

自律ある人材の育成を目指して
—民間企業の能力開発と人材育成とは—

公益社団法人 経済同友会 会員
林 明 夫

Q 1 : 本日の講演の目的は何ですか。

A : (1) 民間企業経営者として

- ①人材育成の際に大切にしている、
- ②求める人材へ高めていく取り組み、
- ③企業の経営方針を社員全員に周知徹底する取り組み、
- ④経営者として大切にしていることなど、
- ⑤自らの経験を具体的にお伝えすることで

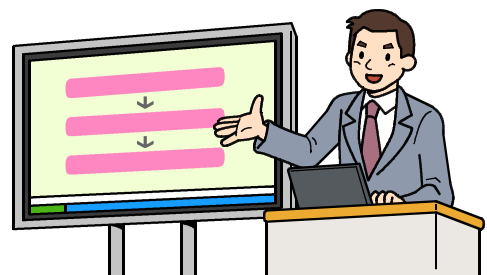
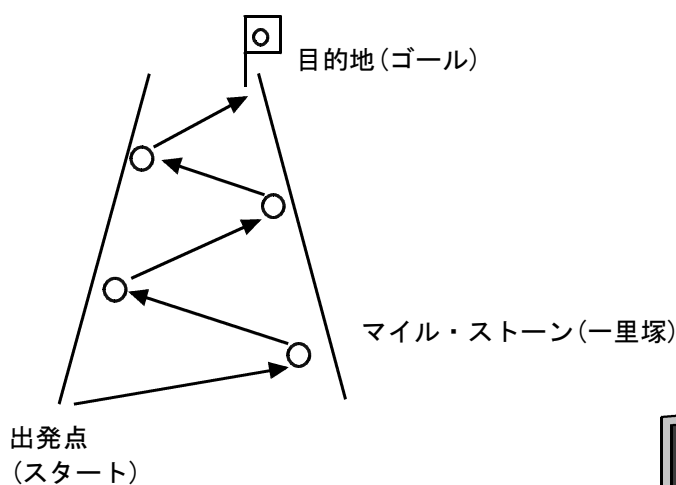
(2) 学校長としての学校経営能力向上に向け

- ①学校長として求められる資質・能力・専門性の向上を図ること
- ②各学校における様々な学校経営課題への対応力を育成すること
以上を目的とする。

Q 2 : 「経営」とは何ですか。経営の定義をお聞かせください。

A : (1) 「経営」とは「営み」を「経て」、目的地であるゴール、1つ1つのマイル・ストーン、一里塚、「目標」に到達すること

(2) 「経営とは営みを経て目的(ゴール)・目標(マイル・ストーン)に到達すること」だと私は定義



Q 3 : 企業の特徴とは何ですか。

A : (1) 「企業は原則倒産」

- ① 「昨日のように今日があって、今日のように明日があると考えると明後日はない」、これが企業。
- ② 「企業の寿命は 30 年」というベストセラーも。

(2) 「企業は環境適応業」

- ① 「激しい経営環境の変化に対応できる競争力を身につけてはじめて、生存が許される」のが企業。
- ② 「世界の変化」
- ③ 「日本の変化」
- ④ 「顧客の変化」
- ⑤ そして何よりも「競争相手の動向」

Q 4 : 「永続する企業(ビジョナリー・カンパニー、Visionary Company)」の条件とは何ですか。

A : (1) 「自律的な考え」に基づいて

- (2) 「自律的に行動する能力」を備えた人材が
- (3) 「自律的に行動」すること

Q 5 : 「自律的に行動する能力を備えた人材」とは何ですか。

A : (1) 「高い志」を持つ。自らの企業の社会的使命－ミッション－を深く自覚する。

- (2) 「課題を自ら設定」し、意志、自らの力で課題を解決(問題解決)できる。
- (3) 強い危機意識を持つ。

Q 6 : 「問題解決の手順(プロセス、process)」とは何ですか。

A : (1) 「問題の発見」(何が問題かを発見)

- (2) 「原因の推定」(なぜ、なぜ、なぜと本当の理由は何かを推定)
- (3) 「問題の解決」

* やり方を変える(今までと同じやり方をしたら、よくても今までと同じ結果しか出ない)

- ① 「応急措置」(とりあえずどうするか)…「改善」
- ② 「制度(システム)変更」(しくみの再構築)…「改革」
- ③ 「現状を否定(創造的破壊)、0(ゼロ)からやり直す」…「刷新」(イノベーション)

* イノベーションはクラスター(産業集積)、地域全体で行うという考えも

Q 7 : 問題解決を行うときに大切なことは何ですか。

A : (1) 「競合比較」のしくみをつくること

- ① 競争相手は誰かを知る、特定すること
- ② 競争相手の優れているところと、取り組みの甘いところを知ること
- ③ 自らの市場地位(マーケット・ポジション)を知ること
 - (ア) マーケット・リーダー
 - (イ) マーケット・チャレンジャー
 - (ウ) マーケット・フォロワー

(エ)マーケット・ニッチャー

※自社の市場地位により打つ手が異なる、異なった手を打つ。

(2)3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」

※最良の実践例を探し出して素直な心で学び取ることのしくみをつくること

- ①「社内のベストプラクティスのベンチマーキング」
- ②「同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング」
- ③「異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」

(3)闇夜に鉄砲を撃っても当たることはまずない。人類初めての実験は成功することはまずない。

(4)「競合比較」と「3つのベストプラクティスのベンチマーキング」をしくみとしてつくり出し、全員が自らのスキルとして身につけ

(5)質の高い経営情報、暗黙知を形式知とした上で共有化を図りたい。

Q8：大幅に変わりつつある国の教育政策にどのように対応したらよいと考えますか。

A：(1)日本の教育政策に大きな影響を与えている OECD の教育政策や調査研究成果の報告書を読み込むこと、日本におけるセミナーなどに参加すること

※「OECD 東京センター」の H.P

(2)文部科学省の各種審議会等での議論の内容に注意を払うこと

※メール登録を

(3)政策の実行がほぼ確定したものは先手を打って対応する(迎え撃つ)

- ①実際の教育現場(自ら担当する学校)でどう対応したらよいかをシナリオ分析
- ②行わなくてはならないことがわかっているのに何の準備もなく、そのときになって右往左往することのないように。ドロで縄をなうことのないように。ドロナワ体質からの脱却を
- ③制度自体が問題をはらんでいたら、その対策も予め準備すること

※「ゆとり教育」の経験を教訓に

(4)「大学入試センター試験」が「到達度テスト」に

①例えば、英語は4技能が同一配点

※読む Reading、聞く Listening、書く Writing、話す Speaking

②大学によっては TOEFL で代用

③現在の大学入試と TOEFL の中間のものとして TEAP(上智大学が 2015 年から導入する 4 技能同一配点到達度テスト。上智大学が英検協会と共同開発)

④以上の動きは、高校での英語の授業を英語で行うことと合わせて、高校英語教育に大幅な変化をもたらすと予想される。

⑤高校入試の内容も大幅に変化すると思われる。

(5)中学校の英語の授業も英語で

①「ヨーロッパ第2言語学習共通参照枠」(European Common Framework of Learning English as a Second Language)の日本の英語教育への応用がスタート

② Can Do List に基づいた英語教育

③英語教師の英語によるコミュニケーション能力向上、英語指導能力向上のしくみづくり

(6)小学校5・6年生の英語教育の正式教科化、3・4年生への英語に親しむ教育の導入

① ALT の活用方法の再開発

②英語教師の英語によるコミュニケーション能力向上、英語指導能力向上のしくみづくり

③私立中学校入試に英語が導入されることを予想し、準備をする必要も

Q 9 : 学校長としての資質をどのように向上させたらよいと考えますか。

- A : (1)「学校経営」は「経営」なので、学校長及び副校長は「経営者としての自覚」を持った上で、「経営」の学習を本格的に行うことが最も有効。社員、学校でいえば教職員の資質向上を議論するのであれば、経営者、学校でいえば学校長及び副校長は自らの資質向上を図るべきだというのが民間企業の基本的な考え方。
- (2)「ドラッカー」や「コトラー」、「マイケル・ポーター」など世界を代表する経営学者が書いたテキストは、世界や日本で経営者を目指す多くの人には必ず一定以上の時間をかけて丁寧に学習。この3人の先生方のテキストや参考書を書店などで買い求め、1か月に1冊ぐらいのペースでノートを取りながら読み進め、自分のものになさることをお勧めしたい。
- (3)できれば、お一人の先生の全著作を3～6年かけてゆっくり、5～6回読了することもお勧めしたい。
- (4)同時に、放送大学の「経営学」の講座をテキストを購入の上、毎学期1科目ずつ聴講することも強くお勧めしたい。
- (5)地元の商工会議所や金融機関が開催する「経営者向けの講座」に積極的に参加することで、経営がより身近に感じられると確信。
- (6)民間企業の多くの経営者は、ほぼ毎週のように、人によっては毎日のように経営者向けの様々な勉強会(異業種交流や国内外の現地視察を含む)に参加。自らの経営者としての経営能力の強化に励む。弁護士や会計士、弁理士、経営コンサルタントを依頼し、経営者自身や経営幹部が直接指導を受けている企業も数知れない。
- (7)企業規模が大きくなり、株式を上場するようになると個人及び機関投資家への説明責任を果たし、執行役会や取締役会、株主総会などで企業経営に関する本質的・本格的な議論、経営者としての意思決定をたえず行うために極めて高い経営能力が求められる。

Q10 : 民間企業では、社員の能力向上の前提は経営者の能力向上という考えを持つのですね。社員と経営者に求められる能力は異なるのではありませんか。このことも含め「能力とは何か」についての基本的な考えをお聞かせください。

- A : 現代社会の特徴に応じて3つの能力が求められると私は考える。
- (1)現代は「知識基盤社会」。そこで求められるのは「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」
- ・コンピュータのスキルと職業に応じた専門領域の高度な技術は必要不可欠
- (2)現代は「グローバル化社会」。そこで求められるのは「多様な集団で交流する能力」
- ・「英語によるコミュニケーション能力」や「まずは多様な価値観をそのまま受け入れ、うまく関係を構築し、紛争を避けること」も大切な能力
 - ・「関係は本質に先立つか」という基本的な命題も存在。例えば、「元気なあいさつができること」や「相手にされて嫌なことは自分ほしくないこと」などは大切な能力。
- (3)現代は解決すべき課題が山のように積まれた「課題山積社会」。高い志に基づいて自らを律しながら行動する「自律的に活動する能力」が求められる
- (4)以上の3つの鍵となるような基本的能力の前提となる能力は、「学習の学習(Learning To Learn)」、つまり「自分なりの学習の仕方を身につけていること」と、「読書による思慮深さを身につけていること」。更には「新聞を読み自分で考える力、批判的思考能力を身につけていること」も。学校長や学校の教職員としての「学習の仕方」と「読書による思慮深さ」が求められる。

Q11：OECDが2000年以来3年ごとに実施し、2012年の結果が12月3日に発表される予定の「PISA調査」の根底となる学力観である「キー・コンピテンシー」ですね。

A：(1)その通り。これらの「キー・コンピテンシー」は生徒にも求められるが、生徒に教える側の先生にも、また、学校長にも求められる。

(2)民間企業では、人材育成を考えるとときに「empowerment(エンパワーメント)」という考え方を重視。英語の empowerment の2つの意味とは・・・

①「能力強化」

②「権限委譲」

*「まずは一人ひとりの能力を強化した上で、その能力に応じてその能力を身につけた人へのみ権限を委譲する」という考えも。

(3)もう1つ、「employability(エンプロイアビリティ)」つまり「雇われる能力」という考えも存在

①「トップマネジメント(経営者)としてのエンプロイアビリティ(雇われる能力)」

②「ミドルマネジメント(中堅社員)としてのエンプロイアビリティ(雇われる能力)」

③「一般社員としてのエンプロイアビリティ(雇われる能力)」

(4)「エンパワーメント」と「エンプロイアビリティ」の2つの考えに基づき、多くの企業では「経営者」、「中堅社員」、「一般社員」として人を雇うに際し、また、雇用を維持するに際して求められる能力を予め示し、その能力を備えた人のみを雇い、また、その地位に付けて、権限を大幅に委譲することが理想とされる。

(5)ただし、企業の実情や形態はすべて異なるので、日本の企業の多くは自社に合致した能力を初めから身につけた人を求めることは困難を極めると考え、「人を育てる」、それも上司が師匠となって直属の部下を弟子のようにして手塩にかけて育ててきた。

(6)ただし、企業の規模が零細から小企業、小企業から中企業、中企業から中堅企業、中堅企業から大企業、また、国内企業から海外展開する企業、海外展開する企業から多国籍企業へと変貌し、事業部や子会社の数も多くなり、社員も1ケタから2ケタ(10名単位)、2ケタから3ケタ(100名単位)、3ケタから4ケタ(1000名単位)、4ケタから5ケタ(1万名単位)、5ケタから6ケタ(10万名単位)になってくると、ポジションの数や種類も増加。そこで求められる能力も増加、多様となる。

(7)そこで、「仕事の分類」や「職務権限規定」などに基づいた「社員教育体系」の策定が進められ、社内教育担当が任せられ、企業内専門学校や企業内大学、企業内専門職大学院が設立されて人材育成が図られる。

(8)これに加えて、企業を支える社員一人ひとりにはそれぞれの人生があるので、顧客の問題解決を通して顧客のお役に立つこと、社会の課題解決のお役に立つことで、その潜在可能性を仕事の場で最大限に発揮することが求められる。そのために、一人ひとりの「キャリア形成」を企業として最大限に支援することが求められる。

(9)更に、キャリア形成は人間が固有に持つ基本的人権の1つで、企業は「キャリア権」として、支援すべきだとの考えも大切と私は考える。

(10)もちろん、アメリカの3大悪徳と言われる「セクシズム(性による差別)」「エイジズム(年齢による差別)」「レイシズム(人種、出身による差別)」は日本でも認められないと考える。

Q12：企業の取り組みの全体像はわかりました。では一体、企業では上司は部下をどのように教育しているのですか。

- A：(1)正式には、週に1回、または月に1回、場合によっては1年に数回1:1で面談し、これまでにやってきたことについての報告を求め、それについて質問し、今後取り組むべきことの大まかな方針について手順を具体的に打ち合わせ、確認し合う企業も多い。
- (2)この話し合った内容を実行に移すのが、例の「P(Plan 計画)→D(Do 実行)→C(Check 検証)→A(Action 修正)」の「PDCA サイクル」。上司と部下はPDCAを回すプロセスの中でたえず「報(報告)、連(連絡)、相(相談)」を繰り返し行う。上司である「師匠」の「使命(Mission、ミッション)」は、自分のすべての知識や技術を部下である「弟子」に伝授し、自分を乗り越えさせ、独り立ちさせることにある。
- (3)また、多くの企業では作業を分析して標準的な仕事の仕方を「マニュアル」としてまとめ上げ、パート図やビデオなどを用いたOFF JT(講義形式の指導)とOJT(実施訓練)を相互に組み合わせながら基本的な仕事を少しずつ「理解」させ「定着」させた上で、「応用」(実際の仕事の場でできるようにすること)を目指す。
- (4)仕事を覚える上で最も大切なのは、「メモ」を取り続けること。取り続けた「メモを整理」し、不足するものを補いながら「メモをすべて身につけ(定着)」させて仕事に生かすこと。つまり、「メモを応用できること」。
- (5)1つ1つの仕事には、様々な基本的な考え方があり、それは概念としてまとめられ、定義を伴った「ことば」として表現される。そこで、仕事に必要な考え方や概念をその背景となる基本的な考え方と共に十分に「理解」した上で、「定義」の一語一句を正確に覚えて仕事の場で自由自在に用いることが、仕事を身につける上で最重要となる。

Q13：学校の教職員に求められる能力は何だとお考えですか。

- A：(1)事務作業、特に、ITで手こずっている方が学校でも多いようなので、全教職員のITのスキルの大幅な向上が求められると考える。
- (2)①ワード初級研修、②エクセル初級研修、③ワード中級研修、④エクセル中級研修、⑤ワード上級研修、⑥エクセル上級研修
- (3)私が学校長なら、週に1~2回、1回2~3時間、2か月コースで上記の6つの研修を行い、1年間で終了させる。教職員のITスキルを大幅に向上させて教職員一人ひとりの労働時間や作業時間を大幅に削減、教職員本来の業務を遂行するためには、ITスキルの大幅向上は不可避。
- (4)先生には、ITスキルの向上で短縮された作業時間を毎回の授業の準備、特に「Lesson Plan(今日の目標、今日のCan Doを含む)」の作成や、授業後の省察(リフレクション)にあててもらいたい。
- (5)学校事務の職員の皆様には、校長、副校長、学年主任など役職者を含む先生方の事務処理支援にもまわってもらいたい。
- (6)教職員だけでは学校教育で果たすべき役割は完遂できないので、「学校ボランティア」を大幅に受け入れる能力・しぐみを学校自体や一人ひとりの先生・事務職員が持ち、役割を明確に決めた上で教科教育や教科外の様々な活動に関与して頂く。
- (7)事件・事故を恐れて、学校の教職員のみで学校教育を行おうとしたのでは、現代の学校教育は完遂できない。失敗を恐れず、最大限の準備をし、校長の裁量権を最大限に発揮して、「学校ボランティア」の大幅導入を図るべき。

*学校ボランティアに深く関与した人ほど、多くの面で学校に対する愛着が深まってよき協力者となる。

(8)「5S 活動(整理、清掃、整頓、清潔、躰)」に学校全体で取り組むことは、学校経営に極めて有用。

*特に、「不要なものやことは廃棄する」整理は大幅な業務の見直しと優先順位付けを実現させる。足利商工会議所内の「足利 5S 学校」では学校の 5S 活動も全面支援。大きな成果をあげている。

Q14：教育で一番大切なことは何だとお考えですか。

A：(1)もちろん、信頼関係の樹立。その信頼関係の上で「この子をどうにかしてあげようという熱い気持ち・情熱が教育」

(2)学校長と全教職員の信頼関係の構築も重要。信頼関係の上で校長は「この教職員をどうにかしてあげようという熱い気持ち・情熱を持つことが部下への教育」

(3)子どもや先生に常に温かい言葉をかけ、よいことをしたらそのプロセスをほめ、励まし、喜びを共にしてあげて頂きたい。

Q15：最後に一言どうぞ。

A：私の好きなことばをいくつか紹介し、しめくくりとさせて頂く。

A：(1)「小学生も新聞を毎日読もう：岡典子先生(足利市立山辺小学校4年時のクラス担任)

(2)「ブルドッグ魂」(食いついたら離すな)：岡田忠治先生(足利市立山辺中学校2・3年時のクラス担任)

(3)「練習で泣いて、試合で笑え」：椎名弘先生(足利市立山辺中学校柔道部長)

(4)「一所懸命」(一つのところで命を懸けるくらい熱心にものごとに取り組もう)：足利高校マラソン大会の合い言葉

(5)「法律を学んだ人はいつも最悪のことを考えて行動せよ」：峯村光郎先生(慶應義塾大学2年時法思想史ゼミ指導教授)

(6)「注意一秒、ケガ一生」：宮沢浩一先生(慶應義塾大学3・4年ゼミ指導教授)

(7)「会った人は皆友達」：石川洋先生(京都、一燈園)

(8)「本当の月を見たことがあるのか、本当の自分を見たことがあるのか」：石川洋先生

(9)「離見の見(りけんのけん)」：世阿弥

(10)「初心忘るべからず」：世阿弥

(11)「持続する志」：大江健三郎先生

(12)「目には遠いが心は近い」：インドのことわざ

(13)「いつまでも若々しく生きる」：中村天風先生

(14)「教育ある人とは勉強し続ける人」：ドラッカー先生

(15)「一生勉強、一生青春」：相田みつを先生

(16)「健康第一(身体健康・心の健康)」

*小学校から大学まで多くの先生から、また、学校卒業後も多くの方々から教えて頂きました。学校での勉強を基礎にし、社会に出てからの勉強を積み重ねることの大切さを実感する毎日です。

御清聴、ありがとうございました。

御質問、御意見、コメント等がありましたら、御自由に御発言ください。

感謝