雑事を育てる

第一生命保険株式会社　特別顧問　櫻井 孝頴

昨年暮、全日本実業団対抗女子駅伝に出場した第一生命チームを応援すべく、岐阜に行った。チームは健闘し第２位入賞を果たしたが、20 年前女子陸上部を立ち上げた時、この様な強いチームに成長するとは夢にも思わなかった。当時結成業務を担当した役員・部長等スタッフはそれぞれ本業を抱えており、彼等にとって陸上部結成は雑事の一つに過ぎなかった。全員が素人である。招聘した監督・コーチも素人、選手は新人ばかり。素人集団による手探りのチーム作りがはじまった。競技に出場しても、誰も応援に来てくれない。当事者達は手わけして友人・知人に頼みこみ、会社の小旗を持って沿道に並んでもらった。予選に出ては敗け、口惜しさのあまり家に帰って布団をかぶって泣いた部長もいた。私は後に夫人からその話を聞いた。

今回の好成績は、監督・コーチ陣の卓越した指導力と選手達の鍛え抜かれた体力・気力と相互信頼の賜物であることに違いないが、歴代の本社スタッフの見えない苦労を見過すわけにはゆかない。スタッフは本業との関係で数年で交代する。紆余曲折はあったが、スタッフの育成意欲はうまくリレーされた。

当経済研究所の本業である経済調査も、雑事からスタートした。私が入社時配属された財務課の課員達は、全員本業の企業審査業務を抱えており、経済調査は大手銀行や証券会社が発行する調査月報類を閲覧する程度のもので、雑事の一つにすぎなかった。新人社員には時々月遅れの米国経済誌が回ってくる。その中から重要と思われる記事を選び翻訳し記事の要旨を書き添えて提出せよという指示が来る。休日を返上し報告をまとめ提出すると、旬日を経ずして戻ってくる。誰も読んでいないのだ。経済研究所の前史は、まことに見すぼらしい。私は数年後地方へ転出したのでその後の経緯は知らないが、ある日誰かが経済調査を本業に据えるべきと思い立ち、思いの襷がうまくつながって研究所の設立に到ったのであろう。

雑事を育てるのは生易しい仕事ではない。私が中堅社員だった頃、サラリーマン出身の作家が新人向けのメッセージの中で「会社仕事の７割は雑用である。諸君は真剣に雑用に取り組まねばならない」と書いた。この作家が会社生活を送ったのは、第二次大戦後間もない企業勃興期であるから、雑用が７割というのも誇張ではなかろう。最初私はこのメッセージの意味がよくわからなかった。社内では雑用を出来るだけ減らせと指示を受けていた。無駄な仕事はするな。

言うまでもなく会社内では雑草は徹底的に刈り取るべきである。はびこれば社内は密林と化し、風通しは悪くなり間もなく衰退に向う。刈り取りは既存する本業の一部にも及ぶ。一方、雑草の中には木の芽も混在している。「雑用に真剣に取り組め」というのは、雑用の中から将来の本業を見つけ出し、育成せよという意味なのだろうか。

私達は毎日押し寄せる雑用にうんざりしている。情報機器類の発達に伴い情報の質は拡散、量は桁違いに増えた。加えて、社内外から持ち込まれるさまざまな提案。これ等の中から社業に裨益する何かを選び、具象化する。気の遠くなるような厄介な仕事だ。

ところがどこの会社にも、この難業を楽々とこなす人がいる。敏腕な雑事育成者に共通するものは、ある「思い込み」である。これは育成に値する仕事なのか、どこまで育成すべきなのか、いつ改廃するのか、などすべての判断と実行を上司から丸投げされたと思い込んでしまう。

この思い込みが原動力になっている。彼等ははじめから自信があるわけではない。あるのは鋭い時代感覚と、強い責任感である。彼等はある時は慎重にある時は大胆に仕事を進めて行く。それは期せずして企業の「経営多角化」や社業の「選択と集中」に全身で参画していることになるのだ。

企業は常時、腕のいい起業実務家と、既存社業の一部改廃実務家を社内募集している。求人が絶えることはない。今は変化の激しい時代であるから尚更などとは言うまい。変化の激しい時代であるか否かは、100 年先の歴史家が判断することだ。私は約半世紀会社生活を体験したが、変化の穏やかな時代など認識したことは一度もなかった。