

コンサルティングレポート

うちの会社は人材がない？（前編）

～「わが社には人材がない」とお考えのリーダー・マネージャーの皆さん、
今こそ「人づくり」を見直してみませんか？～

人の育ち支援室 [大阪] 室長 チーフコンサルタント 蒲田 善行

経営幹部の皆さんに「御社の課題は？」とお聞きすると、「わが社には人材がない」との答えがよく返ってきます。

でも、ちょっと待ってください！ そのように言うご自身は、「人材」ではないのでしょうか？自社の課題を「人材がない」の一言で片付けてしまっただけでは、会社を発展させるための手立ての打ちようもないと思いませんか？

Q:あなたの会社には、本当に「人材がない」のか？

◆ 本当の課題は「人材がない」ではなく、「どんな人材が必要か？」を説明できないということ

人材という言葉は、あまり深く考えずに使われがちです。そもそも、自社はどのような「人材」を必要としているのか、社内での搭合せはできているでしょうか？ 黙っていても会社や部門のビジョンや戦略に基づいて、自分で問題を設定して、課題解決に取り組み、目指す以上の成果を上げてくれる人...もしも、会社にこんな人材が揃っていたとすれば、経営幹部の皆さん、場合によっては経営者さんまで、存在意義がなくなってしまうかもしれません。

「人材がない」と思ってしまう本当のところは、会社を動かすリーダー・マネージャーの皆さんが、次世代や若手層にして欲しいこと、求める仕事や実現したい「勝ち方のセオリー（後編をご参照ください）」を十分に説明できていない、行動に展開できていないからといえます。自社の「人材」の第一は、リーダー・マネージャーの皆さんです。リーダー・マネージャー層の皆さんが、自社・自部門のビジョンを描き、戦略を立て、それに基づいた「人づくり」「行動づくり」に取り組むことで、少しずつ人材が育っていくのです。

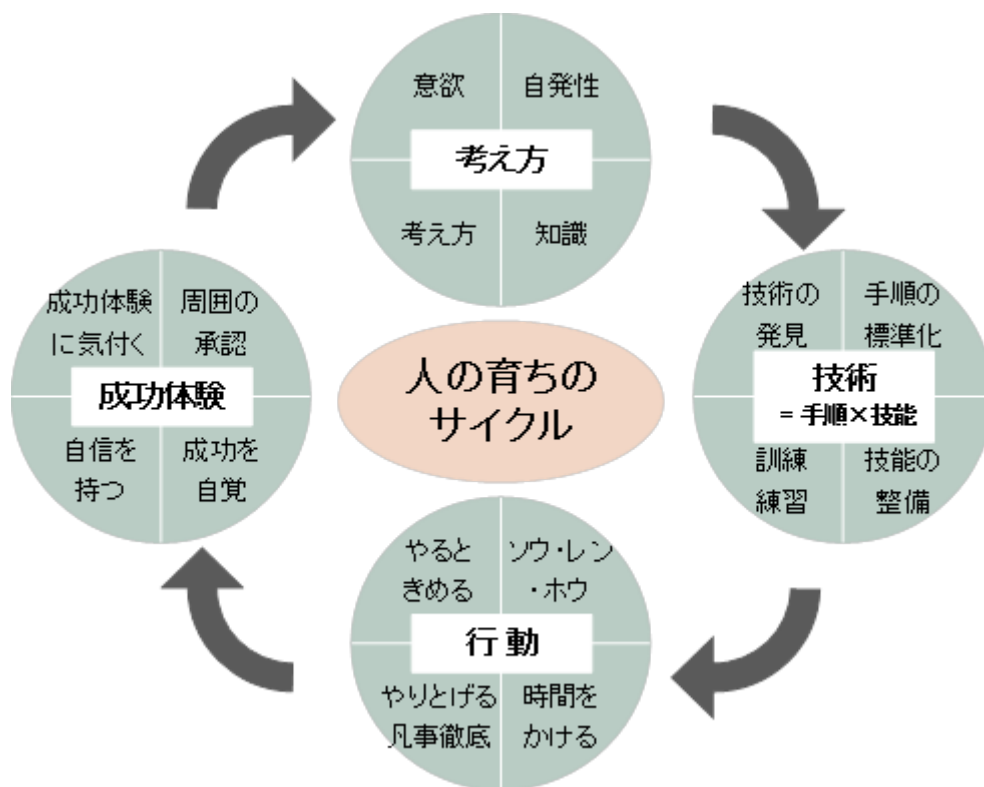
◆ 「人づくり」に必要となる「人の育ちのサイクル」

「企業の成長とは？」とお聞きすると、「売上が増えること」「利益が増えること」「従業員が増えること」...などよく言われます。気の利いた方ですと、「資本金が増えること」などとも言われます。しかしながら、「売上」や「利益」といったものは、外部環境によって変化することも多いのが実情で、景気が良ければグッと伸びますし、悪ければ下がります。

私は常に、企業の成長とは「人の成長」であるをご紹介します。人が成長することによって、経営環境の変化に大きくは左右されない会社の体質が実現できます。あるいは、環境変化の影響で、一時的に業績が低迷することがあっても、成長した人材の力によって、同業他社よりもいち早く元の成長曲線にまで復帰することも可能です。

したがって、会社を構成する人たち＝社員の成長こそが、会社の成長と言えるのです。そして、人は「育てる」のではなく、「育つ」ものですから、「育つ環境づくり」をすること、「育つための刺激を与えること」が大切です。それでは、「人の育ち」とはどういったものかを考えてみましょう。

【図】人の育ちのサイクル



あなたはどのような考え方を持っていますか？
 その考え方を実践するための技術を持っていますか？
 その技術を行動に結び付け、成功体験を積み上げていますか？

...これが、「人の育ちのサイクル」です。

そして、「考え方」「技術」「行動」「成功体験」のレベル、「当たり前水準」が徐々に上がっていくこと、これこそが「人が育っていく」ということになります。

最初にある「考え方」とは何でしょうか？そこを詳しく見てみますと、「意欲」「自発性」「知識」「考え方」となります。最初の「意欲」については、「朝起きて、出社できればOK」です。病的に意欲をそがれていれば、会社に行こうとしても体が動きません。「しんどいな...」と思いながらも、出社することさえできれば、「意欲」はクリアできています。

次の「自発性」については、成功体験に裏付けられるものでもありますが、自ら発言・発信したり、問い掛けたりしたことに対して、周りがきちんと反応してくれた...そのことで、我々人間は、安心して次のことが言えるようになります。大げさな言い方をすると、「あなたはここにいるんだよ」という周りからの承認・受容があって、初めて「自発性」を発揮できるようになります。

仕事とは直接関係のない「飲み会の場所を決める」ということであっても、「今日は君がここを決めてくれたのか。良いところを見つけてくれてありがとう」と一声かける。そういったことで「会社に自分の居場所がある」ということを認識させることができます。そして、それが小さな成功体験となり、自発性を高めていききっかけになっていくのです。

そして、「意欲」「自発性」を前提として、「知識」というブロックを組み立てることが「物を考える」ということにつながります。物を考えるということは、「まっさらの紙に絵を描く」「形のない粘土で物を創る」ということではなく、様々な色や形のブロックやパーツを組み合わせて、何かを創ることと同じです。そのブロックやパーツが「知識」です。ですから、何かを考える、仕事をする、そのための知識をたくさん蓄えておくことが大切なのです。

◆ 「人の育ちのサイクル」の要となる「考え方」

ここまでに見てきた「意欲」「自発性」「知識」を積み重ねることで、ようやく「考え方」というものが形成されていきます。ところが、この考え方というものは個人の問題だけでなく、環境にも大きく左右されるものです。そこで重要なのが「意欲・自発性に点火する」ということです。それは、「ライフプラン・キャリアプランを描く」ということにつながります。

会社員の人生というものは、「筏くだりの20代」「揺れる30代」「山登りの時代」さらに「人の育ちを見守る時代」に分けられます。

「筏くだりの20代」とは、「この川の流れる先はどうなっているのか...」など考えているとマもなく、目の前の障害物などを避けながら、いかにして筏を操作するか？ という仕事の仕方を言い表しています。入社から2~3年、あるいは5年目くらいまではこういう状態でしょう。

やがて「揺れる30代」に突入します。筏の操作にも慣れてきた、係長などの役目を任された、部下の2人や3人もできた、家族が出来て、マンションを買った...ここで能力が高く、仕事がデキる人ほど「自分は一生このままでいいのか？」「この会社、職場で働き続けていいのだろうか？」と揺れるのです。しかし、揺れることを恐れたり、回避したりしてはいけません。ここでしっかり揺れて、そのうえで、「この会社で頑張ろう！」そう思ってくれた人こそが、会社にとっての真の「人材」になるといえるのではないのでしょうか。

そしていよいよ「山登りの時代」に入ります。筏くだりのときはゴールが見えなかったが、筏が岸に付き、今度は「あの山に登るぞ！」と目指すゴールが見えてきます。しかし今度は、ゴールは見えるが、そのゴールに向かう道筋は自分で作っていかなければならない...「山登りの時代」とはそんな状態です。そして、登っていく山は大きく2つ、「会社山」と「仕事山」です。

会社山は「この会社でせめて部長が役員になりたい...」という目標です。この場合、ある程度は先輩などの姿を見てみると、登っていくべき道が見えてきます。もう一つの「仕事山」は、「私はこの分野で、こんな仕事をしたい...」という目標です。もちろん、どちらの山を目指してもらってもOKです。ときには、「家族山」を登ることもあるかもしれません。このように、「人生のイメージパースを描いていく」ということも大切なことなのです。

そして、イメージパースの実現に役立つのが「新卒採用の連鎖」になります。これはとくに、中小企業経営者の皆さんにお願いしたいことなのですが、**新卒者を最低でも10年連続で採用してください**。できれば、年に3人ずつ(どうしても辞めていく人がいるので)。新入社員にとって、1年後、2年後、3年後、5年後...10年後の自分のイメージを示してくれるような人が「目の前にいる」ということが、まずは大きな安心感につながるからです。

「うちの会社で10年働いたら、あんな人になれるんだ」という“良いイメージ”があると、自然に「よし！この会社で頑張ろう！」という具合になります。そういった「お手本を示す」という意味において、「新卒採用の連鎖」は非常に大切なことになります。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。