

特集にあたって[†]

兼子 毅*

1. 人材と技術

日本国内では、何年も前から2007年問題、あるいは2012年問題などと言われているように、高度経済成長を支えた団塊世代の労働力が一斉に退職するという時期を迎えている。このため、属人的な技術や知識がきちんと継承されず、それらが企業組織から消滅してしまうという危機にさらされている。専門化、分業化、分社化などが進行し、企業の組織形態が大きく変容するとともに、技術進歩や変化の速度が加速度を増しているため、組織内における技術継承が極めて困難になっている。また、長引く国内の不況と円高のトレンド、新興国企業との価格競争などをきっかけとして、海外での生産が本格化している。その結果、生産技術や設計技術とその実践の場が時間的にも距離的にも大きく乖離してしまっている。

一方海外に進出した日本企業は、現地で採用した従業員にきちんとした教育・訓練を与えても、ひとたびポータビリティの高い技術や技能を習得してしまうと、すぐにより待遇の良い企業に転職してしまうなどの悩みを抱えている。上手にまねをするけれど、なんとなく「心」や「哲学」は理解してもらえていない、というもやもやした感じを抱き、国内と同じように進めていくことは困難であると感じている。

長い時間をかけて開発した先端的な製品が、あっと

いう間に陳腐化し、新興国企業との価格競争にさらされてしまう。多くの日本企業は、どのような価値を顧客に、世界に提供して利益を生み出していくのか、どこに向かっていくべきなのか、方向を見失っているのではないだろうか。

本特集では、このような極めて困難な状況の中で、そもそもどのような人材を育てることが必要なのか、どのように育成していくのか、今後どのような技術が必要となっていくか、それをどのように継承していくのか、など今後の経営を考える上で極めて重要な諸問題について、考える切っ掛けを与えていきたい。

2. 海外企業の事例

まずは、海外の企業ではどのように技術継承や人材育成を考えているのか、事例から考えてみたい。1本目として、ヨーロッパをベースとするボッシュ(株)の金子高広氏に「ボッシュの技術伝承と人材育成」という事例をお願いした。ヨーロッパは、陸続きでありながら異なる言語、宗教、民族が混在する地域であり、ヨーロッパの人たちは最初から国境を超えてヨーロッパ全体、世界全体という考え方をしている。世界中に事業所を持ち、様々な文化や民族の従業員を雇用するボッシュが、どのような技術伝承や人材育成の仕組みを持っているのか、考え方で進めているのか、是非参考にさせていただきたい。

2本目は中国の東忠グループの方たちに「中国ソフトウェアオフショアにおける技術継承と人材育成」という事例をお願いした。労働力の流動性が極めて高い、ということをも前提として、オフショア開発の受け

[†]平成24年3月15日 受付

*東京都市大学 知識工学部 経営システム工学科

連絡先：〒158-8557 東京都世田谷区玉堤1-28-1(勤務先)

皿として会社の姿を整えてきたこと、その過程で様々な標準化を進めてきたこと、グループ全体の人材育成プログラムを共通化し、人材開発企業として、あるいは日本企業の教育研修を受託するまでになっていることなど、極めて興味深い事例である。

3本目は、安藤之裕氏に「アジアのデミング賞実施賞受賞企業における人材育成」という事例をお願いした。インド、タイ、シンガポールのデ賞実施賞受賞企業での人材開発の事例である。日本的なTQMを導入しながらも、現地の状況を反映させた戦略的な人材育成を進めていることがわかる。現地資本企業の例がメインだが、日本企業が進出して現地採用の従業員を育成するときも、同じような考え方が使えるのではないだろうか。人材育成で考えなければならない重要なポイントが、当たり前のように触れられている。

これらはいずれも、外から見なおしてみようという狙いの事例である。

3. 学習と教育

さらに、学習とは何か、教育とは何をすることか、一歩下がって考えてみたい。

1本目は、長年品質管理の推進にあたってこられたJUKIの光藤義郎氏に「企業内品質教育再考」という一文をお寄せいただいた。そもそも企業において従業員を教育する、従業員からすれば教育を受けるということはどういうことなのか。日本国憲法に書かれた教育を与える義務・教育を受ける権利とは全く異なる文脈で考えなければならない。企業の組織目標を達成することと教育の間にはどのような関係があるのか、厳しい時代だからこそ原点に戻ってきちんと考え直す必要があるだろう。

2本目は、司馬正次氏に「能動的学習環境と問題解決力」という一文をお寄せいただいた。インドにおける製造業の経営幹部あるいはリーダーをどのように育成するか、著者がデザインして実施した育成プログラムについて紹介していただいた。「そもそも人を『教

えること』ができるか」という原点に立ち返った間から始まっている。様々な仕掛けの中で、人が『学ぶ』とはどういうことなのか、もう一度考えなしてみるきっかけになるだろう。本文にも書かれているが、この取り組みの功績により、インドで最も権威あると言われるPadma Shri賞が著者に授与されている。

4. 国際競争力を意識した人材とは

最後に、それではそもそもどのような能力を持った人材を、これから育てていくべきか、識者の方に論じていただいた。

1本目は「価値づくり」を提唱されている一橋大学の延岡健太郎氏に「日本製造業の生きる道と求められる人材」という一文をお寄せいただいた。なぜ「価値づくり」と「ものづくり」が乖離してしまっているのか、という分析から始まり、いかに顧客価値を生み出していかまで、独自の視点で論じていただいている。模倣しにくいコア技術を戦略的に鍛えていきながら、それを顧客価値に結びつけていくことができる技術者の育成をはじめべきだとの考えに賛同される読者も多いのではないだろうか。

2本目は龍谷大学の由井浩氏に「高品質企業経営と人材育成」という一文をお寄せいただいた。育成の対象と役割、及び育成の方法や領域について、それぞれ5つに分類し、おおよそ1970年以降どのように主張され変遷してきたか、豊富な文献をもとに整理していただいた。

5. まとめ

今回の特集は、最初から「答」を求めて始めたわけではない。考えるヒント、解釈の助けになる切り口が見つければ、ということを期待して進めてきた。これからますます「人」が重要となってくる。この特集企画が、企業における「人」を考える上での一助になれば幸いである。