

生産管理の歴史を見直すまでもなく、業務の標準化、機械化が進展したことは明白な事実であろう。これに伴い部品の互換性が進んだように、いくつかの国では職務規程を明確にした上で労働者の「互換性」が進み、労働市場が流動化（転職市場が活性化）した。

例外的に我が国では、「多能工」や「シネラリスト」の育成が進み、各企業固有のスキルが蓄積された。バブル期まではこれが成長の原動力の一つであり、その後の景気後退時に

ポータブルスキルと意思決定

か。厚生労働省の「平成26年度キャリアアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」事業を受託した一般社団法人「人材サービス産業協議会」によるポータブルスキルの概要によると、「どのような課題（ことを解決してきたのか）が問われているとしている。この資料には明言されていないが、意思決定をする力や責任を取ることも当然含まれる。

意思決定をチームで行うことはビジネスの世界では常識であるが、それがよい結果を生む分野もあれば、生まない分野もある。発案者のたたき台をメンバーで

てその良さを実感するようになる。このような商品やサービスの企画・開発では、プロジェクトのリーダーはトップから強い権限を与えられて、単独でコンセプトを練り上げることは少なからずある。その後プロジェクトのメンバーに同調圧力をかけることなく、対話を通じて共感してもらおうことで、チームでのプロジェクトが進行する。つまりアイデアやコンセプトについてはトップダウンで行い、その後は対話を通じてその方向性をメンバーと共有して商討開発を牽引する。

企業永続の鍵

コンセプトリーダーの育成

は転職を阻む要因と言われて久しい。

それでは他社でも通用するポータブルスキルは何



愛知淑徳大学 教授
浅井 敬一朗

浅井 敬一朗

議論することで、よりよい結論を出すことが期待されるが、同調圧力に屈することやたたき台がそのままほとんど議論もされずに最終結論に至ることは、誰もが経験していることであろう。こうした意思決定を繰り返す組織に長く身を置いたとしてもポータブルスキルは形成されない。

他方、以下のような例もある。新しい商品やサービスの企画・開発では、顧客が実際に見て、利用して初め

また、企業規模の大小にかかわらずコンセプトを生み出すリーダーを経営者自ら担当することも少なくない。このことはコンセプトリーダーとなりうる後継者をどう育成するのか、社外から人材を探すのかを含め、いかに行うかが企業の永続性の鍵を握っている。

意思決定をするスキルは、仕事の経験を通じて獲得されるものであろう。「三人寄れば文殊の知恵」になるのか、「集団浅慮（せんりよ）」に陥るかは、メンバーの経験などを踏まえ、経営トップがどのような意思決定プロセスを選択するかにかかっている。

いま筆者の出来ることは「課題解決スキル」の重要性と一つの正解を探すことや資格は万能と考える危うさについて学生に伝えていくことも知れない。

あさい けいちろう 技術・生産管理。広島大学大学院国際協力研究科博士課程修了。博士(学術)。1997年生まれ。