



人材は“育成”するのではなく “生育”させるもの

松 元 保 磨

概要 本稿は学術論文ではなく、私の44年間のサラリーマン生活で体験した人材育成に関する雑感である。人材の育成は永遠の課題であるが、俄か作りの教育では人は育たない。上から目線で教えようとする「育成」よりも、自ら伸びようとする「生育」が人材育成の要諦と考える。そのためには教育風土、教育環境をいかに創るかが重要課題となる。それには永い間の積み重ねによって出来上がった伝統を引き継ごうとする意識が必要であるが、個人の意識にまかせても成就するものではない。それには教育風土をつくりあげるシステムを絶え間なく継続させることである。

Abstract This is not a paper about personnel training. This is miscellaneous thoughts about the personnel training that I experienced in my office worker life of 44 years. It is important that we learn by ourselves and grow up than we are taught by a person. When we entrust an individual, the person is not brought up. The consciousness that an individual is going to succeed the tradition of the company is important. And a system to prepare the education climate into is necessary/

キーワード 育成と生育, 教育風土, 伝統, 技術の伝承

原稿提出日 2012年9月10日

はじめに

八木教授が近畿大学にお世話になる以前勤務していた竹中工務店に入社したのが1967年で、私はその2年前に入社しており、一応会社の先輩ということになる。私は入社して1年間の見習い期間を経て最初に配属されたのが本社の財務部、その後東京本店に転勤になり17年間も人事部に所属して教育課長、人事課長を経験した。しかしもともと営業希望であったので自ら志願して営業課長となり、その後総務部長、情報センター企画部長、技術研究所研究管理部長、東北支店長そして人事部を離れて実に17年後に人事担当常務取締役役に就任した。この間情報センターと技術研究所で八木先生と一緒に仕事をした。

私は竹中工務店を3年前退職したが、その後も八木先生とは親交を温めている、そんな関係で2011年4月には八木先生の依頼で八木ゼミの学生を相手に人材育成について喋る機会を持ったのが縁で、今回の退職記念号に僭越ながら寄稿することとなった。

(I) 竹中工務店の教育風土

竹中工務店は創業が1610年(慶長15年)で既に400年を超える我が国最古のゼネコンである。織田信長の時代に普請奉行をしていた竹中家は信長の死後、刀剣を捨てて神社仏閣の造営に当たったのがその始まりであり、実に400年を越えた現在も建築を通して社会に貢献している。

竹中工務店はその古さだけでなく、いつの時代にも業界において先駆的な役割を果たして来た。実は「工務店」という名前は竹中工務店の造語である。「工務」とは自ら設計し、かつ施工する(設計施工一貫方式)ことによって、建築主の期待に応えるという意味合いがあるのである。昔の大工さんは棟梁として自ら設計して建物を建てた、その考えを踏襲している。従って町の小さな工務店が大きくなったわけではない。日本で初めて鉄筋コンクリートの建物をつくり、日本で初めて壁面がアールのコンクリート建物を造り、海外進出においても業界で初めてバンコックに拠点を構え東南アジア各国に日本企業の工場進出を促進するとともに、第二次世界大戦後の東南アジアとの平和交流に大いに貢献した。

特に昭和33年に完成した東京タワーは地震大国の日本において333メートルという高層構築物が建てられたという画期的な出来事であり、竹中の技術の原点の一つともいえる。オフィス、工場、集合住宅、ホテル、娯楽施設等のプロジェクトは技術の進展とともに多

人材は“育成”するのではなく“生育”させるもの（松元）

様化、複雑化、肥大化していったが、それ以外にも、時代の要請に応じて海外の飛行場（ケニア・モンバサ空港、アラブ首長国アブダビ空港、シンガポール・チャンギ空港等々）を数多く手がけ、また東京ドームを始め福岡ドーム、大阪ドーム、名古屋ドーム、札幌ドームと日本の殆どのドーム建設に参画して“ドームの竹中”と言われた。

あのNHKの名番組プロジェクト-Xでは「南極観測隊昭和基地建設」「東京タワー建設」「東京ドーム建設」と3つの当社の施工建物が紹介されている。また昭和39年に建設業では初めて大型コンピューターを導入、加えて昭和51年には従来から製造業を中心に進められてきたQC（品質管理）の手法を、製造業以外で初めて導入し「デミング賞」更には「日本品質管理賞」を受賞した。

竹中工務店でこうした“進取の気象”がどうして生れたのか？

企業経営において最重要項目の一つは経営理念である。竹中工務店の経営理念は『最良の作品を世に遺し社会に貢献する』である。竹中では造った建築物を“作品”と呼ぶのは、建築主のニーズに応えた建物を“作品”と呼ばれるレベルまでに造り上げて、末永くご利用いただくことによって社会に貢献しようというものである。

この理念の実現に向かって従業員がいかに汗をかきながら目標を達成するかが企業経営の要諦である。いつの時代も経営目標の達成は容易なものではない。その困難な目標達成のために、あらゆる部門が創意工夫、改善をたゆまなく継続する『土壌』、『風土』が何よりも大切となる。

伝統文化、伝統芸術など“伝統”と名のつくものには永い歴史と先達のたゆまない研鑽・努力の積み重ねがあるものである。

竹中のこうした伝統を築き上げた『教育風土』には永年継続されているシステムが3つある。

*継続すること＝その1「新入社員の1年間全寮制」

戦後間もない頃から竹中では新入社員を1年間全寮制で教育する制度が70年間も続いている。本社が大阪であるため、当初は甲子園の独身寮に集められたが、昭和36年には神戸・深江の独身寮に移った。昭和50年後半には新規採用が400人となったので千里に新しく独身寮を建てたが、現在ではもとの神戸・深江に戻っている。私が入社した1965年（昭和40年）は深江独身寮で260人が新入社員として1年間、いわゆる同じ釜の飯を食った。

この制度は入社して10日間集合教育にて会社の歴史、組織、部門の紹介等のオリエンテーションがあり、それを終えると各人は4カ月毎に3回、違った部署でOJTを受けて1年

間の研修を終える。配属された各部署には個人別に指導する社員がいて、4ヶ月間の目標をかかげ指導し、その結果を先輩である指導担当者が毎日“指導ノート”に記し、研修終了時には次の研修部署の指導担当者に受け継がれる。例えば、技術系社員の場合は、第1回目のローテーションが作業所、2回目が設計部、3回目が見積部といった具合である。私の場合は事務系だったので、1回目は作業所、2回目は工務部（原価計算部門）、3回目は総務部だった。

この研修期間中、毎週1回は寮会が開かれ、技術系、事務系関係なく全員「書道」と「そろばん」をさせられる。（最近ではこの書道、そろばんに代ってパソコンと英会話となっている）

また月1回の寮会には会社の経営幹部である役員が独身寮に来て講演しその後会食しながら新入社員と懇談する。1年間の最後の月は社長自らその役割を担当する。

こうしたシステムを70年もその考え方を变えることなく、延々と継続する。会社との一体感を新入社員時代から植えつける。“鉄は熱いうち打て”・・・こうした継続が伝統として定着するのである。

*継続すること＝その2「技術研究所研修生制度」

当社の技術研究所は業界でも最大級の規模（施設、研究員とも）を誇り、国内はもとより海外からの訪問客が絶えない。八木先生も私もこの研究所に4年間在籍した。あのソニーという会社は毎年一回グループの技術系役員全員で異業種企業の研究所を訪問して、情報交換をやっているが、ちょうどわたしがここに在籍中にソニー様一向60人が当研究所を訪問されて、情報交換をしたことは大変名誉なことであった。

当社では昭和34年から「技術研究所研修生制度」を開始して、すでに54年が経過しようとしている。この制度は全国の本支店から技術系、設備系、設計系、施工系の若手社員を募って年間10人程度を選考します。選ばれた研修生は各支店ごとの研究テーマを持ちより、技術研究所の主任研究員のもとで2年間研究をして、最後は社長以下関連役員の前で成果発表させるものです。社長がどんなに多忙でもこの発表会に欠席したことはありません。研修生は自分の研究テーマのみならず、研究開発の基本やルールを学び、更には研究員との人脈を構築して、各々の本支店に戻って行きます。そして彼等はその本支店が必要とされる技術開発テーマの推進役として活躍します。

この制度が発足した昭和34年から昨年度までの53年間に研修生として学んだ人数は総計で566人にも及び、その大多数がその後の竹中の技術の推進役として大成している。2013

人材は“育成”するのではなく“生育”させるもの（松元）

年度も第54期生として6名の入選に入っているようです。

こうした制度が変わることなく経営トップのもとで半世紀以上も脈々と続けられているところに、当社の開発意欲が継続され、時代の要求する新しい技術を取り込みながら、各種建築物の創造に貢献している。“進取の気象”はこのようにして育まれて来た。

*継続すること＝その3「全社開発改善事例発表会」

私が教育課長になった年、1976年（昭和51年）に当社はQC（品質管理）を導入した。設計部や技術部、作業所から6人の技術者が選ばれ、あわせて事務系の私が加わって、“7人の侍”が日本科学技術連盟の主催する「品質管理講座」を当社で初めて受講した。

竹中のQCは“職場の問題点は何か？”から始まって各部署で徹底的に問題点の発掘に務めその改善を競った。その一環として、「QCサークル活動」が職場に定着した。主に女子社員を中心に展開され、各支店の優秀サークルが全社大会で発表しあって金賞を競った。この大会には社長も必ず出席し審査委員の一人として参画している。現在ではこの「QCサークルの全社大会は技術系中堅社員も含めた「全社開発改善事例発表会」となって継続している。社長以下関連役員も参加し、社長は「技術研究所研修生成果発表会」と同様、一度も欠席したことはありません。

ちなみに私が東京本店総務部長在籍の4年間でQCサーク全社大会で3度金賞(全店で金賞受賞は年間3～4件)を受賞しました。

こうした開発、改善に対するトップの姿勢が何年たっても変わらず継続するところに、伝統の強みがあるのである。

（Ⅱ）人材「育成」と人材「生育」

このような会社で私は若い頃17年間人事部に勤務し、採用、配置、評価、処遇、教育、厚生といった一連の人事業務に携わって来た。

その経験から私自身が学んだ『人材論』＝『人材は“育成”するものではなく“生育”させるもの』についてふれてみる。（生育という言葉は漢和辞典をひいても出てこない、私の造語である。“育成”はどちらかというと上から目線で下の者を上の者が育てる意味合いが強いが、“生育”は動植物が環境に溶け込んで自ら力強く育つという意味合いとして使っている）

当然学術的、専門的研究成果の論文ではなく、私の竹中工務店における44年間のサラリ

ーマン生活とその体験を通して感じた談話と思って頂きたい。

人材の問題は古今東西、今も昔も、また将来に向けても永遠の課題であることは論を待たない。企業においては世の中の景気がどうであれ、また企業の業績が良かれ悪しかれ、永遠に人材を求め続けることを義務づけられる。企業が半永久的に、順調に拡大再生産を続けられるならば、それに見合っただけで計画的に人材を確保すればよい。そんな状況であったとしても、昨今では目まぐるしい環境の変化に対応して人材を確保する事は至難の業である。

いわんや、バブル崩壊後、さらにリーマンショック以降、全く先の読めない状況下で計画的に人材確保はますます困難を極める。日本の伝統的な終身雇用制度は崩れつつあるが、未だにそれを基本にした採用と育成が余儀なくされている。欧米のような人材交流が普遍化して、企業が必要に応じて必要な時に人材を確保する時代はまだ先のことだろう。

こうした中で現代の日本の各企業の抱える大きな人材問題は“技術の伝承”問題である。団塊世代の人間が企業を去り、各企業は生産部門だけでなく営業、購買、研究開発、一般事務部門において、技術の伝承が出来なくなっている。日本人の年齢構成のひずみから、必然的に各企業の人員構成もピラミッドからビアダルへ、さらには逆三角形になっているのが、技術の伝承を妨げている大きな要因である。

わが社でもご多分にもれず、技術の伝承問題は大きな問題となっていた。私が人事担当の常務取締役役に就任した際に、わが社の広報部インタビューに応じて社報で訴えた一文を紹介しよう。

『伝承——伝える者と承る者とのハーモニー』

① 当社の「技術」や「伝統」、「企業文化」について

当社が創立100周年を迎えた時、社長から“100年続く企業は研究に値する”とのお話がありました。それから5年後深江竹友寮（当社の新入社員の新寮制独身寮）に「竹中歴史資料収蔵庫・展示室」が開設されました。当社の先人諸氏が遺された資料・作品・技術などを一元的に収集、展示して、創業以来の歴史の中で培われてきた理念を理解し、「作品づくりの心」の精神に触れることを趣旨としています。

技術の伝承が叫ばれて久しい中で、戦後のベビーブーム時代に生まれた団塊世代の人たちが大量に企業を卒業するという、企業活動の歴史の中で経験したことのない事態を迎える目になって、どうやって技術を伝承するかが、経営上の大きな課題となっているのが現実です。対応策として、トヨタ自動車はいち早く定年の延長を決定し

人材は“育成”するのではなく“生育”させるもの（松元）

ましたし、当社も一昨年から定年退職者の積極活用を図り、約4割の方々に継続して活躍して頂いております。

人材の不足は企業の永遠の課題であり人材育成もまた永遠の課題といえるでしょう。人材育成には、知識の付与としてのO F F・J Tと、仕事を実務で教え込むO J Tが基本となっていますが、私が初めて管理職になったのは東京本店の教育課長であったこともあって、5年間試行錯誤を重ねながら、能力開発・人材育成に携わりました。基本であるO J TやO F F・J Tを否定する訳ではありませんが、その経験から導かれた私なりの持論を持っています。つまり、「人材は育成するもの」ではなく「生育させるもの」（生育という言葉は私の造語です）というものです。すなわち人材育成は「教える者が上位者、教えられる者が下位者」（上から目線）の構図であるのに対して、人材生育は「若い人のみならず全従業員が自ら生育する（自分の力で育っていく）こと」であり、そのための教育風土、企業風土を創ることが要諦だと考えます。

従って技術の伝承についても、先輩たちの築いてきた技術を単に教えて、それを使うというのではなく、彼らが新しい課題や難題に立ち至った時に、研鑽、努力を重ね改善、開発しながら克服して来たその情熱を学び、読み取ることこそ“伝承”につながると確信しています。

② 採用する側の立場として

バブル崩壊後の失われた10年、日本の企業における離職率は30%にも及んでおり終身雇用を前提とした採用方針は見直されつつあります。すなわち「新卒者を一括して量的に確保する」から「経験者を通念に亘って質的に確保する」へと180度変換しつつあります。このような中で、当社でも若年層の退職率は10%を超えるまでになっており、過去になかった事態を迎えております。当社も新規採用については、バブル崩壊後は60~70人とやや抑制してきましたが、今年からは採用目標を見直し140人としました。もし、この状態で推移すれば、10年後には一千人を超える若い集団が各職場で活躍していることとなります。この次世代を担う集団を活力あるものにするためにも、我々みんなが個々人のレベルで「技術の伝承とは？」を自問自答する時期ではないでしょうか。

③ 技術の伝承に取り組んでいる他社の事例

当社の設計施工で工場建設をご下命いただいた、ハムやソーセージのメーカーが熊本県の阿蘇山の麓にあります。この会社は、毎年ドイツで開催される世界のハムの品評会で過去4度、金賞を栄誉に輝いておられます。この品評会での選考方法は大変ユ

ニークなもので、製造会社名も国名も出さずに、ただ番号だけつけた世界各国から持ち込まれたハムを、20人の審査委員が試食して、全員が満票で1位をつけたものだけに金賞が与えられるというものだそうです。従って1人でも1位をつけなければ、その年の金賞は無しということです。

私が阿蘇の本社工場を訪問した際になぜ世界一のハムが造れるのかを社長さんにお尋ねしたところ、ハムの製造工程はどこの国でもほぼ同じだけれども、この会社は最終工程の燻製の後に、もう一度炭火で時間をかけて薫製するところに秘訣があるとのことでした。ただしこの最後の炭火での燻製工程は高度な技術を要する、いわゆる職人芸といわれるものであるが故に、その技量を備えた職人は数人に限られていて、量産体制をとっていないとの説明でした。

「もし量産に踏み切れば世界一のハムは造れなくなる」との言葉に重みがあり、最良の商品を造るためにもう一ひねりするという姿勢、そこには、マイスターの良心と誇りを感じました。この会社にとっても、まさしく技術の伝承が企業の最大の課題になっていました。

④ 当社の伝統を確認し継承するために

今年の各企業の新卒新入社員は、「発光ダイオード型」といわれるそうです。すなわち、電気を通すと美しく光るが決して熱くならない。言い換えると、きちんと指導すると良い仕事をするが、冷めているということだそうです。当社の新入社員は間違ってもこんなタイプではないと確信し、全員が立派に“成育”して欲しいと願っております。

さまざまな経営管理の手法が登場しては消える昨今、短期的なノウハウよりももっとベーシックなものが「企業風土」であり、「企業文化」であると思います。当社にはその風土や文化が昔からあり、「竹中歴史資料収集庫、展示室」にそれを垣間見ることが出来ます。そして、そのDNAが従業員一人ひとりに生き続ける限り、当社の発展は継続するでしょう。

“伝承とは、伝える者と承る者のハーモニーで成り立つといえるのではないのでしょうか？”
(以上が2003年7月号竹中工務店社報の紹介です)

(Ⅲ) 何故「生育」なのか？

私が初めて管理職になったのは東京本店の教育課長であった。35歳の時で当社において

人材は“育成”するのではなく“生育”させるもの（松元）

は相当若い管理職であった。当時の本店長は陸軍士官学校出身で軍服が相当似合っただろうと想像させるイケメンタイプで、姿勢がよく、声が大きくて女子社員のファンも多かった。その本店長が教育課長になりたての私に、「社員に躰け教育をすること」「これから海外に人材を派遣するので英会話教育をすること」の2点を指摘された。「躰け教育」については、私はまだ35歳の若さなので、とても躰を教えるなんて出来ない、「英会話教育」はコストがかかり過ぎて、会社ではコストパフォーマンスが合わない、・・・なんて、当時3000人を超える大組織の最高責任者の命令に対して検討もせず即座に否定したのが私の欠点。ところが管理職を首にはならず、ちょうど1年経過した頃、本店長から「君に去年の4月、躰け教育と英会話教育をするように指示したが、その後どうなっているのだ？」とお叱りを受けた。その時あわせて教育は永遠の課題であり「従業員が自ら学ぶ風土を創りなさい」と指摘された。

あわてて「躰け教育」は外部の研修機関に依頼し、「英会話教育」は海外放送センターという教育機関がV O Aのニュースをテープで聞いて質問に答え、また毎週絵をのせた資料を見て自ら英作文を作る、そして週一回外国人の指導講師と電話で会話レッスンをするというシステム（比較的安価だった）を利用して20人の技術者を選考して始めたが、本店長も自ら受講するというので、仕方なく私も受講した。

本店長は戦前の教育でいわゆる“鬼畜米英”の時代だったので、ほとんど英語は勉強しなかったにも拘わらず、こつこつと勉強を続けられて、無事セミナーを終了された。本当に自ら学ぶ姿勢を目の当たりに見せてもらった。

こんな本店長なので、教育には強い関心を持っており、私の教育課長2年目に東京本店に教育委員会を作る方針を打ち出した。部長会の席上、突然指示されたのだが、その時の指摘事項が大変素晴らしかった。

「教育委員会を作ると、まず各部の部長が委員を構成し、その下部機関として各部部長の下に数名のスタッフを任命して、それが「教育委員会小委員会」となって、いろいろ教育方針なり計画を立案し、部長で構成される「教育委員会」で承認するという形をとるだろう。それでは教育委員会が形骸化し、永続きしない。私の描いている教育委員会は部長自らが教育に絡む問題点を自作の資料を持参し（部下にその資料を絶対作らせない）、また資料がなくても口頭で自分の考えを持ち寄るように・・・事務局として教育課長のみ参画させるというものであった。

この教育委員会は教育課長の私にとって大変有益、かつ有効であった。

あるとき、各部長からの雑談の中、設計部長は“自分が若い頃一晩で図面を何枚描いた、

ものだが今の若い者はスピードが遅い、また「かなばかり図」も描けない連中がいる”，また見積部長からは“鉄筋の総量は拾えても、定尺ものは拾えない”，営業部長からは“お客様の前で建築用語が十分理解されていないのでうまく説明が出来ない（営業マンはその当時全員が事務系だった）・・・等々の発言があった。

私はこれにヒントを得て、「知識技術把握基準表」なるものを作成した。たとえば、各職能で必要とされる知識技術を5段階に分け、例えば見積・積算に関しては、一番低いランクに「掘削土量」, 2番目に低いのは「型枠総量, コンクリート打節総量」3番目は「鉄筋総量」, 4番目は「鉄筋定尺もの」そして5番目の一番難しいのが「総合仮説計画」というふうに定めた。勿論人事部では出来ないので各部の専門スタッフの協力を仰いだ。

そして今までの人事部やっていた研修は階層別、職能別に種々の教育プログラムを強制的に受講させ、受講後のアンケート調査で理解出来た、為になったと評価していた。しかし私が考えた「知識技術把握表」は見積・積算の研修で次回はランク3の「鉄筋総量」の講習会を開催するので、その知識レベルにない人は参加して下さいと呼びかけた。すなわち上から与える教育ではなく、自ら手を挙げて受講するシステムへと変換したのである。

このシステムは2年後デミング賞受賞審査において人事部の目玉改善事例として審査員の先生たちに大好評を得た。

本店長の「従業員が自ら学ぶ風土」を創ることが出来て、満足したものだ。私が「生育」という造語を思いついたのはこうした背景があったからである。

(IV) お わ り に

どんなに社会環境、経済環境が悪くても、着実に伸びている優良企業には必ずその会社に根ざした教育風土があると私は確信しております。私が営業で担当したあるお客様では従業員のための研修施設を『樹人館』（じゅにんかん）と名付け、その施設の入りに

一年の計を考えるなら 「穀物」を植えるがよい

十年の計を考えるなら 「樹木」を植えるがよい

百年の計を考えるなら 「人物」を育てるが最もよい

と掲げている。創業者の発案で、『樹人館』の命名もその創業者である。

先行き不透明な困難な時代ではあるが、その企業は創業者のDNAが脈々の従業員のあいだに流れて“育成”が浸透し、時代に合った新製品をどんどん開発して、今も盤石の経営をすすめている。実に含蓄のある言葉だと思う。