

2019. 10. 30

畑 啓之

人の潜在能力は無限大である。その能力を引き出せるかどうかは環境が大きく影響する

日本の一昔前の労働環境には不思議なところがあった。研究職といえども、出世するためには「休まず、遅れず、働かず」の現実があった。このことはLEDの開発でノーベル賞を受賞した中村修二さんのご本にも記してある。

上司から与えられた仕事に時間をかける。いかに多くの時間をかけたか、いかに多くの部下を使い、いかに多くの残業を強いたかが個人の能力として問われる社会であった。仕事の難しさはそのかけた時間・労力で判断され、多くの人、多くの時間をかけた仕事ほど困難な仕事で、それに精力的にかかわった人が評価される仕組みがそこにあった。

このような仕事を、もしもたった2人のチーム、一人は研究計画を立案し出てきた結果を判断しPDCAを回すも者、そしてもう一人は高いスキルを持って研究に当たる者、で実施して、もしも早期に結果が得られたならば、その仕事は簡単で誰でもできるものと判断される可能性が大であった。そんなことは誰でもできたというわけである。結果だけを見てしまえばそういう意見が出てきても不思議ではない。「あたりまえ」というわけである。

しかし、出てきた成果が素直に受け入れられないこともある。何人もの研究者を要して研究を続けたがいまだにうまく行っていない仕事を引き継いだ2人チームが、その仕事を非常に短期間で仕上げた場合には、①前任者からはそのような方法でこの仕事ができるはずがないとの矢がしきりに飛んでくる（前任者の保身であり前任者がこの保身に使うエネルギーには非常に大きなものがある）、②スマートに出来上がる仕事はかかる期間も短く残業時間も少ないのでその工夫や努力は評価されない、といった珍奇な現象が起こる。

このような現象を引き起こす大きな原因は、ひとつは働くということがどのようなことであるのかという会社の認識に問題があるということ、ひとつは成果主義とは何かを会社が理解できていないということである。そしてもう一つは、会社が成果を評価する能力を持っていないということである。

仕事に時間と人材と資金を賭ければよいというものではない。持てる能力をフルに使えばいままでに見えなかったものが見えてくる。そこに世界に誇る新規性が生まれるし、世界に勝てる競争力も生まれる。

経営陣には、および中間管理職には、技術を判断する能力が求められる。技術は日進月歩である。この歩み（走り）の速さに、追いつき追い越す能力を持つための、会社としてのシステムが求められる。そのためには、この経営陣と中間管理職の精鋭化が求められ、それと同時に社風の変革も求められる。その変革の結果は当然のことながら人事考課にも反映される。

記事にも関連するが、昨日のブログ <http://www.alchemist.jp/Blog/191029.pdf> から引用すると、

物事を表から見るか裏から見るか、ポジティブにとらえるかネガティブにとらえるかで、ものの見え方は大きく変わってくる。日本人は減点主義をやめ加点主義とすべきである。そうすることにより、記事にある「例えば画一的な教育の結果、米国の飛び級のような『できる子がその才能を一段と伸ばす環境』に乏しいとの批判はその一つ。最近では、『ギフテッド』と呼ばれるIQ130 以上の子供たちが周囲から疎外される『浮きこぼれ』も問題になりつつある。」もなくなっていくだろう。日本の村社会は貴重な人材を自らの手で絞殺していることを自覚すべきである。

日本経済新聞 2019.10.30

第4部 やる気の未来 ①

「熱意ある社員」6%

米調査会社ギャラップによると、日本企業の「熱意あふれる社員」の割合は6%。米国の32%と比べ大幅に低く、139カ国のうち132位と最低ランクにある。

働き方 — 進化論



ノルマは自分でつくる

日本経済新聞 2019.10.30

「専門職育成で成長を」

旭化成社長 世界経営者会議が閉幕

第21回日経フォーラム「世界経営者会議」(主催)日本経済新聞社、スイスのビジネススクールIMD、米ハーバード・ビジネス・スクール)が29日、閉幕した。旭化成の小堀秀毅社長は同社の

吉野彰名誉フェローが2019年のノーベル化学賞を受賞することに触れ、「会社をリードする専門職を育てることが、成長のエンジンとして欠かせない」と述べた。(関連記事10〜12面に)

会議の2日目はイノベーション(技術革新)を生み出す経営やデジタル技術による社会変革、インバウンド(訪日外国人)向け市場などについて幅広く議論した。

吉野氏はリチウムイオン電池の開発でノーベル賞受賞が決まった。小堀社長は同社が2年前に専門性を持つ人材を厚遇するために人事制度を改定したことを紹介した。

「(研究者のように)高度な能力を持つ人材が活躍できる環境をつくらなければならない」と述べた。