

2017年4月1日

監査役会通信(No.13)

総務人事担当部長
土屋 進

ベンチャー企業と人材育成

バブル崩壊から、失われた10年が20年になってしまった大企業で、人材開発、いわゆる企業にとっての人材の育成は、果たしてうまくいっているのか。

自分の答えは???である。

大企業もその辺は問題意識を持って、解決策を模索する中で人事制度をいじり、個々の能力を評価しやすいという理由で成果主義へと舵を切っても、経営環境の変化と技術革新のスピードがマッチせず、経営戦略に合わせた人材の育成が出来ないのがいまの現状なのだと思う。

思うに、大企業、大組織であること自体、そもそもそこにある種の限界があるように感じる。以前の会社は世界 No 1 の製薬企業で、資金、人材、情報は恐ろしく潤沢だった。本来、これらの資源を経営目標に沿って、効率よく回していければ良いのだろうが、要となる「ひと＝人材」がうまく育たない、結果、機能不全を起こす。経験から言うと、この人材が育たないのは、組織が大きいが故という気がしてならない。

組織が細分化され中間のマネジメント層に権限が少なく、必然的に下に行けば行く程、スケールが小さくなる。また、常に上を見ながら仕事をするから、上・下・横とのコミュニケーションで信頼関係が築けない。部門間を跨った問題の解決に際しても、それぞれが部門代表的な「壁」、所謂、縄張り意識から、ここでもコミュニケーションが阻害され、蝸壺化していく。結局、個々では優秀であるはずの人材は、縦横斜めに気を遣いながら、そつなく仕事をこなす、決して出る杭となれない平凡な人材へと変化する。

もちろん、企業も馬鹿ではないから、このような構造的な不具合は理解していて、補完すべく、莫大な資金を投入して情報システムを構築し、IT ツールを駆使し、コミュニケーションの質と量を向上させる仕組みを導入する。そこでも、本来、コミュニケーションの基本は、F2F だという基本的なことを忘れてるので、システムを通しては相手が何を考えているのかが見えず、気持ちがついて行かない。その結果、全体を見ながら考え、相手のために何かをしたら良いかといった基本的な行動がとれない人間の集団が形成され、投資した額の成果は出ないという、最悪な結末を経験することになる。

つまり、大企業での人材育成は構造的な問題からかなり難しいということではないか。それでも素晴らしい経営者を輩出していることも事実ではあるが・・・。

ベンチャーはどうだろう。

世の中には、こういうものが作りたい、こういうものがあったら便利になる、こんな社会になったらいいな、と「夢」を語る DREAMER と、その想いに共感し、夢の実現を助ける人たちが寄り集まって、ベンチャーはスタートする。

当然のことながら、創業間もないベンチャーは、ヒト、モノ、カネといった資源は無い。少ないが故に、何とかしようと目的に沿って組織は自在に変化し、失敗しても即座に修正される。組織は小さく、縦/横のコミュニケーションは密で、どこで誰が何をしているかはほぼ全員が「見える化」している。組織は小さくてもする仕事は大企業と同じようにあるので、自分の領域はここですと言っている余裕も無く、いろいろな所から飛んでくる仕事はとにかくこなさなければならない。

こうした環境下では、大企業での単に 1 パーツとしてしか機能しないのに比べ、確実に人は成長する。それとともに、知らず知らずの間に全体としての見方が養われ、一人ひとりが経営者的な思考、行動を取れるように訓練される。といった具合で、行動力に富んだ自然と前向き思考のプロとしての人材が育成されるのではないだろうか。

ホンダも松下も最初はベンチャーだった。

そしてまた、ソフトバンク、ユニクロも小さな会社から今に至っている。

松下幸之助氏の「松下はひとをつくる会社です。併せて電気器具もつくっています。」という言葉はまさに名言（その松下も経営危機に陥ったが・・・）で、つまるところ、「自分を磨くチャレンジをしたければ、ベンチャー企業に行け！」ということになるのかも知れない。