

変革の時代の人材育成

執行役員プロダクト・ソリューション事業本部長 栢澤正樹

いまの日本は、工業中心社会から「創知・情報化社会」への移行というきわめて大きな変化に直面している。

終戦直後に経済小国であった日本は、1950年代後半より高度成長の道を邁進し、1970年代の二度にわたる石油危機を乗り越え、1980年代中頃には経済大国にのし上がり、国際社会で「世界の中の日本」と言われるほどの地位を築いた。ところが、1990年代に入りバブル崩壊後の日本経済は“失われた10年”と称されるように停滞を続け、苦悩に喘ぎながら21世紀に突入したのである。

ニューヨーク大学の佐藤隆三教授は日本経済新聞の「経済教室」（2003年5月2日）で次のように述べている。「日本人好みの“失われた10年”の表現は、経済史的に見れば“よく頑張った10年”とされるべきである。バブル崩壊で株価と不動産価格が3分の1に下落すると同時に、日本人の得意芸だったハードの製造技術からソフトのハイテク技術への急転換もこの10年間に起きた。こうしたショックに対応してまがりなりにも1%の成長を維持した日本は実に“よく頑張った”。

いろいろな意見はあると思われるが、筆者も、この大きな転換期における日本人の働きぶりに対して同様の思いをもっている。だから、必要以上に悲観的な見方に陥らず、“よく頑張った10年”との認識に立ち、引き続き頑張っていくと同時に、人材を育成していきたい。

どんな時代にあっても、企業にとって現在の仕事を堅実に遂行する社員を尊重することは大前提である。しかし同時に、企業の経営戦略を理解しつつ、ユニークな着眼点を有し、新しい企画に挑む熱意ある社員を育てサポートしてゆくことが、変革の時代においてはとくに重要である。そのための方法論が十分に練られているか、人材のシナジー（相乗）効果を発揮させるための適切な体制が組めているかなど、経営の視点から具体的に確認することが不可欠である。

たとえばNRI（野村総合研究所）は、「コンサルティング・ナレッジサービス」と「システムソリューションサービス」を総合的に提供できるような人材とシナジー効果を狙って、1988年に旧野村総合研究所と野村コンピューターシステムとが合併し、現在に至っている。一定のシナジー効果が出ているというのが市場の評価ではないかと思っている。

そしていまNRIは、①情報技術に関わる先端領域研究、基盤技術研究、生産・開発技術研究を目的とする「技術創発」、②近い将来を見据えた新規事業の事業性調査、プロトタイプ開発を目的とする「事業創発」、③研究開発成果をもとに広く社会に向けて提言・情報発信活動を行うことを目的とする「社会創発」などの研究開発申請の機会を設けて、企業家精神の育成を図っている。

世間では、産官学のそれぞれにおいて構造

改革が進められている。しかし、それぞれが産みの苦しみにぶつかっている。

このような既存の仕組みを変革する場合に、次のような人々に出会うことが多い。

①反対しブレーキを踏む人、②当惑して何をすべきかわからない人、③何もしないで寝転がる人、④賛成し、一緒になって推進する人である。変革の実現に向けて、まずは④の人を中心に前に進み、新しい流れを作ることが第一歩である。そして、①～③の人に対して、時間をかけながらも新しい流れに向かってもらうよう対応することが肝要である。批判精神を堅持しつつも、評論家的立場に終始することなく、困難を厭わずに、社会や企業の変革に向けて確実に前進するべく行動すること、およびそのような人材が、変革の時代に求められているのである。

さらに、その変革のなかで、企業として心がけなければならないことは、多様な人材のパワーをうまく引き出すことである。

たとえば、産官学の垣根を越えた交流、国際的な人材交流を一層進める必要がある。一緒に働く人たちがもつ、自分にはない才能や資質を認めることにより、互いに相手を必要としていることや、1人ひとりがそれぞれ違うが故に湧いてくる力があることがみえてくるに違いない。職場では、誰もが1人では対処できない現実に直面する。多様で協調的な職場であれば、互いにさまざまなことが学べ、面白い議論が展開でき、新しい発想も生まれ

てこよう。個人は（チーム・部・会社も）万能ではないことを認識し、他の力と融合することにより、新たな価値や変革が生み出されてくるのである。

一方で、企業にとっての変革は、市場に受け入れられてはじめて成立する。市場に受け入れられなければ、それは思いつきにしかすぎないのである。ただし、新たな変革に経済的価値が期待できるかどうかは、新しいことに挑戦する段階で判断することは難しい。したがって、新たな創造的活動を推進するかどうかの判断にあたって、まだわからない将来の経済的価値を、判断基準のウェイトとして重くしすぎると何もできなくなってしまう。

変革とは従来の常識を変え、新しい常識を作り上げることである。その時代、その組織集団の支配的な物の見方や考え方からいかに脱却できるかがポイントである。

いま企業に期待されていることは、日本が「創知・情報化社会」へ移行するなか、多様な人材（人財）を生み出すことにより、新しい事業や仕組みの創造に挑み続け、それを市場（お客様）に問いかけ、新しい価値を実現することである。従来の常識にとらわれない新しい人材（または企業）を惹き付け・動機付けをすることで、ともに変革を実現する喜びを共有していきたいものである。 ■

（とちぎわまさき）