

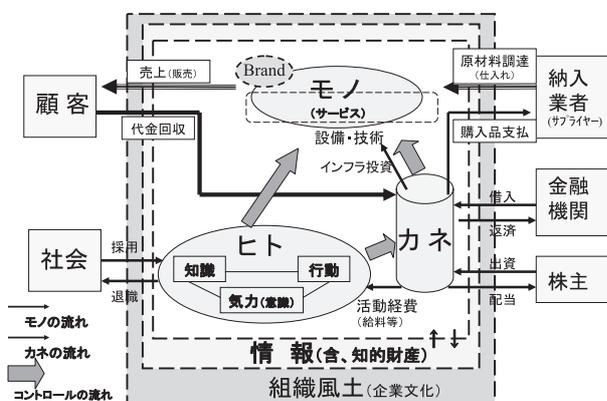
人材と教育

人材育成の普遍性と現場における今日の対応事例・課題

株式会社ビット89 代表取締役

吉田健司

図表1. 企業の経営資源



1. 人材育成の意義と重要性

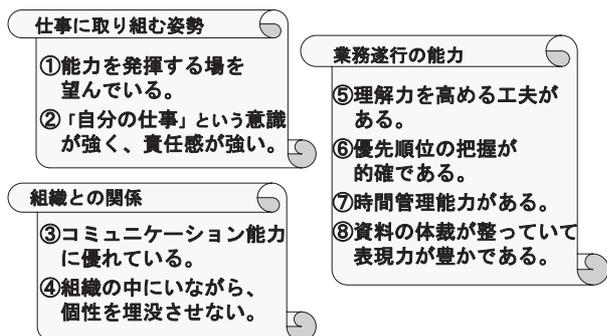
人材育成というのは、古くて新しい経営課題であり、時代や国を超えた永久不変のテーマでもある。企業の経営3資源と言われている「ヒト」「モノ」「カネ」のうち、「ヒト」が組織全体を運営し成長させていく原動力（推進エンジン）であり、「ヒト」資源がしつかりしていないと経営そのものが成り立たなくなってしまうからである（参照…図表1）。

企業の年次活動成績を示す財務諸表には、「モノ」や「カネ」の財産価値は数値化されているが、「ヒト」の財産価値については表示されていない。このことを再認識するために、最近では「人材」を「人財」と表記したりしている。

そもそも「人材」とは何か、広辞苑では「才知ある人物。役に立つ人物。その

図表2. ハイ・パフォーマーの共通点

〔ハイ・パフォーマー：周りから一目も二目も置かれる能力の高い人〕



出典：「オーバーアチーブ」（古田與司著、東洋経済新報社）より改編作成

人を形作っている性格・才能など」と定義しているが、これは「ハイパフォーマー」などと呼ばれたりするデキル人のことを指しているように思われる（参照…図表2）。

社員教育、人材開発、能力開発といったことばも、人材育成とほぼ同じ意味で使われている。ここで一つ気をつけたいのは、「育成」と合わせて使われることが多い「教育」という概念である。日本では「教育」といえば学校教育などで、知識や技能などを個人に対して一方的に「教え込む」、身に付けさせる」というスタイルがこれまで一般的に行われてきているように思われるが、真の「教育」について何かを考えてみる必要がある。よく言われることであるが、「教育」と訳されている英語の educate には「能力を引き出す」という意味合いが強く、個人の内

に秘めた可能性や未開発の能力を外部に引き出してやる、という双方向的なスタイルを基本概念としてもっている（ちなみに、「educate」の「e」はラテン語の「ex」で「外へ」という意味で、「duce」はラテン語の「ducere」で「引く・張る」という意味である）。

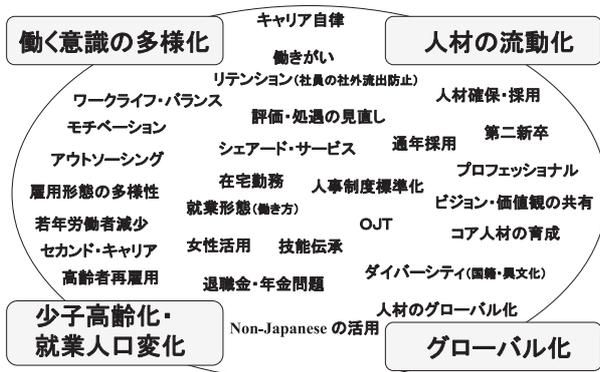
したがって、知識や技能などを上から下へと一方的に与えるのではなく、むしろパートナーとしてキヤッチボールしながらお互いが成長していくという姿勢が求められる。

2. 人材育成がより一層重視されてきた背景

人材育成は、古今東西不変の経営課題であるが、最近とくに重視されているのはそれなりの理由がある。まず数年前に団塊世代の大量退職が始まり、熟練技術者から若手への技術継承・技能伝承に危機感をもたれたからである。これは「2007年問題」としても大きくクローズアップされた。次も人口に関連したことが、少子高齢化によってベテラン退職者から技能等を引き継ぐ先の若年層人口が今後減少していく中で、いかに即戦力で有能な社員として育成強化すべきか、また文化の異なる外国人労働者をいかに活用していくかということも重要課題として浮かび上がってきていることである。

さらに、昨今の事情というより大きな時代の流れの中で対応すべきことだが、事業継続のカギは何と言っても「ヒト」資源にあるということである。「企業平均寿命30年」と言われるように、事業環境の変化に適応できないといつの間に

図表3. 人事労務環境の潮流変化



か衰退していき、倒産の憂き目にも遭い、このことを「ゆでがえる現象」という。企業が顧客や市場に提供している経営資源の「モノ」(商品やサービスあるいは販売方法など)が市場に受け入れられなくなり、結果として「カネ」資源が逼迫し赤字となって「ゆでがえる企業」になるが、前章でも述べたように「モノ」資源や「カネ」資源をコントロールして組織全体の成長のカギとなるのは「ヒト」資源であるので、結局「ゆでがえる企業」は「ゆでがえる個人」がその引き金となる。

したがって事業環境の変化を的確に捉え、組織全体をこの環境変化に適応させることができる「人材」が求められることになる。たとえばインターネット等の高度情報化時代にはこれをいち早く活用できるIT対応人材が求められ、地球温

暖化問題が取り沙汰されている今日で言えば環境保全配慮型商品などを提供できる人材などである。
(参照：図表3)

3. 人材育成の取り組み姿勢と方法

さて人材にも3タイプがあるといわれる。その一つは、いわゆる仕事のできる人であり、会社を支えていくだけの高いポテンシャルを持ったヒトで前述したように会社の財産ともいえる「人財」であり、二つ目は人並みな能力をもち、いわれたことはソツなく処理できる「人在」であり、三つ目はひとりよがり、組織や職場内の人に害を及ぼす「人罪」である。この組織内での「人財」、「人在」、「人罪」の比率は一般に2:6:2になるとも言われているが、組織や現場で求められるのはやはりこの中の「人財」である。

ではこの「人財」を目指した人材育成の方法を考えてみよう。最初から仕事ができる人財というのはいないのが普通であり、たとえ高いポテンシャルを持っていても、組織や職場のなかでつぶされていくケースも往々にしてある。人財となっていくには3つの要素が必要ではないだろうか。まずは本人自身の力量であり、次にその本人と直接対応する指導・支援役、そしてその本人が働く場所の社内風土(あるいは職場環境)である。

本人個人の能力アップには社内外の教育研修や自己啓発・自己研鑽などが必要であり、そのことによって仕事面での知識、行動、気力(モチベーション)がバランスよく兼ね備わることができるようになる。

次に本人を指導したり支援したりする役割の人である。「リーダーシップ」にはこの要素も含まれるがそれは後述のお薦めリーダーシップ論で触れることにする。指導・支援役といっても、知識や技能などを一方的に伝えるインストラクター的役割だけでなく、相手の心の動きを読みながら双方向的に進めていくファシリテーター的役割も求められる。さらに精神的サポートや良き相談相手となるメンターの役割へのニーズも高まってきている。どんなに有能な人であっても、上司との相性や困難な仕事で悩むことはよくあり、精神的に疲れやすい今日、このメンターの役割の人の存在は大きい。

さらにその本人が仕事をしている会社の組織風土、企業文化あるいは職場環境は、個人の成長に大きな影響をもつ。この組織風土を形成しているものは、企業理念とリーダー(経営トップ)のタイプであるが、この風土なり職場環境が乱れてくると、構成員である社員の心にも支障をきたすことになる。逆に企業全体または職場全体がイキイキとしていると社員も活性化ムードのなかで成長することができるといえる。スポーツ界などでも勝ち進んでいくチームはどこことなく「ヤレルゾ」ムードが立ちこめ、個人個人がそれに引っ張られてしまうのに似ている。

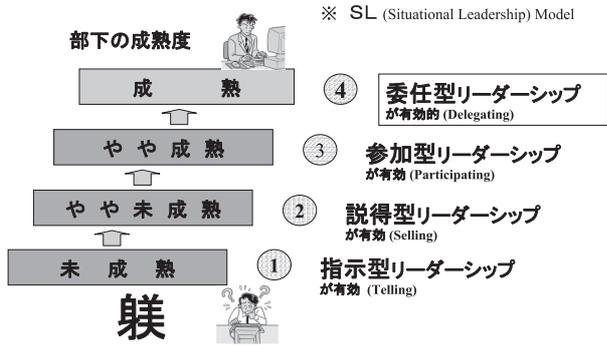
さて有能な人材であっても、本人に適していない仕事や職場では十分な能力を発揮できず、場合によってはその能力が埋もれたり、不幸にして離職につながるケースもある。やはり「適材適所」については十分な配慮が必要である。開発部門、製造部門、営業部門、経理等管理部門など、それぞれの職種に向いてい

ない人を配属してしまい、その部署で求めている人材とのミスマッチが起きたりするケースである。もちろん話し下手であってもナンバーワンの営業マンになったりするもので、一概に、こういうタイプだからこの部署に向かないとは言いい切れない。

そもそも採用方法から考える必要があるかもしれない。米国などでは職場ごとに採用することが多く、各職場で必要と思われる人をその部署の責任者たちの判断で採用するのである。これに比べて日本では、会社全体で採用しそれから各職場に配属することが普通である。全社として各職場からの希望を聞いてまとめ、経営者なり人事部が面接して採用したら、それから各職場にあてがうというやり方である。この場合、よくある問題としては採用された人が会社全体の魅力や面接した経営者または人事部担当者の人柄を好んでその会社に入社しても、配属先の上司やリーダーとのソリがあわないことがある。いわば「相性」のような問題であるが、配属先の受け入れ側と配属される新入社員側の両方が考えなければならぬことがある。

前者の受け入れ側には自分が委託した経営トップあるいは人事部担当者に対して代わりに採用の労力をかけてもらったことの感謝の気持ち、また配属された新入社員を自分個人の力で採用できたかどうか、さらに自分自身も現在勤務している会社で最初から仕事ができただろうかなどの、思いやりや謙虚さが求められる。一方、後者の配属された新入社員側は、採用時に業務内容など希望条件を提示したかどうか、そうであればその上で配属

図表4. SL 理論



された以上は、会社や職場あるいは上司などから自分に対して何でも与えてくれるという「お客様意識」を捨てきり、その会社の社員としての自覚や誇りとともに「当事者意識」をもった仕事をしていくかを自分自身に問い直してみる必要がある。後者は採用されたばかりの新入社員だけでなく、上司と部下の関係についてもいえることである。

「リーダーシップ」について触れてみよう。これまで多くの書籍や企業研修、大学授業などで学ぶ機会があったが、その中から私がお薦めする2つの理論を紹介したい。

まず一つ目は、SL (Situational Leadership) 理論と言われるもので、対個人に視点をおいた、1対1のモチベーションアップ対応術であり上述した人材育成の3要素である「メンター役」にも

つながるものである(参照: 図表4)。詳細については紙面の関係上、割愛するが、要は部下個人の成熟度に合わせ、「指示型」を順次シフトしていくことが、相手の成長段階に合っているのが有効だという考えである。すなわち部下が新入社員のように仕事のイロハが分からないレベルであれば、何をいつまでに、と具体的に伝える「指示型」が有効だが、段々仕事に分かってきたら、その仕事の意義や目的などを伝える「説得型」が有効となる。そしてかなり仕事が出来ると成長したら、意見を聞きながら進めるなどする「参加型」が有効で、さらに仕事を任せられるようになったら「委任型」が有効ということである。これは部下の成熟度・成長度に対する観察力が前提で、職能給評価にも通ずる考えである。また、家庭での親子関係でもいえることで、物心のつかない幼い頃は「指示型」で、これは「躰(しつけ)」とも理解でき、その後は子供の成長とともに、親としての姿勢や対応も変えていくということになる。

二つ目は、PM (Performance Maintenance) 理論で、こちらは対組織に視点をおいた、成果アップ対応術であり、上述した人材育成の3要素である「風土」または「職場環境づくり」につながるものである(参照: 図表5)。このPM理論では、その組織リーダーに期待されているミッションを遂行するための働き(要因)を、成果に気を配る「課題達成(Performance)」と、部下との人間関係に気を配る「組織維持(Maintenance)」の2軸で捉え、両者への重視

図表5. PM 理論

※ PM (Performance Maintenance)

		課題達成機能 (P行動)	
		高	低
集団維持機能 (M行動)	高	PM型 目標達成と人間関係に重点	M型 人間関係に重点
	低	P型 目標達成に重点	pm型 目標達成と人間関係に重点

課題達成機能…仕事量、成績に気を配る働き
 集団維持機能…公平性、部下に気を配る働き

さて、一般にリーダーというと、「俺について来い」タイプの強い指導者や統率者がイメージされがちであるが、「サーバント・リーダーシップ (Servant Leadership)」という考え方があり、日本社会では特に受け入れやすいスタイルのように思われる。サーバント (Servant) という「召使い」と訳されがちであるが、ここでは「奉仕者、献身者」と訳したほうがよい。このサーバント・リーダーシップを簡単に説明すると、「地位や権限の威力で部下を引っ張っていくのではなく、あたかも逆ピラミッド

構造の一番下にリーダーがいて、その上にいる部下を支え、尽くすことで、目標を達成するように導いていくこと」となる。つまり部下自身の能力を遺憾なく発揮できるような環境作りこそがリーダーの役割ということである。私はリーダーに求められる5つの素養として、「計画性」「豊富な人生観」「健康管理」「コミュニケーション」「ユニークなシジョン」そして「教育者的姿勢」を挙げているが、最後の「教育者的姿勢」という素養はゴインングコンサーンとして企業を継続させていく上に欠かせないもので、このことが「人材育成」の重要性につながる。

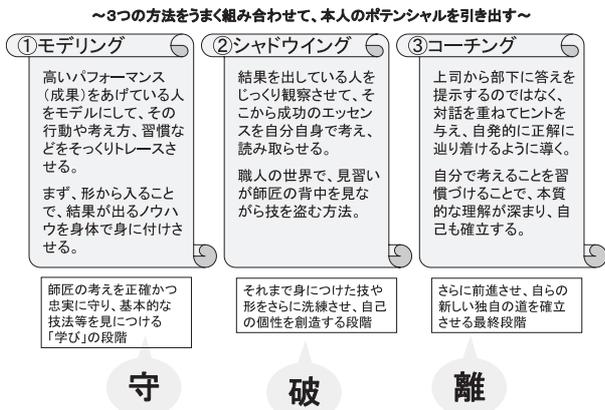
4. 具体的参考事例

企業の成長にも繋がったという人材育成の事例を紹介しよう。

住宅販売会社のA社はいくつかの営業所をもっており、業績は営業所によって黒字体質、赤字体質とバラツキがあった。そこで相撲からヒントを得て、「出稽古制」というのを始めた。これは営業所から若手を別の営業所に一定期間、修行に出すというやり方である。この結果、出稽古に出された本人も受け入れた営業所もお互いがいい刺激を受け、自分のところになかったいいものを持ち帰ったお陰で元の営業所の体質も変わり業績が伸び、会社全体としても大きく成長することができた。

またサービスの質の高さで定評のあるホテルのリッツ・カールトンでは、3つの方法をうまく組み合わせる本人のポテンシャルを引き出しているという。1番目の方法は「モデリング」。これは高いパフォーマンス（成果）をあげている人

図表6. リッツ・カールトンの「人を育てる3つの柱」



をモデルにして、その行動や考え、習慣などをそっくりトレースさせることである。2番目の方法は「シャドウイング」。これは、結果を出している人をじっくり観察させて、そこから成功のエッセンスを自分自身で考え、読み取らせることである。3番目の方法は「コーチング」。これは上司から部下に答えを提示するのではなく、対話を重ねてヒントを与え、自発的に正解に辿り着けるように導くことである。これらは能の世界から派生し、武道や書道、茶道などで取り上げられる「守」「破」「離」という成長概念にも相通するものがあるように思われる。

さらに人材育成には異なったタイプの教育者が必要だという事例もある。お笑いでお有名吉本興業はかつて創業者である吉本吉兵衛が他界したあと、その妻の

吉本せい社長となつて経営を引き継ぐことになったが、なかなか芸人が育たない。そこでせいは自分の弟である林正之助を経営幹部として迎え入れた。ここで人材を育成するために、せいは正之助に「問題があつたら厳しく叱責すべく、鬼の役を担って欲しい、その代わり私はそれをなだめる私の役をするから」といった取り決めをしたとの話を聞いたことがある。要するにアメとムチの役割分担をしたということだが、頷けるものがある。結果は、当時のなんばグランド花月からエンタツ・アチャコのような芸人が続々と輩出し、今日のような上場企業にまで成長したということである。

このように、他社や他の部署でうまくいっている成功事例から学べることは多い。ただし、それをそのまま鵜呑み状態で導入しても思ったような結果は通常期待できない。やはりその職場特性に合わせて、ひと工夫したりアレンジすることが肝要である。

5. 課題と今後の展望

前にも述べたように人材育成は永久不変のテーマであるが、21世紀の今日、多様性への対応が大きな課題である。

人材育成のベースである働き手の変化と多様性について考えてみたいのは、世代間で「働く」ということについて価値観が大きく異なってきたことである。たとえば、定年を迎えている団塊の世代は、「モーレッツサラリーマン」「企業戦士」などと言われ、やや強調的に表現すると滅私奉公的な姿勢で働いてきたアナログ人間が多いが、最近入社し

てきている平成生まれの世代は、飽食時代やIT環境のなかで育っており、割り切り型のデジタル人間が目立つなど、世代間で明らかに労働への価値観は異なる。同様に、外国人労働者は育つた国の文化や習慣なども違うので、労働への価値観も大きく異なることが多い。しかし多様性の時代、異なった価値観の社員をまとめていくことが求められ、人材育成もこれらの観点から見直していくことが求められる。

しかし世代間や国籍間で労働価値観が異なっても共通していることがある。それは、「楽しいことはやる」ということである。すなわちいかに組織内の各個人が主体的に仕事に取り組めるような仕組みを作れるかが大切であるが、そのキーワードは「楽しさ」ではなからうか。楽しく働くこと、今風の短縮形にすれば、「働きのすすめ」を考えてみてはいかだろうか。第4章の事例で取り上げた住宅販売会社では、出稽古制をまるでゲームのように楽しんでいるのもその例ではないだろうか。

最後に、人材育成術の参考になる有名な語録を紹介しよう。

「やってみせて、言ってみせて、やらせてみて、ほめてやらねば、人は動かず」(山本五十六)

「試してみせて、言ってみせて、やらせてみる」(上杉鷹山)