会社組織での男社会の保存について

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、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」宿題を頂いた。

今までに、男社会と多様化社会に関して、種々の検討を行い、表１に比較表をまとめた。

表１　「男社会」と「多様性社会」（決定版）

	男社会	多様化社会
背景	・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	・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	・業務遂行 ・「XX の神様」を育てる	・業務目標の遂行 ・個々人の満足
特長	・すりあわせ的な仕事に最適	・見える形での運用
人間関係	・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	・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	・規則はガイド、暗黙ルールが強い ・建前と本音の２本立て	・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	・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
危険	・現状に安住する体質（既得権仲間）	・お役所仕事的硬直（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った。社長の方針では、従来の『男社会』の良さを残しながら、多様化社会と併存する仕組みを作っていくことになる。私は、人事担当の古野常務とこの問題に取り組むことになった。

1. 歴史的な変化について

まず私は、技術面での変化に着目した。電子回路の技術者で、勘・コツによる『すりあわせ的要素』が無くなり、技術化していく様子を以下の資料にまとめた。

http://manabizz.c.ooco.jp/GijutuJInzai.pdf

この資料で見ると、学卒（院卒）の専門的な技術者の、位置づけが良く解るようになった。しかし、この資料と同じようなものが、事務屋に対して成立するのか、よく解らなくなった。そこで、古野常務に質問した。古野常務は困った様子で、以下のように答えた。

「これを、特に技術屋に聞かれると、事務屋は苦しいです。現在の大学卒業生の採用において、文系ではあまり学科にこだわっていないですね。確かに、技術屋においても、工学部以外の理学部からの採用もありますが、例外的なものです。これは、あなたの方が詳しいですね。」

この話は、私の方が詳しいので少し脱線気味だが、フォローした。

「おっしゃる通り、技術屋の採用は、工学部の学科まで見ますね。最低でも数学の線形代数あたりはきちんと理解できていないと、ついていけなくなりますから。但し、例外的に、IT 関連の SE として、文系の投入例はあります。そこでも、文化人類学や認知科学等の、専門性を少し考慮しました。」

これに対して、古野常務は大きく頷いた。

「その通りです。しかし文系の専門性と言うと、特定国向け要員の語学スキル以外は、あまり評価せず、個人資質による可能性の評価で、採用が決まっています。確かに、細かいことを言えば、法学出身者の思考法や、経営関係学科、または文化人類学・認知心理学の研究手法などは、それぞれ会社で役立つ能力と言えるのですが、それを言えていないですね。」

私も一つ思い当たることがあった。

「そう言えば、1970 年代から技術系の修士は採用していましたが、事務屋の修士と言うのは近頃ですね。これも関係しているのですね。」

この時、ますます古野常務は困った顔をした。

「この話は、国の政策とも絡みます。大学が、大学院重点化路線を採用した結果、東大をはじめ主要大学は、大学院に進学者を増やしたのです。従来から理系の修士は、企業での活躍の場もあり、ある程度の枠の進学者がいました。しかし、文系の場合は、就職口を見て、大学院の進学者を絞っていたのです。しかし方針が変わり大学院への進学者が増えると、有能な人材の進学が増えました。従って、文系の大学院卒業者の採用も増えたのです。但し、理系ほど専門性の優位がないことが、文系院卒の活かし方で困ったことです。文書作成などで少し能力を見せるぐらいですね。」

ここまで言って、古野常務は私の顔を見た。私は一つ疑問があったので聞いてみた。

「しかし、文系でも分野によっては、会社で役立つ分野があるのではないでしょうか。先ほどおっしゃった、法学や経営関係学科などは如何でしょう？」

これに対して、古野常務は苦笑して答えた。

「これは、貴女が作成した資料にヒントがあります。社会科学などの分野は、まだ理論の完成度が低いのです。電子回路で言えば、トランジスタ回路の時代です。従って、大学の基礎理論が少しは役立っても、現場での経験や勘・コツ的なものが非常に大きく働くのです。さらに、日本の会社システムは、組織でもすり合わせで作られている部分が多いのです。アメリカなどは、新しい組織論でモジュラー的と言うかきちんとした契約に基づく組織づくりをしますね。従って、MBA 取得者がそのままトップに座って管理できるのです。しかし、我が社をはじめ日本の多くの会社は、すりあわせ的な組織が多く、規則と現実の一致していない部分があるのです。その部分で、先輩の経験等から学ぶことが多いのです。そうなってくると、出身学科と言うより、先輩の意見を吸収する力、基礎的な能力が重要になります。」

これで私も納得した。もう少し技術屋として確認しておくことにした。

「おっしゃることはよく解ります。もう少し電子回路で例えれば、トランジスタ回路の

設計において、基礎知識は大学の専門課程の初年級の知識でした。例えば先ほどの、法学の知識でも、基礎的な知識の使いこなしではないですか？」
古野常務は大きく頷いた。
「その通りです。法学出身者でなくても、法律の階層構造や、法的三段論法の知識は、しっかり独習すれば、知識だけは比較的簡単につきます。確かに判例の読みこなしまで行くとかなりスキル訓練が必要ですが、これは結局 OJT で先輩から訓練されるようになります。」
私も、昔の話を少ししゃべってしまった。
「そういえば、昔ソフトウエアの世界で、アメリカの PASCAL、日本の FORTRAN と言う話が在りました。これはどちらも使いにくい言語ですが、アメリカの場合は、『大学で教わった言語が PASCAL』、日本の場合は『今まで先輩が使った FORTRAN』と言う理由で、使われたという話です。この PASCAL を『MBA』に置き換えて、FORTRAN を『従来伝統』と置き換える図式ですね。」
この話に、古野常務も同意した。
「その喩は、面白いですね。もう一つ、戦後日本の社会構造を考えることも、大切ではと思います。」
この話に、私も一つ思うことがあった。
「アメリカに追いつけ追い越せですね。アメリカと言う模範があり、しかも戦後の貧乏国と言うか、食糧難つまり物不足の時代から、とにかく物を満たして幸せを求めるという、流れですね。つまり、経営や管理はとりあえず物を作れ。良いモノを作れば売れる。一方、働く人間の幸せは、『とりあえず給料を稼いで、車や家を買うこと』という発想でしょうか。」
この話は、半分合意してくれた。
「確かにその一面があります。ただもう一つ、マルクスの亡霊がいます。」
私は、これは突っ込みどころと思って、一言返した。
「そこは『幽霊』の方が適切では！」
古野常務も笑いながら返してくれた。
「適当な、突っ込みありがとう。全く、近ごろは『共産党宣言』と言っても、『それは何？』と言う連中が多いです。しかしながら、マルクス主義の、『資本家悪者論』的な思想は色々なところに根を張っています。」
私は、これは少し意外であった。
「ベルリンの壁が崩壊し、今の大学で教えている経済学は、『マクロ経済・ミクロ経済』で、マルクス経済学は、見えなくなりましたが？」
古野常務は、これには苦笑した。
「昔のように、『マルクス』と表に出してくれた方が、まだ対策しやすいですが、今では『亡霊』となっているだけ、やりにくいものがあります。しかし、『大企業悪者論』は今でも健在です。さらに、『社畜』と言う表現などでもわかるように、企業で働くことを、『資本家の手先になって搾取側に回る』などと言う、文学青年崩れの学校教師などもいましたね。この影響は、2000 年代まで残っていました。」
私もこれには、少し同意してしまった。
「確かに、戦後体制の『マルクス主義対策』が長引いた理由は解りました。そのような状況では、体育会系を優遇したのもわかりますね。しかし、今の状況は、少し違うのではないでしょうか。学校教育の話をするなら、『ゆとり教育』の弊害対策の方が重要ではないでしょうか？」
これで、古野常務は頭を抱えた。
「実はその通りなのです。われわれも、新しい状況に対する、方針が打ち出せていないのです。この問題は別途議論することとして、このようなマルクス対策の要素もあって、公私ともに会社が面倒を見る形ができてきたのです。」
私もこれで、一部の飲み会課長の存在意義が見えてきた。
「つまり、飲み会や、ゴルフなどでも一緒につながっている形で、囲い込むと言うことですね。」
古野常務が締めくくった。
「それが一つの側面です。しかし、貴女もご承知のように、暗黙的な伝承は、勤務時間外でも行われことも確かです。『酒を飲みながらでも仕事の勉強ができる』と言った人もいます。このような伝承面を、どうするか、もう一度考える時が来ていますね。」

2. 広い意味での技術論

今までの議論を、社長に報告したところ、3 人でもう少し話そうと言うことになった。社長は、科学哲学などにも興味を持っているので、貴重な意見を頂けることになった。まず社長が、技術の 1 側面を表に出した。
「技術の使い道と言うことでは、金融工学の失敗について、知っておくべきだろう。中野さんはこれを、どのように理解している。」
私は、この分野はあまりよく知らなかったが、自分の理解できる範囲で答えた。
「金融商品の市場価格の予測を、数式的に行うことができると、一時ブームになりました。この時の数式は、従来の線形な式ではなく、非線形な式なので、それまでの数式より適用可能性が増えましたが、直ぐに限界が来て一時の熱は冷めました。」
社長はこの答えでよいと判断したらしい。そこで古野常務も一言加えた。
「一時、その影響で、数学出身者の就職口が増えたと聞きます。もっとも揺り戻しがあって、その後『フィールドワークに長けた、文化人類学出身者の』採用が増えた、と言う話もありますが。」
社長はこのコメントに満足だった。
「二人の、認識でよいでしょう。特に古野さんの指摘は、今後につながる大きな問題があります。つまり、文系の採用において、大学の専攻を重視する流れが、工学以外でも出てきたと言うことですね。しかし、もう少し技術について話をしましょう。先ほどの、金融工学などの、未成熟な技術分野では、技術の働きを、第 2 次世界大戦の VT 信管に例えることができます。VT 信管と言うのは、敵の飛行機などを落とすための、対空砲火と言う大砲で使われるものです。VT 信管があると、大砲の砲弾のある程度近くに、相手の飛行機が来たら、一番近いところで、砲弾が爆発するようにできます。これがないと、直接相手の飛行機に当たらない限り落とせなくなります。VT 信管のあるなしで、相手飛行機の撃墜率は数倍になったと聞きます。先ほどの話では、予測で

きる範囲が増えたという話ですね。しかし、日本海軍にこの VT 信管があっても、使いこなせなかったのでは、と言う話が在ります。なぜなら、日本海軍の対空砲火は、方向を変えるのに人力で行っていた。つまり、相手飛行機がいる方向に、VT 信管をつけた砲弾が飛べば、それなりの成果があるでしょう。しかし、その方向に大砲を向けるのが間に合わないなら、効果はないですね。経営の理論でも、同じような話が色々あります。例えば、日本に最初にコンビニを持ち込んだとき、提携先からもらったマニュアルは、接客作業などの記述だけであった。店の立地等の判断基準などはなかった。これも同じ話です。」

コンビニの話も、VT 信管の話も、昔 NHK の番組で見たことがあったが、このように説明されると、新たな意味が出てきた。但しこれを、単に聞くだけでは、社員としての付加価値がない。私は踏み込んでみた。

「そこで、方向付けを速やかにするための、技術を開発する。このためには、全体像を描くための支援手段も必要と思います。このための社内のソーシャルネットワークやデータベースの活用なども一つの解決とは思います。」

これに対して社長は不満であった。

「それは一つの解決です。しかし、技術化すると言うことは、露わにすることです。あまり、露わになればすぐに追従者が出ます。これが悩ましい問題です。」

これに対して、古野常務が反応した。

「つまり社長のお考えでは、一部経営者と言うか管理者の、職人技的な部分を残し、そこで方向付けをする。その部分は、言葉で記述できないから、他社が追従することは難しい。これを差別化の武器とするのですね。」

社長はこの答えにもう一歩の宿題を加えた。

「大筋はそれでよいが、もう一つ大事なこととして、そのような職人的世界の人材育成をきちんと行う体系を作ることと、職人芸でも進化する仕組みを作ること、これを宿題とします。先ほどの中野さんの案は一つですが、もう一歩別のものとしないと他社に追いつかれますね。特に発展の著しい国に、追い上げられないようにしてください。」

この課題に対して、古野常務は相談で返した。

「社長、これは確かに当方の課題ですが、アイデアを、色々と持ち寄ればいかがでしょう。私のイメージでは、塾的なものが一つあります。中野さんは前のデータベース以外に、何かあるかな。」

突然振られて困ったが、一つ思いついたことがあった。

「品質問題の解決に関して、日本では QC サークル活動と言って、ボトムアップ的に活動していますね。ところが、GE の６σでは、ブラックベルトと言う、専門的な立場の人間に活動させている。これも一つのヒントになるかもしれません。課長職の手前で、色々と負荷をかけて訓練し直す考えですね。」

社長も一言言った。

「塾制度の究極は、内弟子修行ではないかな。武道の内弟子などにも色々と面白い話がある。一つの切り口は、感性の磨き方だと思う。師匠が目をつけるのはどこで、その理由は何か？これを理解したら大きく変化するのではないかと思う。」

古野常務は聞いた。

「武道の内弟子に関して、もう少し教えてくださいませんか？」

社長は続けた。

「武道の場合は、命のやり取りなので、身を守るため、相手の弱点を見抜く力を、自分で身に着ける必要がある。例えば、内弟子として師匠の体を洗う。この時に体のつくりや、どこに筋肉がついているなどを観察することを、みずから気付く。このような修行があります。」

古野常務が答えた。

「確かに『教材をそろえて、はいどうぞ』ではできない、気付きの力が着きますね。幹部は気づきと言うか、多くの情報の中から大切なものを見出す力が、大切ですね。ドラッカーの言う『予測しないが微妙なものを感じる』力は大切だと思います。この訓練は会社生活の定時間内で行うのは、難しいですね。」

この答えに社長は不満だったので、私の方を向いた。私も難しいとは思うがいくつかの案を出した。

「一つは、今までの事例をためておき、XX 社長はどこに目をつけて決断した、というケーススタディを使うことです。それからもう一つは、適切な幹部の秘書的役割でもさせて、学ばすことはできますね。」

古野常務が、ここで一言切り込んできた。

「確かにその訓練はできます。但し、それをだれにほどかすかが大切なのです。確かに、ある程度頭角を現した人間の選別はできるかもしれない。しかしどうも若い時から、ある程度の訓練が必要になります。感受性は若い時ほど鍛えられます。しかし見識は、若いときにはない。この矛盾をどうするか、今答えがないのはここなのです。」

社長もこの話は、否定しなかった。

「確かに、昔と比べても今の若い人たちは、横並び意識が大きいように思う。有能な人間が、引っ張るという図式が壊れているように思う。この理由については何か思い当たることは？」

古野常務が答えた。

「確かに、今の学校教育は、横並び意識が大きいです。例えば、皆が主役の学芸会や、運動会で順位をつけない制度、事前に評価しておいて、同じ速度の生徒ばかりを走らせるなどです。」

これは、私も聞いていたが、確かにそのような側面はあると思った。

「会社に入ってからも、運動会ではないですが、自分が成果の出せるような仕事を当てない上司が悪いという人間はいますね。」

これには、二人も同意してしまった。しかし社長はもう一歩踏み込んだ。

「この原因は、あまりにも学校制度が進み過ぎ、成績が全てとなったからではないかな。ペーパーテストがあまりにも色々な意味を持ちすぎて、それ以外の評価を受け付けなくなっている。」

古野常務が答えた。

「確かにそのような面があります。例えば入社試験でも落とすなら、成績が何点以下と言うなら良いが、面接の応対が悪い等は、言いにくくなっています。この傾向は、10 年単位で考えると、より強くなっています。そして、個人的にも実力と自信のアンバ

ランスが大きいです。実力のあるものが弱気になり、実力のない者が変にプライドが高く強気になる。この現象は、バブル期以降顕著です。」

社長もこれには頷いたが、対策がなくて不満そうであった。そこで私が提案した。

「一つの対策として、能力の『見える化』を図る手はあると思います。具体的には、先ほどからの多様化対応の施策で、資格変更などで必ず論文・提言書を書かせる。この内容を評価するなどです。その中で、自分の力に気付かせる方法はあると思います。一方、その中で能力を認められた人間の育成ですが、どこかで個人的な師に着ける仕組みがいりますね。」

これに対して、社長は同意してくれた。そして、古野常務に対して指示を出した。

「この案は、現実的に一番よさそうだと思う。ただ実行するための仕組みは、もっと練った方が良い。特に、指導者の器の確保問題が大きいと思う。往々にして、中途半端な人間が、『われこそは立派な指導者』と言い出す可能性がある。このような人間を適切に選別する食見も考えるように。極端なことを言えば、社長自身が指導者として不適切になれば、排除できるような仕組みが必要である。」

この厳しさに、私たちは姿勢を正した。

今回の予備検討はこれで終わった。

3. 実現に関してもう少し議論

その後社長から、もう少しヒントを頂いた。

「やはり、GE の制度は色々と検討すべきだと思う。価値概念をしっかりする点などは、見習うべきだと思う。あそこまでエリート主義をとれるかは、日本では難しいものがあるが！」

古野常務も同意見であった。私は一言加えた。

「一つキーワードとして、全体像の作成と言うのは如何でしょう。自分の仕事の全体像を作る、それを理想形に変えていく習性をもつことは、リーダーにとって重要なことだと思います。」

古野常務はそれに加えた。

「その中には、人間と言う不確定要素を加えて欲しいね。自分の予測できる部分と、不確定部分の両面に対応できる能力が必要と思う。」

社長は、もう一言付け加えた。

「その作業を行うための、スピード感が重要だ。そして修正能力も必要だ。但し、安易に作り修正と言うのではなく、じっくり考えて作る力と、適宜修正する柔軟性と言うか、謙虚さの両面が必要だ。バランスの良い人間が欲しい。」

私は、もう一度本質に戻した。

「ここで大切なことは、そのような能力のある人間を選び出すこと。そして鍛え上げること、最後にそれを周囲に認めさせることですね。妬みでつぶされないような仕組みも必要です。」

これに対して、古野常務が返した。

「ある程度の、周辺の妬みなどには耐える、ストレス耐性も欲しいね。但し、現在の横並び意識過剰はひどすぎるので、これも対策が必要です。」

すると社長が、一言加えた。

「この問題の本質は、若手社員が自分のことを客観的に見て、正しく評価する力がないと言うことだと思う。特に絶対的な能力評価ができずに、相対的な評価になっている。この答えの一つは、中野さんが言った『全体像の作成』だと思うが、もう一歩何か欲しい。」

これについて私は一つの案を持っていた。

「一案ですが、全ての仕事を一人で完了させる、というのは如何でしょうか？開発的要素を自分の責任でとことん考え抜く、その上で自信が出てくると思います。」

この案に古野常務が乗った。

「確かに良いですね。そこで、しかるべき人材に徒弟制度的に習う機会を設ける。このような形がありますね。もう一つのアイデアですが、小さな会社に出向させる手もあります。小さなところでは、全体を見ることができますから、若いときに経営について考える機会にもなります。」

社長が少しブレーキをかけた。

「確かに、その案は良いが、人選が重要だな。指導者の器を小さくしないような歯止めを、しっかり考えて欲しい。もう一つは、指導者 1 人につきすぎないように、してほしい。そうでないと、XX の弟子と言う派閥と言うか、先輩風を吹かす人間が出てくる。良い形の伝承はそれでもよいが、長期ではどこかで、そのような派閥は、会社のためにならない動きをすることが多い。ま t、育成コースで選抜しても、不適切な人材と言う場合も出てくる。そのような時の対処も考えて欲しい。」

このようにして主要アイデアは出てきた。実行の細部は人事部門が考えることとなった。

続く