

本講座は、企業で「中堅（核）社員」として活躍される方々を対象に構成されています。ですから、気持ちのうえではまだまだ若いつもりでも、このテキストを手にされているあなたは、いつのまにか組織の中では「中核的な役割を担う立場」にいるはずです。

つまりあなたは、周りからの期待が年々大きくなり、日常の仕事はできて当たり前、失敗すればその責任を問われる、という立場にいるわけです。しかも、自分の仕事だけでなく部下・後輩のお手本となり、さらに指導育成していくことも期待されているのです。

あなたが既にその立場に立ってしまった以上、このような周囲からの期待に応えることができなければあなたの存在価値はありません。

今や「大変化の時代」「変革の時代」と言われるように、バブルの崩壊以後では時代を表現する言葉も一変しました。それは、もう従来のやり方ではやっていけない時代であり、むしろ従来のやり方そのものが弊害となってしまう時代なのです。自分の仕事そのものを見直さざるを得ない時代なのです。

たとえ毎日が同じ仕事の繰り返しであっても、入社した頃と比べて最近は今までとはちょっと違ってきたな、と感じませんか？

実際、多くの中堅（核）社員にとっても、このような変化が肌で感じられる時代になってきました。確かに、時代は今や変革期にあるのです。そして、変革の時代は私たち中堅（核）社員にも当然ながら仕事の進め方そのもの見直しを迫ります。

しかしながら、いざ自分の仕事の進め方といわれても、どこをどう変れば良いのか実際には戸惑われる方も多いのではないのでしょうか。とくに、経験者ほど自分の仕事の進め方にはそれなりのこだわりもあるはずです。

しかし、環境が大きく変わりつつある現在は、その変化を敏感に受けとめそれに適応していくとともに、それをチャンスとして生かしていくことができなければ、あなた自身、今後組織の中で生き残っていくことさえ難しい時代です。

そこで本講座では、時流の変化を正しく受けとめ企業が求める社員像を明らかにしたうえで、今後どのように仕事をすすめていったらよいのかを具体的に学びます。

そこで、本講座は3つの単元から成り立っています。

第1巻のテーマ「企業を取り巻く環境の変化と自己の役割」では、現在の企業を取り巻く環境の変化を明らかにし、今後どのように仕事をすすめていくべきかを明らかにしました。

---

---

具体的には、「バブル崩壊以後の環境の変化」「仕事の目的」「経営数字」「個人目標と組織目標の統合」「キャリア開発」などについて学びます。

第2巻のテーマ「対人能力を身につける」では、第1巻の内容を受けて今の時代に必要とされている対人関係スキルの体得をめざします。

具体的には「カウンセリング・マインド」「リーダーシップ」「交渉力」「チーム・ビルディング」などについて学びます。

第3巻のテーマ「職場の問題解決力を身につける」では、あなたが職場にいてもらわなくてはならない人と呼ばれるために、「問題解決のステップ」「問題意識」「原因の究明」「柔軟な発想力」「情報の活用」などについて、その具体的なスキルを学びます。

ただし、難しい理屈は専門書にまかせる事として、本講座ではできるだけわかりやすくそのコツを解説いたしました。また、段階を追って理解を深める構成になっていますので、あせらずに着実に各巻の消化に努めてください。

各章の冒頭には一般的な企業の中堅（核）社員の事例が紹介されています。これは、新たな章を学ぶにあたっての問題提起として捉えてください。さらに、本文中でも[Question&Think]が随時あなたに問いかけます。これらの問いに対しても、ぜひあなた自身のこととして考え、自分なりの意見を記入しながらテキストを読み進めてください。この学習を通して学んだことを、これからのあなたの実務の中に活かしていくことが目的なものですから、通読するだけでなく各巻の確実な消化に努めてください。

変化の時代は、あなた自身に対しても経験したことのないような試練を投げかけるかもしれません。それは、あなた自身そのもののあり方を問うものであるかもしれません。このような時代に対して、あなたが積極果敢に立ち向かっていただくための一助に、本講座がなれば筆者としても望外の喜びです。

そのためにも、ぜひ最後まであきらめずに着実に学習されることを希望します。

筆者

## 事例1

## ■ 青天の霹靂（へきれき）

Aさんは暮れも押し迫ったある日、突然社長に呼ばれました。

「悪いけどほかの仕事を探してくれないか。」

社長はいきなり切り出しました。

「それはどういう意味ですか。」

「当社の厳しい状況は君も知ってる通りだ。」

「はあ、それは分かっているつもりですが…。」

「若い君ならいくらでもやり直しがきく、だからこの際辞めてくれないか。」

突然のことにAさんの頭の中が真っ白になりました。

「なぜ、自分なのですか。」

冷静に尋ねたつもりでしたが声が震えています。

「上司ともよく相談して考えくれないか。」

Aさんの勤務する会社は大手コンピュータメーカーの子会社で、ソフト開発を主な業務としています。社員数は50名でAさんは10年前新卒で入社し、現在は営業を担当しています。Aさんは、まさか自分がリストラに遭うなどとは夢にも思っていませんでした。

## ■ 哀願する課長

Aさんは社長には「考えさせてほしい」と言って社長室を退室しましたが、頭の中は混乱するばかりです。席に戻っても上司は今日は外出しており戻らないということでした。周囲の先輩や同僚は相変わらず忙しそうに働いていますが、自分だけもう別世界の住人になってしまったような気持ちで、仕事など手につきません。

次の日、入社してきた課長をつかまえてAさんは会議室で二人きりになりました。

課長は何かよそよそしい態度で、Aさんと向かい合っても目を合わせません。

「ご存知なんですね。」

「うん…。」

「なんで私なんですか！」

Aさんは昨日社長にしたのと同じ質問を課長にぶつけました。

## 企業を取り巻く環境の変化

---

「いや、僕もさんざん君のことを庇ったんだ。君の普段の真面目な仕事ぶりや、やる気のあることも再三強調したさ。」

「なのになぜ…。」

「ただ、いくら君を庇っても営業成績という数字を持ち出されたら、いくら僕でも弁解の余地はないよ。」

確かにこの半年間のAさんの成績は芳しいものではありませんでした。

「でも、それだけの理由でクビですか。冗談じゃありません、私は絶対に辞めません。」

Aさんは強い口調で課長に詰め寄りました。

「なあ、俺の苦しい胸の内も分かってくれよ。俺には妻子があるけれど、まだ独身の君なら…」

### ■何かが違う

それから1ヶ月たったある日、定時を一時間半過ぎた午後七時ごろ、最後に自分の机やロッカーを丁寧にぞうきんでふいてから、Aさんは職場を去りました。

自分としては今の会社でもっと働きたかったのですが、退職を勧奨されていることがだんだん周囲にも知れ、周りに今までとは違うよそよそしい雰囲気は漂いはじめ居たたまれなくなり退職しました。会社ではわずかばかりの退職金に多少上乘せしてはくれましたが…。まだ、次の仕事は見つかっていません。

Aさんは思います。なぜこんなことになってしまったのだろう。中高年ならまだしも、自分がなぜリストラに遭わなければならないのか。日本の会社は終身雇用が建前だったはずだ。自分だって今の会社でもっともっと精一杯働いてみたかった。まじめでおとなしいだけが取り柄の父親は、こつこつと40年間一つの会社を勤め上げたのに。自分がなぜ。何かが違う。今までと何かが違う…。

**Question  
&Think**

時代の変化は、あなたやあなたを取り巻く環境にどのような影響を与えていますか。思いつくまま書き出してみましょう。

(1) 会社に与える影響

(2) 所属している部署に与える影響

(3) 取引先・顧客に与える影響

(4) あなた自身に与える影響

---

## 第1章 環境の変化があなたを襲う

### 1. 大変革の時代

今や日本経済そのものが大きな変革期にあります。作家で以前は経済企画庁長官を務めた堺屋太一氏は、彼の著書の中で次のように語っています。

『われわれが今、経験しつつあるのは、日本が近代になってから四回目の変革期だ。第一回目は幕末から明治維新にかけて、徳川幕藩体制が崩壊して明治官僚体制が形成されたとき。第二回目は第一次大戦の後、明治官僚体制から昭和軍官体制に代わったとき。第三回目は第二次世界大戦敗北の後、戦後体制が築かれたとき。そして今、世界の冷戦構造と日本の成長構造が崩壊した後のこの時期が、第四回目の大変革期である。』（「大変な時代」講談社より）

では、なぜこのような大変革期を迎えることになったのでしょうか。それは日本国民の誰しもが空前の大景気に酔った、あのバブルの崩壊に始まります。

#### Question & Think

バブル景気は、あなたの会社にどのような変化をもたらしましたか。