザイン支援

逆境経験を含め、組織内での業務経験の中に、特にその連鎖 (キャリア) の中に、人
を育てるものがある。それを自覚させ、促進するものがキャリアデザインの一つの目的
である。

従業員自身が自分の職場生活、さらには、それを超えた人生において、設計－行動－
反省－修正といった (ヴァリエーションはいろいろあってよい) 「管理サイクル」を意図
的に行ってもよい。それは業務遂行用上の「管理サイクル」と似ている。だから職場に
おけるキャリアデザイン運動の推進は、マネジメントサイクルにも寄与する態度の涵養
になる。

つまりは、キャリアデザインは「退職準備プログラム」のように福利厚生や高齢者対
策の領域にのみ属するのではなく、業績要因 (performance factor) でもある。

しかし、変転やむことのなき社会、狭くは組織にあつて、単純なデザイン (目標設定
－手段選択－行動) は融通のきかぬ、頑迷固陋な行動あるいは人材となる危険がある。
目標について上下同意が確保できれば、手段は本人に任せる…これが「目標 (による)

管理」であり「参画経済」である。組織にあつては、初期キャリアのレベルを脱し、「一人前」となった者のキャリアデザインはこのレベルのものでなければならない。

しかし手段を融通無碍に執らせるには、そもそも第一に組織側から多様な手段をリソースとして提供していなければならない。例えば、いわば「単線型のキャリアコース」しか用意していないでいて、さあキャリアデザインを主体的に行えといっても無理難題というべきものである。第二には与えられた多様な手段を使いこなせる意欲と能力が、本人側に、備わっていなければならない。制度の整備だけでなく、キャリアデザイン支援はまずは「意欲喚起」「意識覚醒」に集中せねばならない。

しかし、結果を待つにとどまる「目標管理」では、人に能力がなければ、管理介入の頻度の低さが取り返しのつかぬ結果を生みかねない。したがって本人にまずはパワー(力量)をつけること(=エンパワメント)、すなわち人材育成がキャリアデザインの前提ということになる。

目標も手段も融通無碍に変える(ただし目標より重要な理念や価値が守られている限り)というデザインステージは、事業部門の責任者以上にふさわしいのである。事業のデザインと個人のライフデザインが連動するのである。環境も事業目的もどんどん変わっていく状態において企業が育成したいと思う人材にふさわしいのは、かような態度である。

既に見たようにキャリアとは業務経験、その場数経験である。したがって「長いキャリア」には意義がある。「長ければ長いほど良い」と言っているのではない。長くいても場数を踏まぬ者があり、場数を踏んでも学ばぬ者もいるからである。「長いキャリア」は飽くまで有利な条件の一つである。実際に自己啓発その他で他の者と差をつけていく、そういう人の輩出の条件なのである。

アングロサクソン風経営でいけば、こうしたすぐれた人材は、マネジャー以上は外から採用することがある。しかしたとえ外部人材であっても組織に入ればキャリアを身につける。しばしば「節目」を迎える。それが組織内の階段を一段上がることである。とすれば組織はハイラーキー構造(多層階段状)である方がよく、階梯は多い方がよい。

上へ上へという上昇志向は押さえられるべきものである、と言う人がいて、筆者も、上だけが唯一のキャリア目標ではない、「キャリアアップ」だけがキャリアストラテジーではない、いわゆる「横出世」もいわば「キャリアダウン」もキャリアデザインの戦略的選択肢であると考え。しかし、それでもその節目節目に、どういう人になるか組織と個人が協同作業をするべきであろうと思う。

最近「年功序列」がむげに否定されるが、技量がより上の先輩ほど優遇されるという仕組みを崩壊させる結果になると、上にすぐれたキャリアモデルがいなくなるという事態が生じる。〇〇さんのようになりたい、というのがモチベーションの一つである。もちろん組織外の人物であることはあり得る。研究職、技術職のような専門職の場合にはキャリアモデルはしばしばそのプロフェッショナル・コミュニティの中から選ばれるか

らである。

しかし、多くの場合は組織内の先輩、上司にキャリアモデルがあった方がより具体的にキャリアデザインしやすいであろう。

ただし、キャリアコースが多様であってよいように、キャリアモデルもまた多様でなければならない。そのモデルもまた意図的に育成すべきである。

VII 議論し残したこと

- (1)国際化に対応する人材の育成が焦眉の課題である。日本国内の国際的経営者、バックグラウンド要員、現地派遣者、ローカル人材と、急いで行うべきことは多い。
- (2)多様化（ダイバーシティ）（女性活用、多様な雇用形態、様々に分岐する価値観やそれを支えるバックグラウンド）が、(1)とともに組織の教育に大きな影響を与える。
- (3)若年層の職業能力や意識と、企業の要請とのミスマッチは、教育とりわけ最終学校の機能不全によってますます拡大するだろう。それゆえに新入社員育成が再建されねばならない。
- (4)高齢化に伴い、高齢者のリカレント教育とともに、高齢者から若者への「技能伝承」がますます重要になるだろう。
- (5)(2)に関わるが正社員の人材育成と生産性向上競争に比して、相対的に、非正社員層の人材育成と生産性向上競争が重要になるのではないか。
- (6)Off JT を中心にして企業内教育の「外注化」が、組織の人材育成政策立案力を空洞化させていないか、反省する必要がある。
- (7)ハングリー精神、ベンチャー・スピリットの教育が重要になる。「蜂に針があるからといって巣箱を避ける者は蜂蜜に値しない」。シェイクスピアの言葉である。
- (8)経営層の次世代候補者の選別教育に多大の投資をすべきである。ただし、選に洩れた多くの者に敗北者意識を育てることがないよう、工夫をすべきである。
- (9)自己啓発の時間を持たせる「余裕」も組織には必要である。論内では逆境経験を強調したが、静謐経験もいわば必要である。「静けさの中で一番学べることもあり、嵐の中で一番学べることもある。」³²⁾。
- (10)インフォーマルな OJT としての同僚（ピア）による相互教育文化育成の重要性。これに失敗し「人間関係の質」を悪くすることが退職の大きな理由である。
- (11)結局「教育嫌い」「勉強嫌い」の者はなくなるならない。それで組織内には差異化が広がる。それは賃金その他の処遇の格差づけと連動するだろう。
- (12)組織の中に「人材育成」という独立した職能があるのではなく組織のすべてのものが「人材育成」の機能を果たす。とすれば一般に人材育成とは別扱いされる人事制度に関する議論が必要である。「福利厚生」もしかりである。

【参考文献】

- 1) 諸橋轍次 (1979) 『中国古典名言事典』、講談社学術文庫、pp.134-5
- 2) タキトウス／泉井久之助訳 (1979) 『ゲルマーニア』、岩波書店 (文庫)、p.71
- 3) Griffith, Joe (1990) Speaker's Library of Business, (Englewood Cliffs, Prentice-Hall) p.101
- 4) Griffith, Joe (1990) op.cit.,p.361
- 5) John Case, "Managing for The New Management", in The Editors of Inc. Magazine (1989) The Best of Inc. Guide to Managing People (Prentice Hall) pp.94-97
- 6) Furnham, Adrian (2006) Management Mumbo-Jumbo: A Skeptics' Dictionary (Palgrave Macmillan), pp.127-128
- 7) Porras J. I. and Collins J. C. (1994) Built to Last: Successful habits of visionary companies (Harpers Press)
- 8) Woods, John (2000) The Quotable Executive (NY: McGraw-Hill), p.97
- 9) Carnevale, A. P. (1991). America and the new economy. (American Society for Training and Development and Employment Training Administration, U.S. Department of Labor)
- 10) Kotter, J., and Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance (Harvard University Press)
- 11) Drucker, Peter (1993) Post-Capitalist Society (HarperCollins)
- 12) Ackoff, Russell L.(1994) The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success (Oxford University Press)
- 13) Megginson, D., et al., 1999, Human Resource Development (2nd ed.) (Kogan Page), pp.6-9
- 14) Megginson, D., et al. (1999) op.cit., pp.92
- 15) Swanson, R.A., & Holton, E.F.(2001) Foundations of Human Resource Development (Berrett-Koehler) pp.179-182
- 16) Thurow, Lester C. (1992) Head to Head: The Coming Economic Battle among Japan, Europe, and America (William Morrow & Company, Inc.)
- 17) Jim Collins, Management consultant, cited in Leadership, March 5, 2002, p.7
- 18) 引野剛司・長野晃 (1982) 『日本的経営を説明するための辞書』、ダイヤモンド社、pp.122-3
- 19) Handy, Charles (1994) The Age of Paradox (Harvard Business School Press), p.3
- 20) Annison, Michael H. (1993) Managing the Whirl (Medical Group Management Association)
- 21) Robert Townsend Charlton, James (ed.) (1993) The Executive's Quotation Book, p.11
- 22) 社会経済生産性本部、1998-3-4、p.1。上場企業 2246 社の人事労務担当役員・部長を対象に、1997 年 11 月に実施したもので、有効回答数は 380 社、回収率 16.9%。
- 23) モンテーニュ／原二郎訳 (1966) 『エッセー (四)』、岩波文庫、p.260
- 24) 白木他石・石原健三 (1979) 『人事労務・職場管理事典』、日本法令、p.71
- 25) Johnson, Michael (1990) Business Buzzwords: The Tough New Jargon of Modern Business (Basil Blackwell)
- 26) Jackman, Michael (ed.) (1984) The MacMillan Book of Business and Economic Quotations, p.164
- 27) Griffith, Joe (1990) op.cit., p.93
- 28) Bridges, William , 1997, Creating You and Company: Learn to Think Like the CEO of Your Own Career (Reading, MA: Perseus Books)
- 29) 諸橋轍次 (1979) 『中国古典名言事典』、講談社学術文庫、p.432
- 30) Tye, Joe (1997) Personal BEST (MJF Books), p.249
- 31) シェイクスピア研究会 (編) (1997) 『シェイクスピア傑作警句集』、山海堂、p.22
- 32) Willa Cather, The Song of the Lark, 1915 Motivational Quotes of the Day for November 17, 2007 <http://www.quotationspage.com/mqotd.html>