

# THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー(構成・写真)

関本 茂

株式会社ネクストエデュケーションシンク  
代表取締役社長

## 斉藤 実さん

いかに「主体性」を持って行動できるか  
人間力の醸成はそこに尽きます



さいとう・みのる

1950年、東京都生まれ。武蔵大学人文学部卒業後、出版社へ入社。その後、アスキー勤務を経て、99年、友人と日本初となるeラーニング専用エージェンシー『有限会社ネクストエデュケーションシンク (NET)』を設立(2002年に株式会社に組織変更)。人財育成コンサルタント、能力診断開発コンサルタント、ITSS (ITスキル標準) 認定コンサルタントとして活躍するほか、グローバルな企業競争を勝ち抜くために人間力を高める『本郷人間塾』を主宰し理事長を務めている。一方、大学時代はカルロス・サンタナをはじめとするインストルメンタルな音楽に憧れてバンドを結成し、音楽活動も行うなど趣味も多彩。近頃は「写真撮影に没頭中」と興味は尽きない様子。

企業人財の人間力強化を図るための「次の教育」を提案することを目的に設立されたネクストエデュケーションシンク(以下、NET)。代表取締役社長の斉藤実さんは「リーダー、マネージャー、管理職、幹部人財の人間力を客観的・総合的に診断し、一人ひとりに適切

な“次の教育”の機会を具体的に用意することがグローバル時代を勝ち抜くために欠かせない人事部の仕事です」と力説。個々の“人間力”を徹底して可視化することで、明確な次の一手が見えてくるという。

## 大学時代に「主体性」を問われる

NETは、国内最大級となる約3,000種類のeラーニング・集合研修を中心に人材育成ソリューションを展開。顧客層は国内外の大手企業（外資系含む）を中心に多岐にわたる。2002年の株式会社化から齊藤実さんが代表取締役社長を務めている。

「私の原点は主に大学入学当時の時代背景にありまして、いわゆる全共闘の真っ只中で大学の門をくぐったところからそれは始まります。私は現在62歳で、ちょうど70年安保闘争時代の大学生ということで、大学の授業を受けたくても受けられなかった世代でもあります。それでも武蔵大学はおとなしかったのですが、教室で授業が始まるのを待っていると、入ってくるのは先生ではなくヘルメットを被った先輩学生たちで、『君たちはのんびり授業を受けている場合じゃないだろう！』とか『日本がこのままでいいと思っているのか！』と叫びながら私たち新入生に討論をしかけてきました。こういった状況が毎日続くので、さすがにしばらくの間は閉口していましたが、そのような状況に徐々に慣れてくると、不思議なことに積極的に討論に参加するようになっていました（笑）。

しかし、当時、活動家と称していた彼らの多くが読んでいた本はほとんどがマルクスの本で、しかも自ら全集を買って次々と読破し

ていますから、高校を出たばかりの私が討論の相手になるはずがありません。ただ、私は子供の頃から読書が好きで、大学生になる頃までには文学書を中心に数千冊は読破していましたので、先輩たちが薦めるマルクスはもとより、思想や哲学の本を読むことについての抵抗もあまりなく、与えられるままに数冊ずつ読み進めていきながら、大学で先輩たちと討論を繰り返す日々を送っていました。要するに今で言うディベートに傾倒していったわけですが、当時はそれが面白いというか、夢中になれるものであったことは確かでしたね。

そんななか、彼らがしょっちゅう口にしてた言葉に『主体性』がありました。ディベートの中でも頻繁に『お前には主体性がない』と言われていまして、思わず『そうなのかな』って（笑）。それでも、私は生まれて初めて聞くこの『主体性がない』という響きがなぜかとても新鮮に感じられまして、自分の意見を主張するためにも、責任を持って行動するためにも、何事にもこの主体性が伴ってなければ周囲は認めてくれないようなことを先輩たちから教えられたような気がしています。

ですから、大学で学んだことは何かと聞かれれば、私はすぐに『主体性です』と答えませぬ（笑）。もっと具体的に言うなら、闇雲に勉強するより、自分の考えをしっかり持ち、それに従って主体的に行動すべき基本を身につけるきっかけになったということになりますかね。そんなわけで、大学時代はほとんど授業らしい授業には出席することはできませんでしたが、ある意味ではとても充実した中身の濃い大学の4年間だったのではないかって今でも思います。他人と関わることを避け、



# THE LONG INTERVIEW



独立してすでに13年。NETの主要取引先・提携企業には国内有数のトップ企業からグローバル企業の社名が並ぶ

とかくコミュニケーションがうまく取れないと評価されがちな今の若者たちにはとても想像のつかない世界でしょうけど、自分が世の中の中心者になって、良い方向に変えられるかもしれないというエネルギーが溢れていた時代でもありましたね」

## 国内初のeラーニング事業で起業

大学時代に主体性を持った生き方を模索し続けた斉藤さんは、やがて自らの考えを主体的に発信できる職場としてマスコミを選択。哲学系出版社に入社し、編集者として社会人生活をスタートさせた。

「書籍や雑誌の編集業務のなかで、自分が企画立案したテーマが次々と本になっていく過程はとても楽しく、『これだな』って仕事にやりがいを感じていました。ただ、出版業務を通して知識や経験がどんどん蓄積されていくにつれて、興味関心の幅が自ずと広がっていることを感じるなかで、当時、急成長していた出版社の一つであったアスキーの存在

が気になり始めていました。ちょうどパソコンが庶民の手に入る値段になったことや、私が雑誌の特集を組む過程で、人工知能に関する本を読みあさっていたこともアスキーに興味を持ったきっかけです。そこで思い切ってアスキーへの転職を決意したのです。

ところが、配属された先は編集ではなく営業の現場で、パソコンの技術者や一般ユーザーに向けたマニュアルを自分たちで制作しながら、それを持って顧客拡大を推進することが私に与えられた仕事でした。従って、初めは少しばかり戸惑いましたけど、私には編集経験がありますので、複雑なマニュアルの誌面を思いっきりビジュアル化したり、豊富な例題を入れて分かりやすくすることで顧客拡大に成功しました。

ただし、それからしばらく経って、巷にWindowsが普及し始めると、逆にマニュアルの需要が減少し始めたこともあって、私は再び編集者に戻りました。実はこのときに担当したのがIT資格教材の編集でした。マイクロソフトなどの資格試験が大きな話題になっていて、このときに感じた世の中の変化がNETの起業の原点になりました」

そもそも当時の海外から入ってきたIT技術資格試験はパソコン上で行う形式が一般的だったが、操作に不慣れな人は合格できないことも多かったという。しかし、アメリカではすでに定着していたこともあり、斉藤さんはここにビジネスチャンスがあると感じた。

「直感でしたけれど『これはいけるかも』っていう感じですね。その後しばらくして、インターネットエクスプローラが無料搭載されたWindows95が発売され、パソコン自体が一般市民の間に急速に普及したことも追い





風になり、私の直感は確信に変わっていきました。要するに、eラーニングならインターネットさえ使える環境があれば、時間も場所も気にすることなく、教材一つで何千人、何万人を一気に教育できるわけで、こんなに効率のいいことはありませんからね」

こうして齊藤さんは友人と共同出資してNETを設立。齊藤さんが確信した通り、多くのニーズをとらえ順調な船出であったようだ。

### 企業が求める再びの「主体性」とは

「会社を起こしてまず取りかかったのは、eラーニングにおいて教材の比較購買を可能にすることで、2002年には大手企業と対等に取引できるようにするため、有限会社から株式会社組織に変更し、私は社長に就任しました。こうして約120社と提携することができ、常時約2,500種類の教材をストックできる画期的な体制も少しずつ整っていったのです」

2010年には人材の能力アセスメントとeラーニングに新たに集合研修を加えた総合的な教育体系を構築し、NETのビジネスはより強固なものに発展、NETは小さいながらも業界内で確固たる地位を築くオンリーワン企業となった。

「今は起業からすでに13年が経とうとしていますが、創業からずっと各企業を取り巻く環境は激動の連続で、とりわけ2008年のリーマンショック以降の厳しさは尋常ではありません。ただし、先がなかなか見えない閉塞感漂う時代のなかでも、やはり光明は見えてきていることを実感しています。その根拠とな

るキーワードが実はありまして、その言葉は私が大学時代に印象を強く感じた『主体性』なのです。

この主体性については、2012年7月に経団連が発表した『新卒採用(2012年3月卒業者)に関するアンケート調査結果』でも触れていまして、経団連に加盟する大手各社が「主体性」(2位)や「コミュニケーション能力」(1位)、あるいは「チャレンジ精神」(3位)といったコンピテンシー項目を重視して新卒を採用したことがよく分かっています(4位『協調性』、5位『誠実性』…)。私が大学を卒業してかれこれ40年近くになろうとしていますが、時代に呼応する人材育成ニーズの主要な柱の一つとして『主体性』が大きく目の目を浴びだしていることが何とも不思議で、かつ興味深い出来事だなと思いますね(笑)。

逆に、これまでの就職氷河期を乗り越える手段として新卒がこだわってきた『出身校』や『保有資格』、あるいは、クラブ活動やボランティアの活動歴といった項目については、残念ながらそれほど採用の条件として重視されなくなっている傾向があり、これらは就職活動をする学生は特に知っておくべき話題ですね。とりわけ人財を社会に送り出す側の大学がもっとしっかりと現実を見つめて分析していかなければ、これまで以上に深刻な雇用のミスマッチが起こりかねないという警鐘であるともいえます。

いずれにしても、本誌の読者である人事部の皆さまにも関わる重要な視点であることは確かだと思っていまして、私たちNETのビジネスチャンスの一側面がここにも明確に存在していると考えています」



# THE LONG INTERVIEW



「人事の問題点を解決するには、まず一人ひとりの現状を数値化して見るのが不可欠です」と齋藤氏

## 人間力診断は医者処方箋のよう

NETでは、独自に開発した人間力（総合コンピテンシー）育成支援ツールとして『人間力診断』を中核に置きビジネスを展開。国内で初めて開発された客観的評価体系として国内外の企業から広く注目を集め、人材育成や幹部選抜の際の必須教育支援ツールとして活用されている。

『人間力診断』で言い表す“人間力”とは、『人間として社会的に生きるために必要な総合的な能力』のことを指してしまして、私たちはこれをNETが定める人間力の定義としています。『人間力診断』では、ビジネスで必要な実行型リーダーの特性を人間力という観点から把握し、今まで可視化できなかった個々の人間力を総合的・客観的に測定し、これからのグローバル経営企業においても適用できる60のコンピテンシー（行動特性）の、

どの要素が優れていて、どの要素が不足しているのかを全国平均と比較して示唆しています。また、不足している要素を補うために最適なヒントを提供し、その改善に取り組めるように次のステップも明示しながら、導入企業と一枚岩になった研修体系で人間力強化に努めています」

『人間力診断』が入社後数年経った既存社員や管理職人材を中心に適応させたアセスメントなら、その一方で、内定者や若手新入社員向けに開発された教育支援ツールもある。それが『社会人基礎力診断』だ。

『社会人基礎力診断』でいう“社会人基礎力”は経済産業省が発表したオリジナルな言葉で、『組織や地域社会の中で多様な人々と共に仕事を行っていくうえで必要な基礎的な能力』のことを指しています。NETでは、これらの社会で活躍する若手人材に必要な12のヒューマンスキルとコンピテンシーが個々に備わっているかをインターネットで30分で診断し、先の『人間力診断』と同様に優れた点と不足する点を可視化しながら、今後成長するためのアドバイスやコメントなどを付けて今後につなげていってもらっています。

いずれにしても、『社会人基礎力』は現在の大学では学ぶことができないもう一つの“学び”であることは確かで、先の経団連によるアンケート結果でいみじくも露呈された企業と学生の考え方のミスマッチも、こうした学び方のギャップにより生じていることを産学双方が正しく認識することが次につながる有意義なステップだと思っています…、などと、ここまで弊社のビジネスの話ばかりして恐縮ですが、そもそも人間は訓練しないと成長もなければ気づきもありませんので、そ



■人間力を構成する60のコンピテンシー

大項目	中項目	コンピテンシー	
社会貢献性	社会貢献	1 思いやり力	
		2 社会貢献性	
		3 人を助ける	
		4 倫理観	
テクニカルスキル	テクニカルスキル	5 コミュニケーション力	
		6 情報発信力	
		7 プレゼンテーション力	
ヒューマンスキル	ビジネス達成	8 達成志向	
		9 チャレンジ精神	
		10 イノベーション	
		11 ビジネスセンス	
		12 戦略立案力	
		13 計画立案力	
		14 目標設定力	
		15 段取り力	
		16 顧客志向	
		行動	17 実行力(行動力)
			18 モチベーション(意欲・やる気)
			19 勇気
	20 決断力		
	21 責任感(使命感)		
	対人関係力	22 柔軟性	
		23 信頼感	
		24 謙虚	
		25 誠実さ 言行一致	
		26 環境適応力	
		27 人脈構築力	
		28 傾聴力	
		29 協調性	
		30 共感力	
		31 受容力	
		32 調整力(相談含む)	
		影響力	33 人を引き付けれる力
	34 影響力		
	マネジメント・リーダーシップ	35 主体力(主体性)	
		36 指導力	
		37 委任力	
		38 育成力	
		39 リーダーシップ	
	コンセプチュアルスキル	分析・概念化	40 本質を見極める力(洞察力)
			41 状況把握力
			42 創造力
			43 課題発見力
			44 問題解決力
			45 論理的思考力(分析力)
			46 先見性(未来をみる目)
47 具現化力			
48 概念志向			
49 大局観			
自己成熟	自己成長・自律	50 自律力	
		51 粘り強さ(忍耐力)・ストレス耐性	
		52 向上心	
		53 集中力	
		54 学習力	
		55 自己管理能力	
	56 プロフェッショナル志向		
	人間性	57 自信	
		58 バイタリティー(生命力)	
		59 情熱	
		60 ポジティブシンキング	

©2002-2012 Next Education Think All rights reserved.

■人間力を強化する23のビジネス・コンピテンシー (複合コンピテンシー) 研修体系

No.	カテゴリ	研修テーマ/ ビジネスコンピテンシー名
1	ビジネスマインド	倫理観(コンプライアンスを含む)
2	テクニカルスキル	情報収集・整理・分析
3		コミュニケーション
4		プレゼンテーション
5		目標設定・計画立案
6		ネゴシエーション
7	プロジェクト・マネジメント	
8	ヒューマンスキル	顧客志向
9		傾聴
10		委任
11		人材育成
12		コーチング
13		マネジメント
14		リーダーシップ
15	コンセプチュアルスキル	ロジカルシンキング
16		クリティカルシンキング
17		概念化志向
18		大局観
19		将来予測(先見性)
20		戦略思考(戦略策定)
21		具現化
22		価値創造
23		変革・革新(イノベーション)

の機会を提供できることが私たちの誇りであると思っているからつついづい力が入ってしまうんですね(笑)』

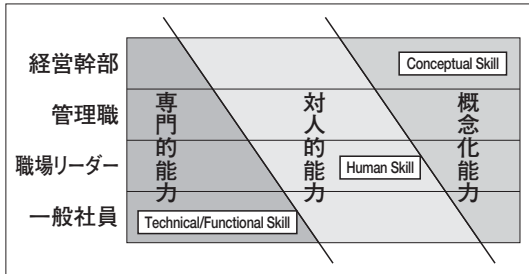
「若い頃に苦労とまではいなくても、自分を鍛えた経験がある人とない人とは、会社に入ってからの伸びも違いますし、ましてやリーダーシップを執れる主体的な人材になれるかどうかは、企業がどれだけ人材に手を掛けたかで決まってくるものですから、その力になるために貢献できる仕事はやりがいに他なりません。学校で教えてくれない一人ひとりの人間性に光を当て、その細部まで正確に診断することが私たちの仕事ということ



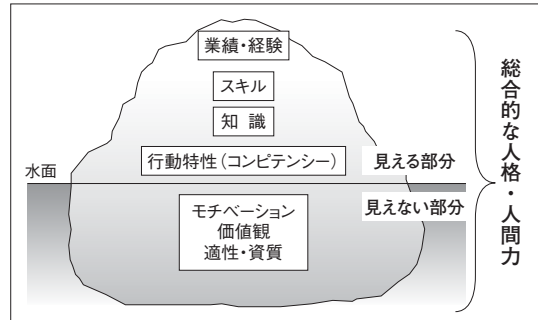


# THE LONG INTERVIEW

## ■ビジネス(仕事)に必要な能力 [ロバート・カッツモデルより]



## ■人財の能力分布 (ビジネスで必要とされる能力)



で、ちょうどそれはお医者さんが、血液検査や高い精度のMRI診断などの機器の分析結果をもとに判断して書く処方箋のような存在であろうかとも思っています」

## 氷山の見えない部分にも光を

ところで、NETが展開する一連の人財能力診断のベースにあるのは、ハーバード大学のロバート・カッツ教授による『スキル3要素モデル』と、同じく、ハーバード大学のマクラレンド教授が提唱した「コンピテンシー」の考え方である。どちらも人事に携わる方ならおなじみのものだ。

「1960年代の初めにロバート・カッツは、人間における仕事のなかで重要な能力には3つのスキルがあることを提唱しました。すなわち、一般社員のうちはテクニカルスキル (Technical Skill) とヒューマンスキル (Human Skill) が重要でその割合も大きいものがありますが、職場リーダーから管理職、さらに経営幹部へと成長するにつれて、今度は徐々にヒューマンスキルからコンセプチュアルスキル (Conceptual Skill) の占める割合が増えていかなければ、一人ひとりの能力を企業成長の力として最大限に生かすことが



文京区本郷にあるNETの研修ルーム入り口には『本郷人間塾』のプレートが

できなくなるということです。すでに半世紀も前の考え方ですが、この理論は、今後も変わることはないと考えています。

一方、マクラレンド教授の『氷山モデル』も『人事マネジメント』の読者の皆様におなじみだと思いますが、彼はまた1970年代に『コンピテンシー』という概念を初めて発表した学者でもあります。NETではこの『高業績者の行動特性』と訳されるコンピテンシーの診断要素を氷山モデルに加え、新たに



『人財能力の氷山モデル』として総合的な人材育成を実現できるビジネスモデルの中心的な考え方としています。

そのイメージは、実際に『人財の能力分布』の氷山モデルをご覧いただければよくお分かりいただけると思います。水面上の見える部分では、行動特性（コンピテンシー）、知識、スキル、経験・業績などを後天的に教育によって伸ばせる要素ととらえ、逆に、水面下にあって見えない本質部分にも光を当て、モチベーション、価値観、それを動機づける適性・資質を先天的に備わっている一人ひとりの個性として認識し、適材適所で伸びる人材育成を可能にする適性診断プログラム（『NET\*ASK』）を用意しています。

いずれにしても、まずは主体性を持って行動するところに人間力が備わっていくものと確信しています。失速感のある日本企業の元氣を取り戻すためにも、私自身もさらなる『主体性』を持って社会貢献性の高い人材育成ビジネスを展開していきたいですね」

## After an Hour

62歳の齊藤さんは学生時代の話をしだすととても柔和な顔になる。懐かしさがそうさせるのかは分からないが、一秒たりとも青春をムダに過ごしていない世代の誇りが感じられる…。と、勝手に記者は思っているが、やはり、齊藤さんより一世代ばかり下の私には、良くも悪くも全共闘世代を過ごした時代背景がときとして羨ましく感じることもあるからだ。そんな思いを齊藤さんに伝えてみた。

「全共闘世代といっても人によって立場はいろいろで、ロックアウトされて大学構内に



人柄の良さを全身から醸し出してニコリ！

入れないのなら、思いっきりバイトをすとか、長期的な旅に出ていく人たちもいました。逆に過激な運動に身を投じていく人も少なくありませんでしたけれども、私は私で先輩たちとの討論に明け暮れる日々のなかで、自分自身が少しずつ鍛えられていくことを感じていたわけです。いきなり国家レベルの話を振られて面喰らいながらも、また明日も大学に行って過激な先輩たちと激論を交わしたくなるのですから、変わった若者であったことだけは間違いなんでしょう（笑）」

人それぞれに生きた時代があるのは当たり前。だったらその時代に誇りを持って生きることにもまた「主体的に生きる」ことにつながるのかもしれない。

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ

— この人と1時間