



第3回(10回連載)「人材クラス別の育成モデルとキャリアパス」

1. VSOP

人材クラスを語る前に、ビジネスマンのVSOPを紹介したい。勿論、ブランドではない。このVSOPというのは、ある日本を代表する企業の人材ビジョンで使用されているものである。私流の解釈を加えながら紹介したい。VとはVitalityのこと。20歳台はバイタリティをもってがむしゃらに仕事をするということ。若い時は体力がある。体力がある時に大量の仕事こなすことを経験することである。大量の仕事こなすことができ初めて効率的に仕事することを考えてよい。若い時から要領良く仕事をしようなどと考えているようでは40歳になった時に使えなくなる。夜遊んでも良い。でも仕事も大量にすることである。生命力を感じさせるくらい、頑張りたい。逃げないことである。ただ、倒れるとは言っていない。

30歳になったらスペシャリティである。俺はこれで飯を喰うという旗を揚げられることである。この領域であればどこの会社に行ってもやれるという専門性を持っている状態を言う。沢山のスペシャリティを持つ必要はない。深さが大事である。

40歳になったらオリジナリティである。自分にしかできない仕事をやる。部下ができる仕事はやらない。大小は問わないが、歴史に残る仕事をするのが40歳台である。これは俺がやった仕事であるといえるものを残す。

50歳になったら、ああいう人になりたいな—と言わせる。パーソナリティである。VSOPをクリアしていてPがある。ただ、50歳になったからパーソナリティという訳にはいかない。

2. 3つのクラスと育成

スペシャリスト、プロジェクトリーダー、ビジネスリーダーの3つをいう。組織にはこの3つのクラス(階層)が必要である。誰が偉いとかいう議論ではない。人材育成は本質的課題であり、従って、可能な限り計画的に育成していくことである。しかし、自分の子供もまともに育てられないとしたら、他人様の子供など育てることは可能なのだろうか。上を見て、時には親を見て勝手に育つものではないだろうか。そうした悩みを抱えつつ、各クラスの育成のポイントは何かを探してみたい。

3. スペシャリストと育成

正社員は全員がスペシャリストであると望ましい。経理・財務関係であれば、資金繰りや決算の技術を持ち、設計であれば3D CADやFMEA、VRPなどは使いこなしている。その機能または業務の処理に必要な技術を持っていないと処理できない。スペシャリティとは当該専門領域をこなす上で欠かせないものである。

スペシャリティは、ある一定期間に、ある範囲とレベルを計画的に習得されることが望ましい。10年かけて基本的な技術を習得されても困る。技術とは繰り返しできることであり、伝承されるよう形式化されているものである。よって組織としてスペシャリストを育成していくのは、組織としての技術化のレベルを高めていくことをむしろ留意しないといけない。

多くのスペシャリストの中でもその人しかできないとなると、これはテクノであり、組織としては困ることもある。しかし、新たな技術はこのテクノから生まれる。そこには知的体力というか、知的正直さが根底にある。

正社員が派遣社員などと異なるのは、蓄積に対して給料を払う人材だからである。蓄積というのは、5年やらないとわからないことがある、10年やらないとわからないことがあるという意味である。1日程度でオペレーションができるような単調な作業を繰り返しても蓄積は難しい。深堀するには幅が必要なので、改善技術も必要であり、前後のラインやプロセスにも知見がないといけない。蓄積の中で生じる様々なケースや問題処理を通じながら、人脈を広げつつ、問題が発生する前にトラブルに気づくようになり、伝承された技術に自分なりの技術を蓄積しながら、最終成果に対してたとえ部門を越えたとしても、当事者意識という責任感を持ちながら、仕事に対する品質と職業人としての役割や責任感を醸成していくプロセスそのものが正社員というものである。与えられた仕事はきちんとやっているので相応の給料を貰う、というだけの感覚とは本質的に異なる。こうしたスペシャリティの集団または文化の中からプロフェッショナリズムというものが生まれる。

想像してみていただきたい。企業トップが全てのことに精通しているだろうか。資本戦略を考える際、財務のスペシャリストに意見を求める。新市場戦略を考える際、営業部門のスペシャリストに意見を求める。そうしたスペシャリストの一つひとつの意見がトップマネジメントの意思決定に影響を与えている。無責任な意見では困るのである。

4. プロジェクトリーダーと育成

プロジェクトリーダーというのはスペシャリティを有していると同時に、戦略的センスも有している人材をいう。そもそもプロジェクトというのは課題解決型の業務のことである。プロジェクトリーダーが求められる背景の一つは成熟社会にある。成熟の社会とは、生活者の購買行動が極めて選択的になっている社会のことである。よって、プロダクトライフサイクルは短くなり、一つひとつの財に対する市場要求も高質である社会をいう。ざっくりいえば、成長の時代には機能別組織が中心でよかったかもしれないが、成熟の時代においては、常に新たなテーマを創造し、機能横断的に、時には顧客さえも巻き込みながら課題を解決していかなくてはならない。

固定的組織として営業、設計、購買といった機能別組織をベースとしながら、戦略に応じ臨機応変に横断的に組織化されるプロジェクト組織が組織の中心となる。これを担うのがプロジェクトリーダーである。

プロジェクトリーダーを育成するポイントは修羅場を作ることである。1秒1秒の緊張、意思決定を迫られる状況、そうした瞬間・瞬間の修羅場を味わうことはリーダーを育成する上で欠かせないものであるが、それだけではプロジェクトリーダーを育てることはできない。

場が必要である。振り返った時、あの経験が自分を成長させたという場、無心で成果に挑戦し、終わってから気づく場(環境)を意図的につくることである。

5. ビジネスリーダー

目的、成果、組織という修羅場の連続を通じ、蓄積された人間的魅力がビジネスリーダーの基盤となる。業界ビジョンのないトップに企業ビジョンは語れない。社会・経済ビジョンのないトップに業界ビジョンは語れない。スペシャリスト、プロジェクトリーダーを経て、結果的に主語を高めていく取り組みやテーマを通じて、物事の本質を構造的にとらえ予測し、自らの信念及び軸で判断する人材である。

5. これからのキャリアパス

人事制度設計などでは専門職ルート、管理職ルートといった選択肢をデザインするのであるが、最も重要なことは人材ビジョンを描くことである。グローバルに通用する人材を育成したいのなら、海外で新規テーマを任せるといった場が必要であろう。キャリアパスはルートの選択やデザインではなく、文字通りキャリア、どのような経験を蓄積していくかを個別にデザインする時代になっている。