会社で必要な人材について

0.　序

私、中野純子は花咲電機の本社で、社長室スタッフ業務に従事している。先日の社長から、男社会に関して検討する宿題を頂いた。その関連で、会社の幹部の育成と言うか選別について明確になっているのか疑問に思った。そこで、人事担当の古野常務に、このことを質問してみた。

1. 新人編

古野常務も、この問題については、色々意見を持っていたので、直ぐに議論に乗ってくれた。

「中野さんはどこまで理解しているか解りませんが、これは人事屋の根本的な業務です。われわれは、まず有能な人材を採用します。この時、面接などで、潜在可能性を、できるだけ見極めようとします。そして、入社後も色々な機会で、人材の状況をウォッチしています。特に機会を与えることが大切です。状況によっては、所属部門の要望を押さえてでも引き抜き、新たな機会を与えることもあります。こうして、試練に耐えた人が、経営幹部となっていくのです。」

私も、この話を何となく理解していたが、もう一度その厳しさを感じると、また違う発見があった。ただ一つ確認しておきたいことがあった。

「この話では、かなり若い時から、目をつけているように見えますが、選別基準のようなものはありますか？」

古野常務は、会心の笑みを漏らしながら答えた。

「これは、人事の極意みたいなものですね。立場で、要求されているものがありますが、そこでトップとなるべき人の行動には、ある種の共通的なモノがあります。

『一つは、問題の本質を考えて、しかも現実的に対応することです。
もう一つは、自分の考えが間違っている可能性、不十分な可能性を常に考えて、
謙虚に修正し学ぶ姿勢です。』

この２つの姿勢が、高度にバランスをとっている人が、一番伸びます。いわゆる、『良い大学』出身だから出世するというのではありません。ただ、一つ言えることは、そのような大学では、教官に厳しくしつけられ、物事の本質を考えるような訓練を受けていることが多いです。また、研究室自体が『世界最高水準と闘っている』性格があれば、会社でもグローバルな戦いと言うことに、抵抗なく入りますね。そして、色々な学会や、企業との共同研究などで、違う考え方とも交流していると、自分の間違いの可能性に対して、謙虚に反省することもできるようになります。」

ここで古野常務は一息入れた。私も納得した面があったが、もう一歩技術面で確認しておきたいことがあった。

「確かにおっしゃるようなことは、よく解ります。ただ会社に入ってから、学ぶことも多いのではないでしょうか？技術系でも、かなりの分野が学び直しとなります。また逆のそれだけの技術蓄積が、会社の財産となります。これを考えると、大学で学んだことをどこまで考えるかですね？」

古野常務は、これに関して踏み込んできた。

「確かに、会社の蓄積を学び直すことは大切です。ですから、謙虚に修正する能力を私は重視します。しかし基礎能力不足の人は、学ぶにも大きなハンディがあります。これは貴女に説明してもらった方が良いのでは？」

きついボールが来たが、ここまで本音で踏み込んで話すと言うことは、ある意味気持ちの良いことであった。

「おっしゃることはよく解ります。例えば、今はやりのビッグデータの利用においても、統計の基礎知識のあるとないのとでは、理解が違ってきます。さらに数学的な基礎で欲しいモノは、代数学の理解と、微分積分ですね。これをしっかり学生時代に身に着けている場合には、比較的楽に本質の検討ができます。同じようなことが、技術の色々な側面でも出てきますね。」

古野常務は頷いてくれた。

「そうなのです。いわゆる偏差値の高い高学歴大学では、そのような基礎をしっかり教える時間があるが、高校や中学の復習をしている大学に、そのような高度な専門知識の基礎に対する教育時間をとるのは難しいですね。確かに個人でよく勉強している人はいます。ただ一般論では、難しい勉強をしていると言うことは、本質的な議論を行うときの、一つの武器を持っていると言うことです。」

私はもう一歩踏み込んでみた。

「必要条件とは言わないのですか？」

古野常務は苦笑していった。

「必要条件なら、そうでない人の可能性を除外しますね。そこまでは言いません。ただ有利と言うことを言いたいので、有力な武器と言いました。もう一つ言えば、難しい勉強にこだわる人も困ります。そのような知識を使いこなし、予測し説明する能力がない限り、難しい勉強は無駄になりますね。」

この点には私は少し修正をかけておいた。

「全然会社の仕事に関係のない研究をしていても、考え方などで仕事の上で生きている人はいますね。まあ、これも広い意味での知識の使いこなしでしょう。」

古野常務は、この件に関しては肯定した。

「確かに、研究のやり方を仕事に生かす、有能な人はいます。ただ大学時代の狭い範囲の研究だけ、と言うのは困るといいたいのです。」

私もここまでの議論で、入社直後の能力判定の雰囲気は解ってきた。そこで次は、リーダークラスの話に移ることにした。

2. リーダークラス編

古野常務は続けた。

「新人の鍛え方と、選別の仕方は、ある程度の経験的な形が、できています。しかし、そのような新人が、無事個人として仕事が出来るようになっても、次にリーダー的役割をこなせるか、もう一つの関門が待っています。自分でやることと、人に仕事をさせることは違うと言うことを、学ばないといけません。」

このことは、私も経験したことであり、一言返した。

「確かに、自分でできるのではなく、説明ができないといけません。そして評価をきちんと行う必要もありますね。」
古野常務は、私を見ながら、厳しい指摘をした。
「そして、人材には限りがあると言うことを、知っておくことも大事です。今手に入る人材のレベルで、できるベストの仕事を行う。個人担当者としては、自己の力を最大限に発揮するように、背伸びすることも大事です。しかし、他人に背伸びを強要しても、上手くいきません。世の中には色々な人がいる、その人の力を、上手く活用することが、リーダーの仕事です。」
これは、昔の私の管理ミスを。それとなく指摘されたようであった。古野常務は私が、小さくなったのを見て、少しフォローしてくれた。
「ただし、このような人員配置は課長レベルでの配慮も必要です。リーダーは、鬼軍曹に徹するのも一つの考えです。但し、リーダーから上に行く人は、ここで視野を広げて、部下の個人的な多様性まで、気を配ってほしいです。」
私もこれは納得した。しかし育成と言う面では、一つの疑問が生じた。
「このようなリーダーの育成は、どうなっています。どうも、先輩のやり方を見て学ぶ、と言う形が多いですね。」
古野常務は、苦笑いした。
「先ほどの話のお返しですか？確かにこれは、今までの会社の弱点です。先輩の背中を見て、後輩が育つ。この図式ですと。『バカの背中を見てバカが育つ』無能者の再生産が発生する可能性があります。」
私は、古野常務の苦しさが解ったので、もう一つフォローを入れた。
「『親と上司は選べない』と言う言葉もありますね。この対策が必要ですね。一つは、なにかの講座を作り、良い管理や、リーダーシップの発揮を見せる方法がありますね。」
古野常務も同意してくれた。
「確かに、それは一案です。社内の良好事例を、水平展開する。そのために教科書化するのもよいですね。もう一つは、育成的ローテーションで、色々な上司を体験させるのです。そこから学ぶものも多いでしょう。」
私もこれは納得した。
「解りました。これから、教科書作りなど仕事は多いですが、やりがいの大きい仕事です。できる限り、お手伝いさせていただきます。」

3. 課長クラス編

課長クラスについて、もう少し話をすることにした。古野常務が話を続けた。
「課長クラスには、もっと大きい転機があります。経営の一翼を担うという立場で、『自分が計画した事業を実現する』という立場になります。」
こう言われても、私にはお題目的なものに聞こえた。
「一般論では、よく言われますが、もう少し具体的に話していただけませんか。」
古野常務は笑ってもう少し、具体的に説明してくれた。
「具体的に言うと、自分で投資の方針を示し、収益での回収に責任を持つ、と言うことです。設備投資、開発計画、人員投入等の投資の計画を立てる。これに対して、どのような利益回収の見込みが立つか計画し、責任をとる。このように自由裁量範囲が増えるのです。部下の立場では、『与えられたもので成果を出す』ことが要求されていました。しかし、管理職は目標達成のために、必要な資源を調達する権限が与えられています。ここが違うのです。そのためには、部下達が気持ちよく力を出すような環境作りなども必要ですが、これは既にリーダー時代に身に着けるべきことです。」
私も解っている問題ではあったが、明確化するため突っ込んでみた。
「10年ほど前の管理職は、部下が気持ちよく仕事するように仕向けることを重視していましたが、今は人間の管理は、それほど重視しないのですか？」
古野常務は、苦笑してつづけた。
「人間的要素は重要です。しかし現在の経営環境は、それ以上に重要な問題が起こっているのです。貴女の方が技術屋として詳しいでしょうが、今日物を作っている技術が陳腐化する、数年先にもその組織を存続させるためには、新たな開発が必要になるかもしれません。逆に、市場が無くなるなら、撤退方針を作らないといけません。昔の様に、右肩上がりの単調成長時期なら、進めと言う号令をかけ、部下を突撃させる、鬼軍曹に毛が生えた課長でも、十分勤まりました。しかし現在のような厳しい経営環境では、そのような貴重な人材を無駄遣いする課長など、邪魔になることが多いのです。」
私も一言突っ込んだ。
「そう言えば、昔あるメンタル関係の講習会で、『躁病の人は会社にとって役に立つ』と言っていましたが、これは過去の話ですね。」
古野常務も少し脱線に付き合ってくれた。
「そうです。第2次大戦の初期には、日本軍が優勢だったので、強気に押しまくる指揮官が重宝されました。しかし、インパール作戦等の新しい状況には、このような単純なイケイケだけの命令ではだめだったのです。本来補給などの全体的なものを考慮し、特に飛行機など新技術も考慮して、慎重な作戦指導が必要だったのです。今の管理職は、孫子の兵法の時代から、飛行機の補給を得た第二次大戦の様に、大きな変化の時代を迎えているのです。あるべき姿を描き、それに必要な資源をどのようにして手に入れるか考える。これが一番先に必要になります。しかもこれを、有限の資源で行わないといけません。」
私は一言返したかった。
「そこまでの判断を、現場の課長に落とすのですか？本社のスタッフなどの役割は、どうなるのですか？」
古野常務は、笑って返してきた。
「貴女ほどの方なら解っていて聞いていると思いますが、ラインとスタッフの問題です。確かにスタッフは、参考意見を提示することができます。従って技術予測や市場予測はスタッフが提供できます。しかし、それを見て判断するのはラインの責任です。確かに、上司の決裁を仰ぐことはあるので、一人の責任とは言えませんが、ラインの長は、自分の職場の将来像を描く、そして必要なモノを手配する。これは絶対必要な能力だと思います。このために、経営学などの訓練も行う必要が出てきます。技術者も、市場などの事務屋的世界を知る必要が出てきます。もう一つ付け加えると、部下の時

代には、与えられた中で工夫することが重要でした。しかし課長クラスになれば、必要なモノは必要と上司にかけあうことも大切です。欲しい欲しい病はいけませんが、必要な投資を行う。また、自分で考えるところと、スタッフの助力を上手く使う、このセンスのある人を選別することが大切です。」

4. 経営層

経営層に関しての議論も、続けて行った。まず古野常務が説明した。

「経営層に関しては、ビジョンがしっかりして、決断できることですね。しかも現在は、決断方針がある程度は説明できないといけません。カリスマ的な個人を信仰する時代は、すでに終わっています。株主などに説明ができないと、経営者としては失格です。」

私も少しわかってきた。

「そこで、MBA の手法を使うのですね。」

古野常務は訂正した。

「MBA の手法なども、必要に応じて使うのです。MBA を取得したからと言って、直ぐに経営者になれるわけではありません。ただ、MBA が知っている、多くの手法は、状況を予測したり、説明したりするときに、役に立つことがあります。特に、説明資料を作る時には便利です。ただし、MBA 取得者の目の中には、2 本の軸しか見えない人もいます。その軸が本当に重要な項目であって、しかも独立した軸であるか、それを見抜く力が経営者には必要です。」

もう少し詳細な議論が必要と思い質問してみた。

「MBA の効果は、どこにあるのですか？」

古野常務はさすがによく解っていた。

「MBA の手法は、経営的判断の状況や根拠を、従来の方式よりうまく説明することが多いです。このように経営判断が、見えて説明しやすくなるのは、幹部の人選などの透明化にも役立ちます。従来なら、暗黙的な人格評価だったものが、説明内容を評価項目に加えることができるようになります。」

私も自分でまとめてみた。

「きちんとした理論展開をしているかは、手法の使い方を見ればわかる。そして、どの項目に着目して、手法を使うかと言うことで、センスの良さを評価することができる。このような評価は、従来の個人評価とくらべて、透明性がありますね。」

古野常務は付け加えた。

「もちろん、その前に皆の評価と言うか、色々な物はあります。これを無視することは難しいです。しかし、形にしたもので評価できれば、それは一つの説得材料になるし、後進へ残すこともできます。ただし、MBA 手法による良い説明と言うのは、一つの推奨条件でしょうね。決定的要素とは言い難いです。それよりも、全体像を描き、将来のあるべき姿を描くことが大切です。それをどのように伝えるかですね。これは、逆に聴き手の方の能力によるかもしれません？」

私は、ここはもっと詳しく教えて欲しかった。

「聴き手の能力と言うのは、部下としての能力にもつながりますね。もう少し教えてください。」

古野常務は、私の質問には不満であった。

「部下の能力と、局所化してはいけません。上司としても同僚の間でも、聞く力は重要なものがあります。特に、全体像はなかなか言葉で伝えることは難しいです。しかしそれを理解している人でしか言えないことがある。それを踏まえてしゃべっているか、単にその単語を並べているだけか、これを判定することが『聴く力』としては、大きいと思います。」

私は、少し怖くなったが、もう少し踏み込んでみた。

「確かに評価能力として、部分的な質問から、全貌を掴んでいるか確認する方法はありますね。ただそれは、自分も全貌を知っているという条件が必要ではないでしょうか？」

古野常務はここで一回り大きくなったように見えた。

「これは、人間の器というものかもしれませんが、人によっては、自分の持っていない全体像を持っている人を、理解できる人もいます。また自分の持っている、総合図と違った図式の人間と、お互いに認め合って話し合うことができる人もいます。将来の幹部を選ぶとき、このような器を見ることは大切なことです。自分の世界観でしか思考できない狭量な人間は、上の立場に着けてはいけません。そのような人間は、より優れた器の下で、制限して使わないと、組織を時代遅れにして壊します。」

私はもう一歩踏み込んだ。

「そのような器を、どのように育てます。またもっている人をどう識別します。」

古野常務もこれには悩んでいるようであった。

「それが問題です。一つの切り口は、学問的な理解の深さです。例えば、ヴェーバーの著作を単純に読めば、社会的現象を個人の動機と行動に還元しているように見えます。しかし、深く読めばその世界の状況を広く深く検討した上で、典型的な当時の人材の動きとして説明しているのです。このような、深いものを理解した上での典型例での説明、と言うことが判る人は一つの候補になります。当然仕事の上で、成果を出す必要はありますが、また別のモノが必要ですね。市場動向などの見通しと、その説明力にこのような力を活かしてほしいですね。」

5. 経営層に関する社長の意見

経営層に関しては、今一歩踏み込み不足だと思ったので、社長の意見を聞いてみた。社長は次のような指摘をした。

「経営者としては、理論を活かすことよりも、問題の状況に棲み込むことが必要と思う。自分がその状況に入り込むことで、大局的な見方でも観察できるし、局所的な細部もある程度想像できる。そして、その上で色々とシミュレーションできる。そのような力が必要だと経験的に考えている。これは、若い時代から、自分の課題をとことん考え抜き、しかも生産現場やお客様の考えなどを幅広い観点で、考察した人間に育つものだと思う。」

この話には、説得力があった。そこで古野常務が答えた。

「社長のお考えでは、理論的知識は、頭の中の世界を、整理するために使う、と言うことですか。」

社長はこれには、ある程度満足していた。

「確かにそのような一面はあります。但し、理論知識はあくまで補助です。他のスタッフに考えさせることもできます。しかし、全体を見ての決断ができるためには、自分が済んでいる世界をきちんと把握している必要があります。特に一つの見方にこだわることは危険ですね。」

古野常務はもう少し食い下がった。

「すると、世界観が色々あるという前提で考えるのですか？」

社長はこれには少し戸惑ったような雰囲気だった。そこで私が、フォローしてみた。

「社長が、先ほどおっしゃった大局的な見方をしつつ、必要に応じて具体的な細部の検討も行うという話ですが、これは制御系のモデルの同定作業と似ていますね。モデルをより詳細にしても、トラブルが生じないことで、モデルの安定性と言うか、良さを評価する。社長の『世界観』と言うようなものも、このように細部の検討をしても由良がいないような丈夫なものである。そして大局細部の見方を変えることで、丈夫さを増していく。なお現実に対して柔軟な対応は必要でしょうが、このようなものではないでしょうか。」

社長は、この説明に満足してくれた。

「その通りです。但し、自分が間違っていないか、謙虚に反省することは常に行っています。現実の問題によって、対応を変えることも考えながら、自分の世界観で予測を続ける。これが必要ではと思います。なお、100％確実な決断などいくら待ってもできない。時期を得た決断と言うことも大切です。現実的に答えを出すことが大切です。」

古野常務がまとめた。

「若い時から、自分の問題に棲み込む情熱と、謙虚に修正する行動特性を持ち、しかも理論的な知識を吸収する資質を持って、現実的に行動する人材を育てることですね。」

社長は大きく頷いてくれた。

6.フォロワーの重要性

社長は、その後もう一つ指摘をした。

「仕事の展開において、トップの方針を理解し、しっかり実現するフォロワーの役割も重要です。フォロワーに関しては、将来トップになる、予備軍としての人もいますが、トップの構想を実現することに専念する人も必要です。皆が皆、新構想を考えるのではないが、それを理解する力は必要です。そして、そのような仕事の中で、満足を得るような仕組みも考えないといけません。」

この話は、古野常務は少し戸惑ったようであった。その表情を見て、社長は続けた。

「国家公務員のキャリアの状況を見て、思ったのです。彼らの目標は、最終的に次官となることです。そこで同期の間で振い分けが入り、適宜天下っていく。このような仕組みですね。つまり、同期で上手くいっても一人の時間しか生まれない。それ以外の人間は、適宜天下ってそこで威張っていることで、満足している。この制度はおかしいと思います。確かに当社では、同期が社長になったから、残りはリタイヤするなどと言うことはありません。そして、常務会の皆さんが私を支えてくれていることは、現状のシステムが上手く動いているというべきでしょう。但し、これは、皆さんの心遣いによるところも大きいです。これを、新人からエリートコースで鍛えたとして、その中でも選別が生じます。そこで選ばれなかった人間と言うか、フォロワーとしての方が能力を発揮できる人間の、モチベーションを維持する仕組みを同時に考えておいて欲しいのです。」

この説明を聞いて、私は納得してしまった。特に、新しいこと行うとき、従来からあったものが壊れる。これを事前に対策する社長の気配りには負けてしまった。しかし、さすがに古野常務は、きちんと反応した。

「ご指摘の件ですが、二つの対応に分けて考えています。一つは、社員全般のモラルアップです。従来の成長路線ではなく、安定成長になった場合には、今までの出世と給与アップと言うだけのモチベーションでは、維持できないものがあります。また従来の『男社会の付き合い』での飲み会などでの評価も使えなくなっています。これを考えて、本当の意味でのファミリートレーニングの復活など、人間関係の立て直しも含めて仕組みを考えます。これとは別に、今回検討する、エリートコース的なモノにも、分岐路をきちんと作り、その立場ごとに満足して勤めるように、仕組みを考えていきます。」

これを聞いて、社長は満足そうであった。

「そこまで考えているなら、安心して進めてもらえる。なお『男社会』の話が出たが、関西製作所の件では、中野さんの剛腕を振るうまでもなく、相手が自滅したらしいね。先日、あそこの営業部長が別件で報告に来たとき、ちらっと言っていた。彼は、『中野さんの手を借りずに、私が山崎の首をとる』と息巻いていたが、『自滅して拍子抜け』と言っていた。」

これには、私と古野常務もお互い苦笑した。

「流石は、中村部長ですね。社長に取り入る技も健在です。」

古野部長が笑いながら答えた。

「彼の特技は、お客様のキーマンや主流派を見抜く力です。彼は、大平課長を気にいっていて、後ろの守りは任せろ、と言っているようです。このような関係も、今後上手く作っていかないといけませんね。」

今回の議論は脱線したが、無事終了した。

続く