

提 言

# 天分を育てる場としての企業

～自分の頭で考え、自分の心で判断する自立した社員の育成～

人と情報の研究所 代表

北村 三郎



## PROFILE

きたむら さぶろう

1936年、東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。1961年にいすゞ自動車(株)に入社。北米部長、事務合理化推進室長、(株)いすゞ能力開発センター社長を歴任。いすゞ自動車の再建にあたっては、風土改革の参謀役を務めた。1996年定年退職後、人と情報の研究所を設立し現在に至る。著書に『窓際に立てば会社がよく見える』、共著に『心の革命』、『志塾のススメ』(第二海援隊刊)がある。  
<http://www2.shizuokanet.ne.jp/sabu/>

## 部品化された社員



35年間の企業人生活の大部分と、定年退職してから現在までの15年間、私は人材教育に関わる仕事に携わってきました。その間、高度経済成長、バブル崩壊、グローバル化など時代は大きく変化してきましたが、人材教育の手法はほとんど変わっていません。そのことに私は大いなる疑問を感じています。

昭和20年以降、日本は国民が一丸となって復興を目指しました。そして経済戦争の中で、会社に滅私奉公する企業戦士を育て、目覚ましい成長を遂げてきたのです。

一時、日本の企業戦士はエコノミックアニマルなどと揶揄されたことがありました。日本人の勤勉さもあって、品質のよいものを大量に生産することで日本は第2位の経済大国になりました。品質のよいものを大量に生産するためには「標準化」が

大切です。企業、特に製造業は、材料、設計、作業工程などのあらゆる部分で標準化を進め、大量生産に成功しました。しかし、それと同時に、そこで働く人間までも標準化してしまったように思います。

一方、経営学にある「ラインとスタッフ」のスタッフが幅をきかすようになり、中央集権体制の下で、一部の偏差値エリートがそれぞれの現場を管理・監督する体制になった。つまり、管理する人、管理される人に二極化されていったのです。

人材教育でも、アメリカから輸入された教育手法や、目標管理や成果主義といった制度を取り入れ、まさに社員は生き残りを賭けて競争をせざるを得ない仕組みを作っていました。

こうして「社員の部品化」が進みました。人間は本来、それぞれ能力も個性も異なるのに、行動も思考も画一化され、組織の歯車となって働く社員が奨励されました。企業は、どこを切っても同じ顔の金太郎アメのような社員を育ててきたのです。

その結果、上司の指示の通りに動くだけ、あるいは

は経営トップ、スタッフの出した方針に従って滅私奉公するという組織に依存する社員が増えました。何か問題があれば、「自分はきちんと指示に従った。原因は自分ではなく他にあるはずだ」と考える「他責の構造」が広がっていきました。部門長会議で生産部門は開発の図面に文句をつけ、販売部門は生産の品質に販売不振の責任をなすりつけるなど、「生産、開発、販売」が「オフENSE（攻撃）とディフェンス（防御）の関係になっていきました。

## 今こそ変化を受け入れよ

驚異的な経済成長で日本は経済的に豊かになりましたが、失ったものもたくさんあります。

ユング心理学では、人間の心は意識（顕在意識）と無意識（潜在意識）から成り立っているとされます。そして、意識の表層には外部との潤滑剤としてペルソナ（仮面）があります。つまり人間は、周囲との摩擦を避けるために仮面をかぶっているのです。

部品化された企業人には、いわゆるペルソナ人間が多いように思います。組織に適応することは大切なのですが、行き過ぎた適応、つまり「過剰適応」は本当の自分を偽って生きていくことになります。

近年、会社では鬱になる社員が多いと言います。最近では「ワークライフバランス」などと言われていますが、現実には人員も絞られ、グローバル競争も激しくなるなかで疲れ切り、家庭や地域で過ごす時間も満足に取れない企業人は少なくないはずです。気が付けば、格差社会、無縁社会が生まれ、2010年の内閣府の調査ではひきこもりは約70万人と推計されています。悲しいことに、日本の社会がどんどん劣化していることを認めざるをえません。企業で働くことに幸せを感じていない社員が多数、存在することも問題です。

1990年ごろ、高度経済成長のピークを迎えたので、2000年ごろには企業人教育も変わるかと期待していましたが、多くの企業では未だに従来の

やり方を続けています。「慣性の法則」が今でも働いているのに驚くばかりです。偏差値エリートが上層部を牛耳っている間は、変わることは難しいのでしょうか。

マラソンレースを見ていると、先行するトップ集団、それを追いかける二番手集団、圧倒的多数の団子集団、脱落組（バス収容組）に分かれます。

トップ集団に位置するほんのわずかな優良企業は、そのことに気づき、企業人教育の方向と手法を変えようとしています。

今、「本質を取り戻す時代」、「原点回帰の時代」に向かっています。無難に他社の真似をして、多数派に甘んじているうちは、いつまで経っても変化は起きず団子集団に留まるだけです。

そろそろ「慣性の法則」から抜け出して、これからの時代が求める人材教育のあり方、人材育成の方法を見直すべきではないでしょうか。

これからの時代、人材育成の目標は組織に依存する「パラサイト社員」から「自立した社員」の育成に転換すべきでしょう。「自立した社員」、つまり「自分の頭で考えて、自分の心で判断し行動する社員」を目指してほしいと思います。

## 現場は暗黙知の宝庫である

「左脳は理性」、「右脳は感性」と言われます。企業人の多くは左脳を偏重し、右脳が活性化されていないようです。企業研修でも、論理的思考や概念化スキルのトレーニングは行いますが、直感やひらめきを高める教育はほとんど行われていません。しかしこれからの時代は、右脳の持つ働きがさらに重要になるでしょう。市場が成熟し、ニーズが多様化するなかで、ビジネスにも創造力が求められるからです。

問題に直面したとき、いちいち上司の指示を仰いで行動していたら、社会の変化に対応できません。依存体質、他責構造の組織で、ますます複雑化するビジネスの世界を乗り切っていけるのでしょうか。

そもそも会社というものは、問題の集合体です。問題があるのは当たり前で、知恵を絞るべきは、問題をどう見つけるか、問題をどう解決するか。つまり、問題との付き合い方が大事なのです。

ソニーの元常務取締役で、厚木工場長を務めた小林茂さんは、アメリカから輸入された「PDCA」、Plan-Do-Check-Action というマネジメントサイクルに疑問を持ち、「STPD」という独自のチームマネジメントを実践されていました。PDCA という考え方は、Plan と Check を管理する人が行い、Do と Action は管理される人が行うことが前提となっています。

これに対して、STPD とは、See-Think-Plan-Do というサイクルです。まずは徹底して事実を見て (See)、皆で考えながら (Think)、計画を立て (Plan)、実行する (Do)。計画する前のプロセスに時間をかけていること、そしてこれをメンバー全員で行うことがポイントです。

PDCA は一部のスタッフがプランとチェックを行うため、計画に現場の実態が反映されなかったり、チェックしてもなかなか修正できないケースがあります。STPD は、現場にいる社員が問題を見つめることによって共通認識となり、皆で知恵を出し合うことで心がひとつになり、問題の本質に迫った計画立案につながっていく。そうなると、自分たちの問題として、自分たちで考えたことですから、自ずと実行できるのです。

このようなマネジメントが実践されている組織では、生産管理部、原価管理部といった管理部門の役割はそれほど重要ではありません。日本でもいくつかの優秀企業では、こうしたスタッフ部門の機能が各事業現場に内包されています。振り返ってみれば、日本には素晴らしい現場がある。現場の優秀さが日本経済の発展を支えてきたと言えるでしょう。

日本の優秀企業が、現場・現物・現実を重視する三現主義に基づいて事業を行っているのは、現場には、目に見えない技能やノウハウ、つまり暗黙知があるからです。

マニュアルなどに文書化された形式知に対して、暗黙知は文書化されていない情報です。現場で語り継がれ、伝承されてきた知恵の集積です。

いち早く世の中の変化に直面、対応しているのは、第一線の現場です。その現場に行き、いろいろな人と話をし、整理されていないナマの第一次情報をキャッチする。やがて断片だった情報のつながりが見えてきて、意味を持ってくる。そうして暗黙知を形式知にして「見える化」していきます。

ところが、多くの企業人はまずは形式知を求めます。できあがった第二次情報ももらって、それを参考にしようします。果たしてそれで知恵や技能が身につくのでしょうか。

企業の教育研修もまったく同じです。教材を通して教えても、「知っていること」と「できること」とは別次元にあります。「知得」ではなくて「体得」ですので、自ら実践してみなければ「できること」にはなりません。教育研修の役割は、こうした現場を知る、事実を見る、自ら行動するといった感覚を社員に育んでもらうことです。

## 土台となる人間力を鍛えよう

企業教育は主に、仕事に必要な知識・技術・技能、マネジメント力、リーダーシップ、コミュニケーション能力、あるいは問題（発見）解決能力といった「仕事力」の向上を目指して行われてきました。しかし、今、必要なのは、「仕事力」に加えて「人間力」の教育です。人間力は仕事力の土台となるからです。

人を惹きつける謙虚な人柄、人生への深い洞察力、成長を目指す生き方といったものを高める機会をつくることです。

本来、人間力は誰もが持っているもので、それぞれ人生のさまざまな経験を通じて磨いてきているはずですが、しかし、効率主義が蔓延する企業で、部品化された社員が人間力を発揮できる場は少ないのが現状です。しかも滅私奉公で疲弊していますから、人間力を高める余裕もなかなかありません。

さらに残念なことです。現在の家庭教育や学校教育もさまざまな問題を抱えています。挨拶、礼儀、後片付けなどの家庭でのしつけも不十分で、入社の手記試験では高得点であっても満足に挨拶もできない新入社員も珍しくありません。

学校教育も結局は未だに偏差値教育が行われていて、放課後の遊びや部活動よりも受験準備が優先されています。親たちも子どもが良い学校に入って、良い会社を目指してほしい、という価値観から抜けていません。そこには、社会的に存在感の大きい企業の姿が、少なからず影響を与えているのだと思います。

これからの時代、本社が展開する管理手法で組織を染めってしまう従来の教育だけでは何かが足りない。前述したように、これからは左脳に加えて右脳の力が求められます。人間力の教育とは、すなわち「右脳と左脳」、「情と理」、「自利と利他」といったバランスの取れた人材を育てていこうということです。

例えばコミュニケーションは、話す力、聞く力、コンテンツから構成されます。話すスキルはトレーニングで教えることができますが、コンテンツには人間性が表れる。話をしている内容を聞けば、その人が日頃何を考え、どんな問題意識を持っているのか、また人柄もわかるものです。

そして最も人間力が問われるのが聞く力、傾聴力です。人を受け入れる心の広さと忍耐力が表れてくるからです。一般的には役職の高い人ほど説教が多くなる。皆さんの会社にも、部下の前で独演会をしている上司がいるかもしれません。

年齢を重ねて経験を積んでいくと、「そんなことはわかっている」と若手の話を遮ってしまうことがあります。それでは相手は口を閉ざしてしまふ。「自分にはまだまだ足りないものがある」という謙虚な姿勢で、忍耐強く最後まで話を聞いていくと、「なるほど」という情報を得られることがある。だから傾聴力のある人は、情報を持っています。

優れたリーダーは、人間力があるのです。地位が

高いから、知識が豊富だから、人を引き寄せるわけではありません。その人の生き方や信念といったものが共感と尊敬を集めているからこそ、多くの人が「ついて行こう」と思うのです。

おもしろいもので、良い先輩がそばにいと、後輩は自ずと真似をするようになります。人間は回りに良い仲間がいると、自分自身もさらに成長したい、良い人間になりたいと思うようになります。

パナソニックに松下幸之助氏の精神が今でも生きているのは、先輩の行いを見て後輩が学び取りながら遺伝子として脈々と受け継がれてきたからです。

いままでの企業人教育は、「管理する人」と「管理される人」を分けて育成してきました。これからの企業人教育の方向は「経営する人」を育てていくことだと思います。「経営する人」とは経営資源を組み合わせてもっとも有効に活用できる人です。

「経営する人」は経営者だけのことではありません。現場に「経営する人」が多数、存在する組織は強いからです。「経営する人」には自分自身を経営できる社員という意味もあります。そもそも自分自身を経営できない人に組織の経営ができるわけがありません。

企業の経営資源がヒト、モノ、カネ、情報、信用、社風だとすれば、個人の経営資源は、情報とヒューマンネットワーク、専門知識とスキル、興味と関心、体力とやる気などです。こうした資源を組み合わせる最大限に活用し、一人ひとりが自分自身を経営していく、それが天分を生かすことにつながっていきます。

## 世のため、人のために天分を生かす

良い企業は、収益性、社会性、教育性の3つを兼ね備えています。収益が上らなければ会社が成り立ちませんから、収益性は当然、重要です。しかし単に儲けて株主に配当すればよいというわけではありません。

そもそも企業は、世のため、人のために役立つために存在するものです。自社の商品やサービスによってお客さまに喜んでいただく。つまり、本業を通じて社会貢献をしたいのです。

そして、それを実現していくのは現場の社員です。社員が自分の能力を伸ばし、適材適所で生かされる。人が育つ企業だからこそ、さらに事業が成長し、多くの人々の支持を得て収益につながるという好循環が生まれます。

企業とは、一人ひとりの社員が、仕事を通じて自分の天分を最大限に伸ばす場だということです。

企業戦士の生き残りである私は、定年退職していく社員を見送りながら、果たして会社の中でその人の能力が本当に生かされたのか、疑問を感じていました。会社は社員が集まってできている組織です。社員が幸せになり、その家族が幸せになり、地域社会が幸せにならないで、世のため、人のためを実現できるわけがありません。

天分を生かすというと、スポーツ選手や芸術家のような人たちの思い浮かべますが、企業人も企業という組織の中で限りなく適材適所を追及していけば、「天分を生かす」ことが実現できると思います。

私自身もいすゞ自動車時代には、人事教育、販売、補給部品、輸出などさまざまな仕事を経験しました。50歳を過ぎてから、自分の天分として意識改革、組織風土改革を生涯の仕事にしたいと考え、実践と研究を続けてきました。興味のある分野を追求することが楽しくて、夢中になって取り組んでいたように思います。今になって考えるのですが、退職後15年経った今でも少しは社会のお役に立っているのは1つのテーマに特化してきたからでしょう。

若いうちは、まだ何をやりたいのか分からないかもしれないし、意に沿わない部署に配属されることもあるかもしれませんが、しかし、会社の中にはいろいろな仕事があります。与えられた仕事をチャンスと思って一所懸命に追求し、ローテーションの中で自分の好きなこと、得意なことを見つけていけばよいでしょう。

自分なりの仕事のテーマを見つけ、徹底的に掘り下げていけば、その道のプロフェッショナルになります。そのうち「仕事のテーマ」を卒業して「人生のテーマ」が見つかるでしょう。そうなれば、会社を定年退職した後もライフワークとして続けていくことができます。

定年を控えた50歳代の後半は野球に例えれば6回の裏だと思います。ラッキーセブンは、定年後に始まります。天分である人生のテーマに専念しながら、志を同じくする人たちと協働して、良いものを創っていく。好きなことを通じて社会のお役に立っているのは、この上もなく幸せな人生のように思います。

大切なのは、天分を生かして人を喜ばせることです。それは世のため、人のためになり、社会に貢献していることになります。

東日本大震災では多くの人が義援金や支援物資を送り、またボランティアに志願しております。人のお役に立ちたいというのが、人間、特に日本人の本質だと思います。企業人は企業という公器を通じて、より多くの人により大きな貢献ができます。組織は「自己実現を社会実現に転換する変速機」なのです。

## 企業人教育の改革の方向

経営者や教育担当者にまず求められるのは、企業は天分を生かす場であるという組織観を明確に示すことです。人間力の重要性を認識し、社員の個性と天分を發揮する創造的な組織を作るために力強くサポートしていくことです。

そのためには、企業教育のあり方を根本から見直す必要があります。厳しい言い方をすれば、多くの場合、企業研修は「通過儀礼」になっています。教育スタッフの中には、外部の研修会社や人材コンサルティング会社に研修を丸投げしたり、教育専門誌を参考にしながら、他社で実施している流行の研修を仕入れるだけのバイヤーになっている人もいます。

組織には、求心力と遠心力の両方が必要です。同じ階層、同じ役職の社員を集めて一律の階層別研修を行うだけでは、個性豊かな人材を育てていくことは難しい。全社的に展開する教育研修と同時に、それぞれの現場に必要な教育を考え、自ら企画・運営していく自律分散型の人材育成を進めてほしいと思います。

中央で決めた研修カリキュラムを押しつけても、受講する社員は半ば義務として出席しているのが本音でしょう。部署や立場は異なるとはいえ、同じ社内・グループ内から同じような経験・役職の社員を集めているわけですから、発想も固定化しがちです。なかには、研修を行うこと自体が目的となっているケースもあります。

もちろん、教育のプロが作った研修は内容もしっかりしたものだと思いますし、実際に受講してみれば、参加者がそこから学び取るものは必ずあるはずですが、しかし、それは本当に現場が求めているものなのか、社員の心を動かし、人間力向上に役立っているのか、もう一度見つめ直してみたいところです。

日本には昔から私塾という仕組みがありました。徳川幕府には教育奉行は存在せず、各藩がそれぞれの方針で藩校を運営していました。そして、子どもたちに読み書き算盤を教える寺子屋や、庶民の学校として私塾が生まれました。その最も有名なものが、吉田松陰の松下村塾です。国の未来を拓いていくためには、教育が重要であると当時の人々はよく分かっていたのです。

教育スタッフの役割は、上から画一的な教育を押しつけるのではなく、むしろ陰から社員の学ぶ意欲や学ぶ環境作りをサポートすることです。あくまでも主役は、それぞれの現場や社員なのです。

## 人間力を育てる2つの方法

人間力の教育は非常に難しいものです。標準化されたノウハウがあるわけではなく、テキストもなければ適任の講師も見つけにくい。そんななかで私が

試行錯誤してきたのが「企業内私塾」と「五感塾」という2つの方法です。

以下、要点を簡単に紹介します。

## 企業内私塾の「異体験」「自己開示」「内観」

15年前、私はいすゞ自動車に在職しているときに「企業内私塾」を立ち上げました。塾生はいすゞの社員と異業種の企業の有志に参加していただきました。また退職してからもいくつかの企業で「企業内私塾」を展開してきました。試行錯誤の結果、私は企業内私塾を3つのカリキュラムで組み立てました。

1つは「異体験」です。多くの企業人は、いつの間にか会社という「タコツボ」に安住しています。だからこそ、タコツボの外を見ることが大切です。

いい会社を訪れて身体で体感するのも1つの「異体験」です。

長野県の伊那市に本社を置く伊那食品工業は寒天のトップメーカーです。「いい会社をつくりましょう」を社是に掲げ、毎年着実に成長する同社の「年輪経営」などの経営姿勢に関心を抱く人々は多く、帝人、トヨタグループの幹部たちも見学に訪れています。

イエローハットの創業者である鍵山秀三郎さんが培ってきた「トイレ掃除」も異体験です。

私は15年ほど前に「トイレ掃除」に出会いました。以来、賛同していただける企業人と一緒に今でもときどき「トイレ掃除」を続けております。「トイレ掃除」によって「気づく力」、「準備、実行、後始末」など企業人の基本を体得することができます。

自分自身を見つめ直す「内観」も重要です。自分がこれまでどのように育ってきたか、子ども時代の出来事、印象深い思い出などを私塾が始まる前に振り返っていただきます。すると、自分が一人で生きてきたわけではなく、多くの人に生かされてきたことに気付く。それが周囲への感謝の心、自分も誰かのお役に立ちたいという恩返しのお気持ちにつながり

ます。

もう1つは「自己開示」、厚くなったペルソナを薄くすることです。「自己紹介」と違うのは自分の悩みや恥ずかしい体験も心を開いて開示します。「自己開示」をすることによって、お互いの信頼関係が生まれ、気心が通じる関係が築かれていきます。

背伸びをしないで等身大の自分を受け入れてもらった体験は大きな自信となり、自分の個性、天分を探る一助になります。

## 「五感塾」という人間力を育てる方法

もう1つは5年前に立ち上げた「五感塾」という方法です。

五感塾はその名のとおり、五感を刺激する体験型のプログラムです。日本の各地にはその地域独自の文化が伝承されており、地域をよくするために活動をしている方々がいます。まさに「無名の一隅を照らす人々」です。

五感塾の塾生は自発的に参加していただくことがルールになっています。五感塾には子どもから高齢者までの老若男女が集います。準備から後始末まで運営は塾生全員で行い、塾長は存在せず、「我以外皆我師」という考え方で塾生と現地の方々がお互いに教え合い、学び合っています。

(注)「五感塾」については、本誌の2009年10月20号に事例を含めて詳細にレポートしています。

## どのようにして展開したらいいのか

こうした取り組みは従来の研修とはまったく異質ですので、どのように展開したらいいのか、という問題があります。

まずは研修部門が人間力教育の必要性を訴え、このような研修方法を現場で展開することを奨励していただきたいと思います。このような教育に興味と関心を持つ、現場のミドルを探して、説明会を実施、あとは現場に任せてみるといいでしょう。

全社展開する必要はまったくありません。この考え方に共感し、こうした手法に興味を感じた人がいれば、まず自分のチームや部門から始めればいいのです。

研修部門は相談相手になり、予算などのサポートを行います。この「企業内私塾」と「五感塾」の教育効果は私にとっても想定外の大きさでした。

特に顕著な効果は、まず塾生の強い絆が継続していることです。もう1つは塾生の自主、自発の心が強まり、自信をつけていくことです。教育の効果は一過性ではなく持続性、即効性ではなく遅効性であることも分かってきました。いわゆる「漢方薬的な効果」とでもいったらいいのでしょうか。

このような方法で人間力を高めることによって、その延長線上に「天分を見つけて、生涯をかけて育てる」ということにつながっていくのだと思います。

このような研修は研修の専門会社に依頼するのと違って手間がかかり苦勞も多いものです。それでも塾生が喜んでくれる姿をみるとその苦勞は吹っ飛んでしまう気がします。教育を担当して人が育っていくのを見るのはとても楽しくうれしいことです。

(執筆協力：瀬戸友子)

### 北村 三郎 氏の書籍



窓際に立てば  
会社がよく見える  
—サラリーマン改革のすすめ—

北村三郎  
第二海援隊 (1,700円+税)



心の革命  
—ビジネスと志の両立のために—

上甲晃・北村三郎・浅井隆  
第二海援隊 (1,700円+税)

### 【お問い合わせ先】

「五感塾」、「企業塾」、「風土改革」情報満載!!

### ●人と情報の研究所

e-mail : sabu@shizuokanet.ne.jp

URL : <http://www2.shizuokanet.ne.jp/sabu/>