

## ⑨4 人材育成の共通の基盤

山本 俊夫\*

\*やまもと としお：パナソニックにて海外事業経営と海外マーケティング講師を各々15年間経験。退職後はマーケティング専門家として欧州復興開発銀行でアドバイザー、JICA海外研修所で講師業にそれぞれ従事する。サイエストグローバル顧問登録。

私は50年間、国内外各地で人材育成の指導に当たってきた。その経験の中で特に印象深かった3つの事例を紹介したい。

1つ目はアフリカの製造販売会社での事例である。当然、アフリカでは働き方の習慣が日本と違う。そこで、まずは人材育成の主眼点が人本主義、現場・現物・現実にあることを踏まえて日常の実務実践と組織的学習を現場に徹底させ、企業の事業ミッション理解と実現に努めた。その中で、仕事を通じた生き甲斐、働き甲斐、団結心、愛社精神を育むためにいろいろな対策を講じた。具体的には、職場での改善チーム活動、毎日の目標管理、毎月の決算検討会、MBWA（マネージャーの現場観察）による部下の能力、成長段階に応じた管理の推進などだ。また、クラブ活動の推進や健康増進のための無料での食事提供、医療体制の整備など、直接は仕事に関係しない生活に関することも管理した。その結果、現場の愛社意識やリーダーシップが向上し、企業も成長発展を遂げた。

2つ目はサウジアラビア現地輸入販売代理店での事例。社員構成は、10カ国にまたがる非英語圏の開発途上国から出稼ぎにきた2年契約の労働者がほとんど。英語で交流させるも意思の疎通は困難で、コミュニケーション不足から共通理解や合意が得られずチームワークも成果も低調だった。解決策として優先したのが、会社と社員双方の達成目的・目標の見える化だ。社員の要望が金銭的報酬と能力アップ、人間的に大切に扱うことだったのに対し、会社の要望は顧客基盤拡充、売上・利益・占有率アップ。その中から組織の共通目標を明確にし、実現に向けて「全員で」目標管理と決算検討会を継続実施した。こうした組織的学習の結果、団結力が強まり事業を発展させられた。

3つ目は欧州現地販売会社で、日本本社マーケ



ティング専門講師として、外国人の経営幹部へ人材育成に関する研修を実施したときの事例だ。研修初日の雰囲気は冷やかかで、挨拶の後、受講者から早々に講師の実力・実績・適性に関する質問が続出した。日本本社から講師が指導に来たことへの欧州の高学歴白人経営幹部の反発心からだ。しかし、研修は「指導」ではなく、欧州事業の共通の経営問題・課題を本社と現地が協働で解決するための「学習機会」であると話すとも見方も変わり、経営管理の各階層の事業ミッションやビジョン、ありがたい姿と実態とのギャップ、問題・課題への対応策などのテーマで盛り上がり、深夜まで活発な討論が続いた。研修成功の主要因は、研修をクリニックと位置づけ、受講者が医師の立場で法人病の自己診察をして解決を図ったことである。特に欧州人の幹部は現地会社の日本人社長、日本事業部との日常の相互理解不足が常にあったようだ。不安・不信の払拭・改善の方向性が研修で得られたことも安心感と期待感につながり、現場での実践意欲の向上に貢献できたのだろう。

これらの事例から見える人材育成の共通の基盤とは、人本主義にのっとり、企業・事業の目的・目標を共有し、われわれ意識の下に共に生き、働き、学び合い、助け合い、人生と事業を楽しむ共生共栄関係を築くことだといえるだろう。