

## 17. 試験の準備

一般システム思考の活用について、小方さんのまとめた資料は、満足できるレベルになっていた。そこで、資料を古野常務に見せたところ、これを小方さんに説明させる形で、彼女を試すことになった。この話を聞きつけた中村副本部長が、同席させると割り込んできた。彼は、燃料電池開発センター長でもあり、小方さんの上司の立場でもある。彼には、社長へのPRと言う下心も見えるが、古野常務はその『売り込み力』を高く評価しているので、そのまま受け入れることにした。この時、中村副本部長の動きは、小方さんに好意的なことが多いことも考慮した。

評価のレベルは、最下位管理職のレベルとして、チェックリストを準備しようとしたが、古野常務はチェックリストによる定型的な枠組みではなく、もっときめ細かい議論で評価したいとの意向であった。私はそこまで時間を取ってもらえることが嬉しかった。

なお、小方さんには、単なる報告会と言うことで指示を出した。

## 18. 面接の場で(説明)

小方さんの報告は、図を使って行い、聴き手のレベルを意識した説明を心がけていた。ここで一つ目の問題点はクリアした。私は横目で古野常務の反応を見ていたが、最初のT型人間の説明から好感を持って聞いているのが判り、少し安心した。次の、一般システム思考の効果の説明では、古野常務が「この図だけ？」と書き込んでいるのが見えた。この点は、確かにこれだけでは不十分なことは、私も分かっている。小方さんがどう答えるか、少し気になっていた。しかし、説明時間の制限もあるので、質疑でどのような展開になるか様子を見ることにした。小方さんも不安な様子だったが、先に進むように目で知らせた。次の、仕事に取り組む姿勢の項は、小方さん自身がこのような考えを持っていると、文章で示した効果が大きかった。古野常務もこのような姿勢を求めていると思う。特に、「自分の問題として取り組む」の一節は、古野・中村の両氏は、好意的な反応であった。

説明は、後半の中数システムの話に入った。この部分は、彼女の得意な物理学の例を使わず、市場の占有率などの例を使って説明していた。聞き手に合わせる配慮ができていて、これも評価をよくすると考えた、また古野常務もこれをきちんと見ていた。そして、一番の難所のモデル作成手法の説明が始まった。この部分は、本来は一冊の本を書くぐらいの中身の濃い部分である。そこをよく説明したと、私は褒めてあげたかった。なお古野常務は、またもや「実例は？」とメモっていた。そしてそれは、中村副本部長も見ていた。最後の、具体的な展開方針の説明では、MBAに関する説明で、古野常務が苦笑したので、上手に行ったと思った。

## 19. 質疑応答

私は、司会として質問を促した。このような場では、立場順の発言となる。古野常務は、場の空気を読んですぐに質問してくれたので助かった。

最初の、T型人間の育成に関しては、専門性と人間の深みの議論なので、人事の専門である、古野常務も受け入れやすかったと思う。この答えは、合格であった。しかし次の、

一般システム思考の図表示に関しては、この図だけでは認められないという、厳しさが伝わってきた。しかし、小方さんの答えは、求めているもの以上のモノを示した。今の図式で、何か掴める者だけを選別する。一般システム思考は、そのような選別されたものだけが使う道具ときちんと位置づけをした。一方、会社の運営として、広く考える人とマニュアル通りの仕事をする人の両方を活かすことを考えていることを示した。これは、古野常務も想定以上の答えだったらしい。これで、古野常務の質問は終了した。

最後の中村副本部長の質問は、古野常務の書き込みから想定したものであった。誰も考えることは同じと思ったが、前もって準備していた図を配布して、説明を終わる予定であった。しかし中村副本部長は、これからさらに一步踏み込んできた。これは、私も想定外であったが、答えることができれば、『一般システム思考』を実際に行っている証明として、評価が高くなると思った。上手く答えて欲しいと願っていた。

小方さんは、中村氏の誘導もあったが、最良の形で答えてくれた。そしてこの回答は、古野常務も評価してくれた。こうして今回の面接は無事終わった。

その後、小方さんと中村副本部長は少し話していた。一応、上司としての仕事をしているらしい。

この会議は、これで解散と言う型にして、小方さんを退席させた。

## 20. 評価者の感想

小方さんを退席させた後、私は古野常務と成果の確認を行った。古野常務は次のように説明してくれた。

「今回私の着眼点は、小方さんが『学者的思考』から『会社的思考』に切り替わっているかを確認することです。潜在能力は高いですが、使い方が会社のやり方に合わなければ、力を発揮できません。しかし彼女は、会社の中での種々の立場の人への適切な敬意と、能力的に劣る人材の生かし方をよく理解できていました。また説明方法も、聴き手を意識した説明でよかったですと思います。特に説明資料も、そのバックに色々な検討がありましたね。自分の知っていることを全て発表するのではなく、聴き手の状況に応じて適宜追加する、という姿勢もよいと思います。」

私はこれを聞いて安心した。しかし一つの疑問があった。

「システム記述の実例に関する質問を、中村副本部長に譲ったのはなぜですか？常務が聞かれるものと思っていました。」

古野常務は、苦笑して種明かしをしてくれた。

「実は、中村氏から、『小方さんに、研究から設計について、システムのモデルを作るように、ヒントを出した』と聞いていました。従って、彼が質問した方が、もう少し深い議論ができると期待していました。また彼の質問に対して、私が割り込むことはできませんが、私の質問に対して、彼は遠慮するでしょう。その点も考慮しました。しかし、小方さんが、営業の開発～設計を、自分で見つけたのは大きな成果ですね。しかも『地図』と言う、『道具』を上手く使っています。これは、質問した中村氏の能力も評価すべきですね。流石に営業として、人を見る目が鍛えられています。中野さんも、このような細かいテクニックも身に付けてください。」

これで、私も試されていたと言うことがよく解った。

## 21. 今後の展開について

私は、今後の展開についても古野常務に相談することにした。

「常務、今後の展開についても少し相談に乗ってください。私の案では、一つは一般システム思考と一般意味論を融合して、もう少しわかりやすいテキストに仕上げたいと思っています。ただし、テキスト完成前に今回の図式の1～5で、管理職より上の研修に使うのはあるかと思っています。もう一つは、今回の提案にありましたMBAの活用です。外部講師などによるMBA手法の研修を行う。しかしその手法の使い方、本当の評価を行うという仕組みは如何でしょうか？具体的には、ポートフォリオなどで、4つに分けますが、その2つの次元以外に何かないか、何を落としかをきちんと議論できた人財を見極めるという方法です。」

古野常務は、これを聞いて、笑い出した。

「まず一つ目の、教科書作成は、貴女のライフワークにでもしますか？とりあえず今の図式を展開するのはありと思います。拙速な展開と言うことですね。さて、MBAの利用に関しては、面白い切口ですね。確かに、MBA取得者を見分けるには、目の中に田の字が見えるというジョークがありました。4つに分けることしか思いつかない人間と、優先度を考慮して2次元に絞り、さらに極端に分けた人間の違いですね。この考えでよいと思います。社長には、一緒に報告しましょう。」

この後、社長にこの方針を進めることを報告し、御許可を頂いた。後で社長から、

「社外の先生の使い方、上手く考えましたね。」

とお褒めの言葉を頂いた。

ひとまず終わり

注：本件はフィクションであり特定の人物・団体をモデルとしたものではございません

✍