

グローバル製造業における人材育成について

～松下幸之助と稲盛和夫の人材育成を題材として～

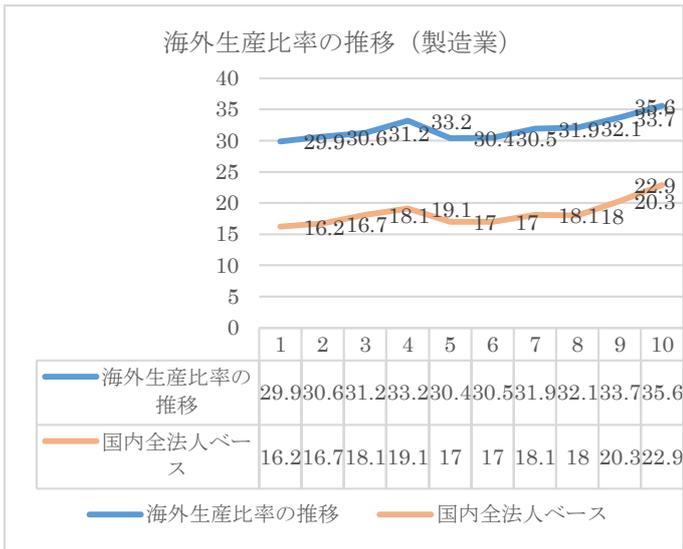
1160410 河内 陸匡

高知工科大学 マネジメント学部

1. はじめに

1.1 概要

日本における経済の成熟化、人口減少、市場の縮小などの内的要因と、プラザ合意による円高進行などの外的要因から製造業の取り巻く環境に大きな変化が生じた。日本国内における商売は難しくなったが、円高の進行によって海外に生産拠点や販売拠点を設けることが容易になり、企業が生き残っていく選択肢として大きな可能性を秘めている。実際に製造業によるグローバル化は進み、海外生産比率も徐々に上がってきている。(図1参照)



(図1)

グローバル化を進めていくにあたって、多くの先進国で自国の人々の生活に対する満足度が成熟化したことが背景となり、国際競争が激化している。この状況で、競争力を高めていく為の手段の一つとして、各企業は企業価値向上につなげていくマネジメント人材が必要となっている。

1.2 背景

「製造業をめぐる現状と課題」(平成26年3月 経済産業省製造産業局)によると、企業価値の向上の為には何が必要かというアンケートを取った結果、管理職層のマネジメント能力の向上 69.7%、将来の管理職を担う中堅社員のレベルアップ 55.7%が突出している。

しかし、これまで企業は人材育成をして競争力をつけてきたはずである。なぜ人材育成の課題が出てくるのだろうか。先行研究である高橋平徳「現場における学習研究の現状と課題」から若手人材の育成に関して、2000年代以降の経済失速における成果主義と人員削減により、人材育成へ手が回らないほど既存社員の多忙化を生んだこと(中原・金井, 2009)が部門間の孤立、新人の孤立を生んだ。そのことが若手人材の挑戦の機会を無くし(松尾, 2006)、現在の中間管理職人材不足といった課題になっている。

日本産業訓練協会「企業内訓練の効果的な展開」によると、高度成長期である1966(昭和41)年において既に、人材育成に対する上司の気持ちとして「余裕がない」「教え方がわからない」といった感情が表れていた。(学校法人産業能率大学 人材育成の現状と課題第1回より)

OJTの人材育成は40年前から課題となっており、その上に現代の情報化社会が姿を現したことから当時中管理職を担っていた社員の、「人を育てることに対しての意識が希薄になった」と考えられる。現在人材不足が問題となった背景には、情報化社会において若手の人材育成期間が足りず、企業が求める理想の人物にならぬまま責任のある仕事を任された。失敗が出来ない環境にいる為、挑戦が出来ずに日々の業務に追われるといった状況に置かれているということが現実である。

ここでの問題定義としては、「どのような組織であれば忙しい中で満足のいく人材育成ができるのであろうか」ということである。

1.3 目的

本研究では人材育成に力を注ぎ、ベンチャーから会社を大きく発展させていった経営者2人（現パナソニック創業者 松下幸之助、現京セラ創業者 稲盛和夫）を取り上げ、どのような教育方法で人を育ててきたのかを明らかにする。明らかにしたものの中から時代、活躍する場所によって人材育成の主要素は変わるのか、主要要素とは何かを明らかにする。

1.4 研究手順

- 先行研究から人材育成に対する現状を分析する。
- 先行研究、諸書籍より松下と稲盛の人となり、経営手法、人材育成について明らかにする。
- 松下幸之助と稲盛和夫を題材に取り上げ、彼らが人材育成に対して行ったポイントを整理する。
- 松下と稲盛の大事にしている経営観を取り出し、人材育成するための評価軸を明らかにする。
- 中小企業のグローバル化を推し進める為に人材育成の評価を作る
- 人材育成はどうあるべきかを明らかにする。

2 章

2.1 松下幸之助と稲盛和夫を題材に挙げた理由

松下幸之助の経営方法は人を大切に育てるというものである。適材適所を常に意識し、自らが模範となることを実践していた。自ら掲げた目標を実現する為、社員を引っ張ることが社員の成長を促した。

稲盛和夫の経営方法は京セラフィロソフィーの実践である。社員が同じ思いを共有し、個人がどうあるべきかを繰り返し自分自身の中に落とし込んでいる。これが個人の成長を促し、会社の成長となっている。

この2社の共通点としてはどちらもベンチャー企業から始まっているということである。現在はITベンチャー企業の機運が高まっているが、両経営者の創業当時は優秀な人材を取ることが非常に難しかった。しかしその中で人材開発に力を注ぎ、松下電器産業に至っては戦前に海外に出店しており、現在は両社共世界に名を馳せるグローバル企業としての地位を築いている。

なぜそのような成長を遂げることが出来たのか、人を軸とし

た2つの経営手法から現在の製造業が学べることを抽出していく。

2.2 会社概要

panasonic（パナソニックホームページ、幸之助論より筆者作成）

ー創業から中企業となるまでの流れー

大正7年3月、松下幸之助により大阪市福島区大開町に松下電気器具製作所を設立創業、配線器具の製造を開始する。

大正9年には「歩一会」を結成。スポーツなどを通して社員同士の異例なほど緊密なコミュニケーションを推奨する。

大正12年3月砲弾型電池式ランプを考案発売。昭和2年4月

「ナショナル」の商標を制定。社内向けに「歩一会」会誌発行。

昭和4年は世界恐慌にも関わらず、従業員数477名、生産高月額20万円、140の特許を持つに至る。

昭和6年末には従業員数886名になり、さらに多くの特許を取るにより市場シェアで競合他社を引き離す。当時一般電気配線器具、ラジオ、ランプと乾電池、電熱器類（アイロン等）など200以上の種類の製品を製造。

昭和7年には従業員数1100人となり、年商300万円、特許数280、工場10か所となる。この時期「水道哲学」の披露があった。社内に貿易部の設置、配線器具と乾電池を輸出が始まる。

2.3 会社概要 京セラ（京セラホームページより抜粋）

ー創業から中企業までの流れー

1959年4月 京都市中京区西ノ京原町101番地に本社並びに工場を4月1日付で設立（資本金300万円、従業員28名）。ファインセラミックスの専門メーカー「京都セラミック株式会社」として創業。

1960年4月 東京に出張所を開設。

1963年5月 滋賀工場（現・滋賀蒲生工場）を新設。1968年3月（社）中小企業研究センターより優良中小企業として第1回中小企業研究センター賞（現・グッドカンパニー大賞）を受賞。

1968年8月 米国カリフォルニア州に駐在員事務所を開設。

1969年7月 鹿児島工場（現・鹿児島川内工場）を新設。米国現地法人Kyocera International, Inc.を設立。

1971年1月ドイツにFeldmühle社と、合弁会社（現・Kyocera Fineceramics GmbH）を設立。大阪証券取引所市場第2部上場。

1971年10月 大阪証券取引所市場第2部、京都証券取引所

に株式を上場。

1972年3月 「大規模集積回路用セラミック多層パッケージの開発」により第18回大河内記念生産特賞を受賞。

1972年7月 京都市山科区に新社屋を建設、本社を移転。

1972年9月 東京証券取引所市場第2部に株式を上場。

1972年10月 鹿児島国分工場を新設。

1974年2月 東京証券取引所および大阪証券取引所市場第1部に指定替えを行う。

2.4 経営の特徴

松下幸之助

人が事業に対してどうすれば上手くいくのかを必死に考え、答えを導き出すことによって会社の運命は変わっていくことに気が付いた松下幸之助は、事業の成否は人にあるという信念に基づいて人を育てることに大きな努力を払い、経営情報を社員と共有し積極的に仕事を任せ、強い使命感に基づいて強い要求を出し、仕事を通じて人を育ててきた。

しかし、従業員が現状に満足してしまえば事業に発展はない為、従業員のゆるみを出させない環境を作る為に一人で全体を管理できなくなった時から「水道哲学」の提唱、社歌・所主通達の提唱、社員・工具養成所の開設、事業部制の開始を行った。これにより全体の目指すべき目標を示し、組織全体が目標に向かって動きやすい組織体制を築いた。

目標と組織だけでなく社員間にも気を使い、社員の和を作るため歩一会を結成し、運動会などのレクリエーションを推奨した。そうすることによってブルーネックとホワイトネックの距離が縮まり、現場において衆知を結集した仕事ができる様になっていた。

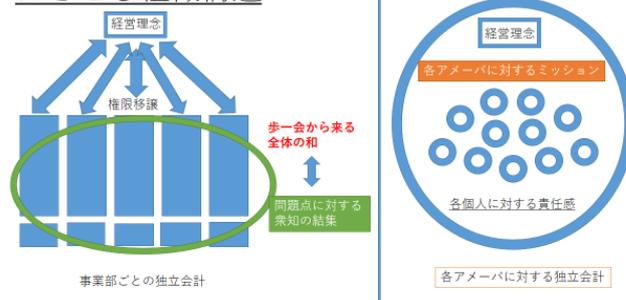
稲盛和夫

経営とはどうあるべきか、人間とはどうあるべきかを考えつくした結果生まれた京セラフィロソフィーと、フィロソフィーを実践して行く為のアメーバ経営を用いて社員一人ひとりの責任感と大きな権限を生み、高い目標を求めることで実力を高め、引き出す経営をしている。アメーバ経営とは5～50人のチームに分け、小集団別独立採算制度を活用することにより会社の課題がタイムリーに見えるようにし、経営者意識を持った人材の育成につながる。

人生の方程式として人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力を提唱し、考え方ひとつで思いは必ず実現するから潜在意識まで透徹する強い持続した願望を持つことを社員に教えている。

2.5 組織の構造

松下幸之助（左）と稲盛和夫（右）のやる気にさせる組織構造



(図2 筆者作成)

松下幸之助と稲盛和夫はどちらも経営理念を組織に深く浸透させ、全員が同じベクトルに合わせて動いていける様にしている。そのためには理念の提唱と繰り返し社員に対して伝えていくだけでなく、組織編成から個が活発に動き出し全体の衆知を集めてイノベーションを起こすべく日々創意工夫を重ねる様にしなくてはならない。ここで松下幸之助は事業部制を考案した。事業部制は製品ごとに小さな会社を組織し、社員への大きな権限移譲に核がある。これにより組織の中で事業運営をしているという感覚を持った者が多く現れた。その結果としてそれぞれの経営者意識を持った社員の創意工夫により売り上げが大きく伸び、現在のグローバル企業への礎となった。

日々の創意工夫を得て、社員の心を緩ますことなく経営の意識を持たせるもう一つの方法は稲盛和夫のアメーバ経営である。アメーバ経営は、組織を少数の団体にして独立採算制度を取らせるところに肝がある。小さな組織それぞれが年度計画を立てて、それに対して日々の業務を行っている。

2.6 松下幸之助と稲盛和夫の共通点

この両者の共通点は3つある。

1つ目は人とはどうあるべきか、商売とはどうあるべきかという原点に立ち返って経営理念を作り出し、社内で共有され、各個人が判断を下すことが出来るようにした。2つ目は情報を共有するガラス張り経営、裁量権の譲渡などにより、社員それぞれの責任感を生み出していった。3つ目は組織にゆるみが出ないように経営理念を軸に全体が責任を持って仕事ができる組織構造を編み出した。それぞれのやり方は少し違うが、経営理念を軸として全体の目標、判断基準を明確化することにより個人に創意工夫を促し組織全体にまとまりを作ること、組織内における個人個人が経営理念に準じて自らのアイデアを実行しやすい組織体制を作っていたことが共通点である。

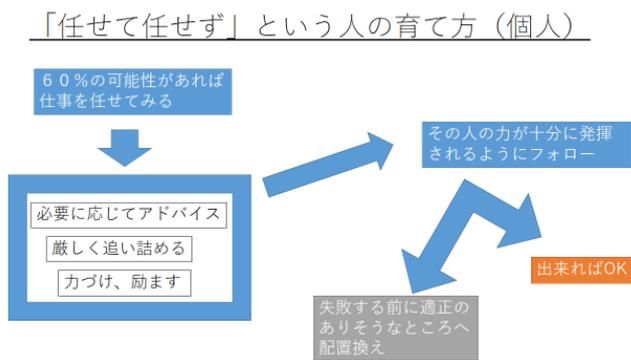
2.7 松下幸之助の人材育成に対する理念

松下幸之助の人材育成に対する観念は公の為の仕事であると捉えていた。その上で理想とした組織とは人それぞれの長所を伸ばし組織の中に多様性が生まれ、適材適所に配置した上で衆知を結集した結果全体として一人では達成できない結果が生まれる組織を作ろうとしていた。

2.8 松下幸之助の人材育成に対する実際の取り組み

店舗社員に対しては電話対応などでは社員の近くで話すようにすることで、社員が真似をするように仕向ける（松下幸之助の人材育成と人間観 P41 より）など自分自身を手本として人を鍛えていくというスタイルを取っていた。そのような人材育成の中でも松下幸之助が一番気を付けていた人材育成とは凡事徹底、観面注意である。当たり前前（の）ことが当たり前前（に）できていなければその場で顔を対面させて叱るといった教育方法を取っていた。そうすることにより、社員に対して平日頃の行動に対して、何が正しくて何が正しくないのか判断基準を作ると共に、自分自身の志、想いを知ってもらう機会として有効に使った。これが経営理念の理解にもつながり、個人個人が経営理念に対して深く考え掘り下げることを促し、社員の後の行動に大きく影響した。

2.9 松下幸之助の人材育成（個人）



(図3)

この手法は松下幸之助の判断で仕事を与えるときに60%出来る可能性があると思込んだ人に対して実際に仕事を任せるやり方である。ただ任せるのではなく必要に応じてアドバイスを与え、時には厳しく追い詰め、または力づけ励ます。そうすることで社員が必死になって自ら考え、目標を達成していける様にフォローをする。目標を達成できればいいが、達成できなさそうだと判断した場合には、失敗する前に適正のありそうなところに配置換えを行う。ここに松下幸之助の人材育成の中での付度と、適材適所に人員を配置できるように判断していることがうかがえる。

3章

3.1 考察・提案①

松下幸之助と稲盛和夫は経営理念を軸に社員の考え方や目標を同じ方向へ導き、一人一人が持てる力を最大限発揮し、適切なアドバイスと衆知を使い社員が困難だと思える挑戦を成功させ自信をつけさせる。そして何が合っていて何が間違っているのか社内での評価基準を一定にすることで、その責任を多くの社員が自覚できる組織形態を取った。現在グローバル製造業において求められている人材像は①世界的視野で課題を見つけ、行動できる力②多様な文化を受け入れ、咀嚼しチャレンジ精神をもって新規ビジネス創出につなげるという2つの要素があげられている。この2つの要素はこれまでの考察を踏まえ、経営理念を軸とした京セラ、パナソニックの社員には共通した意識であるといえる。では現在グローバル人材に求められている2つの要素を現在の企業が導入していくにはどのようにすればいいのだろうか。今回提案するのは現在人材枯渇だとされる中間管理職のマネジメント人材を育てるに当たり松下幸之助と稲盛和夫の人材育成における要素を取り入れた評価軸である。経営理念を軸とし、目標に対する評価、目標に対する行動、志向の軸といった3点から細分化させている。(図4)

目標に対する評価	適切な目標か				
	メンバーに共有されているのか	メンバーへの共有の仕方は適切か			
		同じレベルで目標に向き合っているか			
目標に対する行動	意欲は強いのか	積極的に動いているか			
		人を巻き込んでいるのか			
	創意工夫はなされているのか	改善案が出てきているのか（日々の業務）			
		衆知を使って解決されているか			
志向の軸	顧客のことを第一に考えられているのか				
	現場に足を運んでいるか				
	先入観のない公平な判断はなされているか				
	常に何が正しいか考えているか				
	自ら手本を示しているか				

(図4)

この軸を取り入れることにより、

- ① 管理・評価軸をはっきり決める
- ② 評価軸への理解を深める
- ③ 誰に対して商売をしているのか、理解を深める

といった効果が期待され、管理職が現在取り組んでいることが的を射ているのかどうか分かる。

3.2 考察・提案②

現在の人材育成の課題として失敗経験の不足、協業経験の不足といった問題が浮上してきた。この不足経験を補う為に松下幸之助と稲盛和夫の人材育成をヒントとして、本研究の調査中にわかった事をヒントに解決策を組み立てることができる。①

経営理念を軸とした全体の目標、判断基準を明確化することにより個人に創意工夫を促し組織全体にまとまりを作ること、②組織内における個人個人が経営理念に準じて自らのアイデアを実行しやすい組織体制を作っていたこと、が松下幸之助と稲盛和夫の人材育成の妙味だと述べた。ここから、これからの中間管理職の育成に対して求められるのは「挑戦の機会と挑戦に対する判断基準の明確化、社内交流の活性化から来る衆知の結集」だということがわかる。この3点を意識して会社側が改革していくことによりグローバル人材となりうる人物像を早期に作り上げることが出来るのではないかと考える。

2.3 考察・結果

本研究の目的である現在と過去の人材育成に違いはあるのか時代と働く場所によって人材育成における違いはあるのかという主題において、どちらも違いは無いという結論に達した。

松下幸之助・稲森和夫が力を注いだのは、いかにして社内にいる人材から100%以上の力を出させるかという部分である。いわばやる気の構造を自ら編み出したといえる。やる気を出させる為に必要なものは権限委譲と情報の開示、当たり前のことを当たり前に行える人材育成である。

しかし現代企業がすぐにまねをするのは難しい。松下幸之助と稲森和夫の真骨頂はフォローにある。社員の考えていることを掴み、適切な方法（ほめる、叱る、追い詰める、情報を与える）によって目標の実現を後押しすることで人を育てていった。

3.2 本研究のまとめ

松下幸之助と稲盛和夫の人材育成を経営理念、組織構造、個人の育て方（理念、実践）という3つの側面から見てきた。①経営理念では「人とはどうあるべきか、商売とはどうあるべきか」といった問いを経営者が深く掘り下げることで答えを見出し、明文化したこと。②組織構造では経営理念を軸として各社員が責任感を持ち、日々の創意工夫を持って積極的に事業を推進していける環境を作り上げたこと。③個人の育て方では社員が経営理念の本質を理解し全体が同じ判断軸を共有することで、個人が自分自身の得意分野を磨き実際の行動に落とし込んで事業運営ができる様にしたことがわかった。

松下幸之助と稲盛和夫の人材育成から学ぶ、グローバル化に伴う高度なマネジメント人材育成の方法は（図4）に表示している評価軸を決め、理解を深めるといった「中間管理職の評価軸」、「挑戦の機会と挑戦に対する判断基準の明確化、社内交流の活性化から来る衆知の結集」を促すことにより短時間での高度マネジメント人材育成が可能になる。

個人を認め、やる気が出るように仕向け、適切な場を与えることが人材育成の主要要素である。

4. 参考文献

- 日本製造業の生きる道と求められる人材 延岡健太郎
松下幸之助の人間観と経営哲学 吉田健一（2009-12）
松下幸之助 松下幸之助研究室
松下幸之助 PHP 総合研究所
高橋平徳「現場における学習研究の現状と課題」
幸之助論 ジョン・P・コッター
松下電器五十年の略史
松下幸之助に学ぶ経営学 加護野忠雄
企業家の群像と時代の息吹 伊丹敬之、加護野忠雄、宮本又郎、米倉誠一郎 編
京セラフィロソフィー 稲盛和夫
成功への情熱 稲盛和夫
稲盛和夫の実学 稲盛和夫
製造業をめぐる現状と課題 平成26年3月 経済産業省製造産業局
学校法人産業能率大学 人材育成の現状と課題第1回より