

会社組織の男社会の秘密

0. 序

私、中野純子は花映電機の本社で、社長室スタッフ業務に従事している。先日、社長から、「会社組織の形態について、『男社会』と『多様化対応社会』の比較検討をする」ようにとの宿題を頂いた。特に、「検討方針は、マックス・ヴェーバーの方法論を参考にするよ」に」とのご指示である。

難しい問題ではあるが、興味深いことでもある。

1. 予備検討

まず、ヴェーバーの代表的な本として、人事担当の古野常務と相談して、以下の岩波文庫の3冊を買い込んだ。

- ① プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神
- ② 職業としての政治
- ③ 社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」

①は、代表的な著作であり一度は読んでおくべきと思ったからであり、②はそれより少し軽く読めるものと思った。一方、③に関しては、解説が充実しているので、「理念型」の作り方が、解りやすいのではないかと思って読んでみた。

確かに3冊とも、難しいものがあるが、①を読むと、なぜ個人が働くようになるかのストーリーが解ってきた。また②での政治家の比較を、時代や社会を越えて行っているところが良く解ってきた。この2冊を読みながら、③の解説を読むのは、解りやすいと思った。

こうした経験を活かし、「男社会」と「多様性社会」について比較表を作ってみた。

表1 「男社会」と「多様性社会」(案)

	男社会	多様化社会
背景	・高文脈の日本語、共通感覚 ・「あるべきようは」を知る人がいる ・戦後の高度成長、欧米追従路線	・グローバル化 ・「神の世界」は到達不可能 ・安定成長期の多様化
典型	・キャリア公務員組織、メーカー	・外資系コンサルタント、IT企業
人間関係	・公私ともに密着(24時間) ・人格的な目標としての指導者 ・同期のきずな重視 ・専業主婦のサポート	・勤務時間内のみの協力関係 ・会社生活と家庭生活の両立 ・指導者は技術的な指導が中心
技術技能伝承	・OJT主体、定時後の指導もある ・人格モデルによる模倣追従	・勤務時間のOJT、OffJTも重視 ・個人のスキル向上重視
規則	・規則はガイド、暗黙ルールが強い	・明示的規則、同格は平等な発言権
リーダー	・全人格的な指導、情報の優位 ・全てを知る立場	・機能的・能力的指導者 ・規則に基づく権威
組織目的	・全てを知る、次期指導者の育成も目的に含む	・契約内容の達成

2. 議論

前の表は未完成なところが多かったが、3日以内に報告を出さないと、不満が出ることが解っていたので、とりあえず社長と古野常務に、表1をメールで送った。

すると、社長からこれで一度議論しようと招集がかかった。社長、古野常務と私で、会議室で議論することにした。

社長と古野常務は表を見て満足そうであった。まずは社長が口火切った。

「中野さん、これはよくまとまっています。特に暗黙的なルールの指摘はよいですね。

古野さんはどう思いますか」

古野常務も大きく頷いて指摘してくれた。

「私もそう思います。特にリーダーを産み出すという話しは、人事の本懐を上手く言い表しています。このように中野さんが、男社会のよさを上手く理解していることは、正直驚きました。」

私は、正直に今回の勉強を感謝した。

「今回の検討で、やっと見つけたものは色々ありました。良い機会を与えていただいたことを感謝します。」

二人は微笑みで答えてくれた。次に社長が質問した。

「さてここで、男社会の模範にキャリア官僚の世界を持ってきたのは、納得しますね。また、日本語の高文脈依存性に関しても同感です。しかし、『あるべきようは』や『即身成仏』は、仏教に入りすぎて一寸ついていけないですね。」

私はこの質問を予想していた。

「ご指摘のことは、確かに危惧していました。しかし、国際化の議論を始めたら、宗教の話は避けることはできません。日本人の常識は、少なくともキリスト教の世界とは、違うものがあります。私達は、ある分野の神様と言う人を認めますね。これはキリスト教の世界では、抵抗感があります。ここに、私は自分達そのまま仏になり、本質を見抜ける可能性を根拠としたのです。」

これを古野常務が支援してくれた。

「人事の経験からこの話しは納得しますね。カントではないですがキリスト教では神の世界は到達不可能です。しかし、私は別の面で少し異論があります。確かに会社の幹部、例えば社長が全体像を持っている神様という話しは納得しますね。その様に育てるといふか、成長の支援をするのは、われわれのミッションの一つです。しかし、課のレベルの神様には抵抗感があります。」

これは私も同感したが、社長が本質的な話へと持ち込んだ。

「この話の要点は、暗黙の伝承の扱いでしょう。確かに、トップクラスの人材の育成問題は、その一つです。それ以外でも使える部分を探すのが大切ですね。今回の検討について、もう少し深く説明してください。」

私は、ここで事例を持って説明することにした。

3. 事例での説明

「この話を進める前に、一人の新入社員が一人前になる道のりを、たどってみたいと思います。

まず、技術系の大学を卒業した、A さんを考えて見ましょう。彼はある程度の専門的な知識を持って、当社に入りました。そこで集合研修で同期と対面します。その後も独身寮に入って、先輩に飲み連れにいかれたり麻雀に誘われたりと、社内の人脈が広がっていきます。一方、仕事では、学生時代の知識だけでは物が作れない、ということを経験します。そこで失敗をしながら学んでいく。その時に先輩たちの支援を受けながら、会社の技術蓄積に触れながら成長していきます。

なお、社内会議等では、建前上の平等と、本音の序列をきちんと守るように、先ほどの飲み会などをとおして、きちんとしつけられていきます。そして立場を弁えた行動をするようになります。こうして、先輩や上司に従って仕事をしていくのが第一段階です。

その後自分の専門的なものが確立し、皆から一目置かれるようになります。そこからは、ある程度自由な発言や行動ができるようになります。そして、リーダー的役割になると、後輩たちの気持ちにも配慮し、公私ともに指導するようになっていきます。

さらに、管理職の段階で、もう一度考え方の変化があります。技術者から経営者の脱皮です。この段階をクリアできる人間とそうでない人間の選別があります。この選別は、上司により行われます。建前は、業務上の成果評価ですが、私的な付き合いなども評価されることも少なくありません。後輩や部下の評判も影響します。

最終的に、有能な人材は『XX の神様』と言う感じのカリスマ的指導者になり、皆がその人に従います。」

ここで一区切りした。社長からは続けるように指示があった。

「次に、事務屋の B さんについて考えます。B さんは文系の学科を卒業しましたが、その専門性をあまり評価されません。文系と言うことで、文学部、法学部そして経済系の学部の区別はされません。仕事に関しては、先輩のやり方を真似ていく、OJT が主体になります。先輩との関係や管理職になる段階は、A さんの場合と同じですが、学生時代の知識の活かし方が違います。実際の仕事の上では直接的には見えませんが、基礎的な知識や論理的な展開に、法律的な考え方、経済の考え方、人間心理の考えが生きています。」

この説明で、古野常務がにっこり笑って頷いた。社長がコメントして下さった。

「確かに、男社会の伝承状況を上手く描いていますね。それでは、上手くいかない例はどうですか。」

私は、この例を女性技術者で描くことにした。

「これは、情報関係の大学院を卒業した C さんの事例で考えます。彼女は、会社でもソフト開発の仕事に配属されました。集合研修の宿が終わった後は、自宅からの通勤です。仕事においては、有能であり、時々上司や先輩の助けも借りますが、できる限り多くの仕事を、自分自身で進めています。従って、若い時から自己完結で仕事を進めるので、特定の指導者との縁も薄く、早くひとり立ちします。特にソフトウェアでは工作のように、どうしても人に頼むという要素も少なく、独立性が高くなります。

課の中でも、独立した立場で、会議等でも積極的に発言し、課長も一目置きます。この立場で、独立して仕事をする間はうまくいきますが、リーダー的な立場の時には、色々周囲とトラブルを起こします。そこから課長になる時にも、考え方の違う人間への配慮などで、上手くいかないことが多くなります。」

これを、聞いて社長と古野常務が大きく頷いた。社長がコメントした。

「確かに今までの失敗パターンには、このようなものが多く在りますね。この理由をもう少し踏み込んで説明してください。」

「このような失敗が起こる一つの理由は、やはり先輩への尊敬の念が薄いからだと思います。その一つの原因は、若い時代に本当に先輩との技術力の差を認識できなかった。逆に言うと、助けてもらった時、大きなギャップと言うか壁を感じなかったことがあると思います。」

これに対して、古野常務が質問した。

「これは技術的に何か変化があったのですか？」

私は社長と視線を合わせたが、私に答えると社長の目が言っていた。

「確かに変化がありました。例えば、1970 年代の電子回路は、トランジスタなどのばらつきを、現場で調整するなどの、経験的要素が必須だったのです。一方、現在の電子回路は、高度の集積回路をフィードバックで安定させることで、設計値の性能がそのまま実現します。さらに CAE 環境が充実してノイズなどの影響まで、コンピュータの上、つまり設計者の机上で予測できます。これで、先人の経験的要素に助けられる機会が少なくなりました。このような助けられた経験も、先輩との人間関係を密にし、暗黙的な知識の伝授に必要な、尊敬関係を気付くのに役立ちます。技術の進歩で、動くものができやすくなったのが、状況変化の一つの理由です。」

これに社長が補足してくれた。

「この話は、東京大学の藤本隆宏先生の、『すり合わせとモジュラー』の違いとも関連します。『すり合わせ』が必要な場合には、先輩の経験が大切でした。しかし、『モジュラー』な仕事なら、CAE 等の力で、新人でも、技術的な基礎知識があれば、実力発揮ができるようになります。」

古野常務が質問した。

「すると社長のお考えでは、当社のものづくりに、『モジュラー』的なものを入れていくということですか。そして、組織運営にもこれに対応した、2 つのパターンがあるということでしょうか？」

社長は、これに対してもう少し突っ込んでほしかったらしい。不満の表情で説明した。

「確かに 2 つのパターンが存在し、これを上手く併存させることが、我々経営陣の重要課題だが、今はもう少し『男社会』の伝承について、良いところと欠点を議論し、改善すべきところを出したいね。男社会の伝承について、今の 3 人の事例でよいところはよく解ったが、欠点はもう少し明確にしてほしいね。」

この質問に対して、古野常務が答えた。

「一つの欠点は、暗黙的と言う言葉が示すように、伝承や評価がオープンでないことですね。グローバル化の時代には、そぐわない面があります。もう一つ言えば、見えていないことは管理しにくい面がありますね。」

社長はこの答えに不満であった。そして私の方を向いていった。

「中野さん、この席では正直に貴女の感じた、この方式のリスクを言いなさい。」

私は、社長が私に何を言わせようとしているか、解った。これは、人事の前でいうことは、地雷を踏む結果になるかもしれない。しかし、既に一度更迭された私には、これ以上のことはないと考えて、思い切って言うことにした。

「この形の伝承での危険性は、先輩を踏み越えられない人を、たくさん作る可能性があります。特に、教えたがりの人が、本当に深みのある力があるとは限りません。そのような人の『ミニXXの拡大生産』になる可能性があります。」

これを聞いて、古野常務がにやりとした。

「そう来ましたか。確かにおっしゃる通りです。これは、人事側にも責任があることです。どうしても、技術屋を人事が評価するとき、本当に必要な人材より、我々に協力的な人の意見を聴くことが多くなります。ここのところは反省材料です。そこで管理職研修のレベルで社外講師を呼んだり、より経営幹部にはMBAに派遣したりして、外の風にあたることを考えています。」

社長はこれに対して頷いたが、少し迷っているようだった。そして私に矛先が向いた。

「中野さん。貴女が指摘した、日本人の考え方にある、神の世界への到達の話から、もう一步踏み込んでみたら、危険性が出ませんか。私も、古野常務も、弘法大師の即身成仏の話ぐらいは知っています。その前提で説明してください。」

私は、弘法大師の話が出たので、少し困ったことになったが、踏み込んだ。

「即身成仏の話と言うことは、自分が全てを知っている神様になる可能性がある。つまりその製品について知り尽くしている。他の人は、その人を信じて仕事をすると言う状況です。確かに、日本の物造りでは『XXの神様』と言う人がいますね。この話は、本当に能力のある神様なら良いのですが、中途半端な『できそこないの神様』が乱立すると、製品戦略などを狂わせることになります。」

社長は、にやりとして、古野常務の方を見た。古野常務がすぐに答えた。

「中野さんの指摘は正しいと思います。ただ先ほど言ったように、外の風などを使い、『疑似神様』の排除は考えています。そして、本当の『神様』を育てるのが、人事の仕事だと思います。例えば、社長も我々が支援しました。」

この時社長の顔は、すごく厳しくなった。

「そこで、『本当の神様』がリスクと考えることができないと、経営者とは言えません。」

これで、古野常務は絶句した。私も一瞬言葉に詰まったが、何となく社長の言わんとすることが、見えてきた。思い切って言葉を絞らした。

「つまり、『神様』が間違う可能性がある。それを指摘する存在と言うか、仕組みが必要と言うことですか。」

社長は、私に少し優しい目を向けてくれた。

「それが一つの答えです。実際、時代遅れの『神様』がつぶした会社など、今までの歴史を見ればいくらでもあります。しかし、私の立場でもう少し考えて、ごらんください。」

社長の立場と言われても、困ってしまったが、古野常務が答えてくれた。

「少しわかってきました。社長は、『神様』的な立場ですが、成長を持続しています。自分が全てを知る『神の立場』にいるが、その全てと言う世界が、まだまだ広がると言

うことでしょうか？もう一つ言えば、社員に対しては『神様』として対応し、自分一人の時は謙虚に、自分の不十分なところを感じて修正する。これにより持続的に成長する仕組みを作っているのでしょうか。」

社長はこれで一応満足したようだった。そして私に向かって話し出した。

「先ほどからの『神様』の正体は、全体像の把握と言うイメージが一番当たっていると思います。そして、その全体像を広げていくのが、進歩と言うことになります。通常用途には、使える全体像を持っている。しかし、それをいつも拡張する可能性を残しておくことが大切です。なお、日本人はこの全体像を、描くことができると信じています。特に人間と言う不確定要素も、話せばわかると言う信仰で、理解できていると思います。これが西洋の文化と違うところですね。」

ここまでの議論で、『男社会』で、暗黙的に伝承されているものが少しわかってきた。

4. 多様化社会の検討

次に多様化社会について、検討することとなった。ここでは、まだ成功例が見えていないので、前述の男社会と比較しながら、議論することにした。まず新入社員のレベルでの議論となった。古野常務が口を切った。

「新入社員は、一応日本の大学のレベルで考えるのですね。これは、ある程度の集合研修などで、学生から会社員への切り替えが必要と言うことです。また、専門性に関する議論も必要です。従来、『文系卒業生の専門性を重視していませんでしたが、今後どこまで評価するか?』と言う問題があります。」

この点に関しては、私も問題であると感じた。しかし社長は、簡単に結論を出した。

「文系の、専門性に関しては、別途の議論としよう。確かに海外要員としての、外国人採用は、差し迫った問題だが、これに関しては専門性の評価が現状でもできている。技術系に絞ってもう少し議論しよう。」

これを受けて、古野常務は続けた。

「現状でも、女性の技術者は受け入れています。そして一応戦力化もしています。但し、今まで議論した男社会の壁と言うか、暗黙のルールに阻まれた例は少なくありません。また、逆の目で観れば、彼女たちが能力開発と言うか、思考方法の切り替えに失敗した、と言うべきかもしれません。このための解決策として、今までの暗黙的な部分を明示化する努力と、適切な研修(Off The Job Training)を構築し、ルール化していくべきと考えます。」

社長は一言コメントした。

「範囲を絞った方が良いと思う。前にも言ったが、『すり合せ』要素が大きい部署は、従来の暗黙的な伝承も重要である。これを明示化することは、失うものが多い。一方、技術的に『モジュラー』的な標準化が可能な部分は、できるだけ明示化を進めるべきであろう。なお、管理職の登用に関しては、明示化できる部分とできない部分の共存となると思う。その線引きを検討してほしい。一つの考えは、『モジュラー的製品』に関連している部分は、できるだけ明示的な基準で管理させるのも一案と思う。これで検討してください。また新人の段階では、集会的活動を重視し、ある程度見極めをしてから、適切な基礎力のある人間を選別するのも、一つの解決策だと思う。」

古野常務は、これに同感した。そして一つ私の方を向いて、説明を加えた。
 「規則などの手掛かりとして、中野さんの意見を参考にして、業務の全体像を図示させること、各構成員の権限の明確化を図ることを。第一の手掛かりとします。この図がしっかり描ければ、皆が自分の立ち位置が解るし、キャリアパスなども描きやすくなります。一つのセクションで成功すれば、拡大していけるでしょう。」

ここで、社長から追加のヒントを頂いた。
 「やはり、トヨタ方式の勉強は、大切と思う。特に規則をしっかり書いた場合には、トヨタの『進化する官僚制度』を模範として、文書の形骸化と言うか現状との乖離を防がないといけない。このような仕組みを考えるか、総合職のスタッフ社員にミッションとして規則修正を負わせてもよいと思う。」

この話は古野常務が対応した。
 「総合職の活用に関しては、先ほど少し議論の出た、文系社員の専門性と言うこととも絡めて、考えていきたいと思ひます。ご指摘の通り、規則の作り方・変更の仕方など、法律の構造のセンスや、経済的な影響把握のセンスが必要です。この分野の教科書は、まだ弱いように思ひますので、これから作り上げたいと思ひます。」

社長は、この答えには満足そうだった。しかしもう一つの指摘が来た。
 「もう一つ、人間関係の仕組みも考えないといけない。従来の、飲み会やゴルフなどで、関連部門などとの付き合いもあった。また職場内でも、先輩・同僚と飲みながら、お互いの成果などを話すことで、受け入れられたという経験をしている。これに代わるものを、きちんと形式化して作る必要がある。」

これに関連して古野常務が私にヒントをくれた。
 「ファミリートレーニングや、組織開発はもともとアメリカなどで発達した手法です。彼らの人間関係は、日本の関係より貴女の言う文脈依存が低い、ドライな関係ですね。そこで、組織を上手く運営させるために、これらの手法を導入したのです。この手法の基本は、ロジャーズの『エンカウンター・グループ』だと考えています。中野さんが一度、このようなカウンセリング手法を調べて、社員のモチベーション向上に貢献できる手法を作ることは、この話以外でも大切だと思ひます。」

私もこれは、少しは解ったので、答えることができた。
 「確かに、今までのファミリートレーニングは、雑談会か課題検討会のどちらかになっていて、個人を活性化させる道具としては弱いですね。個人を受け入れる仕組みとしての、ファミリートレーニング、そして彼らが納得した上で、組織の方向を決める組織開発、この手法が大切だと思ひます。また、業務の総合的な図式で、お互いの依存関係・貢献関係を明確化することも、モラルアップに役立つと思ひます。これらを有機的に関連付けた手法を作りたいと思ひます。」

社長から手綱を引き締めるコメントが入った。
 「余り焦らずに、一つずつ進めていきなさい。もう一つ、コンピテンシーの発想も入れたら、面白いのでは。」

実はこの話も言いたかったことであつた。
 「確かに、コンピテンシーの考え方は、効果があると思ひます。私も昔、BEI 面接の方法を学んだことがありました。この考えは、大平課長も知っているはずで。部下と

の面接で、行動に注目して、良いところを認める。これだけでもモラルアップには役立つと思ひます。」

これを二人は認めてくれた。これ以上の実現は、今までの議論を踏まえて、大平課長の仕事を土台として、進むことになった。

5. 新しい出発

以上の議論を踏まえて、表を修正することにした。

表2 「男社会」と「多様性社会」(決定版)

	男社会	多様化社会
背景	<ul style="list-style-type: none"> ・高文脈の日本語、共通感覚 ・有能な人間はすべてを知り得る ・戦後の高度成長、欧米追従路線 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化、文脈依存の低下 ・「神の世界」は到達不可能 ・安定成長期の多様化
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行 ・「XXの神様」を育てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務目標の遂行 ・個々人の満足
特長	<ul style="list-style-type: none"> ・すりあわせ的な仕事に最適 	<ul style="list-style-type: none"> ・見える形での運用
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・公私ともに密着(24時間) ・総合的な伝承(人格モデルの模範) ・同期のきずな重視 ・専業主婦のサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間内のみの協力関係 ・会社生活と家庭生活の両立 ・指導者は技術・知識的な指導が中心
規則	<ul style="list-style-type: none"> ・規則はガイド、暗黙ルールが強い ・建前と本音の2本立て 	<ul style="list-style-type: none"> ・明示的規則、同格は平等 ・全体図、機能分担などは明示
リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・全人格的な指導、情報の優位 ・全てを知る立場 	<ul style="list-style-type: none"> ・機能的・能力的指導者 ・規則に基づく権威
危険	<ul style="list-style-type: none"> ・現状に安住する体質(既得権仲間) 	<ul style="list-style-type: none"> ・お役所仕事の硬直(規則外への無責任)

こうしてみると、男社会の暗黙的な情報、特に全体図を如何に上手に描くかが、一つのヒントとなる。この部分は本社スタッフとして、支援していきたいと思つた。

終わり