



【2017-03-08】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『若い人たちに能力を発揮させる
場が少ない日本企業』

長野修二

若い人たちに能力を発揮させる場が少ない日本企業

日本企業の成長は、まぎれもなく戦後からの復興を支えてきた日本的な仕組みにあるのは間違いないところでしょうか。

それは戦後70年を経てなお強固なものとなっており社会機能の隅々にいきわたっているようです。

そのような仕組みであっても、戦後は多くの人材の喪失によって比較的若い人たちを中心としながら、諸外国から学び多くの改良を重ねることで世界中で受け入れてもらえる高品質の製品を作り上げてきました。

なんといっても、スタートは食うための仕事だったのではないのでしょうか。

人材も限られ、さらに資材や製品を製造する設備など多くの課題を抱えながらの出発だったはずです。

しかし、そのような環境では当たり前ですが、沢山の課題を克服していくための中心に間違いなく人の存在があった、と想像されます。

また、それぞれの企業や商売において戦後復興は、まさに立ち上げ期になりますから、先ず人が中心となって課題を克服するための機会、いわばアイデアを出し合い実行するという場だったと考えられます。

むしろ若い人たちが率先してアイデアを出し、自ら実行していくというチャンスがあった時代ではないのでしょうか。

それに比べれば、現在のように高度に機能化していると思われる企業組織の中にあっては、もっとも私は高度な機能化も行き過ぎると多くの弊害をもつと感じていますが、人がおこなう仕事が分業化され、課題解決といっても自らが所属する狭い範囲の中だけの問題に終始するようになるのかもわかりません。

しかも、そのような狭い範囲の課題解決においてすら、若い人たちにアイデアを出させて実行させていくというような場が、優良企業に限らず、そもそも実行させていく場を与えていないことが多いように思われます。

このような状態が長く組織の中に根付いていくと、問題があってもあえて見て見ぬふりをしてやり過ごし、必要があるかどうかもわからない日常業務をひたすら黙々とやっていくということになるのかもわかりません。

もっとも、このような態度は自分自身を中心にすれば、合理的な判断であり、面倒なことに巻き込まれることなく給与を得ることが可能です。

しばしば、企業の経営者から若い社員が伸びないといったことを聞かされますが、私は若い人たちに能力を出す機会、あるいは能力を伸ばす機会を与えていますか、と尋ねます。

ほとんどの経営者は、若い人が自分で伸びてくると思っているようですが、自社に若い人たちを伸ばす場がなければ、人材の能力が伸びるといことはありあせん。

経営者の多くは、人間が自分で能力を発揮してくるものだと思っっているようですが、社員の能力を伸ばすための施策や工夫をしていますか、と再度尋ねることになります。

経営者の話からは、若い人たちの能力をみるための仕組みや能力を発揮させるための仕組みについて考えているようには思えません。

大体、先輩や上司によるOJTや社外講師による研修程度ではないでしょうか。

研修と能力を発揮する場とでは明らかに違いがありますし、多くの企業をみてきてわかりましたが、そもそも若い人たちに責任を持たせて仕事をやらせる場がないことが一番の問題です。

できない理由も簡単です。

それでも事業が回っているからです。

これまでは個別企業においてそれほど考えることなく事業を進めておれば、さらに他社と同じようにやっておけば、日本経済の成長そのものが事業を成り立たせてくれていましたから個別企業において若い人たちに責任をもたせて仕事をさせなくとも順調に事業活動ができるという時代が長く続いたということでしょう。

年次ごとの事業計画を遂行していく仕組みや機能、いわゆる経営目標を達成するための機能と、若い人たちの能力を測ったり開発していくための仕組みや機能は同じではありません。

そうはいつでも営利を追求するのが企業ですから、利益を上げながら若い人たちの能力をみていく必要があります。

そのような複線型の機能を構築することが苦手なのも日本企業の特徴でしょうか。

これもまたコスト優先と横並び主義の延長戦上にあります。

現在企業においてなにかが足りないと感じているのであれば、なにかこ

とをおこさなければなりません。

それには自社で考えぬいて実行していくしか解は見出せません。

企業の将来像を描いていないで実行していけば単なるコストだけが発生し、また短期的にみれば若い人たちに機会を与えることは利益を抑制する効果があったり、あるいは失敗による損失が発生したりします。

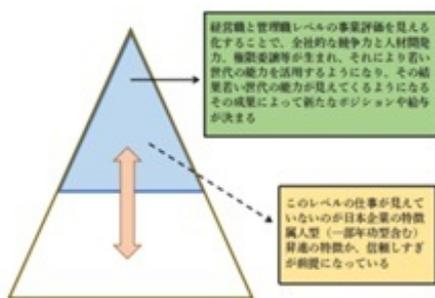
このようにリスクを取りながら経営者自らが責任を取ることで若い人たちの能力をみる、あるいは開発していくことができるかどうかが問われてきます。

中小企業の創業経営者は他人を信用しない傾向がありますから、先ずもってこのような仕組みを作ることに賛同することは少ないものです。

大手企業における経営職は、問題の所在を理解していますが、現状の経営に対してコスト増になることや問題を改善するためにおこなうプログラムによる失敗リスクを考えると、そもそも実行しないで先送りするタイプが俄然多くなるように感じます。

このような企業の経営機能をみていると経営職、管理職に対する仕組みがまずもって甘いものになっています。

だからこそ簡単に問題を先送りできます。



若い人たちに能力を発揮する機会を与えることは、当たり前ですが、経営職や管理職にも厳しい経営評価がおこなわれる仕組みを構築することが前提となり、さらに「長期的な視点」と「投資的な観点」が求められます。

要は、金もかかるが人材の能力を発揮させて、それ以上の利益を獲得していくということです。

経営職が間違いなくそれを上回る成果がある、と確信することからスタートするしかはじまりません。

有名な大企業で多くのトラブルが発生していますが、ある意味で原点に立ちに返り（戦後間もない時代）、新たな立ち上げをおこなうと考えれば、今はまさにチャンスです。

しかも、トラブルを発生させている企業では、いわゆる受験秀才的な人材が入社しませんから、若い人たちにとってチャンスが増加することになるでしょう。

勿論、倒産のリスクを考えておくことも大事ですが、生の仕事を大胆に担えるチャンスは、問題を起こしている企業や新規になにかを立ち上げようとしている企業のほうにあります。

トラブルを発生させている企業では、可能であれば一定世代の経営職や管理職に退いていただければ、企業復活をさらに確実なものとする事ができるのではないのでしょうか。

それでも短期ということはないでしょう。

30年程度はすぐに過ぎ去ってしまいます。

そしてまた企業が復活すれば優秀な人材が入り、次のステージへと移行していくことになります。

その繰り返しが人間の歴史、企業の歴史なのかも知れません。

人は、概して逆境の時代は視野が広く生きるスタンスも長期的であるように思えますが、反対に順風な時代には、近視眼的になり、自分を中心に物事を理解し行動するのもわかりません。

人の性といってしまうえば、それまでの話ですが、人に新たな機会を与えることができるのも、また人なのです。

悩ましい問題なのですが、行動に移していかなければ企業そのものが立ちかない時代が来ていることは、若い人たちの立場からすると良い時代が訪れているのだ、あるいは自らを活かす機会が訪れているのだ、と信じたいものです。

なにごととも基本を大事にしながら、あらゆることから学び、考え、そして機会を得れば、自ら行動することができるよう日々努力しておくこと

以外に「解」がないのは、いつの時代でも同じなのかもわかりません。