

## パート 3 5つの訳文

### Aさんの訳

あなたの部署では誰が思いやりのあるリーダーですか？ あなたが社内では思いやりのあるリーダーですか？ 業務縮小と再編の後に仕事をこなす人達のエネルギーと選択が会社を作り上げもするし、破壊もするでしょう。人というのはエネルギーを注ぎ込む前に、その理由と、対象と、やり方について考えるべきなのです。思いやりのあるリーダーは変化に対応することが求められるでしょう。いわばそれは、「勇敢な会話」ということになるでしょう。勇敢な会話とは、社内のリーダー同士が交わすオープンな対話のことです。もし現代のリーダーが、彼らの指示を待つ社員のために働いているのだということを自覚してなければ、変化の過程も理解してないことになります。私達の仕事は社内の他の思いやりのあるリーダーに力を与えることです。支配ではなく、影響力が変化を推進するのです。あなたの会社では思いやりのあるリーダーは誰ですか？ あなたはそのうちの一人でしょうか？

私達は雇用保障というのは矛盾した表現だと気づきました。言い換えると、仕事を持つことと、保障を手に入れることはもはや同義語ではなくなったということです。自営業者、あるいは正社員の方々は自分達が提供しなくてはならないもの、自分の才能は何か、そしてその才能を誰が必要とするかを知っています。そのような方々は社内と社外の両方で顧客を知っています。それが今日では唯一の雇用保障だと私は思います。内部から革新を起こし、自分が提供するものを知り、誰がそれを必要としているかを知ることが明らかに雇用保障なのです。

アウトソーシングは現在進行中の課題です。人材開発や人材育成と人材研修に関する業務は外部の会社によって提供されています。顧客主導、顧客志向ではない人は取り替えられてしまいます。古いゲームは成功への階段と退職モデルがあった頃の経済のコピーです。私達は退職するまで同じ会社に留まり、年収は保証されていました。安定した昔の職業は減らされました。その多くはコンピュータによって削除されたのです。例えば、私の父は銀行員でした。彼は38年間同じ銀行で働きました。彼は船に乗り、その船に留まり、それから最後にその船を下りました。今の私に彼はどんなアドバイスをくれるでしょう？ 彼と同じようにすることでしょうか？ 私はそうは思いません。

## Bさんの訳

あなたの部署にこのようなリーダーはいるでしょうか？ もしかしたら、あなた自身がそうでしょうか？ ダウンサイズやリエンジニアリングを実行したあとそのような仕事を行う人々のエネルギーや選択が組織を作ったり壊したりするのです。そうであるから、何にそしてどのようにエネルギーを注ぎ込む前になぜそういうことを行うのかということに注意を払わなければなりません。先ほども述べたリーダーは変化に対応する必要があるでしょう。新しい言葉を作るために、勇気ある会話が必要かもしれません。勇気ある対話とは、ある組織におけるリーダー達による開かれた対話です。もし、今日のリーダーが自分たちに報告に来た部下のために働くのだと言うことを理解していなければ、変化の過程を理解できません。我々の仕事はその組織の別の方向性を示すリーダーたちに権限を与えることです。権威ではなく、影響力が変化を推進させるのです。15 パーセンタイル値のこのリーダー達が変化を積極的に行うのです。自分の組織では誰がこのようなリーダーでしょうか。あなたもその一人でしょうか？

雇用保障とは矛盾した言葉です。つまり、雇用を得ることと保障を得ることとは相反するからです。独立事業主やフルタイム労働者は自分たちはどれくらい提供できる能力があって、誰がその能力を必要としているかをよく心得ています。彼らは組織の内外の両方で顧客を知っています。これこそが今日の雇用保障であると私は考えます。つまり、組織の内部からの改革、自分がどんな能力を提供できるのか、そしてそのことを誰が知っているのかをはっきりさせるのが雇用保障です。

アウトソース（外注）は、今日の目下の課題です。人材育成、人材教育、訓練などが外部の組織で行われています。顧客主導でない人が顧客本位の人にとって代わられつつあります。昔は出世の階段を上り、退職するというのが一般的でした。つまり、退職まで一つの企業にとどまる、そしてそのことによって賃金を保障されたのでした。このように、雇用を保障すると言うことは過去のものになってしまいました。仕事の多くがコンピューターでできるようになってしまったのです。たとえば、私の父は38年間、同じ銀行に勤めていました。銀行という船に乗り、その船に乗り続け、結局降りざるを得なくなってしまいました。もし、父が私に自分と同じことをやるかとアドバイスをくれるなら、私はそうしないと答えるでしょう。

## Cさんの訳

皆様の課で誰が思考的リーダーでしょうか。皆様は会社で思考的リーダーでしょうか。人員削減と企業再編成のあと、やる気と仕事のできる人を選択することは企業の明暗を左右します。人々は資源を何に、そしてどのように使うか、それを決定する前になぜその必要があるのかを気かけなければいけません。思考的リーダーは変革に対応する必要があります。もし新しい言葉を作るとしたら、「勇気ある対話」が必要なのです。勇気ある対話は企業内のリーダーの間でなされるオープンな対話のことです。もし今日のリーダーたちが自分たちは部下のために役立っているんだということを理解しないとすれば、彼らは変革の過程を理解しないでしょう。私たちの仕事は会社内で真の思考的リーダーに力をつけることです。権力ではなく、影響力が変革を押し進めるのです。思考的リーダーたちは企業内で 15% を占めるのですが、その人たちが変革を促すのです。皆様の企業では誰が思考的リーダーでしょうか。皆様はその中の一人でしょうか。

雇用保障には相反する意味があります。言い換えると、仕事を持つことと、その仕事が保障されるということは同じことではないのです。独立した、またはフルタイムの従業員は、自分たちが何を提供できるのか、自分たちの才能は何なのか、誰がその才能を必要としているのか知っています。顧客のことを会社内外でよく知っています。私はそのことが雇用保障につながる唯一のことだと信じています。内側からの改革、自分が何を提供できるか、だれがそれを必要としているかを明確にわかることが雇用保障となるのです。

アウトソーシングの問題がいま起こっています。人事開発や人事教育および訓練の仕事は外部の企業によって提供されています。顧客中心のまたは顧客志向でない人は職を失います。出世の階段を上り、退職のモデルとなるような経済思考は古いのです。昔は退職まで同じ会社に留まり、それゆえ年収が保障されていました。昔の頃の職の保障は消えました。私の父の例でいえば彼は銀行員でした。そして同じ銀行に 38 年間働きました。彼は船に乗り、その船に留まり最後にその船を降りたのです。かれのアドバイスは今の私にとってどんなものになるのでしょうか。同じことをしろと？ 私はそうは思いません。

## Dさんの訳

では、ご自分の所属する部署で、この「思想的リーダー」にあたるのは誰でしょうか。あなたは、自分が思想的リーダーであると思いますか？ 人員整理をし、抜本的改革を経た後こそ、力の投入先と仕事を任せる人選が、その組織がのるかそるかを決める重要なポイントです。なぜ必要なのか、そこを踏まえてから、エネルギーを投入する先とその方法を決定すべきです。改革をするに、思想的リーダーこそが必要となります。もっと別の言い方をすれば、「勇気ある対話」が、求められているということです。勇気ある対話とは何かといえば、つまりリーダーが腹を割って話すということです。例えば、現在上に立っている人たちが、自分の部下がどんな仕事をしているかを理解していないとすれば、改革のプロセスを理解できるわけがありません。我々の役目というのは、組織内の他の思想的リーダーに力を与えることです。改革を前に進めるのは、権威の力ではなくて、影響力なのです。ご自分の組織で、そういった影響を与えることのできる人は誰でしょうか。あなたはその一人ですか？

ところで、我々は、雇用保証という言葉のもつ矛盾に気がつきました。どういうことかということ、仕事があることと、それが保証されているということ、もはや一緒にすることはできない、ということなのです。自営の人や正社員で働く人というのは、自分が提供すべきものを知っていますし、自分の才能が何か、またその才能を必要としているのが誰であるかをよくわきまえています。組織の内外で、自分の顧客たりえるのは誰かということ、を理解しているわけです。今日の職務保証、というのはそれを抜きにしてはありえないと私は思っています。内側からの改革、自分が提供できるものと、それを必要としている相手をはっきりと自覚する、ということが今日的な雇用保証の姿なのです。

また、アウトソーシングというのも今日注目される話題の1つですが、人材開発および人材の教育・訓練は、今や外部のサービスを利用するのが普通になっています。顧客主導かつ顧客本位ではないような社員は仕事を追われていきます。従来のやり方というのは、階段式の出世と定年制というものをそのまま反映したものでした。つまり、定年まで同じ組織に居れば、老後は安泰、という。しかし過去の時代のような安泰な仕事というのは、今日だんだん無くなりつつあります。そういう仕事はどんどんコンピュータに取って代わられている。例えば、私の父は銀行員でしたが、同じ銀行に38年勤めました。父は、その銀行に就職してからずっとそこで働き続け、定年まで勤め上げました。その父が、私に、自分と同じようにすべきだとアドバイスするのでしょうか。私はそうは思いません。

## Eさんの訳

あなたの部署で、思想的指導者は誰でしょうか。あなたは、ご自分が属する組織の思想的指導者ですか。経営の合理化や組織の再構築をした後に、仕事をする人の活力や、どんな人を選ぶかといったことは、会社の存亡に関わってきます。ですから、何にどうやってエネルギーを注ぐのかを決める前に、なぜそうするのかを考えなければなりません。変化に対応するために、思想的指導者が必要になってくるでしょう。新しい言い方をすれば、「勇気ある会話」が必要になるのです。勇気ある会話とは、組織内のリーダー間の開かれた対話のことです。もし現在のリーダーが、自分は部下のために働いているのだということをわかっていなければ、部下は変化のプロセスを理解できません。私たちの仕事は、組織内の他の思想的指導者のやる気を起こさせることです。権威ではなく、影響力が変化の原動力になるからです。15%にあたる思想的指導者たちが、変化をもたらします。あなたの属する組織で、誰が思想的指導者でしょうか。あなたはそのひとりでしょうか。

私たちは、雇用保障が矛盾した表現だということに気づいています。というのは、雇用されることと、保障が得られることとは、同じ意味ではないからです。フリーで働く人や、フルタイムの被雇用者は、何を提供すべきか、自分の売りは何か、また誰がそれを買ってくれるかを知っています。彼らは、組織の中と外の両方にいる自分の顧客を知っているのです。今日、これ以外の雇用保障はないでしょう。自分を内側から改革し、自分が提供できるものは何か、誰がそれを必要としているかを明確に知ること、それが雇用保障なのです。

アウトソーシングが現在進行しつつあります。人材開発や、人材教育、また研修といったサービスは外部の組織が受け持つことが多くなっています。顧客にそっぽを向かれる人や、顧客志向でない人は取って代わられます。かつては、成功への階段を上り、定年退職をするというモデルを伴った経済の繰り返しでした。定年まで同じ会社にとどまっていれば、年収は保証されていたのです。過去の時代の安定した仕事はなくなりつつあります。そういった仕事の多くはコンピュータによって駆逐されました。例をあげましょう。私の父は、銀行員でした。父は、38年間、同じ銀行に勤めました。船に乗り、その船にとどまり、ついに船を降りました。今なら、父は私に何とアドバイスするでしょうか。父と同じことをしろと言うのでしょうか。そうは思えません。