

# 第 11 回 マネジメントセミナー開催

## 対談「これからの人材育成とマネジメントのあり方」

H18.11.30 メルパルク横浜

富士電機ホールディングス(株)相談役

加藤 丈夫 氏

- ・ 企業年金連合会 理事長
- ・ 日本経団連 労使関係委員会委員長
- ・ 開成学園理事長

横浜国立大学 経営学部長・教授

山倉 健嗣 氏

- ・ 組織学会理事
- ・ 国際ビジネス研究学会理事
- ・ 公認会計士第二次試験委員

### 山倉氏：問題提起

企業を取り巻く時代を3つで表すと、今はDe(今までのものを脱しなければならない)・Re(もう一度考え直さなければならない)・Un(色々な不安を持っている)の転換期である。変わらなくてはいけないと考えているが、色々な思いがあり、これから変わるべき方向を選択しなければならない。更に、変わろうとした事をどうやって成長軌道にのせていくのが課題である

また、「あたりまえの事を行うこと」と「新しい事を行うこと」を社会の中で同時にやって行くことは難しい問題である。人材育成こそ21世紀最大の課題である。

人材育成とは、「人材=能力×意欲×機会」である、どれか一つでも0であってはならないと定義し同時に評価システムはじめ組織作りが大事である。もう一つの育成問題として、どのようにしてリーダーを育てるかとの問題があり、企業だけではこの問題を片付けられず、学校教育がどのように位置づけられるかが問題である。

### 加藤氏：産業界経営者の実体験からの考え方

企業が直面する問題 現場力の低下

リストラがもたらした一番大きな問題点は、背景にはリストラ、少子高齢化、IT革命がある。定年前の早期退職によって、高齢者、ベテランの技術・技能を次の世代へ伝承できなかったということである。

企業が、教育訓練に関する費用を削減しすぎた事も現場力の低下に繋がっている。



IT革命が進化し、我々が作っている商品もIT技術抜きには語れなくなってしまった。だが、高度化、複雑化し過ぎて現場の人間が使いこなせていないという状況である。

この3つ(リストラ・少子高齢化・IT革命)の問題は、今後もっと大きな問題となるので、しっかりと考えて行く必要がある。

これから企業が必要とする人材

人手の余剰から人材不足の時代への転換期であり、人間力豊かなビジネスリーダー、真のプロフェッショナル、骨太なインターナショナル・ビジネスマンが必要とされている。

若者の人材育成

知恵・体力・精神力が一番伸びるのは中・高校生。今の大人は、若者に遠慮しすぎている。

若いうちに基礎学力と健全な常識を教え込み、リーダーとしての「資質の育成」は会社に入ってからでは遅く、会社に入ってからリーダーとしての「ノウハウ」を教えるべきである。家庭・学校・企業の共通の課題として、「対話を深める」事である。

## 対談

(山) リストラ、少子高齢化によって人が少なくなり活力がなくなっていまい、やる気がなくなるといふことに関してどう思いますか？

(加) 人員を削減する事が会社全体の志気を低下させるという悪循環に直結すると思います。

(山) 人間力というものは、どういうものか？  
また、リーダー育成とどう結びつくのか？

(加) 人間力は、向上心、正義感、倫理感とプラスして教養(歴史に対する理解)それらを合わせ持った人がリーダーとして魅力ある。

(山) 向上心、正義感、倫理感、教養は、育つとしたらどういうことが必要か？

(加) 素質が大事である。見えなかった素質を見つけ出し、磨き上げる。この発見し、磨き上げる事が大事だと思う。

(山) 人材 = 能力 × 意欲 × 機会(チャンス)であると述べたが、チャンスを与える側としてのやり方とは教育訓練的に言うとなんか？

(加) 上司(管理者)が能力、意欲、機会の3つをどうやって増やせるかだと思う。私は、子会社への出向が一番役に立った。自分の会社を少し離れて客観的に見る事ができた。

(山) そういう経験は、何歳くらいまでにすれば良いですか？

(加) できれば、40歳前までにそういった経験をきちっとすれば良い。

(山) チームとしてリーダーに求められる事は？

(加) 対話力と忍耐力。対話力とは、相手の言っている事をしっかり理解すること。本当に話が分かってもらいたいなら FACE TO FACE。そして、話を聞き終えるまでの忍耐力が必要。

(山) 人は何のために働くのか？

(加) 今の若い人たちは、職業に対する考え方が我々の時代と全く違ってきている。何で働くのかと疑問に思っている。

(山) 大学でも何で勉強するのかという意義を言わなくては、いけなくなってきた。人間ってというのは、自分のやる事に意義があるという事が大事。また、それらをきちんと言えるリーダーが減ってきている。

(加) 産学連携をどういうふうに作って行くのかということも大事である。

(山) お互いが対話をして理解を深めていかなければいけない。大学というのは、知の機関。我々が獲得してきた知識を産業界に還元するという機関である。

(加) 大学の方に現場に出てきてもらい、人材交流を活発に行いたい。先生に企業体験をして戴きたい。そうすれば、学生に対する指導の仕方がとても変わってくるだろう。ただ、企業としては面倒くさがり嫌がる事もあるが、企業側としては、それを乗り越えて欲しいと。

(山) 大学教育に期待する事は？

(加) 大学は、研究には熱心である。もっと、人材育成に力を入れて欲しい。大学卒で社会人としての完成度を高められるような仕組みが作れば良い。

## 質疑応答

企業の中のリーダー育成について、もう少し詳しく説明して欲しい。

(加) 本当にいい上司と部下との人間関係が作れるかが重要。

(山) 人は、人に報いられる。認められる。ということが大事。