

産業界における「出る杭」論の展開

岸野幸子・三浦 徹

1 はじめに

2008年4月に内閣府男女共同参画推進本部が決定した「女性の参画加速プログラム—多様性に富んだ活力ある社会に向けて」では、指導的地位に女性が占める割合を「2020年までに30%」にするという目標を設定し、参加加速の重点取組が新たな成長を生み出す力となると提言している。しかし、現実には、各分野の指導的地位にいる女性の割合は依然として低く、とりわけ、民間企業の課長相当職は3.6%、国家公務員の管理職（本省課長室長相当職以上）は1.7%となっているなど、女性の意思決定過程への参画が国際的にみても低水準にある。

こうした現状を踏まえ、お茶の水女子大学が取り組んでいるのが、『『出る杭』を育てる～企業で女性が輝くための学生支援～』であり、2008年度に文部科学省の「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」(学生支援GP)として採択された。本プログラムは、大学入学後の早い時期から女性のライフスタイルを意識させることにより、企業への就職、さらには管理職への昇進をめざす学生への早期支援を行うものである。

ところで、本プログラムでは、「出る杭」という言葉を「将来、指導的な地位で活躍する活力ある女性」の象徴的概念、いわばシンボルとして使っているが（平成20年度「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」申請書、平成20年4月提出）、このほかに、既存の枠組みや体制に挑む気概を持った人材や、自ら創造的な革新を起こそうとする行動力を持った人材などを表象するものとして、近年、この「出る杭」という言葉を用いるケースが多く見られる。とりわけ産業界においては、経営改革や組織開発などの観点から、こうした「出る杭」的人材の育成やその方策について様々な議論が沸き起こっている。

このような動向を踏まえ、本稿では、産業界を中心とする「出る杭」論の展開過程について考察することにした。このことは、産業界における人材ニーズを把握する上での手立てとなるだけでなく、より実践的な意味での「出る杭」的人材の育成について検討する際の一助となるものと思われる。また今後、本プログラムを通じて、実社会が求める人材像と学生側との認識の差異を検証し、企業と大学における人材需給のギャップを解消していく上での足がかりになるものと思われる。

以上の取り組みの手順として、まず初めに「出る杭」という言葉の意味づけについて再考し、社会通念的な意味合いから新たな発展的概念へと変化した背景的要因について整理する。その上で、経営、経済、人材教育等に関する情報誌や業界紙などをもとに、産業界を中心とする「出る杭」論の展開過程を詳述し、その系譜を明らかにすることにした。なお、これらの資料は掲載された当時の社会情勢とも深く関係しているため、時間的順序に従って記述していくことにする。

2 「出る杭」の概念

「出る杭」という言葉は、本来、「すぐれて抜け出ている者」や「さし出てふるまう者」などを指し、とかく周囲から憎まれ、制裁されることの例えとして用いられる（『広辞苑』）。

日本社会においては、所属集団内部に支配的な価値観や行動様式に従うことを是とする風潮、すなわち、同調指向が存在し（石田、1970）、その他律的な精神構造が、日本人の行動パターンの決定に強い影響を及ぼしている（荒木、1973）。とりわけ、個人と集団との関係においては、集団の利害が個人のそれに優先されることが、「道徳的」な意味からも「望ましい」ことであり、「善いこと」であると判断されるため（間、1973）、所属集団内部で独自の価値判断に基づき主体的な行動に出ることは、「異物」とみなされ排斥や攻撃の出現を招くことになる。このような集団の論理からすれば、日本人の没個性的な体質の形成は、ある意味、必然的であったと言える。それは、一方において、集団内部における成員相互の一体感や帰属意識の醸成につながるが、他方において、人間個性の「均質化」や「同質化」の強要を伴うことになる。

こうした集団主義の功罪については、これまで様々な議論が交わされてきたが、その中で、「出る杭は打たれる」という諺は、日本人の個性の喪失とそれに裏打ちされた日本のヨコ並び社会の実情を諷刺する場面において、たびたび引用されてきた。しかしながら、近年、「出る杭」という言葉は、その社会通念的な意味合いとは対照的に、より肯定的な意味に捉えられつつある。本プログラムのタイトルにもある「出る杭を育てる」をはじめ、「出る杭になる」、「出る杭を伸ばす」、「出すぎた杭は打たれない」など、本来の「出る杭は打たれる」という命題のアンチテーゼとして、様々な場面に援用されている。そこでは、むしろ「出る杭」こそが、日本人のポテンシャルを具現化するものとして、新たな発展的概念が示されている。

「出る杭」に関する意味づけに変化が生じた背景的要因については、かつての小渕政権時代に、21世紀における日本のあるべき姿を検討することを目的とした「21世紀日本の構想」懇談会（座長：河合隼雄国際日本文化研究センター所長）での最終報告（2000年1月提出）と、同政権時代に開催された経済戦略会議（議長：樋口廣太郎アサヒビール名誉会長）における答申「日本経済再生への戦略」（1999年2月提出）の中に見出すことができる。

まず、前者においては、「個」の自立こそが日本社会を再生する切り札であるとして、集団主義からの訣別と、ヨコ並びの「結果の平等」から「機会の平等」への転換が求められている。その背景として、個の自立を阻んできた日本社会のあり方、すなわち、「結果の平等」ばかりを問うことで、「出る杭」が打たれ続けてきた現状が指摘されている（河合、2000）。また、後者においても、「個々人が創意工夫やチャレンジ精神を最大限に発揮できるような健全で創造的な競争社会に再構築する必要がある」として、同様の認識が示されている。なお、この経済戦略会議における答申は、のちに文部科学省が打ち出した国際戦略である「世界大競争時代における我が国の国際競争力の強化」（2005年9月発表）の伏線になったとも考えられる。その戦略提言の中では、「国際社会で活躍する人材を育成するためには、さまざまな経験を積んだ人材の発想力を伸ばす環境、すなわち、『出る杭を伸ばす』環境づくりが必要である」と述べられている。

優れた能力や才能を持つ人間が、社会に埋もれず芽を出すシステム、すなわち、機会平等な社会の構築なくしては、多様で有為な人材の輩出はありえない。このような発想は単に政策的提言にとどまらず、日本の産業界のなかにも浸透しつつあることがうかがえる。とりわけ、近年においては、経営改革や組織開

発の観点から、既成概念を覆し変革を成し遂げる新たな息吹となるような「出る杭」的人材を求める声が高まっている。そこで、以下において、経営、経済、人材教育等に関する情報誌や業界紙をもとに、産業界を中心とする「出る杭」論の展開過程をたどることにしたい。

3 「出る杭」に関する議論の展開

「出る杭」という言葉が、日本社会における人材育成や組織開発などの関連で用いられた初期の例は、表1にもあるとおり、1996年12月に掲載されたマサチューセッツ工科大学のレスター C・サロー博士に対するインタビュー記事である（『週刊ダイヤモンド』第84巻51号）。その中でレスター博士は、今後、日本がキャッチアップ型経済から脱却し、世界経済を牽引するには、日本の伝統的な「出る杭を打つ」体質を改め、「将来への投資を促すような価値観」を樹立することが必要であるとし、その具体的な方策として、若者層への投資が不可欠になると指摘する。さらに博士は、日米間における文化や社会システムの比較から、ビジネスでの失敗をマイナス要因と捉える日本とは違い、アメリカでは失敗の経験がエネルギーとなり、成長する可能性があるものとしてプラスに評価されるとし、今後、日本が本当にブレークスルーを望むなら、「杭は出なければならぬ」と論じている。

表1. 「出る杭」論の展開（第一期）

掲載年次	タイトル（論者）	論点	典拠・巻（号） ・頁
1996.12 (H 8)	編集長インタビューマサチューセッツ工科大学経済経営学教授 レスター C・サロー「出る杭を打つ」体質では日本は世界に取り残される (Thurow Lester C.)	<ul style="list-style-type: none"> ・日米の文化や社会システムの相違 ・「出る杭を打つ」体質を改め、「将来への投資を促すような価値観」を樹立すること ・若者層への投資の必要性 	『週刊ダイヤモンド』84 (51) P104-106
1997.7 (H 9)	編集長インタビューコマツ社長 安崎暁一“出る杭を伸ばす”ためには危険覚悟で二兎を追う (安崎暁)	<ul style="list-style-type: none"> ・国際競争に打ち勝つため、実力主義に基づいた新賃金制度を導入 ・人事制度改革として、「出る杭を伸ばす」環境創りを敢行 	『週刊ダイヤモンド』85 (28) P42-44
1999.5 (H11)	サラリーマン市場では変化こそが善である (特集「出る杭」こそ生き延びる) (財部誠一)	<ul style="list-style-type: none"> ・変化を是とする空気 ・新入社員に求められる一番の資質は「変える力」であり、「出る杭」になること 	『論座』(49) P12-19
1999.5 (H11)	出ようとしなない杭は腐って捨てられる (特集「出る杭」こそ生き延びる) (江坂彰)	<ul style="list-style-type: none"> ・これから社会に出る若者は、「出る杭」になるべき 	『論座』(49) P50-59
2000.3 (H12)	この人と1時間 ジャーナリスト ロバート・ホワイティング氏「“出る杭”を伸ばすシステムが国際社会で勝てる組織をつくる」(Whiting Robert, 吉田典生)	<ul style="list-style-type: none"> ・アメリカの個人主義と日本の集団主義との摩擦 (日米野球の例) ・日本は人材発掘が不十分 ・組織最優先の論理から、個人の主張や能力を重視するシステムへの移行 	『人事マネジメント』10 (3) P54-62
2000.5 (H12)	日米折衷思考型経営者3 グロービス 堀義人—出る杭であっていいんです 反対意見のない社員は不要! (特集 日米折衷の経営思考) (堀義人, 増山登)	<ul style="list-style-type: none"> ・日米の学生間における価値観の相違 (ベンチャー志向と官僚・大企業志向) ・トップの人間的魅力も含め、言いたいことが言える体質や動きやすい環境づくりが必要 	『ベンチャー・リンク』14 (18) P16-18

このような日米の文化や社会システムに関する議論は、このあと続く「出る杭」論の概念的基礎となるものであり、極めて重要である。たとえば、2000年3月に掲載された記事では、日米野球の例から、アメリカの個人主義と日本の集団主義の摩擦について言及し、日本が国際社会で競争に勝ち抜くためには、組織最優先の論理から個人の能力を活かす構造、すなわち「出る杭」を伸ばすシステムへの移行が必要であると述べられている（「人事マネジメント」第10巻3号）。また、2000年5月に掲載された特集記事においても、アメリカでは優秀な学生ほどベンチャービジネスを興そうという意欲を持っているが、逆に日本の優秀な学生は官僚や大企業志向が強く、組織の中に吸収される傾向があるとし、双方の価値観に大きな違いがあることが指摘されている。その上で、これまで大企業組織に埋没していた優秀な人材がベンチャーに目を向け、中小企業にも参入してくるようになるには、トップの人間的魅力も含め、彼らが言いたいことが言える体質や、動きやすい環境づくりを行うことが必要不可欠であるとしている（「ベンチャー・リンク」第14巻18号）。

なお、前述のインタビュー記事が掲載された1996年（「週刊ダイヤモンド」第84巻51号「「出る杭を打つ」体質では日本は世界に取り残される」掲載時）から、2000年（「ベンチャー・リンク」第14巻18号「特集 日米折衷の経営思考」掲載時）までの期間を、「出る杭」論の第一期と位置付けることにする。

次いで、第二期に相当するのが、表2に示したとおり、2002年（「日経ビジネス」第1136号「緊急座談会 日本再生は埋まっている独創力の発掘から—「出る杭」にエールを送れ」掲載時）から2003年（「週刊東洋経済」第5859号「視点「出る杭」すなわち人間力を持った人材育成こそ課題」掲載時）までの期間である。この時期は、「出る杭」的人材育成の方策が議論の主軸となっているが、その前提として日本企業の組織形態に関する問題点と組織変革の必要性が論じられている。具体的には、指揮命令系統が明確で秩序だった「軍隊型」の組織から、個々のメンバーの自発的行動に基づく「創発型」組織への転換や、共通の考え方から逸脱することを歓迎しない「納豆組織」の破壊と「創造的思考を促す仕組み」の構築などといった提案がなされている。また、「出る杭」的人材育成の方策についても、組織の創造的破壊を可能にするような“What”を構想する力、すなわち、「やりたいこと」を見出し、それを「やるべきこと」として論理づけ、かつ「やれること」に変えていく力が必要であるといった議論や、前例破りの独創的発想ができる人材（出る杭）として、常に「問題意識」を抱き、「向上すること」を目指しつつ、「継続的な学習」を行いながら、「既存の枠を超えた創造的思考」を進め、「リスクを恐れず失敗に打ちのめされない」などといった行動特性が挙げられている（いずれも、2002年9月「プレジデント」第40巻18号の特集記事）。さらに、企業が求める人材の資質として、「柔軟な思考」、「目標達成への意欲的な行動」、「問題提起」、「立案能力」、「未知へのチャレンジ」、「自主自立」と言った要素を挙げ、これらを総合した「変化への対応力や行動力」のある人こそが「出る杭」であり、困窮する経営環境から脱却するためには、このような人材の育成が必要であるとしている（2003年11月「週刊東洋経済」第5859号）。

なお、この第二期においては、「出る杭」的人材を活用している企業組織について、その実例を挙げた記事が数多く掲載されている（2002年4月「日経ビジネス」1136号、2003年7月「財界」51巻16号など）。

この第二期以後、しばらくのあいだ「出る杭」論議は停滞するが、表3にもあるように、2006年（「安全と管理」第33巻1号「1人ひとりが出る杭になれ！全社員の総力結集で攻めの体制強化」掲載時）ごろから再び紙面に「出る杭」の文字が登場するようになる。この時期は第二期と同様、企業における人材育成や組織開発などに関連した「出る杭」論の展開が見られるが（2006年2月「安全と管理」第33巻1号、2006年9月「人材教育」第18巻9号、2007年4月「プレジデント」第45巻10号）、その一方で、サイエン

表2. 「出る杭」論の展開 (第二期)

掲載年次	タイトル (論者)	論点	典拠・巻(号)・頁
2002.4 (H14)	緊急座談会 日本再生は埋まっている独創力の発掘から「出る杭」にエールを送れ(野村裕知)	<ul style="list-style-type: none"> 日本を本格的に再生させるには、独創的なアイデアを持った人材が必要 イノベータータイプな人材を育てること 	『日経ビジネス』(1136), P110-112
2002.9 (H14)	方法論1 トップの「スポンサーシップ」に火をつける!(特集 出ても打たれない、打たれても出る方法論「出る杭社員」の研究) — (改革3人衆が語る「上手な掟の破り方」前例)を破るミドル、破れないミドル(柴田昌治)	<ul style="list-style-type: none"> 企業トップは社員を支援する最大のスポンサー 不平不満を言える「まじめな雑談」の場を作ること 部内の「出る杭」社員を探し、彼らとネットワークを形成して、着実に改革の動きを作ること 	『プレジデント』40(18), P33-37
2002.9 (H14)	方法論2 「創発型組織」こそが過去の常識を打ち破る(特集 出ても打たれない、打たれても出る方法論「出る杭社員」の研究) — (改革3人衆が語る「上手な掟の破り方」前例)を破るミドル、破れないミドル(田坂広志)	<ul style="list-style-type: none"> 軍隊型から創発型へ、現場の能力を引き出すマネジメント 創発型リーダーの3条件は、「矛盾のマネジメント(矛盾と見える両極の間で組織のバランスを取ること)」、「心のマネジメント(心の生態系に呼びかける言霊を持つこと)」、「存在感のマネジメント(組織にリラックスした空気を形成すること)」ができること 	『プレジデント』40(18), P38-41
2002.9 (H14)	方法論3 「やれること」ではなく「やりたいこと」を考え抜け!(特集 出ても打たれない、打たれても出る方法論「出る杭社員」の研究) — (改革3人衆が語る「上手な掟の破り方」前例)を破るミドル、破れないミドル(高橋俊介)	<ul style="list-style-type: none"> What構想力、すなわち「やりたいこと」を見出し、「やるべきこと」として論理づけ、かつ「やれること」に変えていく力が組織の創造的破壊を可能にする 「出る杭」社員の思考パターンは、内なる動機を引き出し、成功をイメージし、かつ、味方を作りながら、生涯をひっくり返していくこと 	『プレジデント』40(18), P42-45
2002.9 (H14)	競争を恐れず相手ができないことをやる行動学 なぜ、人は「納豆組織」から抜け出せないか(特集 出ても打たれない、打たれても出る方法論「出る杭社員」の研究)(梅津祐良)	<ul style="list-style-type: none"> 日本には、集団内にある共通の考え方から逸脱することを歓迎しない「納豆組織」が多い 急激に変化する環境の中で生き残るには、「納豆組織」を破壊し、前例破りを奨励する心理作用を組織内に引き起こすこと 	『プレジデント』40(18), P46-51
2002.9 (H14)	「上手に出る」10の実例(特集 出ても打たれない、打たれても出る方法論「出る杭社員」の研究)	【実例】松下電器、資生堂、損害保険ジャパン、伊勢丹、ダイエー、東京電力、熊谷組、国土交通省、富士重工業、プラザー工業	『プレジデント』40(18), P55-91
2003.7 (H15)	日本のポテンシャルを具体化するために特集「出る杭(くい)」を育てる!(日本のポテンシャルを具体化するために特集「出る杭(くい)」を育てる!)(村田博文)	<ul style="list-style-type: none"> 短所や欠点を叩くのではなく、米国の教育法にならい、人の長所を褒めて伸ばすこと 	『財界』51(16), P20-25
2003.7 (H15)	アルゴ21会長 佐藤雄二郎 いま、必要な人材の育て方、伸ばし方 日本には技術も人材もある。問題は日本を元気にさせる国家戦略がないことだ(日本のポテンシャルを具体化するために特集「出る杭(くい)」を育てる!)(佐藤雄二郎)	<ul style="list-style-type: none"> 日本は技術も世界トップクラスで人材も豊富。問題は全体を引っ張るリーダーシップ 欠点を直すのではなく、長所を伸ばす育て方が重要 	『財界』51(16), P30-32
2003.7 (H15)	記者座談会「出る杭」をうまく活用する企業の実例—東京都/ソニー/キヤノン/三菱自動車/西友(日本のポテンシャルを具体化するために特集「出る杭(くい)」を育てる!)	【実例】東京都、ソニー、キヤノン、三菱自動車、西友	『財界』51(16), P33-35
2003.11 (H15)	視点「出る杭」すなわち人間力を持った人材育成こそ課題(廣田和子)	<ul style="list-style-type: none"> 「教える、覚える」中心の学び方から、「自ら課題を発見し、いかに解決の道筋を立てるか」という学び方への転換 変化への対応力、行動力のある人材の育成 	『週刊東洋経済』(5859), P53

表 3. 「出る杭」論の展開（第三期）

掲載年次	タイトル（論者）	論点	典拠・巻(号)・頁
2006.2 (H18)	明日への挑戦：リンテック（株）代表取締役社長 大内昭彦氏 1人ひとりが出る杭になれ！全社員の総力結集で攻めの体制強化（大内昭彦）	<ul style="list-style-type: none"> ・会社経営はリーダーシップによるトップダウンだけでなく、ボトムアップも重要 ・現場から意見が出てくるような会社でなければならない ・全員が出る杭になるような社風の中で、自由闊達な議論がなされ、より豊かな発想が生まれる 	『安全と管理』33(1), (386), P11-13
2006.9 (H18)	巻頭インタビュー トクヤマ 取締役社長 中原茂明氏 出る杭は打たれるが、出過ぎた杭は打たれない（中原茂明, 宮本惇夫）	<ul style="list-style-type: none"> ・基本ポリシーは、「否定から発想する経営」、「未来に視点を置いた経営」、「社会と共鳴する経営」、「個性を重視する経営」 ・行動指針は、「やり過ぎぐらいがちょうど良い」 ・新入社員には、会社内に新たな息吹を吹き込んでもらいたい、主張したい事は、口に出して堂々と主張することが必要 	『人材教育』18(9), P11-16
2007.4 (H19)	「調和」「融和」「政治」重視から、ちょっとヌケた「出る杭」になれ！「働き方分析」あなたは表承認型？ウラ承認型？（特集 できる社員「新型VS旧型」比較）（太田肇）	<ul style="list-style-type: none"> ・社会には、表の承認（大きな成果や卓越した実力、あるいは個性を発揮することによって、積極的に認められること）と裏の承認（義理を果たし、周囲との調和を保ち、ときには自己犠牲を払うことによって、消極的に認められること）が存在し、日本は後者にあたる ・「革新的暴走社員」になること（小さなミスを恐れずに、大胆な行動を取り続けること） ・評価よりも評判をつかむこと ・戦略的な「犠牲バンド」を放つこと 	『プレジデント』45(10), P46-51
2007.5 (H19)	出る杭を伸ばす国づくりとは一黒川清イノベーション25座長が語る、日本の科学技術（特集 イノベーションは日本再生の切り札か）（黒川清, 三森八重子）	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションは「技術革新」ではなく、「創造的破壊」 ・資本主義経済が発展する原動力は、企業の「破壊」と「創造」の絶え間ない繰り返し ・「壊す人」が出てくる組織風土を作ること 	『JMAマネジメントレビュー』13(5), P8-13
2007.10 (H19)	「出る杭」を伸ばし、サイエンスで日本を元気に！（特集 理数好きを育てよう!!）（渡邊賢一）	<ul style="list-style-type: none"> ・「好奇心」や「探究し続ける力」を伸ばすこと 	『文部科学時報』(1581), P44-46

ス（理科教育）の推進（2007年10月「文部科学時報」1581号）や科学技術の発展（2007年5月「JMAマネジメントレビュー」第13巻5号）といった視点から日本社会の現状を捉え、今後の方策として「出る杭」的人材輩出の必要性を説いたものが見られるようになる。たとえば、前者においては、サイエンスを通じて「好奇心」や「探求し続ける力」を伸ばすことが、同時に「出る杭」を伸ばすことであるとし、そのことが日本の国を元気づけるとして、サイエンス分野における人材育成の必要性が説かれている。また、後者においては、イノベーションを「創造的破壊」と捉え、その「創造」と「破壊」の絶え間ない繰り返し

が、経済発展の原動力であるとし、内部から「壊す人」(出る杭)が出てくるような組織風土を形成することが望ましいとしている。

なお、上記のイノベーションに関しては、組織的知識構造の観点から、求められるリーダー像について論じた野中(野中, 2004; 2005; 2006; 2007など)の説が引用されている。野中によれば、イノベーションとは単なる技術や製品の革新を表す言葉ではなく、「社会的に広く影響を及ぼす知的創造のプロセス」のことであり、そこでのリーダーシップ(フロンテス・リーダー/賢慮型リーダー)を構成する要素として、①善悪の判断基準を持つ能力、②他者とコンテクストを共有して、場/共通感覚を醸成する能力、③個別の本質を洞察する能力、④特殊と普遍を往復/相互変換する能力、⑤概念を善に向かって実現する政治力、⑥賢慮を育成・配分する能力の6つが挙げられるとしている。このような理論的枠組みにおけるリーダーシップのあり方は、現実社会における実践面との乖離が問題視されるものの、「出る杭」的人材のあるべき姿を示すものとして、その基本的な概念は参考にすべきである。

この第三期においては、科学技術の発展とイノベーションの創出により、環境と経済を両立させ、国際競争力強化と経済の持続的発展を実現するという小泉政権の科学技術政策の理念に裏打ちされた「出る杭」論の展開が見られたことに特徴がある。

4 考察

以上、産業界での議論を中心に、「出る杭」論の展開について概観してきたが、そこで明らかにしたように、「出る杭」に関する議論は、大きく三つの時期に分かれて展開してきた。まず、第一期(1996~2000年)においては、日米の社会システムや国際競争などに言及したマクロ的「出る杭」論が主流であったのに対し、次の第二期(2002~2003年)においては、日本の企業内組織の変革や人材育成などに限定したミクロ的「出る杭」論が中心となっていた。そして、第三期(2006年~)においては、基本的に第二期の流れを汲みつつも、科学技術やイノベーションといった見地から、「出る杭」的人材の必要性について論じる動きがあらわれた。それは、科学技術創造立国の実現に向けて歩み出した当時の社会情勢を色濃く反映するものであったと言える。

しかし、そのいずれの時期にも共通して言えるのが、既存の枠組みや体制を打ち破る「破壊分子」的な革新的人材を表象するものとして、「出る杭」という言葉が用いられている点である。その要因として、不確実な環境下でのリーダーシップの存在が求められ、なかでも、変革の役割が重要視されるようになった背景があると考えられる(金子, 1989, 1991, 1999など)。その変革を引き起こすためのビジョン形成や発想力、ビジョンを実現するための革新的行動や推進力、そして変革をやり通す持続性や執拗などを兼ね備えた人材こそが「出る杭」であり、これからの日本社会を牽引するものとして位置づけられる。

5 結びにかえて

産業界を中心とする「出る杭」論の展開過程において、その論者の多くが男性であったことに着目する時、性別による固定的な役割分担の意識が、依然として社会に根強く残されていることを痛感する。男女共同参画社会の実現という目的に照らし、お茶の水女子大学のプログラムが、女性にとっての「出る杭」論の先駆けとして社会制度や慣習に影響を及ぼし、価値規範の図式を根底からくつがえす「パラダイムシ

フト」となることが求められる。

異なる「性」と多様な「個」の存在を大前提に、それらが自らの責任で自発的に行動し、自己の能力や創造力を存分に活かしながら、先駆的に挑戦することのできる環境作りを推し進めるとともに、一線を退いた者が再び挑戦することのできる機会や、失敗してもその経験をもとに、より能力を高め挑戦し続けることのできる機会を拡げていくことが必要である。

引用文献

- 荒木博之『日本人の行動様式—他律と集団の論理』講談社、1973年
- 石田 雄『日本の政治文化—同調と競争』東京大学出版会、1970年
- 金井壽宏「変革型リーダーシップ論の展望」『経営学・会計学・商学研究年報』（神戸大学経営学部）、第35号、1989年
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房、1991年
- 金井壽宏「変革型リーダーシップ」神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典（第2版）』中央経済社、1999年
- 河合隼雄監修『日本のフロンティアは日本の中にある—自立と協治で築く新世紀』講談社、2000年
- 間宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社、1978年
- 野中郁次郎『イノベーションの本質』日経BP社、2004年
- 野中郁次郎・遠山亮子「特別寄稿 フロネシスとしての戦略」『一橋ビジネスレビュー』53巻3号、2005年
- 野中郁次郎「知識創造企業（Feature Articles 偉大なる経営論）」『ハーバード・ビジネス・レビュー』31巻11号、2006年
- 野中郁次郎『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社、2007年
- 野中郁次郎「特別講演 イノベーションの本質—知的創造のリーダーシップ（特集 日本学術会議第150回総会）」『学術の動向』12巻5号、2007年

参考文献

- 今本秀爾「菊と刀の弁証法—批判理論の方法による日本人論の試み—」『二十一世紀への思想』北樹出版、2001年
- 岡本 呻也『「新日本人」革命—いま日本で起きつつあるルネサンス』講談社、2002年
- 加藤周一「日本社会・文化の基本的特徴」『日本文化のかくれた形』岩波書店、1991年
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年
- 日置弘一郎『「出世」のメカニズム—「ジフ構造」で読む競争社会』講談社、1998年
- 『科学技術白書 国際的大競争の嵐を越える科学技術の在り方』平成20年版、日経印刷、2008年
- 『樋口レポート：経済戦略会議報告』日刊工業新聞特別取材班編、日刊工業新聞社、1999年