MANAGEMENT
マネジメント

私の経営哲学 1

三菱ケミカルHD会長
小林 喜光 氏

自分なりの何かを残す

「自分なりの何かを残して死んでいきたい。ただそれだけだ」

三菱ケミカルホールディングス（HD）の小林喜光会長は、経済同友会元代表幹事や政府の規制改革推進会議議長、日本化学会会長など、その肩書は数知れず。本人いわく「頼まれたら引き受けてしまう性格」と笑うが、案外、忙しさを楽しんでいるかも知れない。

〝哲人経営者〟と呼ばれ、理論優先の人物と思われがちだが、実際には〝情〟の人。特に2015年に東芝の社外取締役に就いたのは、同郷の先輩が老骨にむち打って、小林氏に直談判したことに、心が揺れた。こんな「理と情」の経済人の源流は何か。その解は意外にも若かりし頃に訪れた中東の砂漠。極限の地で痛感した「生きることの重さ」が小林哲学の原点である。

「当時、私は日本の満員電車で自分の心臓が動くのをひどく軽く感じていた。だが、何もない砂漠を歩く1人のアラブの女性を見た時、衝撃とともに人の存在の重さを感じた」

07年に三菱ケミカルHDの社長に就任。企業経営において何を残せるかと考えた末にたどり着いたのが、人や社会、地球の調和を目指すコンセプト「KAITEKI」だ。企業の枠を超えて新しい価値観を提案する現役社長は当時は異色の存在だった。今や、7万人近くの巨大グループをまとめる哲学として根付く。

「企業がもうかればいいという時代は終わった。人類は1億年かけて熟成された石油をあまりに都合よく使ってきた。人に心技体があるように、企業も稼ぐ力（体）と技術力（技）、サステナビリティー（持続可能性）に貢献する社会性（心）の三位一体であるべきだ」

哲人だけに言葉に強くこだわる。KAITEKIのほか、中期経営計画のタイトル「APTSIS（アプトシス）」は適切な状態を意味する自作の言葉。「会社を変える」という思いにかけて、毎年、社内の自室で卵からカエルを育てるダジャレ好きな面もうかがえる。

19年には経済同友会代表幹事の卒論として「危機感なき茹でガエル日本」（中央公論新社）を上梓した。ぬるま湯にどっぷりつかる日本への警鐘だ。

「イノベーションとは耐えること。思考停止にならず、今できることを着実にやることが重要だ」

先が見えない日本経済。今こそ、小林理論の本領発揮の時である。

（梶原洵子）

イノベーションとは耐えること

こばやし・よしみつ 71年（昭46）東大院理学系研究科修了、75年東大理学博士号取得。74年12月三菱化成工業（現三菱ケミカル）入社、07年三菱ケミカルホールディングス（HD）社長、15年会長。山梨県出身、74歳。

トップの系譜 1

日立製作所

東原社長

経営危機に異色の将

日立製作所は伝統的に経営危機に陥ると異色の将が登場する。最も象徴的なのが現名誉会長の川村隆氏だ。同社は2009年3月期に製造業では当時過去最大の当期赤字を計上した。責任を取って庄山悦彦会長、古川一夫社長が退陣し、川村氏が09年4月にグループ会社会長から緊急登板した。

そもそも庄山氏も99年3月期に初の巨額当期赤字に転落した経営危機の時に就任した。それまでの日立トップは社内で〝天皇〟のように近寄りがたい存在と言われていた。しかし庄山氏は親しみやすいキャラクターが持ち味。日立の社長像を変える分岐点となった。

06年に庄山氏からバトンを渡された古川氏も異色だ。かつて〝傍流〟だった情報通信部門出身で初の社長。当時は独立独歩の上場子会社が22社もあり、遠心力が働きやすい巨大グループをまとめるのに苦労した。リーマン・ショック後に登板した川村氏は手始めに上場子会社5社を完全子会社化したが、10年に中西宏明現会長に社長の座をあっさり譲る。

中西氏は米IBMから14年には、中西氏と同じ大みか事業所（茨城県日立市）出身の東原敏昭氏が登板。大みか事業所は社会インフラや産業向けの情報制御システムを手がけており、日立の業態変化を如実に現す。

次のトップ交代は中西会長が経団連会長を退く22年が有力だ。筆頭候補は4月に専務から昇格した徳永俊昭副社長だ。もともと情報通信畑だが、家電事業の構造改革やIoT（モノのインターネット）共通基盤「ルマーダ」の海外展開などで名をあげた。今春から社会イノベーション事業を統括し、次期社長レースの先頭を走る。

ただ、徳永副社長は54歳と若い。次期経営陣の年齢構成を考えて、鉄道事業や環境戦略を担当するアリステア・ドーマー副社長や小島啓二副社長らが対抗馬に挙がる。

氏名	社長就任年齢	社長就任期間	主な出身母体
庄山悦彦氏	63歳	1999－2006年	家電事業
古川一夫氏	59歳	2006－2009年	情報通信事業
川村隆氏	69歳	2009－2010年	電力事業
中西宏明氏	64歳	2010－2014年	情報制御システム事業・国際事業
東原敏昭氏	59歳	2014年－現在	情報制御システム事業

※全員技術畑

ほしい人材 × 育てる人材 ①

京都大学 プロボスト・理事・副学長
村中 孝史 氏

多数のノーベル賞受賞者を輩出してきた京都大学。未来を担う人材の育成について、村中孝史プロボスト・理事・副学長に聞いた。（大阪・安藤光恵）

一学生の気質は。

「独創的な研究重視の方針に共感して考えることが好きな学生は多い。今の学生はおとなしくて真面目。議論でも頭ごなしに否定せずスマートで人に合わせるのも得意だ」

一就職の傾向は。

「文系は大手企業への就職希望が多く、地方公務員や大学事務職員も増えた。理系の学部生は8割が大学院進学希望。修士は専門技術もあり引っ張りだこだ。ただ博士課程後期の就職が課題。就業体験などの仕組みが必要だ」

自分の意見を伝える訓練

一キャリア教育は。

「過度な支援は不要だが、対話の訓練は重要だ。自分の考えを伝えられないと企業から評価されない。仕事をする上で言われたことを理解し自分の意見を言う力は欠かせない。対話型の授業が果たす役割が大きいと感じる」

一話す力が重要ということですね。

「受験勉強を1人で黙々として、人との掛け合いの経験が高校までに十分でない学生がいる。訓練して慣れれば、角を立てない否定の仕方や相手の理解度に合わせた説明ができるようになる。ただ中には根本的に自分の意見を持てない学生もいる。解決するのは難しいが意見を持つのも訓練しかない」

富士通 エンプロイー・サクセス本部新卒採用担当主任
本橋 遥人 氏

富士通は職務の役割に応じて報酬が決まる「ジョブ型制度」の導入をしたほかキャリア採用も拡大し、デジタル変革（DX）に向けて人材強化を急ぐ。こうした動きが新卒採用にどう関連するのかを本橋遥人エンプロイー・サクセス本部新卒採用担当主任に聞いた。（編集委員・斉藤実）

―ジョブ型の考えは、新卒採用にも反映しますか。

「キャリア採用のような取り組みを新卒でも取り入れようと検討中だ。ジョブマッチングや職務マッチングなどのコースを選べるようにしたい。ただ、人事部としてはスキルだけでなく、人間力や社会人基礎力のようなことも大事にしている」

ジョブマッチング選択

―欲しい人材像とは。

「ホームページでは『困難なことに対し、最後までやり遂げることができる人』など三つの人物像を示した。一言でいえばチャレンジ。主体的、能動的に動き、成長曲線を描ける人物だ」

―具体的には。

「認知科学ではストレスのない居心地がよい環境を『コンフォートゾーン』と呼ぶ。一歩踏み出して新しいことに挑むと、居心地は悪くなるが、そこは『ラーニングゾーン』で成長が早まる。学生時代に主体的にラーニングゾーンに踏み出す習慣を身につけた学生が当社に入れば自己実現という意味で『使える会社だ』と思うはずだ」

新 人事制度 1

若手の抜てき促す

川崎重工業

川崎重工業は4月に新たな人事制度を導入した。目標や役割に対する社員の意識を高めるとともに、能力を踏まえた人員配置につなげるのが狙いだ。頭角を現した若手の抜てき人事を促すスキームも取り入れる。航空機や2輪車といった各カンパニーの枠を超えた人材交流も推進し、活性化を図る。

同社は2030年までの長期戦略で事業モデルの刷新を打ち出しており、人事施策の見直しもその一環。新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに働き方も変わりつつあり、人的資源を最大限に生かす。

新制度では人事や処遇での年功要素を廃止し、能力や役割、成果の重視にかじを切る。まず4月に、事務技術職や生産職の社員約1万3000人に導入した。事務技術職の場合、目標を設定して、達成度やチームへの貢献などの観点から上長が絶対評価する。これまでの相対評価を見直して、評価結果を賞与などの配分にも用いる。一方、生産職は従来の相対評価から変更せず、仕事の難しさや生産性などを考慮する。

尾崎学人事本部副本部長は「社員が頑張った分の対価（評価）を得られる。労働組合に新たな制度の本質を理解してもらった」と説明する。事務技術職の有能な若手にはトライアルとして、幹部相当の役割を担うスキームも導入する。幹部への早期昇進に向けて、若手の意欲も高まりそうだ。

ただ、上長の評価と社員の自己評価が一致するとは限らない。社員が不満を抱えないよう、上長と社員が綿密にコミュニケーションを取り、評価のギャップを埋める。

基幹職や課長以上の幹部職員4000人超は、7月に新制度に移行する。能力に応じて配置できるようにコンピテンシー評価を軸とした能力査定を実施する。幹部職員の上位約400人については、社内カンパニーの枠を超えて登用することを見込んでおり、全社的に人材の流動化を目指す。

川重の人事制度

	新制度	旧制度
幹部職員／事務技術職	絶対評価 コンピテンシー評価を軸とした能力査定（幹部職員）	相対評価
生産職	相対評価	相対評価
幹部職員の能力査定	あり。全社統一基準での役割等級査定	なし
事務技術職／生産職の年齢に伴う昇給・降給	なし	あり（生産職）

自分時間が18分長く
新聞で
日々の情報収集が仕事の効率に影響か

ワークライフバランスが叫ばれて久しい昨今だが、プライベートの時間に対する興味深い調査結果が出た。「自分のために自由に使える時間」が、非購読者が2・3時間／日と、両者に差が出る結果となったのだ。新聞を読むことで、働き方に対する意識を高めたり、効率化のヒントを得ているのだろうか。新聞といえば「仕事に使える」というイメージが強いが、近頃はどうやら「プライベートの充実」にも一役買っているようだ。

自分のために自由に使える時間
2・3時間
2・6時間
購読者
非購読者

【出典】新聞科学研究所。2019年12月、全国ネット調査。新聞購読者／非購読者における調査（N=3090）※本調査では、定期購読だけでなく、コンビニや売店など店頭での購入も購読と定義する。
新聞科学研究所は、新聞購読の普及を目的とする日本新聞協会のプロジェクトです。

明日も読む理由がある。
新聞科学研究所
"新聞が役立った"エピソード募集中!!
新聞科学研究所 検索
公益社団法人 日本新聞協会