

Works
Report
2012

自己 信頼

現在の自己、将来の自己に対して
信頼と希望をもっていること

自己 信頼

Works Institute

RECRUIT

Works Report 2012

I N D E X

Chapter 01

第1章 自己信頼のはじまり

成長へのキーワード 自己信頼
ワークス研究所 所長 大久保幸夫

3

【コラム】
分科会参加者のアンケートから
自己信頼の研究が始まる

7

Chapter 02

第2章 自己信頼を測る

自己信頼とは何か?

9

自己信頼の定義

12

自己信頼の構造と18の質問項目

13

自己信頼を測る

15

【コラム】
職業能力や態度との関係

19

Chapter 03

第3章 自己信頼を語る

自信喪失と自己信頼の芽生えは同時
明治大学大学院 教授 野田 稔氏

21

ミドルの自己信頼 関係性が起点
ジェイフィール 代表取締役 高橋克徳氏

23

自己信頼を培う社内活動
三菱重工業
関西支社 原動機部長 江島俊也氏
原動機事業本部
総務部 総務グループ 主席部員 末松博之氏

25

自己信頼の鍵
アディダス ジャパン
人事本部
タレントマネジメント&ラーニング
マネージャー 永田美穂氏

27

【コラム】
自己信頼の研究成果が
1年後の分科会参加者に報告される

29

Chapter 04

第4章 人間関係から未来への希望へ

現場で見つめる自己信頼
ワークス研究所 主任研究員 笠井恵美

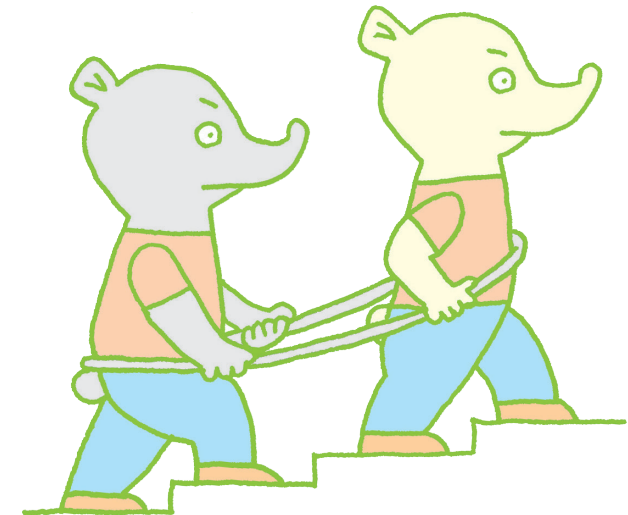
31

Chapter 01

第1章

自己信頼 の はじまり

自己信頼の研究はどのようなことから始まったのだろうか



成長へのキーワード 自己信頼

「自己信頼」研究のきっかけは何か そこからみえてきた人の成長を支える自己信頼の可能性とは？



ワークス研究所 所長 ● 大久保幸夫

“根拠のない自信”と、成長に サイドブレーキをかける人への疑問

もともと人がどうやって育っていくのか、成長ということに私は関心をもっています。成長を考えていくなかで、私は2つ、気になることがありました。

ひとつは、“根拠のない自信”という言葉であり、もうひとつは、成長にサイドブレーキをかける人の存在でした。

まず、ときどき使われることのある“根拠のない自信”という言葉ですが、自信自体は、成

長に非常に重要な要素だと考えています。ただ、“根拠のない自信”は、本当に自信というよいものなのでしょう。

私は、自信というものは、成功しようが失敗しようが、物事をやりきったことからうまれてくるものだと考えています。仮に失敗したとしても、途中で投げ出さず、とことんまでやりきったことから自信はうまれると考えています。その点から考えると、“根拠のない自信”は、物事に深く踏み込まず、とことんまでやってみたことがないから、できない自分をみるのがこわいから、そこまで踏み込まない状態で使う言葉のように思えます。やりきっておらず、結論が出ていない状態で、はたして自信はうまれるのでしょうか。そう考えると“根拠のない自信”は、そもそも自信を否定するような概念に思えてきます。

もうひとつ、成長にサイドブレーキをかける人の存在についてですが、最近、大学の成績も優秀で、採用面接にもパスし、よい会社に入った人のなかに、どこか、自己規制しているような人が見受けられます。過剰に不安が

強く、自分の悪いところばかりを気にかけ、仕事に乗り切つてこない。身を入れてこない。私からみると、失敗したら失敗したで次をやるればいいじゃないか、どこからみても優秀な人ですばらしい能力をもっているはずなのに、なぜ自分にブレーキをかけて仕事をおさえてしまうのだろう、と疑問でした。

そんな2つの疑問のなかで出合った言葉が、自己信頼でした。

そこにある人間関係に 注目することが信頼の鍵

ある心理学の論文で、自己信頼は、子どものころからの親子関係、人間関係、友人関係に根ざすと書かれてありました。それを読んだときに、「ああ、これだ」と、そして「人間関係だ」とずっと腑に落ちたのです。この自己信頼という概念を定義し定量化し追究していけば、成長についてそれまでうまく説明しきれなかったものが説明できるのではないかと感じたのです。

たとえば、学生時代、運動部に入って大会に出るところまで一生懸命にやり、ぼろ負けしたとしても優勝したとしても、やりきったんだ、悔いはないという時、そこには必ず一緒にやっていた仲間がいるはず。やりきること、人間関係は重なっていて、切り離せない関係にあるはず。

あるいは人間関係と信頼ということであれば、安心と信頼の違いを実証した研究^(注1)があります。安心できる仲間うちに安住するのではなく、信頼できる他人を見分ける感受性やスキルをもつことの重要性を指摘した研究ですが、私は、信頼するということは、自分が相手のことを評価し、この人は信頼に値する人だと考えることだと思います。それはつまり、自分の相手を見る目を信頼するということにほかなりません。

このようなことも、自己信頼を考えるなかで思い出されてきました。

人間関係と信頼 ポジティブな循環図式

人間関係がまずあって、その人間関係から自己信頼が生まれ、自己信頼が生まれたことによって、さらに人を信頼できるようになる。人を信頼できることによって人間関係がさらに豊かになる——人間関係と信頼という2つのことを基軸にすると、このようなポジティブな循環図式ができあがります。この循環図式が出来上がっておらず、そうじゃない方向に向く場合、たとえば常に人を信頼できない気持ちがあるとか、どこかで自分に対して信頼できていない状態があると、その人の成長は阻害されてしまうでしょうし、反対に、循環図式がうまくできていけば成長は促進される

でしょう。

このように考えると、「やっぱりこれだ。自己信頼で、成長に関するいくつかのことが説明ができる」と感じたのです。

マネジメントしにくい部下と 高校時代の恋愛経験

では、具体的に現実のどのようなことが自己信頼で説明できるでしょうか。

たとえば、マネジメントの難しさですが、私は、マネジメントの難しさには、特定のマネジメントしにくい個人の存在があると考えています。

チームビルディングをしようと思っても、なかなか乗ってきてくれない。本来、協力しあってパートナーシップを組むはずの上司と部下の関係において、上司に距離をおいてしまう。上司からすると、話をしても遠さを感じ、なぜかわからないが、ずっと身を引かれて、伝わらない感じがする部下がいる。

そのような特定のマネジメントしにくい個人の存在を思い浮かべたとき、私は、それは、自分に対する信頼がない人なのではないかと思ったわけです。

上司の話を聞きながら、「わけのわからないものにのせられたくない」と思う。あるいは、過去のつらい経験のなかで人間関係にすごくいやな思いをしており、どこかで自分にブ

レーキをかけてしまう。だから、自分から相手の話に乗りにいこうとしないだけでなく、相手にも自分の領域に入ってほしくないという線を引く。そうして、仕事に壁をつくって人間関係に堀をつくる。

こうした自己信頼のないメンバーの存在が、マネジャーのマネジメントの難しさをさらに深めているのではないかと考えたわけです。

また、まったく異なるテーマですが、以前にワークス研究所の論文集に掲載した論文(注2)で、大学生の職業進路成熟に高校時代の交友・恋愛経験が影響力をもつという結果が出ていました。その結果をみたとき、交友はともかく、恋愛が大学時代の進路成熟に関係するという結果が意外であり、しかし、直観的に納得のいくおもしろい結果だと思っていました。これも、自己信頼の観点で説明ができるのでは、と思います。

高校時代のピュアな恋愛関係で相手から愛される。ということは、自分は相手から愛される価値のある人間なんだと思えることにつながり、その気持ちが人生をがんばることにつながる。就職活動だけではなく、何に対しても、がんばって前向きになれる。

自信という言葉はある事柄に閉じた結果であり気持ちではありませんが、誰かから信頼されることが自分への信頼となり、そしてまた、誰かを信頼することにつながり、それらが積み重なっていく自己信頼は、自信よりも開か

れた言葉です。

高校時代の恋愛経験が、大学時代の進路成熟に関係してくるということも、自己信頼の積み重なりとして理解できるのではないのでしょうか。

自己信頼は、 実践や持論のなかで豊かに発展する

何か新しいことをやろうと思ったとき、ひとりでやるわけではなく、そこには必ず新しい人間関係が生じます。自分自身がそれをやりきれぬかどうかということは、それをやってみようという人間関係をやりきれぬかどうかということが含まれています。

誰からも協力を得られない、誰かに足をひっぱられるかもしれないといったことを考えたら、新しいことなんてできません。新しいことをやろうと思うことは、きっと誰かが協力をしてくれる、喜んでくれる、誰かが評価してくれる、見ていてくれるということを含むのだと思います。

このことは、自己信頼そのものにとどまらず、頑張ったら報われる、きっと誰かにも通じるし伝えるし届くという感覚にも発展し、拡大していくのだと思います。

自己信頼は能力開発で得られるものではありません。よりよい人間関係で育まれるものであり、一定量で十分というものではなく、

深まれば深まるほどよいと思います。

世の中を動かすようなことは、相当な自己信頼がないとできません。仮にいくら自分を信頼し、人を信頼できたとしても、いろいろな経験をするなかでくじけたりゆらいだりすることはあります。そのときに、傷ついた自己信頼を回復するのもやはり人間関係なんですよ。

私は、自己信頼はかなり有望なコンセプトであると思っています。自己信頼の概念を育てることが、問題解決に役立ち、解決の大きなツールにもなります。いろいろな人たちが実際の場面で自己信頼を育てたり、使ったり、生かしたりしながら、自己信頼は発展をしていくものだと思っています。

自己信頼という概念は、基本はあるけれど、実践や持論にあわせて深めていくことができ、深めれば深めるほど、豊かになっていく概念だと思っています。

注1 山岸俊男『信頼の構造 ― ところと社会の進化ゲーム』東京大学出版会 1998年

注2 望月由起「初等・中等教育段階の活動経験の豊かさが大学生の職業進路成熟に与える影響―キャリア教育を広義に捉えた実証的研究―」『Works Review Vol.4』

Yukio Okubo

1983年 株式会社リクルート入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性事業部長などを経て99年にワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010年より内閣府参与を兼任。2011年 専門役員就任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリア論。

Chapter 01 Column

分科会参加者のアンケートから、自己信頼の研究が始まる

自己信頼が、企業の人事の方々とのディスカッションテーマとして初めて取り上げられたのは、2010年5月のワークス研究所主催のシンポジウムであった。

シンポジウムは品川で開かれ、自己信頼は午後の分科会「コミュニケーション不全の要因を探る」のキー概念となった。

分科会では、『Works』編集長小山智通が自己信頼を「自己に対する信頼感もしくは自尊感情」と説明すると、パネリストの一人、明治大学大学院教授 野田 稔氏は、「自己信頼は、I'll be Ok in the future.ということであり、『自立』というのは自己信頼感のアップとともに成し遂げられるんですよ。ですから、自己信頼が、ある一定年齢になってもできていないととても困ったことになるだろうと思っています」と応じた。それに対して、もう一人のパネリスト、J-Feel 代表 高橋克徳氏は「自分は必要とされていないんじゃないかと思う人が増えている」「自己信頼は周りから自分が受け入れられ承認されていくな

から高まっていく」と指摘。話が進み、最後は“修羅場の蓄積”“持論の重要さ”“俺はいい人生を送ってきた。生まれ変わっても次もきつといい人生を送れるに違いない”と思うことだと話はヒートアップ。

その場で終わるはずのひとつのキー概念であった“自己信頼”が、分科会参加者のアンケートに、「これから体系化されていくテーマであり、大変楽しみ」「大切なキーワードで注目したい」との声が多く寄せられ、結果的に、自己信頼の研究は次年度のシンポジウムに向けて再スタートを切ることとなった。



2010年5月分科会
「コミュニケーション不全の要因を探る」

Chapter 02

第2章

自己信頼 を 測る

自己信頼の定義やデータを説明する



自己信頼とは何か？

現在の自己、将来の自己に対して、 信頼と希望をもっていること

自己信頼とは、「現在の自己、将来の自己に対して、信頼と希望をもっていること」である。この定義は、ワークス研究所による企業へのインタビューや働く人への調査から生まれた。

企業へのインタビューで得られた自己信頼に関する経験や見解は、10・11ページの囲みにあるように多様であった。この多様な経験や見解の共通項を探るなかでみえてきた概念が、冒頭の自己信頼の定義である。

この定義を言い換えると、「現在もなんとかやっているし、将来も何が起るかかわらないけれど、自分としてはやっていけると思う」という状態であり、「たぶん私は未来にわたって大丈夫だ」という感覚である。

自己信頼は3つの要素から成っている。

ひとつは、「将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う」といった「自分への信頼」だ。これは、14ページの「自己信頼 18の質問」のaで示した6つの項目で測ることができる。次に、「同僚から相談されることがよくある」といった「良好な人間関係」である。これは、14ページのbで示した6つの項目

で測ることができる。最後は、「新しいことに挑戦していきたい」といった「未来への希望」であり、これは同じく14ページのcで示した6つの項目で測ることができる。

自己信頼の構造は、「自分自身への信頼」だけでなく、他者から信頼されているといった「良好な人間関係」の要素や、未来を信頼する気持ちである「未来への希望」といった要素があわさって成り立っていた。

この構造がわかったのは、複数回によって行われた200名から最大9931名の働く人への調査からであった。

自己信頼の特徴を示す2つの要素

調査を経てうかがった、自己信頼の特徴的な構造が、「良好な人間関係」と「未来への希望」である。

自分が他者をどの程度信頼しているかという他者への信頼ではなく、同僚や上司、親友や恋人といったさまざまな他者から自分がどの程度信頼されたり期待されたりしているか、という他者から寄せられた信頼が自己信頼の要素だった。すなわち他者との間の良好な人間関係が、自己信頼をかたちづくる要素

企業インタビュー

「自分はそういう性格じゃないから、と踏み出さない。
周りに関わってこない人たちの自己信頼は、もしかすると低いのかも」

「『自己信頼』は、『We』の文化の日本人が、
これまであまりやってこなかったことかもしれません」

「部下の自己信頼を育む上司と、阻害する上司がいます」

「仮想的有能感が強くて天狗になりかけるところに、でっかい仕事降ってきて、めっちゃめっちゃ苦労して、できなかつたりできたり、いろんな人に助けてもらったり、で、多分、ここで言う『自己信頼』ができてくるんだと思うんです」

「まず、自分を評価するのは自分だ」

のひとつであったのだ。

たしかに、信頼ということについて、E・H・エリクソンは、「健康なパーソナリティの第一の構成要素は『基本的信頼感』sense of basic trust」であるとし、乳幼児期において、母親など育ててくれた人との関係のなかで、その後の人生を生きていくための基盤となる自分自身への、そしてこの世界への信頼が得られると指摘している。よく「根拠のない自信」というが、明確な根拠はなくとも、自分自身への、そしてこの世界への漠然とした、しかし、自分は「これでいいんだ」というような感覚が、記憶にないくらい以前、生まれて以降の自分を世話してくれた人との関係で培われていた可能

性は大きい。その意味で、自分がどれくらい他人を信頼しているか、といった方向ではなく、自分と周囲の人とのあいだに築かれたよい人間関係が自分への信頼を育むのだと、働く人のデータが示した意味は重要だ。

また、自己信頼のもう一つの要素である「未来への希望」は、14ページのcの6つの項目をみるとわかるように、挑戦の色合いが濃い。希望があるかないかだけではなく、「新しいことに挑戦していきたい」「いろいろな人と出会ってみたい」といった前向きな行動を示す希望であった。自己信頼は、未来に向けた“行動”を示す強さももった、個人の心理的な資源であることがわかった。

自己信頼の定義

**自己信頼とは、
現在の自己、
将来の自己に対して、
信頼と希望をもっていること。**

良好な人間関係と、未来へ向けた挑戦、この2つが自己信頼の特徴的な要素である。

働く現場では、個人にも 組織にも必要な、自己信頼

では、このような自己信頼は、企業の現場ではどう捉えられているのだろうか。

あるメーカーの人事課長は、「絶対いけると思えることかな」と述べた。

「何回、提案を蹴られても、やっぱりこれをやりたい。『これは絶対いける』と思える。それこそがまさに自己信頼ですよ」。

数年をかけてヒット商品を世に出した自社

の社員の例を引用しながら、自ら、事業に携わる立場で発想し、“いける”と思えるものを提案するような社員の行動は自己信頼に基づくものだと述べ、そのような社員のあり方は、企業がもう一段成長していくうえで欠かせないものだと語った。

あるいは、「自信があるというか、自分のことを好きになる、そういうことかな」と述べた人もいた。「自分のことを自分で理解する。自分の等身大のところをきちんと認識しているから強い」という意見もあった。

働く現場でみられる自己信頼はほかにもいくつもいくつもあるだろう。自己信頼は個人にも組織にも影響している概念なのである。

企業インタビュー

「役職定年のときに、自己信頼が問われると思います」

「高めれば高めるほどいいのかな。いや、そうでもないのかな？」

「『自己信頼』はキーワードとしては、中高年にめっちゃ大事かなと。日本の企業、特にサラリーマンにとっては」

「私は、正直なじみのないというか、あまり聞いたことのないキーワードというかフレーズだったんですけど、語感としては、非常に落ち着くというか、非常に受け入れられた部分がありました」

自己信頼の構造と18の質問項目

自己信頼の構造は、下図のように、「自分への信頼」「良好な人間関係」「未来への希望」の3要素から成る。

この3つの要素はそれぞれ相関している。

たとえば、自分への信頼があることによつて、新たな部署への異動でも一歩踏み出して人間関係を築いていける可能性がある。あるいは、仕事に失敗をして自分への信頼を失いそうになったときに、上司の一言で救われ、自分への自信を取り戻すといったこともある。または、くじけそうになったとき、

未来に目標があれば、困難な状況にも人間関係にも飛び込んでいけるかもしれない。

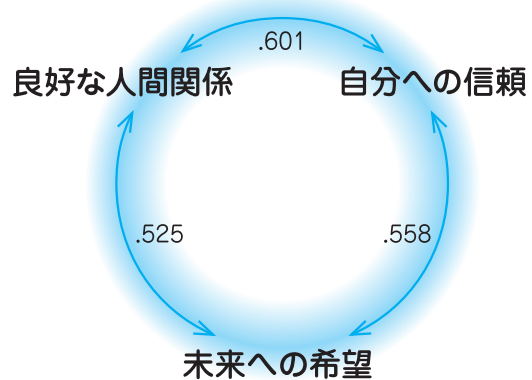
3つの要素は、その時々状況に応じて補完しあいながら、相互に高まっていき、結果、自己信頼全体が高まっていく。

右の18の質問項目は、3要素から自己信頼を測る尺度項目だ。大きなライフイベントがあれば得点はゆらぐが、4ヶ月後の追試データで検証しても相関性は認められたので、ゆらぎながらも、人生経験を経ることによって高まっていくものと考えられる。

自己信頼の構造

自己信頼は3要素で成り立つ
3要素は、互いに相関関係にある

右図の数字は、「ワーキングパーソン調査 2010」をもとに出された相関係数（1%有意）である。3要素は右14ページの項目をもとにしている。3要素の信頼性係数は、それぞれ、自分への信頼 .879、良好な人間関係 .766、未来への希望 .829、そして自己信頼全体で .903 であった。



数字は相関係数

自己信頼 18の質問

あなたは日ごろ、自分自身についてどのようにお考えですか。
以下のそれぞれの項目について、最もあてはまるものをひとつずつお選びください。

「あてはまる」5点～「あてはまらない」1点と得点化し、a, b, c, 3つの小計から自己信頼の合計を算出する。

	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	ややあてはまらない	あてはまらない	
a 1 将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a 自分への信頼
2 将来、困難なことがおきたとしても、私は大丈夫だと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> 点
3 自分は簡単にはくじけないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
4 自分の強さが好きである	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b 良好な人間関係
5 つらいことがあっても、最後には乗り越えられると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> 点
6 経験の積み重ねとともに、自分を頼りにできるようになってきた	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
b 7 同僚から相談されることがよくある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c 未来への希望
8 人からよく信頼されるほうだ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> 点
9 何でも話せる親友がいる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10 いざというときに、助けてくれる人が自分にはいる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	abc 3つの合計
11 上司から大きな期待をよせられている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	自己信頼
12 いい恋愛をしてきたと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> 点
c 13 新しいことに挑戦していきたい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14 これから新しい経験をしていくのが楽しみだ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15 いろいろな人と出会ってみたい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16 夢をもつことは大切だと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17 まだ自分が知らない世界がたくさんあると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18 いろいろな役割をはたしていきたいと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ワークス研究所作成

自己信頼を測る

なぜ測る必要があるのか？ データを見るときポイントとは？

企業へのインタビューや働く人への調査から生まれた自己信頼だが、なぜ測る必要があるのだろうか。

それは、自己信頼を育てるアプローチに必要なからである。

次ページ以降の年代別・役職別・専門性の段階別の折れ線グラフが示すように、自己信頼の高低には傾向がある。そして、自己信頼が個人にも組織にも必要な概念であり、職場や周囲の人間関係を映し、未来への行動の資源となるものならば、自己信頼の今の状態を観察し、低ければ、その低さに問題がないか検討し、問題があれば対応を検討してみることは有用である。また、自己信頼が高い人がいるならば、その高さは、何によって生まれたのか、あるいは育てられたのかを理解することで、今後の個人の成長や人材育成、組織開発に役立つアプローチを発見できる。点数というモノサシは絶対的なものではない。しかし、観察や話し合いのひとつの切り口として適用できる。

データを見る際にはポイントがある。

まず、比較で観察することである。

自己信頼は、前ページの質問で点数を出すことで測ることができるが、「〇点以下だと問題である」といった絶対的な基準はない。

たとえば、男女別で比較をした結果、女性の点数が高いことがわかった。男女の違いがあることから、自己信頼を育てる観点から、男女の人間関係の質の違いに注目することもできる。

ほかに年代別、職場別、個人別などで比較をすることで、自己信頼に影響すると思われる要素を考えていくことができる。

また、個人の異動前後のデータや、昇進前後のデータなど時系列の比較をすれば、仕事環境やライフイベントの自己信頼への及ぼす影響がみてとれる。すぐに支援を行う必要がなくとも、データは、自己理解、職場理解、相互理解のための糸口となる。

2つめのデータを見るポイントは、3要素の動きの違いである。「自分への信頼」と「良好な人間関係」は経験を積み重ねることで上がる傾向があるが、「未来への希望」は、未来や希望をどうみているかといったその時の認知に影響されて変わる傾向がある。

3要素のデータの違い、バランスにも注目をしたい。

20代の未来への希望 40代のミドルの節目の変化

具体的に、データをみてみよう。

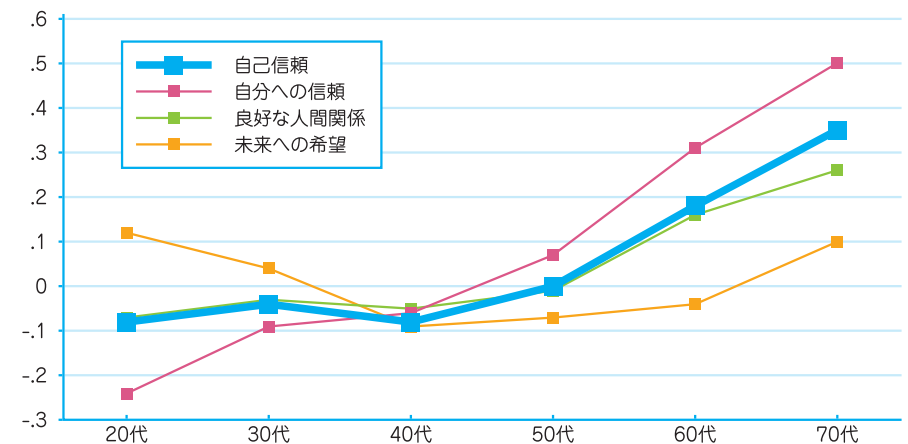
まず、下のグラフは、3要素の年代別の得点を標準化し、平均がゼロの位置に、点数のばらつきを+1から-1の範囲に納まるように調整し、3要素の得点を比較できるようにしたものだ。次ページ以降の役職、専門性の段階別も同様に作成している。

グラフが示すように、20代は、自分への信頼と良好な人間関係はまだみだであるが、未来への希望は高い。20代では未来への希望をもつことで、ほかの2つの要素が牽引されていっていると考えられる。したがって、20代の自己信頼を育てるには、未来への希望に着目をしながら、アプローチをしていくことが大切と考えられる。

しかし、その未来への希望は40代で節目を迎える。人生半ば節目を経て、50代、60代、70代と3要素とも高まる変化をみせる。

年代別

はじめに強い「未来への希望」。「自分への信頼」と「良好な人間関係」は年齢とともに高まる



ワクス研究所「20代～70代の仕事における現在と未来についての調査」2012をもとに有業者について加工。尺度得点を標準化しグラフにした。

役職の意味。あるいは、ポスト不足のなかの自己信頼

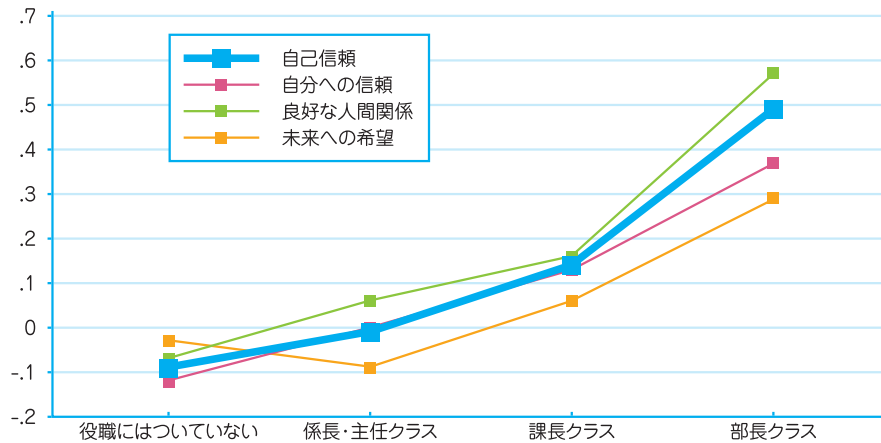
では、役職別でみるとどうだろう。役職別では、3要素ともほぼ同様の動きを見せ、役職が高まると高い値となっている。特に、課長クラスと部長クラスの差が大きい。

役が人をつくるということを示すようなデータだが、では、ポスト不足の今、役職と自己信頼をどう考えればよいだろうか。

課長は一人ひとりの部下を活かしチームで成果を上げる責務がある。部長も個人をみるが、むしろより組織がむかうべき未来をみる。部長は本来、マネジャーであるより組織のリーダーである存在だ。課長から部長になると3要素ともより高まるという点に着目すれば、社会の問題やニーズに対してリーダーシップを発揮しながら、人々が向かうよりよい未来を明確に示し、ある意味リーダーとして自らの仕事を行っていくことが、自己信頼の3要素の高まりを促すと考えられる。

役職別

高い役職のほうが自己信頼が高い



ワークス研究所「20代～70代の仕事における現在と未来についての調査」2012をもとに有業者(たたし一人で働いている人を除く)について加工。尺度得点を標準化しグラフにした。

ひとり立ちの後に自己信頼の本番がある

最後は、専門性の段階別のデータだ。年代別のデータのように、はじめは未来への希望が高く、全体的には第1段階から第5

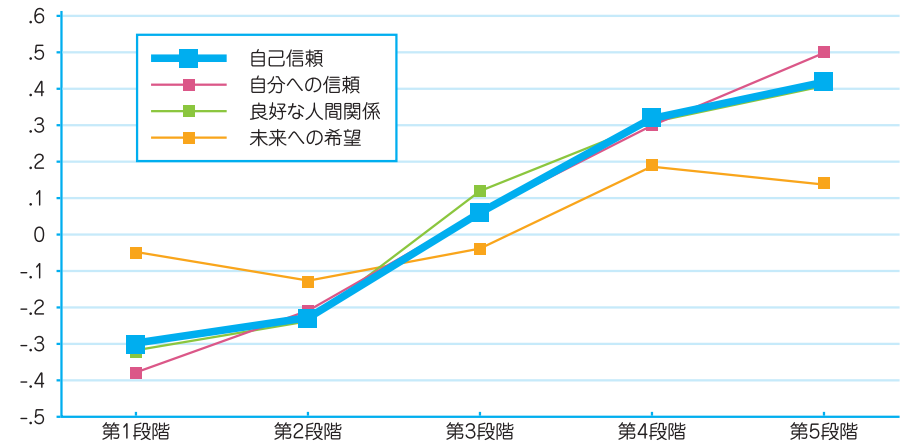
段階に向けて自己信頼は高まっている。

注目をしたいのは、第2段階以降の大きな伸びだ。ひとり立ちしている段階はまだスタートラインであって、山をのぼるように、年数をかけて自らの専門性を深めるにつれ、自分への信頼も良好な人間関係も未来への希望も伸びていく。

専門性の段階別

一人前になるまで強い「未来への希望」。段階が高まると自己信頼も高まる

- 第1段階: 仕事の基本ややり方を習得しつつある段階
- 第2段階: ひとり立ちしている段階
- 第3段階: 常に、期待以上の成果をあげ続けている段階
- 第4段階: 自分ならではの知識や技術、やり方が高く評価されている段階
- 第5段階: その道をきわめ、第一人者として社会的に広く認められている段階



ワークス研究所「20代～70代の仕事における現在と未来についての調査」2012をもとに有業者について加工。尺度得点を標準化しグラフにした。

Chapter 02 Column

職業能力や態度との関係

自己信頼は、ほかの仕事の能力とはどのような関係にあるのだろうか。

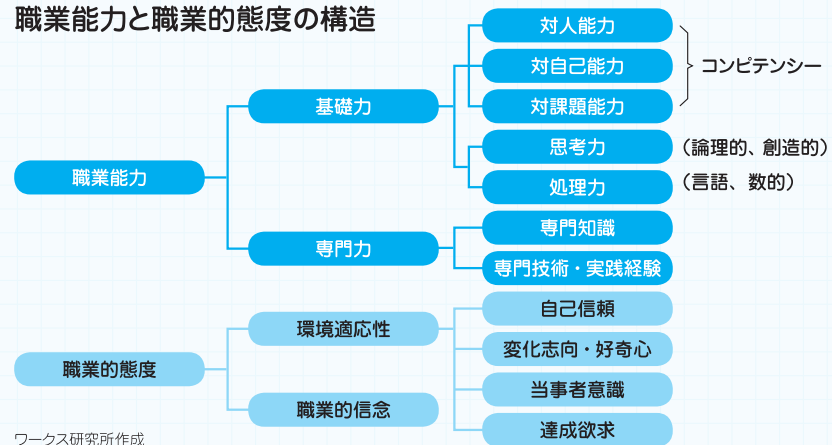
下図は、ワークス研究所が作成した職業能力と職業的態度の構造である。仕事をするうえでは、専門力以外に、長く培ってきた基礎的な力がまんべんなく試される。

自己信頼は、この職業能力ではなく、仕事に対する姿勢やスタンスである職業的

態度のなかの環境適応性に位置する。

環境に適応していくには、自己信頼や、変化に向き合う変化志向・好奇心、与えられた課題を自分のものとして自律的に解決しようとする当事者意識、最後までやりぬく達成欲求が求められる。この環境適応性と、職業的信念が合わさってプロフェッショナルとしての態度がとれるのだ。

職業能力と職業的態度の構造

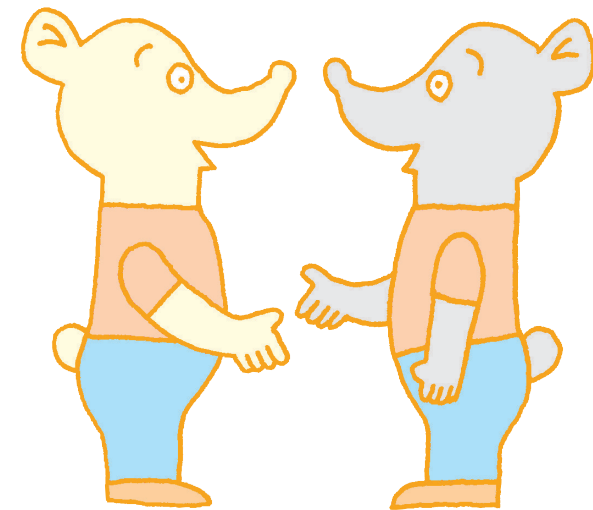


Chapter 03

第3章

自己信頼を語る

自己信頼の議論にかかわった専門家の意見は？



自信喪失と自己信頼の芽生えは同時

社会環境に影響される自己信頼 自信がもてない社会だからこそ、自己信頼が見出せる



明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 ● 野田 稔氏
教授

この豊かさを失ったら どこまで不幸になるだろう

自己信頼の概念のいちばんのきっかけは、10年ほど前のワークス研究所の大久保さんとの雑談だったと思うんですよ。当時、自己信頼という言葉はまだなかった。けれど、お互いになにかそういう概念だよ、と共感したところがあった。

自己効力感という言葉が流行っていた2000年頃のことです。バブルがはじけてから

10年、日本が中国・韓国の猛追撃を受け、将来に向けての下降曲線が見え始めた。「この国には何でもある」「だが、希望だけがない」と村上龍が書いた『希望の国のエグソダス』は強烈なインパクトがありました。日本企業が成果主義に傾き、個人には強く生きること、コミュニティには崩壊がもたらされつつあるなかであって、自己効力感だけでは幸せになれないのではないかと、もっと時間軸を未来に延ばし、将来に自信をもてるようにならなくては、と感じていました。それほど、この豊かさを失ったらどこまで不幸になるのだろうという不安感があったのです。

私自身もこわかった。だから、「今、大丈夫」なだけではない「I'll be OK in the future.」が必要でした。求めるのはそういう概念だよ、という共感でした。

自己信頼の芽生えは 自信喪失にある

では、自己信頼とはどういう概念か。

自己信頼の芽生えは、実は自信喪失にあります。自己信頼は順調に積み上がっていくものというより、修羅場があって、一回ドンと落ちて、でもまた上がって行って、またドンと落ちて、上がって、ドンと落ちて、上がっての繰り返しだと思います。

私がまさにそうでした。数年前、ワークス研究所のシンポジウムで自己信頼を議論しているまさにそのとき、実は非常に大きな修羅場に、自分自身があったのです。

私はもともと、自己信頼の3つの要素でいえば、自分への信頼が7割、良好な人間関係が2割、未来への希望が1割という人間でした。どんなに困難なことが起きてもめげない、自分は絶対にOKと思っていた。

それが、修羅場によって自分への信頼がゼロになりました。良好な人間関係も未来への希望も失いました。自分の力で乗り越えられないものがあると、自分の力に否定がつきつけられ、人には裏切られたとも思いました。

ところが、びっくりしました。あんなになっているにもかかわらず、一生懸命私を支えようとしてくれた人がいっぱいいたのです。私は修羅場にあっても、自分の能力がほとんど信頼できなかった。交渉力も感情制御力も役に立たなかった。ところがそのとき、人に助けられた。たくさんの方が私をとりもどしてくれました。その瞬間、支えられて人は修羅場をくぐりぬけられるんだというものすごい資産を得

たのです。「ぼくは良好な人間関係をもっていたんだ」と知った、気づいたことで、私は以前よりも強い自己信頼になったと思います。

はじめて自分の資産に気づく 試されてみえてくる自己信頼

私はとてもラッキーでした。52歳のときのその修羅場で、自分への信頼と違った、自分の能力ではない源泉、良好な人間関係で自己信頼を形成することができました。

自己信頼ってつまり、自己認知ですよ。そこが大事です。どんなに資産をもっているか認知をしていなければ、ないのと同じ。しかも資産を発見するには、それが試される状況がある。伝家の宝刀をぬいて初めて、信頼や人間関係や希望が自分に“ある”ことを知る。決してそのときに信頼や人間関係や希望がうまれるわけじゃないのです。

挫折のなかに自己信頼の次の芽が芽生えます。「若いうちの苦労は買ってでもしろ」は真実です。恐れずに失敗したほうがいい。

将来に自信をもつ、自己信頼は、喪失と挫折と失敗と同時に生まれるのです。

Minoru Noda

野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授、ジェイフィール設立などを経る。リクルートワークス研究所 特任研究顧問。著書に『燃え立つ組織』（ゴマブックス）、『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。

ミドルの自己信頼 関係性が起点

ミドルの自己信頼を、いまの40代の特徴から考える 世代を越えて、つながることが自己信頼の始まりとなる



ジェイフィール 代表取締役 ● 高橋克徳氏

思ったより元気なミドル
がんばってきた経験が自己信頼の源

40代、バブル期入社組で非管理職、専門職の人たちの研修を行うと感じるの、思ったより彼らは元気だということです。

たしかに、ミドルの時期は自信を失いがちです。仕事の中で自分の位置づけが低くなってきたり、この先のキャリアを考えてもなかなかみえてこなかったりといった不安を抱えている世代ではあります。けれど、目の前の仕事に後ろ向きかという、そうではなく、きち

んとやっている。さらに人と人をつなぐ力が強い。人数が多い世代であることもあるけれど、40代の横のつながりが組織を変えていく可能性をもっているのではないかと、私は思っています。

このような40代ミドルの自己信頼を探索してみると、それはシンプルに、いろいろな経験をしてきた、というところに基盤があるように思えます。40代ミドルは、しっかりした持論も、大きな成功体験もない人も多いかもしれない。でも、苦しみながらも様々な変化を乗り切ってきた世代です。

ミドル向けの研修では、子どもの頃から現在までのあいだで、自分が嬉しかった経験や効力感を感じた経験を出してもらうのですが、40代ミドルは競争があった世代だから、賞を得たり何かを乗り越えたりといった経験が非常に多く、さらに、上司や先輩にこっぴどく叱ってもらった経験や育ててもらった経験も、みんなで一緒にやることを楽しんだ経験ももっています。

また、40代の人たちに聞くと、仕事では新

しいことができていなくても、私生活で子どものサッカーチームのコーチをして審判の資格をとったり、地域で活動をしたりという人は多い。面白いのは、40代でスポーツを始める人が多いことですよね。

そんな状況をみていると、ミドルの時期に企業のなかの居場所を失うことで、がむしゃらに走ってきたエネルギーがいったん落ちる。仕事にエネルギーを向けようと思っても、仕事の間が限られる。それで、仕事以外の場で自分自身の前向きさを取り戻そうとしているミドルの姿が見えてきます。

将来どういう存在になったら、
自分も周囲もハッピーになれるのか

では今後、ミドルは、どうあればよいのでしょうか。

やはり私は、自己信頼の3つの要素——自分への信頼、良好な人間関係、未来への希望をかけあわせたところで答えをみつけていくことが大切だと思っています。つまり、自分自身が将来どういう存在になったら、自分もハッピーになれ、まわりにとってもいい影響を与えられる存在になるのか。素直にそれを考えてみるということです。会社のなかで、または、これから自分自身がどんな存在になるのか、イメージをちゃんと作ってみることが大切だと考えています。

たとえば、ミドルの存在価値として思い浮かぶのは、20代との組み合わせの海外赴任です。英語ができて、枠組みがあればすごくいい仕事ができる20代と、エネルギーがあってもないなか開拓をする気概や行動力がある40代の組み合わせで海外展開を行うと、お互いがお互いを頼りにし、強みを発揮し合うよいパートナーになれると思っています。

ビジネスはいま、重要かつ難しい案件が多いだけに、世代を越えてチームでつながって仕事をしていくことは重要です。

自分で自信は決められない。
周りとの関係性、肯定感が起点に

M I Tのダニエル・キムの成功循環モデルのように、成功する組織では、「関係性の質」→「思考の質」→「行動の質」→「結果の質」→「関係性の質」……という循環が働いています。自己信頼においても、世代を超え、関係性の質をあげていくことで、他者からの肯定感を得て自分自身の存在価値に気づき、本当の意味での人間としての自信がうまれるのではないのでしょうか。

Katsunori Takahashi

野村総合研究所、ワトソンファイアット、ジェイフィール設立参画を経て現職。活力ある、あたたかい組織づくりを支援するコンサルティングに従事。著書に『潰れない生き方』（ベスト新書）、『人が「つながる」マネジメント』（中経出版）など多数。

自己信頼を培う社内活動

自己信頼に関係する現場の活動にはどんなものがあるのか 今、なぜ、それが必要なのか



三菱重工業
関西支社 ● 江島俊也氏
原動機部長

余計なことこそ本業に必要 自分をとりもどす社内活動

わたしたちの「目指せ!笑む・英知・愛活動(当社略称:MH Iに起因)」は、本業とは直接関係のない、役職や立場などのバリアをとりはらったインフォーマル・コミュニティ活動です。お客様満足度と社員満足度の向上を目指して始まり、その後人間力向上プログラムへと変容して、全国から自主的に集まった約250人が小学生サッカー大会や、人形劇団、

先進企業に学ぶ等、多様な27チームに分かれて活動しています。

私は営業部門に属していますが、営業の最前線にいると会社の良し悪しが一番よくわかるんです。お客様から喜ばれ感謝されることもあれば、質が悪い、遅い、期待と違うとクレームをうけることもあります。

例えば、機械が壊れて修理する場合、お客様は直ったらそれでいいというわけではなく、二度と起こらんようにしてくれと迫られます。よって営業も何で壊れたのか、社内プロセスの実態にも目を向け、社内プロセスはどうあるべきかと突っ込むことになるわけです。では、なんで壊れるかといえば、結局人間に戻ってくるんですね。機械が勝手に壊れることはない。人間が間違ふ。じゃあなんで間違ふかと現場の実態まで掘り下げていくと、モチベーションといったものに辿り着くんです。まあいうたら、自分のやっている仕事の意味や意義を見出せない、自信がもてない、プロ意識をもてない。そういう部門や個人で間違ひが起こりやすく、仕事の品質が悪くなります。

営業の最前線にいるほど、この会社を何とかしたいという気持ちにかられるんです。

本業ではない笑む・英知・愛活動は余計なことかもしれません。でも余計なことこそ、本業と組織に必要なだと思っています。

活動は、学校における部活のようなもの。本業の営業では厳しさを必要とする場面が多くありますが、本当の自分はこうじゃないと思って悩むことがあります。笑む・英知・愛は、ありがたい自分のまま素直に行動して仲間と喜びを分かち合え、本来の自分をとりもどす場でもあると思っています。



三菱重工業
原動機事業本部 総務部 ● 末松博之氏
総務グループ 主席部員

本業でも熱く語り、自主的に 行動する自分たちでありたい

「目指せ! 笑む・英知・愛」活動で、たしかに自分自身の意識が変わりました。

当初、この活動に対して私は、総論的にはいいじゃない、反対はしませんよ、でも自分には関係ないでしょ、というスタンスでした。当時は管理系のなかでも規則にうるさい仕事に携わっていたせいもあると思います。“組織は人なり”ということは知っていましたが、実際にうちの会社のなかでどういうふうな問題があるのかということに、あまり問題意識をもっていませんでした。

それが4年前に企画系の仕事に変わり、笑む・英知・愛活動の報告会に参加することになったんです。4チーム(当時はわずか4チーム!)の活動報告とその場の話し合いを聞いて、「ああ、そうか」と思ったんです。この会社に入ったときの志とか、理想とかいうものってこうだったよね、と。会社の社是に共感し、働いて世の中に貢献することだと熱い志をもっていたはずなのに、働くうちにいつの間にかそういうものが覆い隠されていた、と気づいた。この報告会で発表している人たちは今、臆面もなくそういうことを語っているではないか、そういう感動が報告会の場にあったんですね。

残念ながら現在はまだ、「目指せ!笑む・英知・愛」活動で発言し行動している彼ら、私達の姿と、普段仕事をし、会議に出席し、行動している自分たちの姿に違いはあります。しかし、本当は違うということを知りたい。一人ひとりがもっているポテンシャルを実業にリ

ンクして、本業でも熱く語り自主的に行動する姿としたい。だからこそ今は、人間の自由な発想をよびさまし、それを実業に結びつけていくルートをつくらう。一人ひとりはいいものを持っているじゃないか、それをまず取り戻そうという活動なんです。

企業に必要な協働と自律 その前提に自己信頼がある

自律と協働にもとづく人間力を醸成することが、この活動の目的です。1 + 1 = 2 でも仕事は回ります。でも、新興国を含む世界各国の競合を相手に戦って勝ち残っていないといけない。そのためには、1 + 1 を10以上にしなければ勝てない。それを生み出すのが協働で、そして、協働の前に自律があり、そして、自律の前にあるのが自己信頼だと、活動を通して実感しています。

Toshiya Ejima

1984年入社後、営業一筋。2006年より「目指せ! 笑む・英知・愛」活動の事務局業務リーダーを兼務。2012年1月、営業として大阪に赴任するのに伴い、事務局のリーダーは末松氏にゆずる。得意技は怒りをエネルギーに変換すること。

Hiroyuki Suematsu

1989年入社後、人事・教育・労務管理が長く、18年間従事。2年前から「目指せ! 笑む・英知・愛」活動の事務局業務も兼務し、2012年1月からは活動のリーダーを務める。得意技は話をまとめること。

自己信頼の鍵

個人にとっては内省が、組織にとっては未来が、鍵となる。



アディダス ジャパン
人事本部
タレントマネジメント&ラーニング
マネージャー ● 永田美穂氏

自己信頼は なくてはならないもの

自己信頼は、個人が企業で仕事をしていく際に、また、企業が業績をのばしていくために、なくてはならないものです。

当社においてポジションを得ているメンバーをみていると、自己信頼の高さを感じます。彼らに共通するのは、内省をしながら個をしっかりと持っている点です。

当社は、「スポーツの情熱を通して、世界をよりよい場所にする」というミッションステートメントをもっています。彼らはそのミッションに共感をしながら、さらに個人としても成し遂げたい何かを明確にもって、自らのチャレンジを日々行っています。

現在のビジネス環境は変わり続けることが常態化しています。その変化に対応し、自分の責任をとりきり仕事を楽しむためには、自分のビジョンを明確にし、「自分はどうありたいのか」を常に問い続けることが、たとえ自己信頼がゆるぐような状況に直面しても、もちなおしていける強さではないかと思います。

昨年、ワークス研究所のシンポジウムで自己信頼についてお話をさせていただきましたが、それ以来、自己信頼について考察を深めるごとに、内省は自己を培うための重要な要素と感じています。

内省による自己の確立は時間がかかりますし、環境変化のスピードとは相容れないがゆえに、習慣化することが必要だと思っています。

自己信頼が高い組織とは 未来を描ける組織であること

また、自己信頼は、組織においても、自己信頼が高い状態、低い状態を考えることができると思います。組織において自己信頼が高

い状態とは、未来に対して共通のビジョンが描け、各自がそれを自分の役割に照らし合わせ、日々の業務を遂行している状態だと思っています。

これを部署で考えると、販売やマーケティングといった、誰かに何かを届ける、伝えるという目的が明確に仕事の先にある部署は、具体的な未来を描きやすいのですが、ルーティン業務も多いバックオフィスの場合は、未来のビジョンを描きづらい側面があるのではないかと感じています。

例えば当社のファイナンス部門は、現在、「信頼されるビジネスパートナーになっている」というビジョンを掲げてチャレンジをしています。ファイナンス部門は設立以来、組織の急拡大やグローバルとの整合などにより、ビジネスニーズへの対応や正確な業務遂行に向けたプロセスの整理などが最優先という時期が長く、未来の姿を描きづらい環境でした。現在は、そんな時期を経て、現部門長とマネージャーが一丸となって、組織全体で各自の仕事に意味と自信を見出し、ビジョンに共鳴して動けるよう、取組みを進めています。

未来の姿をめざす取組みは個人と組織の自己信頼を高めると確信しています。

Miho Nagata

ユニバーサルスタジオジャパンの開業時に現場業務を経て後に人事部へ移動。2008年10月、アディダス ジャパン入社。

自己信頼の研究成果が、1年後の分科会参加者に報告される

2010年5月のワークス研究所主催のシンポジウムに参加した方々のアンケートがもとになって、研究の再スタートが切られた“自己信頼”。その後、企業へのインタビューや働く人への調査・分析が進み、1年後の5月、ふたたびワークス研究所主催のシンポジウム・分科会で自己信頼についての研究成果が報告された。

1年後の分科会では、自己信頼の構造とデータの発表に加え、アディダス ジャパン 永田氏の問題提起と、三菱重工業 原動機事業本部 江島氏・末松氏の発表やワークショップが行われた。

分科会参加者のなかには、はじめて自己信頼のコンセプトにふれる方々も少なくなかったが、はたして、昨年度、関心の高かったコンセプトゆえに、本年度も共感や思考の発展をよぶ分科会となった。

「自分のやってきたこと、進めてきた取り組みの方向性が良かったと思える内容でした」2回目の参加でした。一段深められた部分を勉強させていただきました。自

己信頼という考え方自体は極めてシンプルなものですが、あらためて、そのために何をするか、形成される因果関係を広く考察すること自体に意味が大きいと思います。「私は会社のおかげ、仕事を通して、自己信頼を高めてもらったんだとあらためて感謝です」「自己信頼がなくなったとき(低下)したときにはどうしたらよいのか考えながら参加していました。色々な経験(失敗、成功)を繰り返すことが重要だと思います」。

自己信頼の概念が、参加者によってさらに深められた時間となった。



2011年5月分科会
「人を育て活かす自己信頼 自己信頼が高まるとは？」

Chapter 04

第4章

人間関係 から 未来への希望へ

自己信頼の新たな可能性を考える



現場で見つめる自己信頼

自己信頼に重要な、人間関係と未来への希望 自己信頼はそれらを見つめる切り口に



ワークス研究所 主任研究員 ● 笠井恵美

自己信頼の研究をしてきて わかった3つのこと

自己信頼の研究をしてきてわかったことは3つありました。

ひとつは人間関係の重要性です。人間関係の自己信頼への影響は、2年半前、当研究所において自己信頼に注目をはじめたころから予想されていたことでした。ただ、今回の調査で、自分から他者への信頼感ではなく、同僚、友人、上司、恋人など、自分の周囲にいる人が自分をどれだけ信頼してくれているかという、

他者から自分への信頼の状態が自己信頼に重要であると浮かび上がってきたのは一つの発見でした。

つまり、自分がどのように周囲から支えられているか、自分のリソース(資源)を発見するという視点が自己信頼にはあったのです。

もちろん、本当は、同僚、友人、上司、恋人に尋ねないと真偽のほどは定かではありません。だから逆に、なるべく客観的に相手の立場にたって自分をみつめてみる、という作業が、自己を信頼する際に必要となるということもわかりました。

2つめは、未来への希望の重要性です。自己信頼の18の質問項目のなかで示された未来へ希望は、「新しいことに挑戦していきたい」「これから新しい経験をしていくのが楽しみだ」「いろいろな人と出会ってみたい」といった、新しいことに開かれた状態、エネルギーを感じさせます。自己信頼がある、すなわち、現在の自己、将来の自己に対して信頼と希望をもつということは、未来に開かれたスタンスをもつということだとわかりました。

ここで示された未来は、安心傾向ではなく、挑戦傾向です。保障されたものや約束されたもの、計画されたものへの安心ではなく、不明確なもの、いろいろと複雑なもの、楽しみなものへと向かっていく挑戦として未来を受け入れています。この、最後の“楽しみなもの”というところがミソです。自己信頼の場合、時間の向かう先、未来に待ち受けているのは、破滅的なものではなく、期待するものです。自分を待ち受けている親しいものが、時間の先で待っているという感覚でしょうか。その意味で、生きていくうえでの未来を見つめる構えが、自己信頼にはあるのだと思います。

3つめは、希望にいたるまでの苦難の予測です。自己信頼の要素のなかで、18の質問項目からみえてきた自分への信頼の項目のなかには、「将来、状況が変わっても、自分を頼りに乗り切っていけると思う」「将来、困難なことがおきたとしても、私は大丈夫だと思う」「自分は簡単にはくじげないと思う」といった項目がありました。そこにあるのは希望にいたる前提としての苦難の予測です。将来、状況が変わること、困難なこと、くじげないことなどがあることが自分への信頼の前提とされています。

実際、生きていくうえで、問題のある状況や困難を想定するのは自然なことです。当たり前のこととして、自己信頼は、苦難を所与としているということが新たに理解できました。

自己信頼という切り口から 何について、どう行動するか

研究をしていくなかで感じたのは、自己信頼をめぐる個人や組織のニーズです。自己信頼という概念を精緻に知りたいというより、自己信頼をきっかけに語りたいものがある、前に進みたい、進ませたいものが、自分の、職場の、組織の、社会の状況にあるということでした。自己信頼というコンセプトが、状況の突破口になるのではないかと、いう感覚です。

研究において役に立つ理論がよい理論であるとすれば、自己信頼をめぐる期待をはきちがえないようにしなければなりません。つまり、多くの場合、自己信頼の観点で何について、どう行動したいのかに使う側の関心があるということです。その意味で、自己信頼の多義性や曖昧な部分は、使う文脈によって解釈や仮説をたてていくポテンシャルと捉えたほうがよいと考えられます。

自己信頼は、自分の周りの人たちと一緒に検討し、それぞれの解釈で議論をし、使っていくことで生きてくる、未来への希望がみえてくるテーマだと思っています。

Emi Kasai

1988年 株式会社リクルート入社。企画、編集の仕事を経て、2003年より現職、認定心理士。著書に『サービス・プロフェッショナル』(プレジデント社)。

自己 信頼

参考文献

第1章

山岸俊男『信頼の構造 ―こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会 1998年
望月由起「初等・中等教育段階の活動経験の豊かさが大学生の職業進路成熟に与える影響
―キャリア教育を広義に捉えた実証的研究―」『Works Review Vol.4』2009年
ワークス研究所『Works No.97 コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章』2009年12月

第2章

E・H・エリクソン 小此木啓吾訳編『自我同一性 アイデンティティとライフ・サイクル』
誠信書房 1973年
大久保幸夫『30歳から成長する! 「基礎力」の磨き方』P H P 研究所 2012年
ワークス研究所「20代～70代の仕事における現在と未来についての調査」2012年
ワークス研究所『Works No.110 ミドルの自己信頼が会社を救う』2012年2月

第3章

Daniel H. Kim “Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and
Enduring Change”. Pegasus Communications 2001
高橋克徳『人が「つながる」マネジメント』中経出版 2011年
村上 龍『希望の国のエクソダス』文藝春秋 2000年

第4章

金井壽宏「“You have to figure it out.”エドガー・H・シャイン博士 来日講演をアテンドして」
ワークス研究所『Works No.41 キャリアカウンセリングの未来像』2000年8月
森 俊夫・黒沢幸子『<森・黒沢のワークショップで学ぶ>解決志向ブリーフセラピー』
ほんの森出版 2002年

自己 信頼

現在の自己、将来の自己に対して
信頼と希望をもっていること

企画
ワークス研究所

執筆
笠井恵美

デザイン
Design Office Wais

イラスト
伊藤 孝

写真
刑部友康
平山 諭

2012年7月27日
発行:リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com>

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます