

21世紀的企業人の資質と能力

(株)需要開発研究所 代表 野邊 牧

第1章:未来への視点と期待

変化の底流にあるもの

時代の動きを説明するのに「国際化」「情報化」という言葉がよく使われる。この他に「個性化」「高齢化」もよく登場する。目に見える変化を表層的に捉えただけの説明ではないのだが、論客も一般の企業人も皆一様に、これを枕詞にして時代の行方を論じようとする。

しかし我々の目に映ずるこのような変化は、単に表層的な風潮が脈絡なく発生しているのではなく、それらはすべて「普遍化」とでも呼ぶべき共通の底流から派生しているように思える。

「普遍化」とは人々を類別してきた性・年齢・学歴、身分や貧富、民族や国籍、宗教といった伝統的な属性が消滅し、人と人を隔ててきた境界が消滅していく過程を意味するもので、人々の共通性や平等性が深まる発展段階とも言えるだろう。

有史以来20世紀の現代まで、時間・空間上、あるいは経済上・文化上の隔たりを形づくってきた、こうした境界は、自由・平等という人権思想の浸透、民主主義・社会主義といった社会制度の発展によって着実に取り除かれてきたが、いまそれは「情報化社会」の進展によって、さらに消滅の速度を早めつつある。

“情報化”がもたらすもの

ところで誰もが唱える「情報化社会」とは、どのような社会をいうのであろうか。私たちが待ち受けている未来社会は、これまでの社会構造とどこが違うのであろうか。

まさか情報機器が浸透してコンピュータ化が進み、放送が多チャンネルになり、通信が自由になるといったただけの変化をいうのではあるまい。

私の考える情報化社会の意味は、情報という知的エネルギーが、資本という伝統的なエネルギーより優位に立つという点にある。資本の保有者が社会の強者であったこれまでの資本本位制の社会は、情報の創造・保有力によって強弱が決まる情報本位制社会に変換すると考えているのである。

情報化という変化に対する標準的なとらえ方は、資本主義社会の枠組みの中における文明的な発展ぐらいにとらえるのが一般的であるが、それは皮相な視点といわざるを得ない。情報化の進展は、資本主義的な社会制度や社会構造を根本から覆す革命的な進化と見るのが妥当であろう。

前世紀型の資本主義社会が、未来的な情報本位社会へと移行するにつれて、人間の関係を左右する力学が変わってくれば、人間の価値基準、能力や資質の概念も変質してこよう。それが私たちが待ち受けている情報革命ではないかと思う。

“情報”の意味するもの

資本本位制の下では、資本をもたない者は、社会的な弱者の地位に甘んじなくてはなら

ない。有色人種、後進国民、低所得者・低学歴者、女性・若（高）齢者といった人々が、弱者に貶められてきた理由もそこにある。だが情報本位制の下では、情報力をもつ者が、資本的な強者より優位に立ち、容易に社会的な強者になり得る。それが、情報化という歴史の変革の意義であろう。

問題は、情報とは何かははっきりしていないことにある。勿論、私に明確な回答があるわけではない。やむを得ないから、幾つかの側面から、この命題に仮説を組み立ててみることにする。

まず一つの切り口として「知識」と「情報」の違いを考えてみよう。

辞書によると、「知識」とは、「ある事柄についていろいろと知ること」であり、一方の「情報」は、「ある物ごとの事情を知らせること」と出ている。現代的な解釈を下すなら、前者が既成の事実、既定の定義として公認されている事柄を理解・記憶する頭脳的行為、後者は現象や変化を認識し、それを新たな刺激として他に伝達する社会的言動といってもよいだろう。

前者が受動的で静態的であるのに対し、後者は能動的で動態的。前者は、保有量と編集能力が重視されるが、後者は収集・加工力と発信量で優劣が決まる。

今日までの社会が知識と経験に依存していたのに対し、未来は情報と仮説が発展の原動力になるといえば意味がはっきりするだろう。

企業力を左右するもの

ところでこうした情報力は、既に企業において資本力を凌駕する資源となりつつある。資本金・設備・従業員数・年商といった伝統的な企業規模は、情報化の進展につれて、企業の優劣、可能性を示す積極指標ではなくなりつつある。

分かり易い例を挙げてみよう。先年、司馬遼太郎さんが亡くなられた。世間は、司馬氏を作家と規定しているが、私はこの方を、立花隆氏らと同列の先駆的な「情報人」と考えている。

従って、司馬氏を失って最も悲しむべきことは、創造的な情報源が消えて、あの卓越した情報に触れることができなくなったことである。偉大な情報源が出力してきた“情報作品”は、大規模テレビ局や新聞社が、数千人の従業員と資金力を動員しても開発できない固有の出力情報なのである。

情報価値という点でいえば、今のテレビ局や新聞社なら、二つ三つ消えても、文化や暮らし、政治・経済に露ほどの影響も及ぼさない。だが司馬氏の逝去は、貴重な情報発信源の喪失という意味で、なんと多くの人を落胆させたことだろう。

この例からも明らかなように、情報創造という点では、大規模情報企業も優れた個人には太刀打ちできないのである。企業における先端技術の開発、画期的な商品の創造、新規事業の種子の着眼等を可能にするのも、資本金や人の頭数とは限らない。情報力というもう一つの資源なのである。

第2章：情報的人間の条件

知識力と情報力

前項で、情報と知識の違いを説明した。要は、既成の事実や既定の定義を、どんなに多く理解・記憶していても、それは情報本位制の下では、有能の決め手にはならないということである。

情報人としての有能さは、知識の保有量とともに、状況や現象の中の有意な動きを察知し、それを情報として加工・出力しうる能力（＝感受力・思考形成力・発信力）によって決まる。

別表(思考のメカニズム)に、我々の頭脳の働きについて、「知識」の営みを司る機能を

「貯蔵域」、一方「情報」活動を管理する機能を「思考域」と対置的に示してみた。

知識人は、頭を知識の「貯蔵倉庫」として使用するために、頭脳が知識を貯蔵 検索 複写 復元する工程（再生工程＝覚え方）で占められ、一方情報人は、頭を情報の「加工工場」として用いるために、頭の中は粗情報を選択 編集 情報化 出力する工程（思考工程＝考え方）が発達している、ということ的模式的に示そうとしたものである。

頭脳の中樞細胞というものは、一旦倉庫として使用された素子は、決して生産素子に活用することができないようである。従って知識偏重教育の中で、頭脳の大部分を知識の貯蔵・再生のために酷使してきた知識人は、創造的な情報人にはなりえない。

高い学歴と優秀な成績、膨大な知識量と豊富な経験という属性は、個人として企業人としての有能を保証するとは限らないのである。有機的な知識力と創造的な思考力を備えた人間、それが未来に通用する情報人間なのではなかろうか。

技術力と構想力

情報化された社会においては、国にも企業にも個人にも、新機軸を模索し、創造する能力が求められるようになる。過去を踏襲・保守し、過去の延長をたどるだけの知識人的な能力ではなく、過去を破壊・否定して経験や習慣を越えた新しい方向を構築する力が重要視されるようになる。

それは、情報力や思考力を駆使して、豊富な保有情報を有意に組み合わせながら、そこから創造的な仮説を抽出し、あるいは画期的な展望を設計する“構想力”という新たな能力である。

構想は、単なる絵空事を描くことではない。集団が到達すべき未来の次元と、それを実現するための戦略とを合わせもった、集団の行動原理のことである。それは、まさに情報と情報人が生み出すものであり、既存の知識や既成の概念、経験的な知恵、知識人的な能力や文章能力は、このような創造的な方向感の設計には不向きである。

構想力を支えるのは、情報加工技術である。情報加工技術とは、第一が、「粗情報を選択・収集・保管する技術」、第二が、「保管情報を処理・編集して自主情報に加工する技術」、第三が、「自主情報を出力・発信する技術」といえばよいだろう。そこには、当然情報機器の論理回路を設計し、機器自体を操作する技術が含まれることはいうまでもない。

構想力と情報技術は、別の役割や能力として存在するものではない。情報人や組織の情報機能の中で一体として存在する能力であり、これからの指導者には、こうした情報人としての知的技能が不可欠になるのであろう。

総合性と専門性

情報化の進展は、人の能力の意味、人材の価値を大きく変えることになるが、その最たるものが専門家の条件であろう。

私は、専門家の水準を、下記のようなモデルで説明するようにしている。

$$0 < \text{専門度係数} = \frac{\text{(業務内情報)}}{\text{(業務内情報)} + \text{(業務外情報)}} = \frac{\text{(業務内情報)}}{\text{(総保有情報)}} \quad 1$$

専門家は、自分の担当分野については、高度な知識や情報を保有している。同時に彼は、担当分野以外のことや仕事、職業以外のことについてもある程度の知識や情報をもっている。前者を「業務内情報」、後者を「業務外情報」と呼び、この二つを合わせたものを「総保有情報」と呼ぶことにする。

古典的な専門家は、自分の専門とする業務内の知識・経験をどれだけ多く深く保有するかで、優劣が決められてきた。これに対し、近代的ないしは情報的な意味での専門家は、学問や業界、国境における境界の消滅、専門分野間の普遍性の広がり、あるいは情報開示による情報特権の消滅などが原因で、業務内情報の保有量・深度だけでなく、業務外情報

の集積量を増やさなくては有能な専門家とは評価されなくなっている。

業務外、専門外の情報保有量を増やすことで総保有情報の範囲と量を増やそうとすれば、結果的に総保有情報に占める業務内情報の比率はそれだけ低下することになる。古典的な専門家は、総保有情報に占める業務内情報の比率が1に近い(=専門バカ)のに対し、情報的な専門家の場合には総保有情報に占める業務内情報の比率が限りなく0に近いことが必須条件になってくる。

ジェネラリストかスペシャリストかといった伝統的な区別は、相対的な概念であり、その二つを兼ね備えることが究極の条件となりつつある。

第3章:人間性の再構築

人間と機械

情報加工業である私どもの企業体は、情報機器からなる生産工場であり、企業としての進化は、人間の増員や能力によるよりも、情報機器の性能・ソフトの向上、機器の種類と台数の拡充に負うところが大きい。

人を採用し、人員も増えてはきたが、それは業務の処理能力を多少高めた程度で、それによって情報機器がもたらしたような、画期的な技術革新が起こったり、新機軸が生まれたりということはなかったように思う。機械の進歩を考えると、人材が企業の進化と飛躍に寄与しうる度合いは、これからますます低くなりそうである。

機械と人間と情報が一体になって働く職場には、「人間の人間」「人間的機械」「機械以下人間」という3種類の従業員がいるのと同じである。

「人間の人間」とは、人間らしさ、人としての誠実さや意欲、向上心を備えた人間、「人間的機械」とは、人間によって高度な情報処理技術や論理的な思考技術を教え込まれた疑似人材、そして「機械以下人間」とは、人間性を喪失し、機械以下の意欲と能力しかもたない人間という意味である。

このような奇妙な人的構成は、全ての企業に共通に見られる今日的な現象である。無機質な「機械以下人間」の無表情な言動を見ていると、人権だの人間の尊厳性だのという理論は、なにを根拠に生まれてきたのだろうと懐疑的になる。

中央官庁の官僚や、自治体の役人たちの腐敗が問題になっているが、これなどは「機械以下人間」の中でもクズのような人種だろう。

人柄と人材

多様な企業、多くの人々と仕事をしているせいか、ごくまれに人間的な人、人柄の良い人と出会うと、ふと心が和む。人格は、職業の種類、企業の大小、仕事の難易、地位や肩書、学歴や教養では作り出せない、人間に備わった魅力である。

仕事の質の良さと完成度を高め、人を納得させ、仕事を成功に導く原動力も、実はこうした人間性にあると思われてならない。性も年齢も、そして学歴も経験をも越えた人間性がなくては、質の高い創造的な仕事はできないというのが私の確信である。

とくに創造的な仕事、情報的な職能には、豊かな人間性が不可欠である。それ故に情報化の進展は、人間の価値と人材の能力の概念を大きく変える契機にならざるをえない。

正直さと真面目さ、好奇心と感受性、熱意と意欲、優しさや自己犠牲といった徳目を、職業人としての能力であると認める新しいモノサシが必要となる。

最近の企業の人間観を物語る動きとして、高齢者の雇用や女性の雇用均等に対する論議、企業としての環境・公害への対応やボランティア活動への人材の派遣といった対応がある。これらは、全く別の問題のように見えるが、根底には企業も人間性を無視できなくなったという事情があるように感じられる。

企業の人材観の中に、人間性を取り込まねばならない時代なのだろう。

文明と文化

「文明」とは、集団や個人が存続のために生み出した高度な営み、「文化」とは存続の目的が充足されたところに派生してくる遊びの領域。これが、私の文化と文明に対するあらっぱい定義である。

「文明」の進展は、常に「文化」の高まりによって促され、そして「文化」は、「文明」の発展なしには成り立たないという不即不離の関係にある。

幸いなことに日本は、このまま発展が続けば、生活水準と生活行動は、さらに富裕になることが確実視されている。冒頭に掲げた時代の動きを示す言葉に、「富裕化」を加えてもよいだろう。

情報化社会は、高度に発達した文明社会であり、そこで私たちは、人々に従属を強いてきた本能的な生活目的や、企業を支配してきた収益と存続の目的から解放され、文化という余裕と遊びを手に入れることができるはずである。

現代の日本人は、既に高い文明水準に到達しているのに、その文明は、個人と企業・社会に文化をもたらす働きをしていない。それ故に、次の文明をどこに向けて発達させるべきかの決め手も見つけきれないでいるのである。

私たちの課題は、文化を実現することにある。しかしそれは、文化という名のついた商品を買ひ、文化を冠した施設を作ったりして済むことではない。それこそ知識と教養と人格を総動員して自ら開発すべき遊びの領域である。

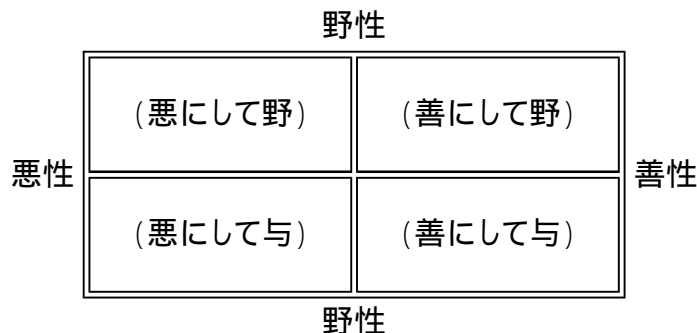
体力・時間・空間・所得・情報という生活資源の余裕を投入して、自分にとって必然的な遊びの営みを創造していくべき時期にきているのである。文化の栄養を欠いた痩せた思想からは、次の時代の展望も構想も生まれえないからである。

野性と与性

冒頭に、人を類別し差別してきた属性や境界は意味をもたなくなると書いた。それは、多くの人々との交流体験から得た私の確信による。

私が人と親しみ、人を敬愛する基準は、地位や肩書、学歴・知識、生まれ・育ち、性・年齢にはない。海外との往来も多いが、国籍や皮膚の色よりも、その人自身の人柄に好奇心を抱く。

私が人を識別する方法は、すこぶる単純で明確である。第一は、善人か悪人か。第二は、生命力の有無。この二元で人を分類する。図式化すると、「善にして野性的」「善にして与性的」、「悪にして野性的」「悪にして与性的」の4種類の人間しかいないのである。読者のどなたかとお会いする機会があれば、私は間違いなく、あなたを善い奴か、野性味がある人間かで見分けようとするのである。



この分類基準の「善悪」は字のとおりだが、「野性」と「与性」は説明が要る。「野性」とは、生物としての先天的な本能の力の強さのこと、一方「与性」とは、知識や教育のように後天的に付与された能力を意味する。逞しい生命力と人間的な常識や倫理がどう調和しているかを示すモデルである。

情報化という文明の進展にとって、根源的に必要な能力は、知性と野性の併存した資質である。生命力の乏しいひよわな知識人、体力と生活力を欠いた自閉人からは、構想も展

望も生まれぬし、文明と文化の創造を期待することはできない。

企業の事務所で働く人々の、笑うことを忘れた陰鬱な顔、面白さも創造のかけらもない会話と書類、打算だけで結ばれたような上っ面の人間関係。

一方で、自分の体を使ってものを作り、品物を運ぶ人々の笑顔、露店市で古道具を商っている人々の楽しげな口調、自分の分相応に生きる人々の愛想のよさ。その違いを見るにつけ、善悪の区別も、生命力も失ってしまった企業人の生きざまに疑問を感じずにはいられない。

第4章：指導者の機能と役割

守護大名と戦国大名

21世紀の夢を論じる前に、企業人が早急に片付けなくてはならない問題がある。ここ数年、我が国をおおっている不況からの脱却である。これこそ、経営者と中枢参謀に課せられた課題である。

しかしそれにしても、不況に対して、企業の経営者がかくも無力であるとは予想もしなかったところである。ニクソン・ショック、オイル・ショックと難局をくぐり抜けてきた日本の企業は、今回の試練も見事に突破するものと楽観していたのだが、ここ本番の腕の見せ所で、腰砕けになるとは、なんとも情けないことである。

それだけ不況が複雑で深刻だと説明することも可能だが、そういったのでは企業としての対応策が見つからない。

敢えて経営者・参謀の力量のなさを自ら責めるのが順当であろう。

現代の企業には、資本と規模を資源と頼む既成の大企業と、情報・技術を資源とする先端企業の二つの種類がある。今を戦国時代にたとえるなら、守護大名型企業と戦国大名型企業の二つがあるといつてよいだろう。

産業にも、上の二つの分類が成り立つようである。

目下の経済の低迷を、守護大名型の経営者は不況ととらえ、国と社会に変化と対策を期待する。一方の戦国大名型の経営者は、現下の状況を事業機会ととらえ、自力の知恵と戦略でそれを事業化しようとする。

既存の大企業に、守護大名型の経営者が登場するのはやむを得ないとしても、公卿のように無能で、無策な人物が多いのは困ったものである。政策と構想、戦略や戦術を提示する本来の役割を果たさずに、無意味な人事操作や組織改編に明け暮れるのは、この種の経営者の常套手段である。

地位と機能

食品産業には、守護大名型の産業風土が濃く、従って守護大名型の色彩を帯びた企業体が多い。同じ食品に関連する産業・企業でありながら、フードサービス業界や小売業界は、新しく生まれた企業が多く、戦国的な匂いが強い。

当然のことながら守護大名型の食品産業には、守護大名型の経営者が多く、そこでは行動や成果よりも、手続きや序列、文書や体裁が仕事の中で重要な意味を占める。

経営者や指導者には、役員や社長になりたくてその地位を手に入れた人と、自分が実現したい仕事や企業があってその地位についた人と、二とりの人がいる。

なることが目的で地位を手に入れた人は、既に目的が達成されているので、そこからは空虚な言葉のちりばめられた説教以外には、構想も戦略も提示されることはない。守護大名型の経営者に支配された企業は、従業員・株主・取引先のすべての関与者にとって悲劇である。

毎日のように沢山の企業人と会っているのに、なぜか自社の経営者や幹部を信頼し、尊敬している人に出会うことがない。また私自身にも、そういった優れた経営者と出会った経験が少ない。だから、本当に優れた経営者がいないのだろう。

資質と能力

それでも大企業はびくともしていない。過去の遺産があり、大規模な組織があり、固定的な需要が支えているからである。だが、戦国大名型の戦闘的で有能な経営者だったら、どれほどの収益を上げるだろうかを考えると失敗は失敗である。

経営者や指導者に、地位を目的とする人物になるのは、企業の退廃の根源である。経営者に求められる資質の能力を設定し、それに適う人物を選任する制度を設けておかないと、来世紀の企業の衰退はさらに深刻になる。とくに伸び盛りの企業の発展を想像すると、企業間の格差がさらに広がり、やがては社会的に取り残された存在になることも考えておくべきである。

この原稿で列挙した情報力と構想力、総合性と専門性、人格と人柄、文化性と文明性、善良性と人間性という人的条件は、いわば情報化時代の企業を統率する指導者のチェック・リストのようなものである。これをあなたなりに取捨選択・補完した上で、自分自身、上役、あなたの企業の経営陣を対象に、その資質の有無と適性、将来の可能性を評価して頂くとよい。

経営者にも、自分自身を含む周囲の人物にも、一人としてその適任者がいないようなら、今年中に会社を移るか、全く別の職業を探すか、分相応の行き方に方向転換するか、なんらかの検討を始めることである。結論は早い方がよい。

* 本論文は食品工業に掲載されました。

[【文頭へ】](#)
