

# 公開月例研究会講演記録〈第286回〉(2015.11.24) 平成25～26年度産業経営研究所プロジェクト研究報告

## 「産業競争力のある企業における人材の確保と育成と維持に関する調査研究」

—ものづくり企業、IT関連企業、及び建設業の比較—

日本大学経済学部

教授 平野 文彦

SBI大学院大学

准教授 細 沼 靄 芳

清水建設株式会社(当時)

島 田 裕 幸

日本大学経済学部

教授 大 森 信

○研究代表者 平野 文彦

私は経営学の研究と教育に長く携わっている者の一人ですが、その中で、いわゆる「人材育成」という研究領域につきましては、本来の趣旨は「経営者人材の育成」であると考えています。ここでいう「経営者」という概念は、個別の経営者を指すのではなく、事業中止中での“経営陣”，言い換えるならば，“責任を持って経営の任務にあたる経営層を構成する人たち”ということであることは言うまでもありません。

ドラッカーの指摘を援用するなら、「経営学」という学問体系の中での「人材育成」は、社会が求めているのは“有能で責任感のある経営者”であるから、そういう「経営者人材の育成」を主要課題としているものと考えてきました。そのような意識に立って、2015年3月に『経営者育成の経営学』（桜門書房）を上梓したところです。ただこの認識が十分に反映されて実現されたものとはなっておりません。

しかしながら、経営に関連する多くの研究成果、あるいは教育用テキストにおきましては、「経営者人材の育成」という意識は必ずしも明確には意識されないままに、自社の従業員・労働者の教育・訓練に重点が置かれていることはご承知の通りです。もちろん、それを「将来における経営者人材の長期的育成のプロセス」の一部と考えることはできないことはないのですが、そのような位

置付けも必ずしも明確ではないといつてよいと思います。

そこで、本研究におきましては、産業競争力のある企業では、人材育成はどのように取り組まれているのかについて、改めて経営の実践に近いところまで降りていって考察してみたいと考えてきました。研究の対象としましては、現代において、確かな競争力を有しているながら、「人手不足」などの問題に直面している産業・企業としまして、「ものづくり企業（manufacturing technology firm）」、「IT関連企業（information technology firm）」、「建設業（construction operation business）」の三つに限定して考察することにしました。

研究開始当初のアプローチとしては、「本研究は産業競争力を蓄えている先端的な企業における『人材の育成』には、いかなる特徴が見られるのか」というところから入っていったかと思えます。より具体的には、「複雑かつ高度な社会的要請に応じて、優れた業績を上げ続けている企業においては、特別に優れた人材育成のシステムが長年の試行錯誤を経て強固に存在しているはずである。しかしながら、そのような認識は必ずしも有意な方法によって検証されないままに、いわばア prioriに存在しているものとして認識されてきたようにさえ思われるところがあります。言い換えれば、従業員教育を、組織内の階層別教育や職

種別教育といったような、一般的とされる方式によって、他社に後れをとることなく、いわば制度的に展開されているという認識です。

しかしながら、より現実に即して事実の観察と吟味を行なうなら、そのような認識とは異なる現実が存在しているのではないかという意欲的な仮説に基づいて実態調査を行いたいという意識がありました。本来は研究員が集まって、討議を積み重ねる方法で研究を展開したかったのですが、それぞれに持ち合わせている時間的な制約から、そのようには進みませんでした。

加えて、この研究においては、アンケート調査によって普遍的な動向や平均的な姿をとらえよう

とする方法で、いわば薄まった研究はしたくないと考えておりました。そして有意義で適切と考えられる企業からの「聞き取り調査」に加え、関連文献や直近の実態を伝えるメディア情報に基づいて調査研究を行なってきました。

このプロジェクト研究では学会における報告が義務づけられておりますことから、すでにその義務をはたしてきておりました。研究報告書の原稿もすでに提出してありますが、本日は、この研究プロジェクトに参加しました4人の研究者から、研究成果の概要につきままでご報告させていただき、皆様とともに若干の議論ができればと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

## 「産業競争力のある企業における人材の確保と育成と維持に関する調査研究—中小3社のトップ・マネジメントからのヒアリングに基づく若干の考察—

平野文彦

まず私が担当したのは「ものづくり企業」ですが、「ただ仕様書に従って効率よくつくる」だけの、いわゆる製造業ではなく、「キラリと光るものづくり」企業です。そのような、常に前向きな企業で、しかも高い業績をあげている企業における実態を見ることに意味があるものと考えます。そこでT社、N社、D社という九州にある中小3社を調査対象企業として選びました。いずれも資本金1000万から3000万の企業ですが、創業はT社が1877年、N社が1972年、D社は1973年で、それぞれ強い産業競争力を持っています。

実際に会社の中に入り込んで3社の経営者から直接聞いた話をここにまとめています。「ビジネスへの取り組み姿勢」を見ると、まずT社は事業構築の特性として、他社を引き離すだけの蓄積されたノウハウと新たな価値の提供、御用聞きによる特殊分野でのソリューションの提供、徹底した顧客対応、この三つを地道にやっている。「イノベーション性」では、ユーザーからのかなり高度な要求への対応を考えて、大学工学部卒業者を対象に人材確保を図っています。

N社は一般家庭用障子紙のリーディングカンパニーとして、「破れない、濡れない和紙」づくりを目指して、日々、技術革新に取り組む、機能性商品の開発・提供をしている。D社は印刷の中でも特殊な「フレキシ印刷」で使用する樹脂製印板のデザイン制作と樹脂板の作製を行なっている小さい会社ですが、九州最大のフレキシ製版機を設置して、他社に負けない努力をしています。

「マネジメントの特性」も見たうえで、「求める人材とその確保・育成」についてもまとめています。T社は、自律性のある、開発力のある、ともにビジネスをつくり上げていく人材を求めている。N社は「筋肉質」の人材、行動する人材、前任者の後を確実に追う人材を求めている、外部からの導入に力点を置く。「会社としてやるべき方向は」分かっているのだから、それを社内で地道にやっていくだけではなく、いい人材がいれば引き抜くというやり方です。D社のフレキシ印刷と

いうのは何度見せていただいても理解できない高度な仕事で、最近では3Dプリンターを入れて、優れたモノづくりに取り組んでいます。「この仕事が三度の飯より好きだ」という人材、しかも「顧客との折衝能力に優れた人材」を求めている、見つかるとそれを引き抜くと社長が話していました。

確保した人材の育成については、T社は、「市場の拡大よりも、顧客の要望に応え続けることができるような人材を育成したい。人材の内製化は当面目指さない。そんなことをやっていたのでは、顧客要望の高度化に追いつけない」ということです。N社は「技術の深掘りを期待できる人材」、「職人的な人材」、「製造現場において自律性のある人材」の育成を目指している。ただし、緻密な管理体制ができていて育成の方法があるわけではないと言っているのは面白いと思いました。D社の場合、「これはちょっと色が薄いのではないとか、もう少し色を出せないか」とか、非常に厳しいユーザーの要求に地道に応えられる人材、他社に負けない努力が期待できる人材」を強調しておられました。自律性を求める度合は普通で、長期的な人材育成計画はないが、毎日が人材育成だという言い方をしていました。

以下に、本研究から得られた総括的仮説を掲げておきたいと思います。検討事項の

ここでは産業競争力を持つ“ものづくり”企業における人材育成の考え方や具体的な方法について、企業規模による違いを比較したわけではないが、大企業においては、いわばシステムティックな人材育成が行われているのではないかと想定する時、今回、ヒアリングの対象とした“ものづくり”の中小企業においては、それとはかなりの異質性を見ることができるようと思われる。主として次の点であった。

### (1) サービス人材の育成

技術の革新を積極手に担おうとする企業においては、それによって、より付加価値の高い製品を提供することになるが、そのような製品は、使い方においても、発生する問題の解決方法においても、付随するサービスの高度化を要求することになると考えられる。ここに「製品の提供」と不可分の関係で、「より適切なサービスの提供」が必要なビジネスとなる。それを担う人材の育成が、

日常業務の中に組み込まれているように思われる。

真に競争力をもった中小のものづくり企業においては、その資金的、時間的制約によるところがあるとはいえ、それぞれの企業の経営者のマネジメントの中で、むしろ臨機応変に、しかも日常の活動の中で地道に進められているという事実を見ることができよう。

## (2) 企業をビジネス・イノベーションの拠点とするための人材育成

“価値あるもの”づくりに懸命に取り組んでいる姿勢においては、生産における顧客満足度の獲得を念頭に、工場の、いわば“知的生産拠点化”とでもいうべき方向が目指されており、そのために必要な人材の育成に、地道な努力が続けられているものと理解できよう。

このことはまた、多くの大企業の生産現場では、無人化、機械化を含めた、いわば“効率的生産のファクトリー化”が進められる傾向があるのに対して、中小のものづくり企業においては、むしろこの流れを制御し、あるいは逆戻しさせるような方法で、工場の“デザインルーム化”，あるいは“創造機能の強化”という方向性が追求されていることを知る。したがって人材育成もまた、“無人化、機械化、効率化”を支えることに目的が置かれるのではなく、むしろ、それとは対照的な“創造的、未来開拓的、知的人材”の育成を念頭に地道な取り組みが行われているものと理解できよう。

## (3) ビジネスの特性を踏まえた丁寧な教育による人材育成

一人ひとりの従業員を“貴重な人材”として扱わざるを得ない中小企業においては、各人の特性を踏まえた、丁寧な教育が基本となっているように思われる。「選抜」よりも「育成」に重点をおいた、“身の丈に合った”マネジメントが展開されているように思われる。

## (4) 顧客（ユーザー）からの過大な要求による人材育成

「人材はユーザーからの過大な要求によって磨かれるもの」と言った認識のもとで、いわばOJTとして日々の業務実践のなかに定着していることを知る。

## (5) ビジネスを自ら生み出す自律性ある人材の育成

このような企業で求められるのは、「自律性ある人材」ということになるのかもしれない。ここで調査対象とした中小のものづくり企業においては、人材育成の支援企業に委ねることなく、自社をとりまく厳しいビジネス環境に対峙させる中で、その能力を磨く方法に徹しているように思われた。

## (6) 「地域」「土地」「大地」に根差した人材育成

経営者に「地域」「土地」「大地」に対する思い入れが、普通以上に強いように感じた。このことから、“正面から向き合って、丁寧に育てれば大地は必ず報いてくれる”という独自の哲学に基づいて、自社の人材育成が行われているようでもあった。

以上です。

## 「華為の人材育成について」

細 沼 霽 芳

華為（深セン華為技術有限公司）は中国広東省深センに拠点を置く中国を代表する巨大企業の一つで、千代田区にも東京本社を構えています。

1987年、28年前に設立した会社で、創業時の資本金はわずか2400元、当時のレートで換算すると10万円弱でした。従業員は7~8人で、全部お友だち同士です。友人がおカネを出し合っただけの会社ですが、それが28年後の現在、従業員数15万人以上、世界の40数カ国に製品を輸出し、2010年の売上高は約2兆3000億円の巨大企業になっています。この企業をつくり上げた創業者は任正非ですが、今回は華為の強さの源と言われる彼の経営哲学と人生観について考察したうえで、華為の人材育成の特徴について報告させていただきます。

任正非は中国の貴州省の貧しい村に、7人兄弟の長男として生まれました。両親は中学校の先生でしたが、当時中国の中学校の先生の給料は安かったので、一家9人の生活は貧しく、生きるか死ぬかという状態だったようです。幼少時代に貧しい生活を送った彼は、「生き抜く」という言葉を本当の意味で理解しているように思います。

それが自らの事業の経営にも反映していて、1987年に会社をつくったとき、経営の目的は「企業が生き延びること」であると明言しています。「企業は永久に存続するものではなく、企業には寿命があってやがて消滅していくものである」と理解されているとするならば、その宿命を自らの努力で克服して長寿化しよう、なるべく長く生きていこう。お客のため、従業員のためというよりも、「とにかく生きていく」という考え方です。任正非は創業当時の心情を「狼のように、賢く、強く生き延びよう。それだけを考えていた」と言っています。

1994年以降、経営目的を少し変化させて、「お客さまのために生き延びる」というスローガンを明確に打ち出しています。当時から「お客さまのビジネスの成功が華為の成功」という華為のコア・バリューができて、「企業を生き延びさせる

ことで、従業員や社会を豊かにすることができる」という任正非と従業員間の共通の経営目的ができたわけです。

彼の人材観の特徴は、全従業員が株主であり、経営者だという考え方です。創業3年後の1990年に従業員持株制度を導入しています。従業員持株制度を通じた利益の共有によって、従業員の団結力が高まると考えたわけです。「アメリカのストックオプション制度と似てますね」とひとから言われたけれども、当時、私はそんなことは全く知らなかった。これまでの人生で味わった挫折の経験から、従業員と責任を分担し、利益を分かち合うことが必要だと本能的に感じて、そうしただけだ」と彼は述べています。

彼の人材観のもう一つの特徴は、「人としての包容力で人材を育てる」という考え方です。中国は急成長した企業も多いですが、厳しい競争の中で破たんしていく企業も多い。その原因の一つは、経営者や管理者に包容力がないことで、ミスや欠点を許さない文化が中国にはある。それに対して任正非は「ミスや失敗を許しましょう。それがイノベーションの力になる」と考えました。

この考え方をもとに「グレー管理」を導入しています。人間の複雑さと多様性を「グレー」と呼び、全てのことを黒白で決めるのではなく、その中間の灰色（グレーさ）がある。それを認め、受け入れ、前向きに取り組むことを「グレー哲学」と定義して、企業理念や規則、コンプライアンスといった重要な要素を守ることを前提に、それぞれのステークホルダーのニーズを受け入れ、最善案を出していくのが「グレー管理法」と言っています。

華為の特徴となっている人材育成制度は主に以下の四つです。具体的に示しておくのと次の通りです。

### 1) 内部認証制度の導入

華為は独自の内部認証制度がある。新入社員の初任給は学歴と学校の成績などで定められている。しかし、入社後の社員は研修を受けることになる。半年にわたる社内教育を行う。その内容は主に軍隊並みの軍事訓練、生産現場の実習、技術教育、販売トレーニングなどである。特に技術教育は「地獄教育」と言われている。研修後、社員の給与は内部認証制度に基づいて給与を再設定さ

れることになる。内部認証制度の評価基準は企業への貢献度と役割責任度などである。

## (2) 経営幹部の内部選抜

華為は内部昇進制を重視している。殆どの管理職は一般社員として入社し、その後、徐々に昇進し、現在の地位についていることである。取締役の半数以上は華為で15年以上を勤務し、現場から昇進してきたものとなっているようである。毎年従業員に対して総合的に社内評価を行う。その基準は業績と潜在能力である。評価の結果によって、約7割の管理職は再登板させるが、評価の悪い3割の管理職が降格させる。空けたポストに適格と思われる社員を登用するシステムである。

## (3) CEO 輪番制度

2011年に華為はCEO輪番制度を導入した。取締役会から選出された3名の代表者が、任期6か月のCEO職を輪番で担当する。技術のダイナミズムと市場の変動性を考慮したうえで、少人数の経営者が交代でCEOの職務を引き受けるというCEO輪番制度を採用したものと考えられる。

## (4) 徹底的な「法治主義」

中国は人治国家だと言われるように、中国企業の多くは「人治主義」と言われることがある。例えば、企業の権限が創業者あるいは一部の幹部に

握られていることが多い。要するに、企業管理は、社会的背景や人間関係により、規則あるいはルールの枠に縛られることなく、その時の状況に応じ裁量が下されることが多い。一方、華為は「華為公司基本法」を作り、徹底的な「法治主義」を行い、企業のマネジメント力を向上した。

## おわりに

創業以来、華為は高賃金で大量に技術者を採用し、研究開発に大量な経営資源を投入してきたという経緯があります。その結果、[高い利益率の達成 ⇒ 優秀な人材の確保 ⇒ 高水準の研究開発の維持 ⇒ 持続的なイノベーション ⇒ 更なる企業の成長]、という好循環ができていたという評価が定着しているように思われます。

結論として、華為の場合には強い競争力の根底となっている考え方と方法を実践し確立することで、それがそのまま強い人材を育成し、確保するための土台となっていると言えると思います。決してその逆ではないということ。つまり、人材育成のために、特別な方策や制度を考案し、導入するという方法をとっているのではない、ということも言えると思っています。

私からの報告は以上です。

## 「総合建設会社における人材育成の研究—先端技術開発を担う人材育成について—」

島田裕司

### 1. 二つの対照的事例

総合建設会社というのは、最先端の技術研究所がある一方で、日常的に多数の施工物を間違いなく確実に一定の水準でつくる施工管理技術があります。あるいは、総合建設業というのは自前の職人を持っていないので、下請企業を使う。その下請企業をいかに育成し、指導するかというのも一つの技術力と考えられます。その中で今回の論文では先端技術開発分野の人材育成に絞りました。

ケーススタディに選んだA社は200年以上前の1804年創業の会社で、近年における売上高は2兆円を超えます。図体がでかくて古い会社で、お客さまから遠いところで仕事をしています。どんな技術を売っているのか、それをイメージさせるものとして、「世界一高い構造物である東京のスカイツリー」や、「世界一深い海底トンネルである青函トンネル」や、「事務所ビルで世界一延べ床面積の多い名古屋のJRセントラルタワーズ」など、『世界一』を冠するものをどんどんつくっている会社です。

A社の技術開発の最先端を担うのは、一つは施工技術、材料技術、品質管理技術等、ハードの技術開発を行なう技術研究所。もう一つは設計・建築デザイン等、ソフトの技術開発を中心に行なう設計・プロポーザル本部で、その組織は設計、プロポーザル、技術ソリューションの3部門に分かれています。さらに技術開発を担う重要な子会社として、原子力施設や北海油田その他特殊構造物の構造解析を主たる業務とするB社、インテリア設計、ランドスケープなどの設計を主たる業務とするC社を持っています。それぞれの組織の人員は、技術研究所が290人、設計・プロポーザル本部は約1000人で、これは国内最大級の設計事務所に匹敵します。そしてB社40人、C社30人です。

### 2. 先端技術の人材育成の特色について

これらの2組織及び子会社2社の人材育成の方

法は、A社の他の組織の人事育成のそれとは大きく異なることが判明しました。それは、「社外で評価される人材」になることを最優先の教育目標に据えるという点にあります。無論、他の部門と同様に、それぞれの本来業務（設計、受託研究等）の成果に関する評価も重要ですが、これらの組織・子会社ではそれと並んで社外で高い評価を得ることが重要な人事の評価ポイントであり、人材育成の課題とされていることが判明したと思います。

他方、技術研究所やB社に於いては、博士号（ないしは技術士等の資格）取得は管理職登用の重要な要件となっています。これらの「資格」は社外で認められると判定されるための最低限の要件とされているからです。またそれぞれの専門分野における著名な学会に参加すること、及びそこで然るべき賞を受賞することも、これらの部門及び子会社の研究員には求められています。

一方、こうしたチャレンジを行う研究員のためには、学会参加費に係わる費用の負担は会社が負担することはもとより、会社の施設の無償使用も認めるなどの支援策をとっています。学会の発表のための「自主研究」も年間の「業務目標」に認定し、会社の「業務」として取り組める環境を整備しています。

また、設計・プロポーザル本部やC社は、一級建築士等の資格の取得はもとより、設計コンペに参加することを業務課題とし課している。こうした「他流試合」を通じて、設計者としての力量を高めるとともに、社会的な知名度を高めることを教育の重点施策に位置づけているからです。これらのコンペにおけるテーマは、必ずしも自らの担当業務のテーマとは関わりないものでもよいとされています。

技術研究所やB社と同様に、参加に伴う諸費用及び会社設備の無償使用を認めるなどの支援をしています。2組織、2子会社ともこうした学会賞受賞者乃至は設計コンペ入賞者に対しては、社長表彰等でねぎらうとともに、昇進、賞与の査定の際に重要な判定要素としているということです。

こうした「他流試合」優先型の人材育成は、A社の他の部門に於いては見られないことです。他の部門に於いては、業務関連の法律知識や、技術知識等の習得は求められるが、中心はあくまで、

社内でのみ通じる、いわばドメスティックな技術・知識の習得が教育の主眼点となっています。

### 3 社外型人材育成の課題

こうした人材育成の効果もあり、A社の技術は日本でもトップクラスだとの評価もあります。反面、学会で高い賞を受けたり、著名な設計コンペで賞を受賞するようないわば優秀な研究員、デザイナーほど、大学や、著名設計事務所、大手のコンサルタントに流出しがちだという問題に直面し

ています。こうした問題は、「A社以外ではつぶしの効かないノウハウしかもたない」他の部門の従業員には、見られないものと言えます。

しかしそれにも関わらず、社外でも通用する人材を育成しないことには、会社のポテンシャルは上がらないというジレンマがあり、引き留め策の検討も含み、教育投資の効率を図らなければならないとの課題を抱えていることも判明しています。

以上が研究成果の概要です。



## 「Strategy as Practice (実践としての戦略) から 考察する人材育成」

大 森 信

私は理論的な視点から、これからの戦略あるいは人材育成論の方向性なり課題を示したい。先方のご発表にあった、九州で頑張っているある地域の人材育成、急成長中の企業の人材育成あるいは経営者育成、最先端技術を担う企業の人材育成、それぞれ多種多様なものをどう理論的に見ていけばいいのか考えていこうというのが私の研究です。

私はもともと、人材育成、経営者育成を、戦略論を中心にやってきました。経営学そのものもまだ100年ぐらしか歴史がないのですが、戦略論も歴史が短く、近年、戦略論、人材育成論、それぞれ独自の理論化を目指してやってきた。それぞれ独立してやるのはいいけれども、孤立している部分があって、そろそろお互い横串を刺すような研究をする必要があるのではないか。戦略論から出てきたSaP、あるいはその背後にあるプラクティス・ターンは異分野の横串を通す一つの視点になり得るのではないかというのが、私の問題提起であり、今後の研究課題になります。

ややこしい言葉もたくさん出てくるので、お配りした要約を読み上げるかたちで進めていこうと思います。

「今回私は、Strategy as Practice (SaP) 並びにその背後にあるプラクティス・ターンという観点から、企業の戦略、組織、実践の関係性を検討することを目的とした。その検討を踏まえたうえで、経営戦略並びに人材育成の今後の研究課題や研究展開の方向性を提示することを目的とした。検討を通じて、特にSaPの観点からは実践が組織や戦略を導く側面に着目する必要性を示し、特にプラクティス・ターンの観点から特に社会的プラクティスと呼べるような慣性的行動に着目する必要性を示した。さらに検討を踏まえたうえで、本来の仕事とは言えないような活動並びにその活動の習慣化の過程に照射した研究展開の必要性を提示した。つまり、仕事に直結しないような活動や非営利的な活動が習慣化されていく過程に注目し

て、戦略、組織、実践の関係性を明らかにしていくことを経営戦略並びに人材育成の今後の研究課題や研究展開の方向性として提示した。

人間の日常行動は必ずしも意図的な行為ばかりではない。無自覚、無意識的な行動も多く、またそうした行動に自らのみならず他社に対して影響を与えることも少なくない。今回論文で示した通り、プラクティス・ターンの研究者は従来の研究パラダイムを「メンタリズム」と呼んでいた。まず人間の心理(知・情・意)があり、その心理に基づいて行動をするという「心理が行動を導く」として整理できるパラダイムである。これまでの経営管理論、経営組織論、経営戦略論も基本的には「心理が行動を導く」パラダイムに依拠してきた。「組織は戦略に従う」はその典型的命題である。しかし本論文の提示は、「行動が心理を導く」という反対のパラダイムに依拠している。「戦略や組織が実践に従う」であり、まず社会的なプラクティスであるような活動を実践し、その実践がさまざまな感情や知識を導くというパラダイムである。」

まずこの前半部分を整理しますと、まず戦略があって、それに基づいて組織が形づくられ、そして人々が動いていく。今回の人材育成も、戦略がまずあって、それに応じた人材育成をしていくべきではないか。その背景には、まず人間が頭で考え、心理が行動を導くのではないか。ある意味合理的に考えていこうじゃないかというモードがあったんですが、われわれの日常生活あるいは企業で働いている皆さんを見ると、そんなに頭でっかちに考えてばかりいなくて、無意識的にあるいは習慣的にやっている行動がずいぶん大きなインパクトを与えている。

たとえば営業の活動ひとつ見ても、お客さんは営業マンの営業トークを本当に聞いているのかというと、ちょっとした身だしなみ、身振り手振り、椅子を引いて帰ったかとか、そんな細かなことが実は大きな差を開けていくなこともあるわけで、今回の中国の魅力的な経営者も、言葉としても魅力的だけれども、人間としても魅力的な経営者なのではないか。そう考えると、その人のちょっとした行動がわれわれにいろいろなインパクトを与えている部分があるのではないか。

こういうモードがいまヨーロッパを中心に起こっているプラクティス・ターンという考え方で、そういう考え方を踏まえると、戦略がまずあるのではなく、ちょっとした人々の実践があって、それが寄り集まって組織を形づくり、その組織ならではの戦略が生まれてくるのではないか。

ここで「実践」と言うとき、皆さんは日々あくせく自覚的に働いていることを考えがちですが、そうではなく、文化や地域に根ざした、他者から見ると意外かもしれないけれども、当人たちは当然としてやっているような振る舞いや実践が、会社にとって、組織にとって、あるいは戦略をつくる時に大きなインパクトを持ってくるのではないか。ですから、いままで経営学あるいは実務の人たちが当然としていたものとは逆の方向性を考えて理論的な展開をしていくべきではないかという動きが起り始めているわけです。

そういうことを踏まえて、戦略論、人材育成、経営者育成の問題を考えていくときに、こういう展開をしたらどうなんだろうかというのが、その次の段落になります。

「以上より、たとえば宗教や朝礼という社会的プラクティス、必ずしも本人が自覚的ではないかもしれないけれども、習慣化された行動。時を超え、地域を超えて、みんなが大切にしている行動、が人的資源並びに組織や戦略をどのように特徴づけていくのかに着目する研究展開をする必要性を提示した。また宗教や朝礼以外にも、仕事に直結しない活動や非営利活動にもっと注目し、それがどのように習慣化されていくのか、仕事に関連する活動や営利性の高い活動とどのように結びついていくのか、そして最終的に組織や戦略をどのように形成していくのかに着目した研究を展開していく必要性を指摘した。

さらに近年、スティーブ・ジョブズやジェームス・ダイソンといった特に発想力や感性が非常に豊かな経営者が注目されているが、そうした経営者が大切にしてきた社会的プラクティスに着目した研究展開の将来性も指摘した。彼らのような経営者が特に大切にしてきたプラクティスを顕在化できれば、またその習慣化の過程を明示できれば、経営者の育成に対して少なくない学問的な貢献ができるはずだからである。

同様に、経営者に限らず、熟練者や有能な管理者が大切にしてきたプラクティスに着目した研究展開も有意義になると考える。つまり、一般従業員が大切にしてきた社会的プラクティスとの比較研究である。仕事に直結しないような活動にあえて目を向けて、それらと人材の育成や能力の形成との関係性を明らかにしていく研究展開の可能性を提示した。」

前段の話がお分かりいただけたら、この部分はスムーズにご理解いただけたのではないのでしょうか。細沼先生から提示していただいた中国の経営者は生い立ちも大切にされていて、彼ならではの大切にされていたプラクティスが経営者育成に役立っていたのではないだろうか。旧来は仕事に眼を向けた研究をしていたけれども、あえて仕事以外のことに眼を向けると、もっといろいろなことが分かるのではないだろうかという問題提起です。

15 ページは研究方法論に関することですが、

「なお、仕事に直結しないような活動や非営利的活動の習慣化の過程に注目することについては、研究者にとって研究進展がさせやすいという利点もある。仕事に直結しないような活動や非営利的な活動ならば、実際に実践者の一人となって参画しやすいからである。たとえば論文中で示した日本企業の事例、具体的には地雷除去活動、まちのコミュニティづくり活動、朝礼のいずれもが、研究者であっても比較的参画しやすい活動である。参画して、時に実践者となり、時に観察者となることで、こうした活動とともに、その企業の経営者や従業員、組織、戦略がどのように変化していくのかを体得したり観察したりできる。反対に、企業の仕事活動や営利活動そのものに多くの研究者が参画する機会を得ることは決して容易なことではない。したがって、調査研究の実現可能性からも、企業における仕事とは言えないような活動の習慣化の過程に注目して研究進展させていくことを提起した。」

以上のようにまとめさせていただきました。

(報告後のディスカッション)

**平野** ご報告いただきました皆様、どうもありがとうございます。残された時間は多くはありませんが、競争力のある先端的な企業における人材育成に焦点を絞って、ここから何が見えてくるのか、そしてここから、どのような研究課題が明らかになるのか、そのような議論を少しできたらと思います。

**島田** 人材育成と少しズレるかもしれませんが、たとえば営業というと、経営学ではマーケティングとか営業戦略論を考えることになりませんが、実践の場ではお得意先との相性という問題がある。その人が優秀かどうかよりも、合う相手と合わない相手がある。経営戦略では出てこないことですが、実務の場では非常に重要なことで、どんなに優秀な人でも、合わない相手ではダメなんです。

同じ発言をしても、相手を喜ばす人と怒らせる人がいる。「ばかやろう」という発言を得意先でして、喜ばれる人と、一発で出入り差し止めの人がいることを、われわれは経験的に知っています。値引き交渉でも、無条件に「分かりました」と言う営業マンの成績は必ずしもよくない。「冗談じゃありませんよ」と言って突っぱねて、ちゃんと契約を取ってくる営業マンは現実の場面では幾らでもいるわけです。

これは相性だけでなく、大森先生のおっしゃった人間の心理(知・情・意)なのか、どこかで相手に訴えかけるものがあるに違いない。従来の経営学では、文書で起こされたものだけを証拠として、明らかなエビデンスと認める。暗黙知なんてことは軽視する傾向があるけれども、実際はむしろそのほうが重要な要素を占めているんじゃないか。

それともう一つ、大森先生が「宗教や朝礼という社会的プラクティス」と言われましたが、私が報告させていただいたA社の最先端の技術研究所には神棚が置かれています。そして、月1回、神様に祈りいたします。神棚といっても神道とは関係なく、構造力学に基づく建設だとか高いビルをやっているところでも、ドバイその他の海外法人でも、それをやるとみんな落ち着く。それはあくまで経験的なもので、文書とか論文で表されるようなものではないのです。

**平野** 議論の取っ掛かりとして、大変に面白いお話ですね。科学や学問で明らかにできる部分は、少しずつ広がっていることは確かなことと言えるでしょうが、それらは多くの場合、限定された部分の「科学化」や「見える化」にとどまるのであって、それらをいくら積み上げても、所詮、それらは「科学化や見える化をしやすい部分に限定されるのではないか。その結果、より重要で、より大きな、解き明かすことの困難な問題領域は依然として残される。その一つの例が、「大切なこと、人知の及ばないことについては、依然として神棚を設けて、神の力に頼る」ということが続いているということなのではないでしょうか。トンネルを掘ることはできても、いつまでも、何があっても崩れないということは誰にも分からない。崩れないことを神に祈り続けることが大事だ、という部分があるということなのでしょうね。

**大森** 最先端技術研究所でも神棚を飾ってあるというのは非常に面白い話で、日本では実はいろんな業種で神棚がある。神棚というのは、われわれ日本人から見るとあたりまえのことといってよいのですが、海外から見ると、「意外なことをやってるね」と思うんでしょうね。研究も、逆の展開を考えると面白いのかもしれない。今日の報告の中で、中国の企業があたりまえのようにやっていること、そこに注目すると何か面白い研究ができるかなという気はしますね。

同じことを言っても、怒られる人間と怒られない人間がいるというのも、まさにその人のプラクティスというかバックグラウンドというか、このへんを明らかにすると面白いかもしれない。

あるいは、最先端技術の人たちは外部の学会なんかで活躍しながら、内部でも積み重ねていく。ところが、そのジレンマとして、学会で名を挙げるとスパイアウトしてしまう人が多いと言われましたけれども、全員がそうではなくて、すぐスパイアウトしてしまう人と、スパイアウトせずに高度な技術を持ちながら会社のために頑張る人もいます。その二つの背後にはプラクティスがあると思うんです。それは理屈で説明できなくて、辞める人は辞める。辞めないで会社のために頑張って技術も磨いてくれる、他流試合もやる人間のプラクティストと、そうじゃない人間のプラクティストと、そこが明らかにできれば、学問的にも実践的

にも貢献できるのかなとも考えます。

先ほど言われた営業の相性というのも確かにあって、あっちではうまくいくけれども、こっちはだめという人もいる。どこに回してもだめという人がいる一方で、この人はどこに回してもいけるというスーパー営業マンみたいな人も、多くはないけれども、いるようです。どこに回しても評判がよい、どこに回しても評判が悪い、相性のよしあしで成績が変わる、この3タイプの営業マンの背後にあるプラクティスは何なのかというのを浮き彫りにすると、実践的にも理論的にも大きな飛躍につながるのかなと思います。

いずれにせよ、先生からいただいた問題提起は私の今後の研究にとっても非常に参考になりました。ありがとうございます。

ただ一つご質問したいのは、清水建設の中で神棚を飾っておく意味はどう説明しているのでしょうか。

**鳥田** 説明というよりは、その質問をもししたならば、「どうして呼吸するんですかと聞かれるのと同じぐらい、もう200年続いていることだ」と説目されるのではないかと思います。

**大森** 先端技術を扱っている、しかもいずれ辞めるかもしれない若い人たちも手を合わせるわけですか。

**鳥田** とりあえずやっています。中東の国で、できなりのようなことをやると、「これは建設会社ではなくて、オカルト教団のダミー集団ではないか」と、当局の調べを受けたこともあるようです。

**大森** そのへんはやはり長い建設会社の歴史なんでしょうね。危険な建物もあるし、労災も多い。そういう歴史の中で神棚というのが出てきて、部署を問わず、最先端部門でも神棚をいまでも飾っているというのは面白いですね。

**鳥田** 経理なら経理の仕事をきちっとやるとか、営業なら売上を上げるのが本来業務ですが、神棚はどこ部署にもあって、庶務の部署で、毎月交代で神棚の櫛を交換するんです。それを忘れてしおれた櫛を替えていなかっただけで、ほかの仕事をいくらよくやっても、「あいつはダメなんじゃないか」と低い評価になってしまう。売上が伸びないとか、計算を間違えたりすれば怒られてもしょうがないんですが、櫛の管理をちゃん

としていなかっただけで、ダメになる人が結構いるものです。ここは神道の世界よりも厳しいんじゃないかと思うぐらい、変なところがあります。

**大森** ちなみにどこの神社の神棚ですか。

**鳥田** 神さまというのは完全なテリトリー制で、三崎町何丁目から何丁目はどの神様と決まっています。白山通りのこっちと向こうでも違うはずですよ。

**大森** 清水建設は大きな会社だから、本社があって、大阪支社があって、それぞれ違う神様を祀っているわけですか。

**鳥田** はい。営業所などはもっと小さい単位ですから、このあたりでは多分、三崎町1丁目から2丁目ぐらいのブロックで分けて、神様は全部違う。海外は本体のを持っていきますので、新任地で現場を開設するときには、まず「神様はどこだ」というような感じです。こうなると多分に文化人類学的な話になりますね。

**大森** そこまでして大切にされているわけですね。非常に面白いご指摘ですが、逆に、誰もが神棚を軽視しだすと、清水建設はおかしなことになりそうな気がしますね。

**鳥田** そうですね。あれだけの集団ですから、個人的にはクリスチャンもいるし、仏教徒もいるし、新興宗教の方もいらっしゃるけれども、いまは問題なくやっていますね。

それと、「営業」というと一つのもののようには思われていますが、建設会社の営業は普通の営業と全然違うんです。普通の営業は「こういうもので、こういうパッケージで、これは100円です」とか、「トヨタのこの車はこんな性能で、燃費はどうで」とかなりますが、建設会社の営業の場合、売る人はそのへんがまだ理解できていないわけです。「これからつくるよ。杭もちゃんと打ちますよ」といっても、どの程度打つか誰にも分からない。造船にも似たようなところがあって、見えていないものなのに、単体で100億、多いものなら1000億投資する。それをどうやって決定するかというときに、一般的な営業の動き方やノウハウと全く違う。そのあたり、営業といっても、細かく業態を分けて考えないと、パフォーマンスの適正評価は難しいと思います。

**平野** 研究はここから始まる感じですね。一

人ひとりが高度な研究をしているわけだけでも、集まってさらに知識、知恵を発展させることが大切なのでしょうね。

細沼先生、中国でも任正非は神棚に代わるような、これは軽視してはいけない、人間を超えたものだ、というような考え方や認識を持っているのでしょうか。

**細沼** 私が調べたところでは、そういう思想を彼は持っていますけれども、物として、たとえば神棚のようなものはない。

任正非に限らず、中国の特徴として、家庭が最優先で、仕事はそれを超えられない。個人の家庭、一人ひとりの事情というものが絶対です。日本企業に勤めている女性の場合、子どもが熱を出したとき、「申しわけないです。これから帰宅します。皆さんにご迷惑かけて申し訳ありません」という状況になりますが、中国の場合は、電話を受けた瞬間に、「あ、子供が熱を出した？ ごめんなさい。こすぐに帰ります」。それで大丈夫です(笑)。「親が入院した」、もう絶対的で、みんなが同じように家庭が絶対大事。会社もあたりまえのようにそれを容認します。

**平野** 戦前の日本にもそれはあったですよ。会社より家庭優先というわけではないけれども、帰っても会社は何も嫌な顔をしなかった。それが近代化するにつれて、そういうものを軽視するようになってきたのかもしれない。

**細沼** それはそれぞれの地域に根づいている文化によって異なっているとも言えると思います。

**平野** かつては「科学と宗教」という観点から、誰がやっても同じ結果を得られるような「科学」を求め、「宗教」的信念などを排除してきたという経緯があるかと思いますが、人間とその社会には、単純化してとらえられない重要な問題が残されていることに気付くものです。研究の方法としても、科学的アプローチが進展していく中で、より総合的な観点を安易に欠落させない努力が、今、改めて求められているように思います。

**大森** あまり宗教に深入りするのではなくて、先ほどの神棚も、神様を全員信じているわけではないですよね。

**島田** ここで言う神棚というのは、いわゆる神道ではなくて、土着神道的なアニミズムに近い

ものなんです。それだから、明確な教典なんか誰も理解できていない。

**平野** プラクティスに注目するというのは、広がりはあるんですけども、面白いプラクティスに注目するかどうかが腕の見せ所であって、神棚は非常に面白いと思うんです。そのへんはセンスといえばセンスで、またいろいろ考察を広め、また深めていきたいものだと思います。

**島田** 会社の中で式典専門の人がいるんですよ。神様でも何通りかあるらしくて、地鎮祭の段取りから式典のやり方から、それだけの専門で北海道から九州まで出向いてやる。それだけずーっとやっている方もいる。普通の会社にはないですよ。

**平野** 話を少し変材育成に戻してみますと、私の調べた一番最初の会社の社長はまだ40代前半で若くて行動力がある、ということもありまして、北海道とかアマゾンとかに社員を連れて旅行するんだそうです。急流を一緒に下って、下ったところでテントを張って野営する。そんなことで約1週間、社長と従業員がともに、自然の危険に立ち向かい、想定外の様々な困難を経験することで、そこに何物にも代えられない強い絆が生まれる。そんなことをやっている会社でもありました。

このように平均的・マクロ的思考によっては、観察の焦点からも、考察の対象からも落ちこぼれてしまう重要な事実がち、大いに着目していくことも、研究者として忘れてはならないことだろうと思います。したがって企業内の人材育成の方法につきましても、特別な成功事例を、丁寧に観察していくことが重要だと考えるものです。

華為の場合、「グレー」というのは包容力では測れないし、「白黒をはっきりと区別する」というのが、どちらかという科学のスタンスであろうと思うんですけども、任正非はそこにとどまることなく、よく注目してやっているんだろうと思いました。経営学はそれをしっかりと認め、決して捨ててはいけないだろうという気がします。

ただ、「CEOの輪番制」という話がありました。その真の狙いはどこにあるのでしょうか。

**細沼** 任正非は、別のところで、自分の子どもは次期経営者にさせないという考え方で、誰を

次期指導者にするか、人の力を見ていく一つのやり方として、CEOの輪番制を取っていると述べていました。

**平野** プラクティスの話の中で、プラクティスを顕在化できれば、またその習慣化を提示できれば、経営者育成もできるんじゃないか。これはコンピテンシー論の考え方と似ているように思われるのですが、コンピテンシーまでもって行くのは私はあまり賛成ではありません。コンピテンシーという形式知まで持っていくと、「明確にされた知識・能力条件に適えばそれでよい」ということに教育も自己啓発も流されてしまうのではないかという危惧を抱きます。潮上さん（大学委経済学研究科院生）、一般の聴講参加者を代表して、何か感じたことはありますか。

**潮上** 私が日本人だからかもしれませんが、神棚があるというのはとてもすてきな会社だと思います。誰も神様だとは思ってなくて、「常に

天が見ている。神の意志に沿うように、頑張っ一つ上を目指そう」という心構えにもしてくれる。そういう社風ができてると、それが人材育成の精神的基礎になっているのではないかとも思います。だからすてきなと思います。ただし、そういうことが、この現代の日本社会では、だんだんと崩れてきているようにも感じています。それを元に戻すというか、大事にするような経営者が増えてほしいなと思いました。

**平野** 私もそのように思います。「お天道（てんと）さまが見ている」という考え方に近いのかしれませんね、社会と人々が求めている経営者像を、何らかの方法によって、より明確に打ち出すことができれば、経営者人材の育成も、よりスムーズに進むのではないかと思います。

報告者のみなさん、お集まりのみなさん、本日はご参加いただきましてありがとうございます。これにて終了させていただきます。（了）