



論点を探る

アウトソーシングでは 絶対求められないリーダーシップ

田原文夫

マネージャとリーダー

世の中不信感に満ち溢れている。不信の対象は種々あるにしても、その存在は社会を不安定にする。その中で気になるのは、従業員の顧客に対する態度である。ここに不信感が溜まると、企業の存在に関わる。何故危険な状態に陥るのか。そこに、リーダーの存在の有無を見る。

世の中、マネージャとリーダーがいる。両者の違いを一言で言うなら、マネージャは監督者、ルーチン業務の監督者だが、例外事項の扱いは大の苦手だと言える。

その例を現政権の「事業仕分け」に見ることができる。仕分人は、マネージャに見える。仕分けの目的は、税金の数兆円の削減を目指したものとして始められた。これを、税のムダ使いの削減だと称した。

しかしやってみて、それが無理だとなると、急に方向転換する。対象を変えるだけでなく、仕分けの目的まで変えた。

マネージャの常套手段である。同時に全体の方針が曖昧だから、その時々で事情で右往左往する。マネージャの典型的行動だ。踏み止まり、方針の確認が必要だが、マネージャなるものそれはしない。

これに対してリーダーは、職場に熱気を起こし、活気をもたらす。「事業仕分け」も当初は熱気が見られたが、リーダーが巻き起こした熱気ではない。物珍しさが巻き起こした熱気だ。こういう熱気からは「二番ではいけないのか」という発言しか出てこない。

ある人は、リーダーをヒーローと呼ぶ。ヒーローと言っても、ナポレオンのような卓越した人のことを指すわけではない。その仕事の、ある特定のコトだけに長けた人を指す。営業のヒーロー、研究のヒーロー。そう呼ばれるヒーローのことである。

職場に求められるのは、マネージャよりリーダーである。リーダーをチャンピオンと呼ぶこともある。こういう人たちに共通するのは、アウトソーシングつまり外部に求めることは出来ないということだ。

優れたリーダー、政治家

リーダーは多くの人を引っ張っていく能力がある。人を引っ張るためには、明確な目標を示し、全員に理解してもらい、納得してもらう必要がある。夢を語るのもいい。理想を語るのもいい。だが、それが実現不可能なら誰もついてこない。

宰相はリーダーの典型だが、今その姿を見ることは出来ない。経営者も同様で、マネージャ上がりでは、経営者は勤まらない。残念ながらリーダーの資質がない人が多い。

国会の議論で、与党は自民党の追求に「あなたたちのやったことではないか」と野次るのを聞く。そこには自民党のやり方を変えろという意気込みを感じない。この発言からは「政権を取ったら、あなたと同じことをする」としか聞こえない。

これでは期待した政権交替の裏切りだ。政権を取ったら、自分たちのビジョンを示すべきだ。それこそ、リーダーの最初の仕事だろう。ここにもリーダー不在を感じる。

地球温暖化は、二酸化炭素の増加が原因なのか、結果なのか。因果関係が不明なのに、温暖化の原因を二酸化炭素だと決めつけ、政策を推進する。前提の是非は不問に付す。

地球温暖化の原因を、太陽の黒点活動説に求める人もいる。体感として寒かった今年の冬も、専門家は暖冬だと言う。気候は全員が同じ感じを受けるはずなのに、何故、こうも違うのか。

専門家の見解が分かれているのに、ある特定の人だけの意見を前提に政策を決めるのは危険ではないだろうか。

一方「気温1度の上昇が、水温1度の上昇につながる」という発言をする人がいる。

風呂を沸かす方法は二つある。一つは直接水を沸かす。一つは室温を上げて湯にする。だが、浴室を温めて風呂を沸かすという人はいない。にもかかわらず、その発想を政治家が真面目に流布している。素人は信じてしまう。

ツンドラが融けていると騒ぐ。温暖化の結果だという。だが事実は、天然資源を求めてツンドラ地帯に集まる人が、生活のため暖房を多用したためだと判明している。

キリマンジャロの融雪も、原因は乾燥による昇華だということが分かっているのに、温暖化の所為にするのはアジテートでしかないのではないか。

水と空気の熱伝導率の違いを知らない、昇華と蒸発も区別しない。これでは、基本的な知識の欠如を露呈するだけだ。それで、難題を解決しようとする。無理だろう。

間違っただけの目標を掲げるリーダーは失格である。目標が間違っただけに気がついて修正しないリーダーは最悪である。間違っただけの自分の夢を押しつけるリーダーは困りものだ。

食料自給率向上論にもその兆がある。ある人は、日本は農業大国だと言う（「日本は世界五位の農業大国、浅川芳裕著、講談社＋新書」）。

日本の食料自給率が40%というなら、スーパーの食料品の40%が国産のはずだ。そうになっているか、誰か確かめたかという。特定の食品に限っていえば、ほとんどが輸入品のものもあるが、一般的に自給率40%と言われると、食品の40%が国産品だと思ってしまう。

しかし現実的には、例えば野菜は？、例えば魚は？、と問われると自信がない。肉は？と問われると、勇んでオージービーフがどのくらい、米国産はどのくらい、と目を光らせたくなるが、他の食品については判別できない。これは一体どうしたことか。

元々、食料自給率40%の根拠は何だろう。発表する側に何らかの意図はないのか。聞かされる国民は、無条件に数字を信じているようだが、信じる根拠は何かということである。

食料自給率の数字には、生産額と消費額、金額、重量などがあるが、加えて国産の定義が絡んでくる。この定義が曲者だし、実に曖昧なのである。

外国生まれの牛が、日本国内で育てられると国産牛になる。ただし、国内で育てられても、輸入の餌で育った牛は国産牛ではない。国産牛は、国内で、国産の餌で飼育しなければならない。どれだけ多くの国民が、この定義を知っているだろうか。

気候は自然現象である。また、人間活動が気候に影響を与えることがあると認めよう。二酸化炭素が温暖化の犯人説も認めよう。

それでも、日本が発生させる二酸化炭素は、世界全体の4%である。すなわち、日本の二酸化炭素発生をゼロにしても世界全体の4%が減るだけなのだ。

それにしてもは大騒ぎしすぎではないか。25%削減の意義はそんなに大きいのか。「排出権取引」を制度化しても、絶対的な二酸化炭素は減らない。増え方が減るという程度だ。にもかかわらず、国内で、企業間で「排出権取引」を定着させると政府は意気込んでいる。

食料の生産に自然は大きな影響力を持つ。しかし、国産の定義に、自然は関係ない。日本国内で生まれた牛が、飼料の国産、輸入で区分する意味はあるのか。定義を変えれば、自給率が大きく変わる。そこに不自然な意図を感じる。政治家のすること、官僚のすることに、国民は、疑いの目を持つようになったが、この件はどうなのか。

国内で生まれた牛を輸入の餌で育てたら、その牛は外国産牛になる。それでは、外国生まれの牛を国産の餌で育てたら、どうなのか。こんな区分にどんな意味があるのか。

牛が何処で生まれ、何処で育て、どう育てたか。これを定義する側は重要であっても、それによって自給率が変わるとすれば、庶民は納得しがたい。数字が変わるだけなら、それもいい。しかし、それが農業政策に大きく影響するというなら、また妙な話になる。

人に例えるのはよくないが、あえて例えると、外国で生まれ、日本で育ち、日本食が大好きな人は日本人で、日本生まれだが、パン食が大好きで、日本食は口にしない人が、何処の国の人？という話である。

食べたものが何処産かということと、食べた人が何処の国の人かということは別だろう。何とも理解しがたい定義である。

郵貯に対する国民の態度も奇妙だ。国は信用できないと言う。考え方だから、そういう考えがあってもいい。だが他方で、銀行より郵貯が安心だという。郵貯の貯金限度額が上がると民営圧迫になるという。

これでは、郵貯は今も官営だと宣言しているようなものだ。国民は、民より官を信用していると主張しているのと同じことだ。国が信用出来ずに、国営が信用出来る。どちらが本音なのか。

郵政の民営化に反対する政治家がいる。反対するのはいいが、その根拠が反対と結びつかない。いい加減さが随所に見られる。こういう態度が危険なのである。

食料自給率 40%を 50%に、ということをお題目のように言う一方で、日本で廃棄される食料は 2 千万トン弱 / 年あるという。この数字は、自給率にどう関わるのか。それをまず考えるべきだろう。

優れたリーダーは、国民を混乱させない。もちろん、間違った方向にリードもしない。間違えた場合は、早く、正しい方向に修正する。そこに迷いはない。

優れたリーダー、経営者

内部留保は人だという会社がある。人はアイデアの宝庫だと考える会社がある。オタクが改革者だという会社がある。

こういう会社は、大抵の会社が変わ人だとして扱う人を大切にしている。この話には説得力がある。こういう企業の経営者は、まさしくリーダーだと言える。

内部留保は金銭だというのが普通の会社だが、金銭だけが内部留保だと考えていると、経営が苦しくなった時には、即座に人減らしをすることになる。

人（人材）こそが内部留保とする会社では、難局に際し、簡単に人減らしはしないし、するはずもない。

問題は、自社の人材をどこまで信じるかである。顧客の立場からは、どういう会社に魅力を感じるかである。顧客は、じっと企業の態度を見ている。

人を内部留保とすると、人を前提に、事業計画を立てる。素晴らしいではないか。事業計画を、社員を見て決める。素晴らしいではないか。こういう企業に巡り合いたい。

社員は必要なときに集め、不要になれば解雇するというのが社是の会社もある。解雇理由を示さず、解雇するのは法令無視の行為だが、それもいっこう気にしない経営者がいる。

「今日は無礼講だから、言いたいことを言え」と言われて、その通りにしたら、明るく日「けしからん」と批判された人がいる。こんなことが一度でも生ずると、多くの人が用心深くなり、誰も発言しなくなるし、他人の発言の反応を眺めることになる。

発言しても無事だと見定めれば、談論風発するが、危険を感じれば黙る。日本の風土だから仕方がないが、この風土は時代とともに変わる気配がない。

フラット組織が喧伝されたときも同様で、興味は示されても反応が鈍い。何処かで誰かがやらないかと様子眺めする人は多い。フラット組織を積極的に試した WebCR2010/7

企業はあっても少数だ。ましてや成功例は、ほとんど聞こえてこない。情報時代、何の情報もなければ、成功例は無かったと見做さざるを得ない。成功例は、筆者も一例しか知らない。

フラット組織の実践企業で、社長が回り持ちだという会社は、考えれば恐いことで、企みを持ってすれば何でも可能だ。よほど、相互に信頼関係がなければ出来ることではない。

信頼は人と人との約束事で、人とカネとの間で醸成されるものではない。フラット組織の成功例が少ない理由は、一般に社長も新入社員も同列だという認識に社長が立てるかどうかだ。フラット組織の成功不成功が、人間関係によるとすれば、どの企業の間関係も相当難しいということになる。

資金繰りに困っている会社を助けるということで、返済猶予法に情熱をかける政治家の頭には、人の存在はない。人の存在が目に入らない政治行動は、害あって益なしだ。

どちらが先か

人を集めて仕事をするという会社経営の考え方がある。また、仕事があるから人を集めるという会社経営の考え方がある。かつて、事業は人集めからと広言する会社があったが、今はどうなのだろうか。

立候補者に有名人を並べる。有名人が政治のベテランかなどと問うまでもないことだろう。たまたま才能があれば問題はないが、単に「人寄せパンダ」だというのは、選挙民をバカにしている。バカにされる選挙民も問題だが、他に選択の根拠がなければ、それも仕方がない。それを狙っての戦略だ。

政治家志望が有名人の本能なのだろうか。すべて否定は出来ないが、どうも怪しい。

有名人がトップ当選することは、ま、よくあることだが、大した実績もなしに消えるのも、よくあることである。二回目の選挙でも当選するにしても、得票数は激減する。

小泉政権が郵政選挙で大勝する。今度は、あれは民意に反しているとして、郵政の官への復帰案が上程される。これが民意だという。さて、誰か、そういう意思表示をしたかどうか。

物事には順序が大切である。何処からでも、やり易いところから手をつければいいというものではない。やり易いところから手をつけるというのは、試験秀才の常套手段である。試験秀才は、高得点が目的だから、順序はどうでもいい。ことの軽重も関係ない。

この手法は、プロセスが大事な民主主義には馴染まない。プロセスを大事にするなら、沢山のトライ、理に叶う変更、内部競争なども効果的手段だが、尊重されない。

役人も、政治家も、試験秀才の行動である。こういう人が集まる。これは適材適所ではない。公的な仕事にこそ仕事に適した人の配置からすべきである。だがしかし、その動きはない。問題としての指摘もない。これでは、解決のメドも立たない。

根本的解決策ではなく「ドラスティック」な手段を求めた時代があった。「ドラスティック」と言えば聞こえはいいが「奇策」のことだ。政治にも、経営にも奇策はない。分かっている、奇策を求める。状況が見えないのだ。

奇策があっても、実行しないことは多い。奇策は無いうちは憧れても、目の前に現われればビビって採用しないことも、また多い。極端な場合、奇策を示した人を恨む。この繰り返し、ドラスティックな行動を最初は求め、後に拒むという繰り返しになる。

優れた人、担当者

当然のことが、あまり行なわれないことがある。ある人は、訪問した企業に、当日中に必ず訪問した礼状を出した。ある人は、取引攻略目標の店に下宿し、取引に成功した。

珍しいことではないが、売った後の顧客をフォローする営業マンは少ない。皆無かもしれない。いらぬフォローは鬱陶しいが、フォローに興味を持って眺めると、何も無いのもどうかと思う。一度こちらから、営業マンに逆アプローチしてみようかとも思ったことがある。

来店した長年の顧客に「どちら様ですか」と平気で問いかける。どうしてこういう態度が取れるのかを知りたかったのだ。そういう発言が、顧客にどういう影響を与えるか、関心を持っているのかを調べたかったからだ。

それほど筆者の目には、昨今の営業の異常さが気になる。異常さは、営業マンだけとは限らない。小規模企業では、社長が直接営業をする。その社長とて例外ではない。営業行為に肩書きは関係ない。対外関係という観点からは、営業はすべての人が会社の代表なのである。

モノ売りの第一歩は、人との接触である。最近のモノ売りの態度は、モノさえ売ればいいと言わんばかりである。これでは顧客との良好な関係を長続きできない。それどころか、長続きさせる気がない行動にも見える。モノ売りのイロハから反省すべきである。

実に、問題企業が多すぎる。恐いことだし、危険でさえある。第一、危機感を持っているかすら疑わしい。

外国行きを拒否する若者が増えているという。これは理屈ではない。外国行きも含めて、それが仕事だという認識が稀薄になっているということだろう。

「こんなことをさせるために、この会社に入れたのではない」と言って息子を連れ帰った母親の出現に驚いたのは、40年も前である。だが、今は驚かない。入社時に母親同伴もめずらしくない。企業側が求める場合もあるらしい。

時代が変わったと言えばそれまでだが、それで外国企業との競争に破れていては話にならない。昨今の日本企業の競争力の減衰はどこから来ているか、根本的なところから考え直す必要がある。

韓国が原発を受注したというニュースに世界が驚いたが、思わぬ伏兵の出現が日本の業界に大きな騒動を起こしている。日本にしてみると、虚をつかれたということだろう。

競争とは、それが国際的であろうがなかろうが、そういうものである。最先端とは、ある瞬間だけのことで、次の瞬間は最先端ではなくなる。今の日本企業には、その当たり前前の意識も認識も欠落しているように思える。

世の中、唯我独尊ではうまくいかない。知らぬ間に、着々と力を付けている企業、国がある。それを考えない企業、国は、迂闊なのである。唯我独尊なのである。迂闊は身を滅ぼす。

オープン化社会が喧伝される中、何でもオープンで開放的であることを自慢する企業がある。開放的であるという意味に、自社で製造、販売している商品がありながら、他社製の類似品を買うことを咎めないという意味を含めていることが多い。

コンピュータ業界では、他社製品を購入することを是として、いつしか自社製品の製造を中止し、いつしか他社製品の販売事業者に成り下がっているケースが多い。これをオープン化だと思いこんでいるフシもある。

こういうオープン化も一つの考え方だが、第三者から見るとその企業の自社製品には問題ありと自己宣伝しているだけに見える。

政治家の能力

民主党が昨年の衆院選で大勝し政権を取ったが、ここへ来て失望感が広がっている。果たして、今月の参院選の結果はどうなることか。心優しい人は「政権党になってまだ一年も経っていない」と同情的だが、政治が同情されてはお仕舞だ。

野党時代、年金問題を執拗に追求したのは長妻厚労相である。野党時代の態度が評価されて厚労相になった。議員になる前、ある会社のSEをしていたということを知り、ある種の期待をした。

確かにSEにもいろいろいる。どういうレベルのSEかという興味もあった。野党時代の追求の仕方は、システムの問題点を洗い出しが得意だと見た。問題点の把握は出来ると感じた。

大切なのは、システムの構成能力である。構成する将来構想の提示である。新規システムならどんな構成でも出来る。だが、既存システムがあれば、インターフェイスの取り方も大切になる。

新システムへの移行方法とともに、構築すべき理想のシステムの提示は何時されるだろうかと興味を持ったが、いまだにその提示はない。具体的な作業は時間がかかっても、あれだけ追求し、問題点を洗い出したのだから、将来構想、将来のあるべき姿は提示してもいい時期だ。

詳細は分からないが、想像するに彼は、全体構想、国家全体のシステム構想の能力がない、またその経験もないと考えられる。与えられた課題に基づくシステム構想は出来る。指示された部分の洗い出しはできる。単なるプログラマだったとは思いたくないが、そうかもしれないという疑念が湧いてきている。

同じことが郵政問題にもある。小泉政権の郵政改革には、賛否は別にして構想はあった。それを国民は支持した。最大の問題点は、官から民へだけでなく、民間銀行を凌ぐ巨大な官営銀行の廃止であった。その意味は、資金の流れをよくす

ることでもあった。同時に、社会主義国家であるまいし公務員の世襲を廃止することでもあった。

今問題にされている郵便局数の減少による不便さ、サービスの低下という問題はあるだろうが、官へ戻すほどの大事なことではなかろう。今一度官へというが、官は民よりサービスはいいというのだろうか。ここにも、郵政事業の新たな構想は一つもなく、ただ見えるのは個人的な怨念だけである。

政治に怨念はつきものでも、ここまで露骨に羞かしげもなく出されては、言いようもない。一度の改革で、すべての問題が解決しなくても、政治家は今のようなやり方をしてはいけない。変更のルールは守るべきだ。

システムで一番大切なのは「変更のルール」を決めることである。国家システムの根幹のルールは憲法だ。それについても、最近まで「変更のルール」がなかった。その変更のルール作りに反対する政治家がいるが、これではシステムの無視である。

国家もシステムである。システムであるなら「変更のルール」は必要である。それが分からぬ人は、政治家になるべきではない。

民主党のマニフェスト扱いは面妖だ。ある時はマニフェストを尊重すると言い、ある時は書いてないことをしようとする。マニフェストを守れとは言わない。マニフェストの扱いのルールがない、変更のルールがないと言っておきたい。

呆れるほどのポークバレル（利益誘導）は、暴力的でさえある。長崎知事選で「民主党候補を知事にすれば高速道路を作る」と言ったようだが、落選したのを見て、建設計画は白紙になった。約束通りだと言えばその通りだが、酷すぎないか。

アウトソーシング調達是不可能

今、国に将来が見えない。今の政治家は、国を何処へ向かわせようとするのか、どういう国にしたいのかを示していない。もちろん、選挙民の側にも責任の一端はある。夢と希望に満ち溢れた国にするのは、政治家の第一の責任である。

政治家の役割、経営者の役割は、同じことである。企業も国も、将来図がなければ発展はしない。国家の設計図を書く国家のSEとはどういう人材か。企業の事業設計をするSEは誰か。

国レベル、企業レベルで、本当のリーダー足る人材の存在が問われている。しかも冒頭指摘したことだが、国にせよ企業にせよ必要とされる人材のアウトソーシング調達は不可能なのである。（HumioTAHARA）

お知らせと御案内

本連載は、2010年5月号をもって休刊となった紙媒体のComputerReportに替わって新創刊されたWebCR（Web版ComputerReport）に継続しているものです。（WebCR編集部）