

# 人材ビジネスの 未来戦略

連載  
第7回

## 質問する文化

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)  
1955年生まれ。1980年東京  
大学大学院修士課程修了。株式  
会社三菱総合研究所、主席研究  
員を経て、2006年早稲田大学ス  
ポーツ科学術院教授職任。専  
門はマネジメント。

確保できないからである。

6月のサッカー・ワールドカップで、日本代表は残念ながら予選リーグで敗退した。2敗1分けである。この結果をどう評価し次に生かしていくのかは専門家の仕事で、私のようにサッカーという競技と関係のない者が口をはさむようなことではないのだが、マネジメントを専門とする立場から考えたのは、標語ふうによれば「パスサッカーの限界」である。

パスサッカーは、日本のサッカーが世界に伍していくための基本的な戦術であると考えられてきた。個の力ではかなわなくても、コンビネーションでこれを補うということであろう。そして現在の日本代表チームでは、これがうまくいかないはずである。なぜなら、代表のほとんどが「海外組」なので、代表としての練習時間を

比較のために言えば、日本のバレーボールは、とくに女子が強い。ほとんどの選手は国内リーグで戦っているのが、代表合宿日数を多くとれる。だから、日本のお家芸であるコンビネーション・バレーの精度を高めることができる。個人競技でもこれは同じで、フェンシングの太田選手はメダルをとったが、この背景には、優れた外国人監督を招いたことと、この監督が代表強化合宿の必要性を説いたこと、そのための費用を負担するスポンサーが現れたことを挙げることができる。つまり、現在のプロサッカーのビジネスモデルでは、日本代表はお家芸を実現することが時間の制約によつてできないのである。このように、選手と選手との間にはコンビネ

ーションの練習不足という問題があるのだが、監督と選手の間にも、意思疎通のための時間が必要であろう。チームとしての戦術を重視するならなおさらである。海外組によつて代表を編成したことで、監督と選手との間の意思疎通についても時間の制約が大きかったものと思われる。さらに言えば、監督はイタリア人である。日本人同士と比べた場合、どうしてもコミュニケーションに時間を要すると考えるべきだろう。フェンシングの太田選手は代表強化合宿で同僚とコンビネーションの練習をするわけではないが、外国人監督との意思疎通の時間は確保できていたはずである。

### 社長と支店長の意思疎通

スポーツの話はこれくらいにして、人材ビジネスで考えてみたいのは監督と選手ではなくて経営者と若手や中堅：たとえば支店長との意思疎通についてである。経営者は本社において、支店長はふだんは支店にいる。当然のことながら、意志疎通が難しい。

以前この項で説明したとおり、これが銀行の支店長であれば経験も豊富なので、支店を経営すること、あるいは銀行全体の方針を支店で実現していくことは、ある程度自律的にできる。しかし人材ビジネスの支店長は若く、銀行の支店長に比べれば経験も少ない。だからこれも前に述べたように、支店長のビジネス・リテラシーの不足を補う施策が必要になる(そういえば一時、業界の大手企業が支店長の執務場所を支店

ではなくて本社にしていたことがあったように思う。極端といえば極端だが試みとしては評価できる)。

そしてもう一つ考えておかなければならないのは、支店長の育成である。支店長「として」育成することとあわせて、支店長の上を狙えるような人材が出てきてほしい。そのために経営者、あるいは本社は何ができるのか、何をすべきかという課題がある。

### 「社長のよつに考える支店長」をつくる

そのための方法論についての検討はひとまずおくとして、ゴールは何かというと「支店長が経営者のよつに考える」ようになることだということができるだろう。誤解のないように言えば、今の社長のコピーをつくれということではない。それぞれの若手の支店長なりに、経営者のよつに考え、行動するようになることが目標である。

高度成長期の日本の大企業には、社長のよつに考える課長がたくさんいた。その中には、社長と同じ意見の課長もいれば、社長と意見が真つ向からぶつかる課長もいた。多様性が実現されていたということである。もちろん課長の多くは社長にはならなかったし、社長のように考えた結果が、課長として自分が率いる課の運営に直接係わりがあったかとおそらくそうでもない。とはいえ課長は社長のように考え、その中から幹部に昇進していく人材が育ち、選抜されていたのである。

### 正解のない質問をする

では、支店長が社長のように考えるようになるためにはどうすればよいか。教育や研修の方法はいろいろあるだろうが、最も重要なのは、社長の問題意識や論理を知ることである。そしてそのための手段として、私が企業に勧めたいのは、社長が部下(この場合は支店長)に質問することである。

では何を質問すればよいのか。社長自身が考えていること、考えあぐねていることを質問する。その場での確かな答えが返つて来ることは期待してはいけない。社長が考えあぐねていることについて、支店長が的確な解決策を持っていることはまずない。重要なのは、社長の質問を言わば契機として、支店長が経営の論理でものを考え始めることなのである。

また、社長が支店長に質問する機会、社長と支店長のコミュニケーションの機会は、ある程度多くなければならない。機会が多ければ、支店長はつねに、社長に質問されるという一種の緊張感を持つことになる。そうなる、支店長は社長の質問を予測して準備を始めるようになる。社長のように考え始めるといふことである。

会社が大きくて社長はそんなには時間がとれないというのであれば、質問するという役割を、副社長、専務、あるいは部長にある程度委ねてもよいだろう。これには幹部育成という副次的な効果がある。社長のように支店長に質問するためには、幹部も社長のように考えていなければ

ばならないからである。

### してよい質問、してはいけない質問

してはならない質問がある。「きみの支店は業績目標を達成できないようだがどうすればよいと思うか」がその典型で、このような質問は定例の会議ですれば済むものである。してみてもいい質問の例としては「日系ブラジル人がふたたび日本に来て働いてくれるようになるためにはどんな政策が必要なのだろう」「ASEAN諸国から労働者が来られるようにする方法はあるだろうか」「主婦がもっと派遣で働いてくれるようにするために、どんな募集をすればよいだろうか」「わが社は中国で人材ビジネスを発展させることができるだろうか」「高卒の第二新卒をわが社の戦力にできるだろうか」といったあたりだろうか。「インドのGDPはいつごろ日本を追い抜くだろう」でもよいかもしれない。要は支店の日常的な運営より上の判断や論理を必要とするテーマ、外部から情報を得なければ考え始めることさえできないようなテーマであることが重要なのだ。

もちろん、質問に反応する支店長と、質問されても何も考えない支店長がいるだろう。真剣に考えて社長と同様に考えあぐねる支店長もいれば、ウケを狙って奇抜な回答を用意してくる支店長もいるはずである。まともな反応のできる支店長が、いずれはその会社の幹部になっていく。というより、そのような支店長を発見することが社長の仕事なのである。