

# 職業人として順調なスタートを切るために

産学官連携アドバイザー／財団法人三重県産業支援センター産業人材育成コーディネーター

村上 一仁

## 1. はじめに

本報告は「仕事の進め方について」と題して、三重大学工学研究科の方々を対象に数年に亘り学生から社会人へと大きく環境が変わるに際して参考としていただくために講義をしてきた内容を基に纏めたものである。これから社会に巣立つ方々の将来に資するものとなれば幸いである。本報告では企業における業務の流れ、役割分担、業績評価、グローバル化を含む社会環境の変化への対応といった内容について述べている。

## 2. 企業における業務の仕組み

### 2-1 企業における業務の流れ

製造業を例に業務の流れを模式的に示すと図1のようになる。事業は競争的な環境下で注文を取り製造した物を販売し代金を受け取るという一連の流れからなっている。製品を作るにあたっては製品を設計し材料を仕入れ加工し出荷するという、より細かい工程に分けられる。サービス業であれば製品をソフトウェアやサービスと置き換えて考えることができる。

実際には注文に先立って、受注につなげるための諸活動がなされる。それを模式的に図2に示す。

マーケティング、競合分析などの企画、製品開発、製造工程・方法・設備などの開発、新たな材料の開発、顧客への新技術・新製品の紹介など様々な要素の開発、製造するための人材育成・確保、設備や原材料の調達、販売経路の開発などの生産準備があって漸く量産が可能となる。

量産段階では品質(Quality)・原価(Cost)・納期(Delivery)の生産に纏わる3要素(QCD)を中心とした管理と改善活動がなされる。そして、市場に出された製品に対しての顧客の声を次の活動に活かすためのアフタ・サービスがなされる。

このように全体の流れを見ると、製品が市場に出るまでには様々な人が関わっていることが理解される。言い換えれば、これらの一連の流れのどこかに停滞や誤りが生ずれば、製品のQCDのどこかに不具合を起し、顧客、自社の双方に重大な迷惑をかけることに繋がる。このことは会社の信用の低下に繋がり、時には企業の収益に悪影響を及ぼし、存続を危うくするものとなる。

### 2-2. 分業構造と人事制度

企業ではこれらの一連の業務の流れを分業化し、役割分担・権限とインセンティブ・システムを関連付けてお金、情報、物の流れが円滑に進むように運用している。図3はその様子を模式的に示したものである。この仕組みは企業間取引、企業の内部組織同士、企業の内部組織と個人の

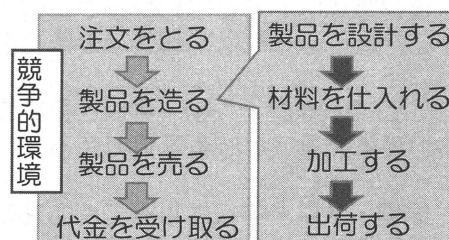


図1 製造業における業務の流れ

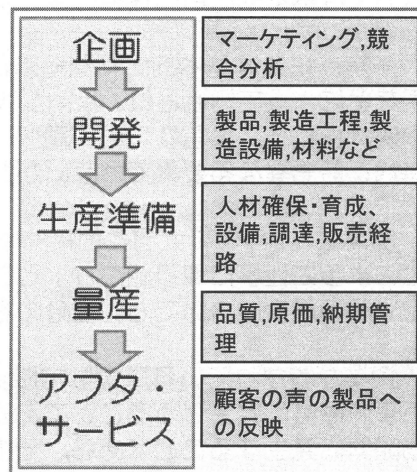


図2 受注につなげるための活動

間にも当てはめることができる基本的な要素である。日本的な生産システムとして代表的な TOYOTA 生産方式 (TPS) においても、これらの流れが澁みなく進むことが重要視されている。

会社と個人の関係を一般的に人事制度と称し、図 4 にそれを模式的に示す。分業構造に対応して役割・責任が決められ、その成果・実績、能力・熱意、人間関係などの要素が評価され、その査定結果に応じて給与・賞与、昇進・役職、能力アップのための研修機会などの処遇に結び付けられている。

処遇だけを目指して業務遂行することには種々意見はあると思われるが、個人が自立するためにはそれは不可欠な要素と言える。

ここで、家庭・大学・学校と企業の違いについて考えることは有意義である。

家庭・大学・学校は平等で協力を軸とする共同社会であり、進歩が遅れた場合もできるだけ引き上げる努力がなされる。そのための費用については基本的に自己負担となっている。

一方、企業は基本的に利潤追求と企業の維持・発展を目指す目的社会であり、能力、熱意、成果などによって評価され、役割が決められ、処遇(給料・ボーナス・昇格・教育訓練の機会など)が決められる。換言すれば、頑張った人とそうでない人には差がつく社会である。この点が大学時代と最も異なる要素ではないかと考える。

例えば、半年毎に上司と面接(対話)し、「自分の成果について目標通り達成できたか」、「今後、どのように仕事に取り組むか」ということを話し合う。その場合、成果はもとより、次の目標設定や評価尺度についても、自分の意見や希望を明確に説明できる能力が必要とされる。

企業が置かれている環境は常に変化しているため、当初設定した目標が最適ではなくなるという事態は常に発生しうることである。また、業務を遂行するうちに予想外の成り行きとなることも頻繁に発生することである。そのような場合には単に上司からの指示で動くだけではなく、自ら問題を発見し、関係者と情報共有し、対処する行動に出る姿勢が望まれる。

従って、会社に入ってから、仕事や産業界・社会の動きについて学び続ける、チームとして働くことを心がける、経営資源(人・物・設備・時間)を管理する、科学・技術・技能を使用する、課題に取り組んで解決すると言った日々の努力が自らを職場において居心地良くするものであり、それらが積み重なって個人の処遇の差となって現れてくる。

然し、企業は画一的な真面目人間だけを求めている訳ではない。変化が激しい時代において、沢山の人が集まって仕事をする企業においては、多様な個性と才能は重要とされている。基礎ができていないままで個人の思いに任せて活動することは地雷原を歩くようなもので、事故や品質不良につながる。そのため、早い時期にそれぞれの企業の基礎的なことに習熟し、確りした基礎の上で個性を活かし、得意なところを伸ばすよう努めることが望ましい。

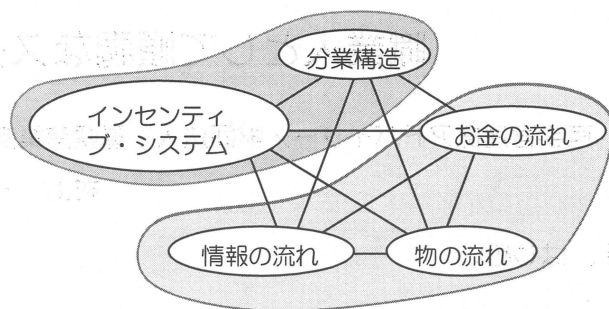


図3 業務の分業構造

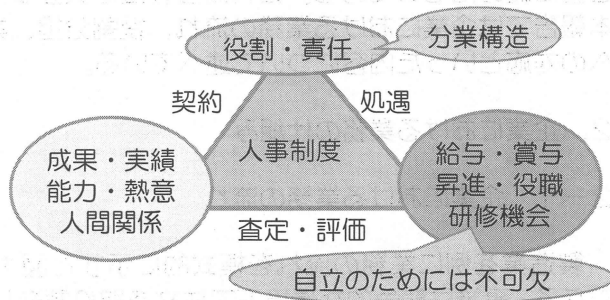


図4 会社と個人の関係：人事制度

将来に亘って各自がどのような業務に携わり、それによってどのように評価されるかということについて大まかに把握するために図5を参照いただきたい。高度な能力を要求される業務に携わるためには個人としての長期的な計画に基づいて、段階に対応して必要とされる技量を先行して身に付けておくことも重要な要素と言える。

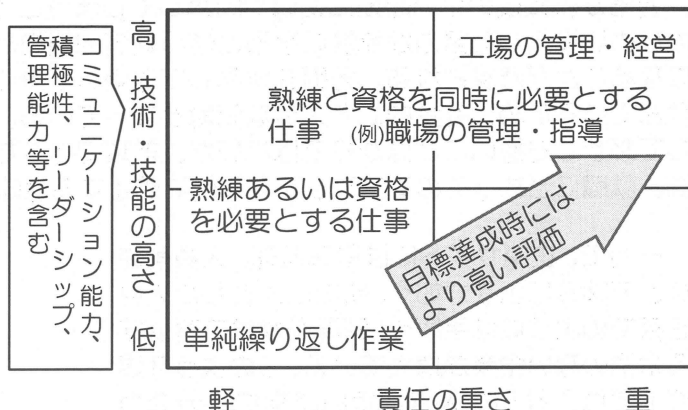
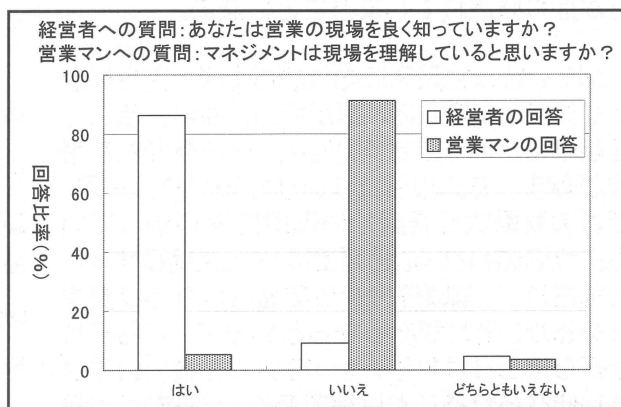


図5 企業でどのような仕事がどのように評価されるか

社会への旅立ちを控えて学生時代に何をしておくべきかと言えば世界で起きている重大な課題について関心を持ち、様々な活動に参加して豊かな人間関係を築く機会を増やし、自主性、自分の考え方をもち、アピールする能力を持つことの大切さを理解する。そして、自分の人生ということ意識し、自分の適性に合った仕事選びの大切さ、社会では努力や忍耐が必要であることを理解するよう努めることであろうと考える。

### 2-3. コミュニケーションは誰にとっても難しいこと

これまで、再三に亘りコミュニケーションの重要性を説いてきたが、十分なコミュニケーションをとることは相当な程度意識的にしないと難しいことが窺われる。図6に経営者と営業マンについての意識調査をした結果の例を示す。



President 2007.2.12(Web版)記事データより筆者作成

図6 上司と部下の理解度に関する意識のミスマッチ

これによれば、90%弱の経営者が営業の現場を良く知っていると認識しているのに対して、90%以上の営業マンが経営者は営業の現場を良く理解していないと認識している。十分なコミュニケーションはかなり意識的に努めなければ難しいことと推測される。

### 2-4. 企業が若い人たちに向上を期待していること

筆者がこれまでに人材育成に関して企業人へのインタビューやアンケートを通じて理解する「企業が若者に向上を期待している事柄」を挙げると図7のようになる。特に、入社して十分仕事について理解を深める前に転職してしまうことが問題視されている。2009年の調査では、大学卒業後3年以内の転職が30%、高校卒業後3年以内の転職は50%、中学卒業後3年以内の転職は70%という状態になっており、これを「七五三現象」と称している。

- ・ やる気や就業意識
- ・ 忍耐力/自分の我儘を抑制する力
- ・ 社会人としてのモラル、自覚
- ・ 自分から進んで何かをする
- ・ 新しい顔ぶれの人に話しかけ溶け込む力
- ・ 注意を素直に受け止め反省する力
- ・ 目先の利益に囚われず本質を大切にする力
- ・ 自分の人生の計画・目標をもつ
- ・ 自分の考えを表現したり説明して理解させる力
- ・ 自分のお金と時間を使って勉強する力(自分への投資)

十分仕事を覚える前に会社を辞めてしまう事に困っている

図7 企業が若者に向上を期待している事柄

若者が就職後の早い時期に退職や転職してしまうことは、企業にとって、それまでに人材育成のために投入した努力が無駄になると言う経済的損失だけではなく、転職する本人にとって不利になることが懸念される。転職を意図して退職した後に定職に付くことができなくなる危険性を孕んでいるため、社会的にも大きな問題となっている。人材の流動性が高まることは社会全体として必ずしも悪いことばかりではないが、前項で述べた、在学中に心がけておくべきとした事柄は、就職に当たってのミスマッチを事前に防止する意味では有効なことと言える。

一方で、企業サイドには景気低迷、人員削減などで図8に示すが如く、新たに入社した人材を育てようには手厚く、時間をかけて育成する余裕のない企業が増えている。このような環境下では入社した人材が早い時期に十分な力をつけ、業務や職場に馴染む前に種々のトラブルに見舞われ、不本意ながらの転職の道を選ぶことになりかねない。それを避けるためには在学時から自分の意思を明確に伝えるなどのコミュニケーション能力、自社の状況や必要とされる専門知識を自ら進んで身に付ける努力などが要求される。さもなければ、半数に近い人材が取り残されてしまうことになる。

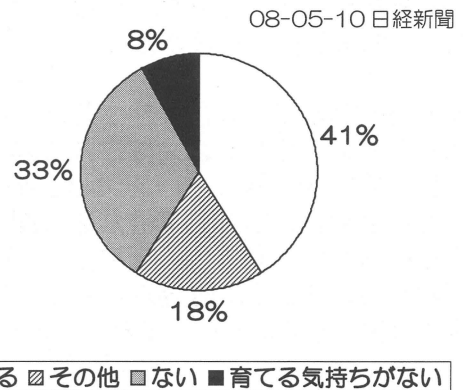


図8 企業に若手を育てる余裕はあるか

然し、新入社員側にも課題はある。図9に示すが如く、安定志向が強い、指示待ち、競い合うことを避けるといった傾向が強く、自己啓発的な意欲が必ずしも認められない点が窺われ、一層、若者の就職状況を厳しい環境に押しやっているように思われる。巷間では「ゆとり教育世代」と称されて、就職環境から敬遠されがちな要素もあるが、それがあからといって、自らそれを打ち破らなければ、待っていても救いの手は差し伸べられることは稀であり、自ら動くと言うことが不可欠であろうと考える。

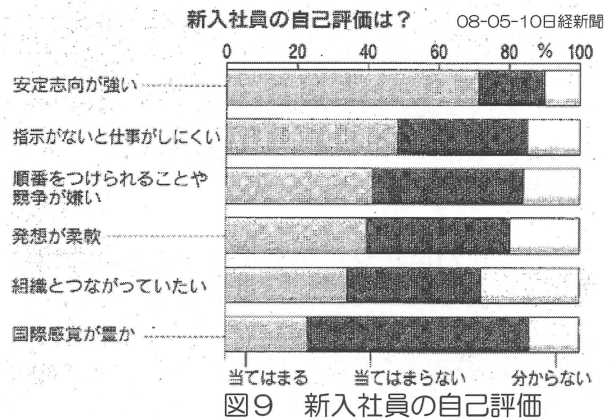


図9 新入社員の自己評価

自分が行き詰まったと感じた時には周囲にそれを発信する勇気も必要となる。ぼやく時は大声でぼやくのも良い。多くの人が連携して業務をこなしている環境で、何もかも自分だけで解決しようと抱え込むのが最も好ましくないことの一つである。また、失敗を恐れる余り、自縄自縛になるのではなく「恥は30歳までにかく」くらいの開き直りがあっても良いと考える。

## 2-5. 目標を定めて行動することについて

企業はいつまでに何をしなければならぬかを定め、それを達成して初めて業績が計画に伴うことになる。そして、それらは組織目標として関連付けられながら、より細かい部門の計画として分解され、さらに、個人目標にまで分解される。

多くの企業では目標管理と称して、上司と部下の間で目標設定について話し合い、いつまでにどのような成果をあげるかと言うコミットメントがされる。そして、定期的にそれを評価、見直しをすることになる。

その場合、日常から目標達成のための諸要素を具体的に示した計画とするよう習慣づけしておくことが好ましい。計画を立案するに当たっては5W1Hとして示される視点から具体化し、日

常に自ら計画の進捗を振り返って見直すことが好ましい。企業では Plan-Do-Check-Action (PDCA) サイクルと呼んで経営管理手法の重要な要素として位置づけている。図10に5W1HとPDCAサイクルを模式的に示す。

諸要素を順序立てて具体的に目標設定に盛り込む能力は急に身に付けられるものではないので、日頃から意識的に習熟しておくことが望まれる。また、5W1HやPDCAを全て明確にできないからといって、曖昧なまま根拠ない内容を目標設定に盛り込むことは自らや組織の判断を誤らせることになるので、それらの点については組織全体や上司と検討を重ねて徐々に積み上げて行くようにすることが望まれる。そうすることで組織の一体感が一層強固なものになる。

### PDCAサイクル

計画 (Plan) を立て、それに沿って実行 (Do) し、その結果を検討 (Check) し修正・改善して処置 (Action) すること



### 5W1H

Who	だれが
When	いつ(までに)
Where	どこで
What	なにを
Why	なぜ
How	どのように
	ということを具体的に示す

図10 5W1HとPDCAサイクル

計画の進捗管理については定期的なものばかりではなく、異常事態の発生、計画との差異の発見、外部環境の大きな変化の発生などがあつた場合には、適宜、関係者に報告し協力を得て解決を図ることが必要になる。そのためには日常から目標設定や進捗状況を関係者で共有しておくことが必要である。敢えて重複して述べることになるが、多くの人が関わっている環境では単に事務的なことだけではなく、日常から意思疎通を図り、精神的な一体感を醸成しておくことも必要である。最も思わしくないのは、問題を自分だけで取り込み、納期間際になって問題が顕在化することである。一人の失敗のために大勢のチームメイトの苦勞を無駄にしてしまうことさえ有り得る。このことはいくら強調しても強調し過ぎということはない。

近年では開発プロジェクトにせよ、生産活動にせよ、役割分担が大規模で複雑になっているため、判断の遅れや意思疎通の欠落を避けるために企業では「報(告)、連(絡)、相(談)」を「ほうれんそう」と称して重視している。そして、問題を顕在化させる活動を「見える化」と称し、これも日本の生産方式として重要な経営要素として捉えられている。なお、「見える化」についてはここに述べた形だけでなく、広範に亘り適用されている。

## 3. グローバル化について

### 3-1. グローバル化で何が起きているか

近年、日本において、あらゆる産業分野においてグローバル化という言葉を目にするようになったが、多くの関心は日本国内の国際的に見た場合の高い人件費を避け、安価な人件費を求めての発展途上国への生産拠点の移転や、日本市場への安価な発展途上国製品の流入に伴い、日本国内の仕事が失われることに向けられることが多い。それらの事は日本において極めて深刻な問題であるが、問題はそれらだけではない。

発展途上国に生産拠点を移しても、そこで世界市場に販売することのできる水準の製品を作るためには多くの課題を克服しなければならないし、常に日本国内の技術力が海外よりも優位に立っていないければ日本企業が存続することは難しく、どのようにして手薄になった日本国内で技術的優位を保つかといった難しい課題を突きつけられている。現に、数年前までは日本で圧倒的に優位であった金型技術も途上国がどんどん追いついてきているという実情がある。

自動車産業を例に挙げると、15年ほど前までは先進国で古くなったモデルの車種の生産設備を発展途上国に移転し、生産することで安価な車両を提供しており、それで十分な対応とされて

いた。然し、近年では世界の有力なモーターショウの様子はその日の内にインターネットを通じて世界中に配信され、発展途上国の富裕層の増大と共に、最新のモデルでなければ市場性が受け入れなくなった。そのため、自動車各社は最新モデルをほぼ同時に世界各国で提供できるようにしなければならず、部品メーカーもそれに合わせて、世界中の自動車メーカーに同一設計で同一品質の部品供給を求められるようになってきている。

これらの事象から起きる様々な課題と対応についての考え方を以下に述べる。

### 3-2. 企業文化の共有

企業には夫々、企業目的、企業理念、経営方針といったものがあり、関係者がそれに基づいて行動指針が決まる。例えば、企業への信頼性を重視する経営、地球環境や社会への貢献を重視する経営、株主への配当を重視する経営など多様である。

然し、海外への事業展開を図る際には、物理的に解り易い地理的な距離、時差、言語と言ったことだけではなく、宗教や習慣、教育水準、歴史的背景の違いから来る、経済的価値観、文化的価値観の違いが大きな問題に繋がることが有り得る。日本で常識と思われる経営方針が必ずしも海外拠点で素直に受け入れられないことがある。また、従業員の定着率の低さという形で現れ、日本から技術移転したことが中々期待した水準に達せず、所期の生産性や品質を確保できないため、経営上にも大きな影響を及ぼすことがある。また、意思疎通が上手くできずに、労働問題に発展することも少なくない。

これらに対処するためには技術的課題についてはデジタル化と情報・通信技術が活用されている。例えば、設計の規則やデータはデジタル化され、日本と現地設計或いは生産拠点とを光ファイバー網でつなぐことや、作業の手順をデジタル映像化して、それに現地語の説明を加えることで従業員の流動性が高くても早期に習熟できる体制を整えるなどしている企業もある。

また、企業文化的・社会的な課題については、現地拠点の中心となる経営者ばかりではなく、技能者、技術者を日本に呼び、日本のスタッフや他の海外拠点のスタッフとの交流を図るなどしている。この事は文化的な面だけではなく、技術的なノウハウの交換などを通じてのグローバルな生産性向上へとつなげる効果も持っている。

然しながら、技術課題であれ、文化的・社会的課題であれ、これらの一時的な交流では不十分であり、基本になる事は、現地での日常的な対応が最も重要である。グローバルに公平な経営尺度で、現地・現物・現実を見極めた経営指導が大切で、こういった努力が欠けるとストライキや汚職・不正といった困難を引き起こすことにも繋がる。

現地・現物・現実を重要視する経営姿勢を「三現主義」と称する。これはグローバル化に限定されず、国内業務を含む全ての業務遂行において重要視される経営思想の一つである。

生産現場は夫々持ち場によって何らかの役割と責任を持っているが、トラブルが起きたときには誰も自らは責任を回避したいと思うものであり、一部だけの人からの偏った情報を基に判断する事は極めて危険である。直ちに現地に赴き、自らの目で確認する姿勢が必要である。それによって本質的な原因を見落とすことなく再発を防止することが期待できる。尚、これは海外拠点に限ったことではない。

一例を挙げると、ある工場では設計部門の力が強く、生産部門はそれに従う立場にあった。工場で、ある品質トラブルが生じ、検査工程をすり抜けて客先に間違った品物が届けられた。当初、品質管理部門は生産部門に責任があるとされていた。然し、再発が防げないので更に原因を調査したところ、設計が非常に作業し辛いものとなっており、生産工程は緊張して作業していても、

疲労で注意力が落ちてくると不良が多発し、検査工程でも見落としが発生していたことが判り、設計を見直すこととなって漸く再発を防止できるようになった。これは、設計者や品質管理者が生産現場を見ておれば早期に発見できたものである。また、職場内の意思疎通が十分であれば、早い段階で生産現場から設計改善を要求するのが本来の姿である。

このような事例は海外の生産拠点では日本の本社側の位置づけが高くなりがちで、日本からの設計を単に押し付けることになり易いので、現地の実情に合わせて早期に課題解決に結びつける配慮が一層重要である。

### 3-3. 若者の意識調査結果とグローバル化

これまで日本企業のグローバル展開について述べてきたが、産業能率大学による最近の調査によると新入社員の多くが海外での勤務を忌避する傾向が増していることが判った。

2010年の調査結果(図11)で、海外で働きたくないと感じた人の割合が49%であったのに対して、どんな地域でも働きたいと感じた人の割合が27%と夫々が2001年の調査開始以来、最高となり、二極化が進んでいることが判る。

また、地域によっては海外で働きたいとした人を加えた海外で働いても良いとした人の割合は51%と調査期間中で最低であった。

このことは、若い人の中に、内向きに関心をもっている人の割合が増え、海外展開を避けられない産業界との人材のミスマッチが起きているのではないかと懸念される。

筆者の経験では、中国をはじめ、海外の若い人材は多くは母国語に加え、英語を良く理解し、日本の厚遇に対して極めて意欲的に就労機会を求め技術を習得しようとする傾向がある。彼らは短期間で日本語を習得し、海外拠点との仲立ち的な業務をも受け持つことができるようになる。日本の内向きの若者にとってはこれまで以上に就労機会を得ることが難しくなると予想される。

## 4. 企業社会で気持ち良く活躍するために

### 4-1. 目的を明確にすること

企業での業務に限らず、私たちの活動には個々の事業やプロジェクトにおいては目的があり、いつまでの何を成し遂げるといった目標を持って進む。然し、目標を設けると、いつの間にか外部環境が変化したり、当初の目算が外れて、本来なら手法や、場合によっては目標を変更しなければならない事態が発生することが多い。そのような場合、面子や立場を重視する余り、最初に決めた目標値や手法に拘泥してしまうことがある。最初に決めたことを貫き通そうとする意思は貴重ではあるが、目的に照らしてそのことが良いか否かを冷静に判断することが必要である。

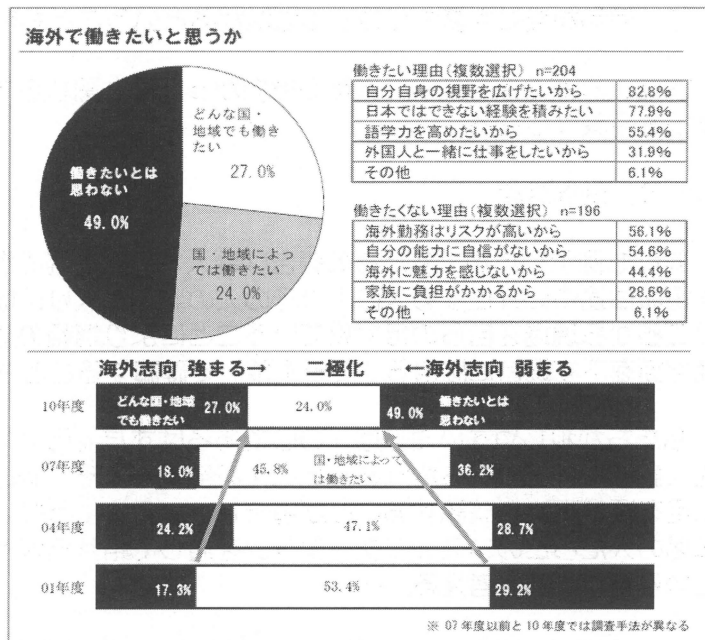


図11 新入社員のグローバル意識調査結果  
(産業能率大学(産能大)による報告より抜粋)  
<http://journal.mycom.co.jp/news/2010/07/29/009/>

そのような判断を下すにあたって、本来の目的が何であったかを関係者が共有しておくことは合わせて重要であり、そのためには、事業企画書といった形で誰もがホームポジションとして立ち戻って考えられるようにしておくことが有効であると考え。

#### 4-2. 問題を先送りしない姿勢

物事を進めるにあたり、何らかのトラブルや予測しなかった事態に遭遇することは常であるが、それら問題点をできるだけ早めに処置し、問題を拡大させたり、長引かせたりしないための配慮が必要である。例えば、生産工程で何らかの不良が平常よりも多く発生したような場合、それに気がついたものは直ぐに生産を止め、原因を究明して解決を図ることが求められる。設備や原材料に異常があって見かけ上は検査で合格しても、長期寿命において不十分な特性を盛っていたりして、何年か後に大量のリコールに繋がるということも考えられる。

また、設備の保守点検で異常が見つかったにも関わらず放置して大事故に繋がったという例は幾つも見受けられる。

#### 4-3. 現場意識

先にも例示したが、私たちの報告は幾人もの人を経て最終的に経営者の元に届く。それまでに原情報は途中に介在する人によりその人の判断が入り、徐々に変質してゆく。そのような場合、日ごろから現場を自らの目で見ておくことにより情報の変質に気づくことができる。また、重要な判断を下す場合には自ら「三現主義」で確認することも必要になる。

私たちが犯しやすいミスは、「〇〇であるはずだ」、「いつも△△だった」などといった思い込み、先入観によってもたらされる。たとえ面倒でも、その後のトラブルのことを思えば、直ぐに現場に足を運び現実を確認することが望ましい。そのようにしてこまめに現場に足を運ぶことはその職場の人たちとのコミュニケーションを通じて相互理解と信頼関係の素となり、それ以降の仕事もやり易くなると考える。

#### 4-4. 変化への対応

企業は世の中の変化に応じて常に変化してゆかねばならない。各企業にはそれを支えてきた中核となる経営ノウハウや、技術といったものがあるが、それも、修正を加え、時には大幅に方向転換しなければならない場合がある。大きな変化は一見、突然に起きたように見えることもあるが、多くは前兆が見られるとか、人口変化のように数十年先まで予測可能な要素は沢山ある。例えば中国の自動車産業の急速な成長はその人口や技術の変化を合わせて考えればある程度の傾向は予測できる。

企業としても自分自身としても今から何をしておくのが良いかについて考えておくことが必要ではないだろうか。科学技術の進歩も、最初は単なる学問的な課題に見るが、その潜在的可能性を判断し、常に進歩の様子を捉えておくことはそのような準備に当たる。変化が誰の目にも明らかになってからそれに備えようとしても競争世界で勝ち残ることは難しいといわざるを得ない。

### 5. 最後に

本報告では将来必要になると思われる事柄を最小限述べた。皆さんが企業社会に入ってからこれらの事柄について更に深く、広く探求して活躍されることを期待して本稿を終わります。