



す。エズラ・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』で称賛された終身雇用と年功序列は日本経済の規模が小さく若手の労働力が増えていた1970年代には有効に機能しました。しかし、少子高齢化で逆ピラミッドの人口構造では、ベテランに払う給料の重さが日本の産業や経済の重荷になっています。日本のものづくりは世界一だといわれ、定型化された仕事の生産性は高いのですが、非定型の仕事の生産性は極めて低い。年功序列という雇用構造の下では意思決定は合議制で行われるため生産性は低く、責任も不明確です。前例踏襲主義では新たな価値を生み出すこともできません。

### 同一労働、同一賃金とFA制

働き方改革では長時間労働を是正しながら、生産性を上げていくことが重要です。終身雇用の中で高齢化が進んだ結果、若年層に対する正規と非正規の不合理な処遇差が発生しています。多様な働き方の実現には同一労働、同一賃金が不可欠です。例えばコピーを取るのに部長はアルバイトの5倍、取締役は10倍の速度でできなければいけないということです。それぞれの年俸によって果たすべき役割を明確に意識しなければなりません。

終身雇用制度の中にフリーエージェント（FA）制を導入することで生産性を高めていくことが可能になります。40歳でFAをする人、しない人に分かれていく。定型業務の人は終身雇用を維持するが、結果責任を伴わないのである程度、俸給が頭打ちになる。一方、意思決定は終身雇用契約を解消した労働者が結果責任を負って行い、それに見合った報酬を得る。アメリカはそういう社会です。業務契約で定めた業務ができないと

解雇になり、その結果、労働生産性が高く維持されています。日本でもFAのような制度を選択していくことが必要です。

### 自己肯定感の低い日本の子どもたち

日本の社会は多様化しています。インバウンドで多くの観光客が来日し、日本で暮らす外国人も海外で暮らす日本人も増えています。新型コロナウイルスによって中国での生産が止まると日本の生産も困難を来すことになるなど、サプライチェーンは世界規模に広がっています。この傾向は今後さらに増強されていくでしょう。教育の現場でも帰国子女が増え、海外で教育を受けた子どもたちと日本の教育のマッチングが課題になっています。

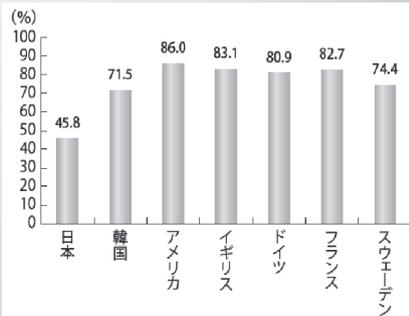
内閣府は「我が国と諸外国の若者の意識調査」を毎年行っています。その中で世界7カ国の13歳から29歳男女へ自己肯定感に関する「自分自身に満足していますか」という問いに「そう思う・どちらかといえばそう思う」と答えた若者は日本では45.1%、ほかの6カ国のうちアメリカ、イギリス、フランス、ドイツは80%、残りのスウェーデン、韓国も70%を超えており、日本だけが特に低い結果となりました。さらに自信に関して「自分には長所があると感じているか」という問いにも同様の傾向が見られ、日本の若者の自己肯定感、自信の低さが際立っています。年齢別にみっていくと日本の20～24歳、大学の後半から社会人1～2年目の巣立ちの時期が自己肯定感も自信も一番低くなっています。教育と社会との間にミスマッチングがあるのです。若者の10人に1人は職業訓練や職業経験を積むことができない環境で生きています。さらに深刻な問題が引きこもり

## 自己肯定感

・「自分自身に満足していますか？」

—「そう思う」

—「どちらかといえばそう思う」



2020

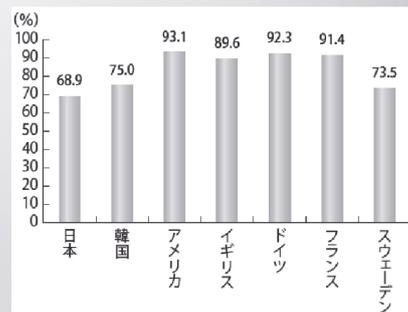
図表2 自己肯定感

## 自信

・「自分には長所があると思いますか？」

—「そう思う」

—「どちらかといえばそう思う」



2020

図表3 自信

です。長い期間引きこもっている40～60代の存在が明らかになり、親は80代、子は50代という8050問題が社会の関心を引くようになりました。人間は、群居性の生き物で集団をつくって、それぞれの役割を分担しながら生きています。人との交わりになじめないという感覚が若者の引きこもりのきっかけになっています。

「子は大人の鏡である」という言葉がありますが、自己肯定感、自信が持てない若者が多いことは、大人の自己認識の反映であり、日本の労働生産性の低さの一因とも考えられます。大人世代が自分の責任で発言せず、周囲に倣おうとする世界が、子どもの世界に拡大再生産しています。大人たちは、このままたそがれの日本でどうにか生きていけるかもしれません。しかし、20年後、30年後は今よりもっと世界の人々との交わりは密になるでしょう。若者が将来、強い自己肯定感、自信を持っている海外の人たちと競争し、協力して生きていかれるようにすることが重要です。

## 褒める文化とけなす文化

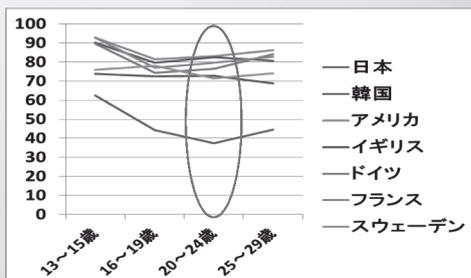
私は18年間、ハーバード大学で教え、その間に自分の子どもを育てて、幼稚園から大学院の博士課程までアメリカの教育を見てきました。そこで印象に残っていることはアメリカの社会は褒める社会だということです。英語の褒め言葉には「great」「wonderful」「good」だけでなく、「amazing」「awesome」「brilliant」「clever」「cool」「elegant」「enough」といったいろいろな言葉があります。「fine」「outstanding」「perfect」「positive」「smart」などもあります。若者は「super」も使います。

一方、けなし言葉は「bad」「poor」「stupid」くらいしかありません。よく使うのは「poor」です。「ちょっとし

たミスをする」「不注意だった」といった感じの表現です。「imperfect」「insufficient」「unskill」は「perfect（完全）」という単語に接頭語「im」をつけて「不完全」、「Sufficient（十分）」に「in」をつけて「不十分」。「skill（スキル、器用）」に「un」をつけて「不器用だね」。これらは独立した単語ではなく、接頭語をつけて反対語として使っています。「Need more effort（もっと努力をしろ）」と命令文もあります。たくさん褒め言葉に比べてけなし言葉はこれだけしか種類がありません。アメリカの社会では、けなし言葉を使う機会がないので言葉が成長しないのです。ところが日本語には、けなし言葉がたくさんあり、ニュアンスの違いで使い分けができます。「あほやねん」と「ばかだな」では、だいぶニュアンスが違います。

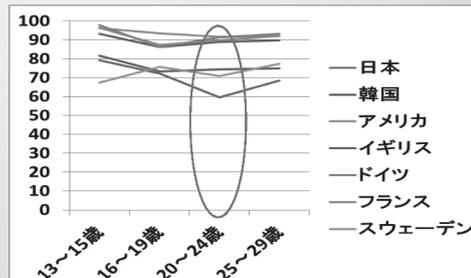
褒められ、肯定的に受け入れられて育つと自信や自己肯定感が増します。自由闊達な開成の生徒は自己肯定感、自信にあふれています。自己肯定感や自信が低いのは、日本人の民族的な特性ではなく、育てられた状況によって違ってきます。自己肯定感、自信の源泉は、自主的、自律的な行動で得た達成感です。与えられたものではなく、自主的に選んだ事柄を自分で考えて試行錯誤しながら、到達点に来たら本人たちの満足感が上がります。それが自己肯定感、自信の源泉になるのです。それには楽しい時間が必要です。開成では、毎年6月と11月に生徒全員に「学校に通うのが楽しいですか」と問いかけています。98%以上の生徒が「楽しい・どちらかという楽しい」と答えます。各学年300人のうち2～3人は「あまり楽しくない」と答えます。「楽しい」と答えた生徒には自主的、自律的に行動できるように指図をしますが、楽しくないと感じている子どもには、きめ細かく面倒を見ます。

## 年齢別自己肯定感



図表4 年齢別自己肯定感

## 年齢別自信



図表5 年齢別自信

## 「やってみなはれ」の精神で社員を育てる

自己肯定感、自信を涵養するためには否定しないことです。「最近の若者は指示待ち族で自主性がない」という話を聞きますが、指示待ち族をつくるのは簡単です。何か提案があると「そんなことをやったらって無駄だよ」と止める。そうすると元気のいい若者は、次に別の案を考えやってみます。やり始めたところで「できないに決まっているじゃないか」と上司が対応すれば、簡単に指示待ち族になります。賢い部下は、入口で文句を言われないように、言われたことをすればいい。そこで文句を言われれば「それはあなたが指示したことです」と答えればやっかいな話にならない。活発な若者をつくるためにはリスクを伴い、忍耐力も必要です。それをしないと自分のコピーあるいは自分以下の能力しか示さない世代しかつくることができません。

否定しない教育を実践してきた会社もあります。サントリーやパナソニックの「やってみなはれ」の精神です。とりあえずやってみて、うまくいきそうもなければ、目利きの人が「やめなはれ」と止めるのです。そこで止めても若者は考えることを決してやめないし、また新しいことに挑戦します。

## 入口主義から出口主義へ

入口主義から出口主義への変革は日本の社会制度における大きな課題です。入学試験をする側にとって受験生の合否を決めるのは簡単です。なぜなら受験生の顔が見えないからです。一方、大学の卒業論文の審査では「卒業論文が水準に到達していないから、あと半年頑張ってください」と学生に言えない。大学の教員は卒業論文、中学・高校の教員は試験の点で単位を付与する権

限を持っています。権限を持っている人が権限を行使して、入口と同じことを出口でやりさえすれば、学生はきちんと勉強します。「やってみなはれ」は出口主義です。結果を見て、親、上司、あるいは教員がきちんと権限を行使して評価をしていく。その時に「自分はこう考える」「こう評価する」ときちんと言い続けていかないと次の世代は育っていきません。入口主義ではなく出口主義で評価することで自己肯定感や自信を持つ次世代が育ちます。それが真の国際化教育だといえます。

## 垂直比較で褒める

強い自己肯定感、自信を持った他国の若者たちと交わって生きていけるように準備することが教育に重要です。語学は技術の問題であって、メンタルな部分で自己肯定感を持たせなければいけない。私は垂直比較で褒めることを提唱しています。つまり、子どもの身長が上に伸びていくように子どもの以前の状態と今を比較する。必ず成長している点があるので、そこを褒めてあげればいい。これは部下に対しても同じです。3カ月前と比べて報告書の書き方がうまくなっていけばそこを褒めればいい。進歩した点、改良が加えられた点を具体的に褒めるのです。子どもに「かわいいね。いい子だね」というのは決して褒め言葉ではありません。具体的に褒めなければ何が必要なのか分からないわけです。垂直比較は親にとっても子育てに自信がわきます。さらにこのいい点は、道徳、価値観を伝えることができることです。具体的な項目で褒めていくことによって親が望ましいと思う価値を子どもに伝えることができます。これは会社で若手を育てる上でも応用できます。自己肯定感をもった若者を育てるのはわれわれ大人です。◀

## 褒められると自信が湧く

### 褒め言葉

- amazing, awesome, brilliant, clever, cool, elegant, enough, excellent, fabulous, fine, good, great, marvelous, nice, outstanding, perfect, positive, smart, splendid, sufficient, super, terrific, wonderful

### 貶し言葉

- bad, poor, stupid
- imperfect, insufficient, unskilled
- need more effort

2020

ファシリティマネジメント2020

6

図表4 褒められると自信が湧く

