

今月の 人材開発キーワード

—【プロフェッショナル】—

New Keywords

【対話】	【コンピテンシー】	【労働力】
【暗黙知】	【組織学習】	【忘却】
【振り返り】	【能力モデル】	【孤独】
【メンターシップ】	【モチベーション】	【意思決定】
【習慣】	【組織バリュー】	【リベラル・アーツ】
【過剰学習】	【人事診断】	【絆(関係性)】
【コミュニティ】	【目標】	【プロフェッショナル】
【コミットメント】	【開発】	

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

プロフェッショナル（いわゆるプロ）とは、単純に言えば、金銭的報酬を得てある仕事を継続して行っている人材の意味だ。だが、私たちはほとんどの場合、その言葉を「十分な金銭的報酬を得るに相応しい、優秀で自立した、その道の専門家たる人材」というような意味で使っている。その意味でのプロフェッショナルの要件は、次の3つに絞られるだろう。

- ①仕事の成果として継続的に高い業績を挙げている
- ②高い専門能力（専門技術、スキル、知識）を保有している
- ③専門性を一層高め、さらに高い成果を目指すモチベーションを持つ

①の継続的業績、②の専門能力はともかくとして、③のモチベーションには様々な解釈の余地がありうる。単に意欲、やる気といった意味に加え、仕事へのコミットメント（※傾倒的な取り組み姿勢）、さらには職業上の倫理観等の精神性も含まれる。つまり、いわゆる「心技体」の「心」の側面だ。

部分的に高い専門性を持ち、一時的に業績を挙げている人材でも、このモチベーション面（特に倫理的価値観）に瑕疵があると、長い間にはその業績に必ず綻びが

見えてくる。ひどい場合には、不祥事や事件を起こしたり、そこまですでいなくても周囲との最低限の協力関係を保てなくなったりする。また、ことさらトラブルになるようなことがなくとも、自らのモチベーションを持続できなくなるケースもある。そのようにして、一時期一世を風靡しても、どこへともなく消えていった人材を、私たちは多く思い浮かべることができるだろう。

■モチベーションの破綻

今般のAIJ投資顧問による受託年金資金の巨額消失事件、これは国民誰にとっても他人事ではない重大事だ。

ただ、投資顧問がすべて年金資金の運用指図をし、受託運用機関である信託銀行等がその運用実態に責任を持たない仕組みは、関係者なら誰もがおかしいなとうすうす感じていたはずだ。

ところが、今回の事件は、現に1,458億円にも上る資金の大半が運用の失敗によって消失するまで、監視当局も資金の出し手である年金基金も誰も気づかなかったということになっている。また、当の投資顧問社長は、国会の参考人招致でも、自らの利益を図った

詐欺的行為を一貫して平然と否認している。

消失した資金の出し手のほとんどは、比較的中小の厚生年金基金だ。こうした小規模ファンドは、近年の低金利や日本株低迷で資金運用実績が上がらない焦りに付け込まれ、高利を謳ったAIJの詐欺的営業にまんまと乗せられたらしい。

ところで、投資顧問や信託銀行も問題だが、最大の問題はいかにも被害者に見える厚生年金基金側ともいえる。というのも、彼らはマーケットの分類では「機関投資家」と呼ばれるいわばプロの投資家だ。ところが、基金には実は資金運用のプロはほとんどいない実態がある。それは、その常勤役員が、厚生労働省等からの天下り役人のまさに巣窟だからだ。

最近でこそ多少改善されたといわれているが、以前は企業が厚生年金基金を設立しようとするときは、年金行政関係の天下り役人を受け入れることが、実質的な認可条件になっていた。

もっともこうした天下り役人がきちんと仕事をするのならまだいいが、彼らは大体において事務職員に仕事は任せきりで、自分は机に座っているだけか、せいぜい来客対応をするくらい。現に今回報道されるインタビューを聞いてい

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

でも、運用を勉強しプロとしての責務を果たそうとする意志そのものがない。それでいて、年収1,000万円を優に超える報酬を受け取っている。

AJ事件では、こうした天下り役人天国としての厚生年金基金が投資顧問という名の詐欺の餌食になった。何千億円という金額は大きいですが、その出所は、年金基金に加入する各企業の社員が、毎月何千何万円という単位で長年コツコツと払い続けてきた血の資金だ。

問い直されるべきは、「公務員天国」の中で、きちんとしたプロの仕事が行われていない組織のあり方なのだ。

■プロとしての精神性

先月出版された『私、社長ではなくなりました。』（安田佳生著、プレジデント社刊）という本を読んだ。著者は昨年倒産したベンチャー企業・Y社の社長で、今世紀初頭に採用コンサルティング（新卒対象）というビジネスで一世を風靡した人だ。当時は、仮にも企業向けコンサルティングをパッケージにして自社の学卒間もない社員にサービス提供させるというビジネスモデルに対し、相当な胡散臭さを感じた。

というような人が会社を倒産させた後に何を言うかに興味があったのだが、自分のことを素直に書き、倒産に至る経緯と経営者とし

ての至らなさを率直に反省する内容には、共感する面もあった。書かれている内容は一貫して「反省」だが、意外にもこの会社「いい線いっていたのだな」というのが、率直な印象だ。

というのも、2008年リーマンショック前の国内新卒採用支援マーケット（※例えば、採用支援WEBサイト、就職情報誌、会社説明会等の採用プロセス支援等）約40億円に対して、Y社はその10%、40億円のシェアを確保していた。顧客数でいうと、新卒採用を行っている国内事業法人約2万社に対して、Y社の顧客は2,000社に上っていたという。しかも、同業には有名な巨大企業グループR社や大手新聞社グループのM社といった大手資本がある、厳しい競争環境の中での数字だ。これは、その社長としてビジネスモデルを考えマーケティングを主導していた安田氏の営業力の高さを示している。

とはいえ、売上を上げることににおいては有能だった彼も、採算・収益管理では一貫してどんぶり勘定、放漫経営だったようだ。その結果、多額の借入金を梃子に売上を拡大する手法は、リーマンショックを契機とする急激なマーケットの縮小の前に、あえなく止めを刺された。最終経営年度となった2010年度は、売上13億円に対して、銀行借入れは40億円に上っていたという。

その後Y社は民事再生の適用が順調にいき、事業は別法人の継承会社が継続している。ただ、安田氏本人は、その顧問にとどまっているものの自己破産をし、裸一貫に戻っているようだ。

本書の終盤、自分が作った会社への思いについて、彼は次のように書いている。

「私にとって、会社はたんに仕事をするだけの場ではなかった。人生を共有する場であり、生きていく場であるような気がしていた。そして何より、自分はこう考えている、こう生きている、という想いを表現する場だった。…（中略）…。しかし、それだけでは会社は成り立たない。会社というのは仕事をする場である。利益を上げていくことが、会社が存続していくための前提条件なのだ。その優先順位を見誤っていた。会社を経営していくには技術がいる。その技術が、私には足りなかった。伝えたい想いだけが先行していた。文章の下手な小説家のようなものだった。」

自分の想いを貫きながらも、世間一般の価値基準とも適度に折り合いをつけていくこと。多くの人生の悩みは、この葛藤の中にこそある。

プロフェッショナルとして生き抜くには、夢と現実とを広く包み込む、高い精神性を培うことが欠かせない。