

「人が育つ組織のつくり方」

2

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第2回 人は育つのか 感動が人を育て 利益を生む

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問をまとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

人を育てる意味は、何なのでしょう？ 何のために、人を育てるのでしょうか？

- ◆ どうして企業の成長に、人材の成長が伴わないのでしょうか？
- ◆ あらゆることを試してきたのですが、人を育てることができませんでした。それこそ30年かけて、最後は企業に依存しなければ生きていけない人を育てているだけでした。いったい何を間違えたのでしょうか？
- ◆ 指導と育成の違いとは、どのようなものなのでしょうか？
- ◆ そもそもやる気のない人を、育てることができるのでしょうか？
- ◆ 極めて厳しい状況に置かれたり、人生観が変わるような出来事がない限り、人は変わらないのではないのでしょうか？
- ◆ 企業の立場からすれば、人材を育てるよりも人材を入れ替えた方が成果を早く出すことができるのではないのでしょうか？
- ◆ 経営で最も大切なことは、生産性であり効率なのではないのでしょうか？
- ◆ 私の会社では、短期の売上や効率ばかりが重視されています。そのような短期で何事も判断されるような環境の中で、はたして人が育つのでしょうか？
- ◆ 人を育てるために、即効性のある方法があれば教えてください
- ◆ 企業にとって、最も大切なものは、何だと思われますか？
- ◆ 社員の感動とは、何ですか？
- ◆ 仕事において、感動はどうしたら得られるのでしょうか？

Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】人を育てる意味

Q 「人を育てる意味は、何なののでしょうか？何のために、人を育てるのでしょうか？」

A 「企業活動とは、そこにいる社員の活動に他なりません。しかし、社員が言われたことだけをやっていれば、利益が出るような時代は終わりました。環境はどんどん変化し、常に新たな価値が求められています。企業はさまざまな問題に対処しつつ、経営資源を最大限に活用して、新たな価値と感動を生み出し続けなければなりません。そして、それらを実現できるかどうかは、社員の意識と行動にかかっています。つまり現代社会は、社員、一人一人が自分で考え、行動していかなければならない時代なのです。そして、そのような人材を育成することができれば、企業は将来にわたって、成長し続けることができるようになるのです。つまり、企業の成長のためには、人材の成長が不可欠なのです。」

Q 「けれども、企業はヒット商品などが出ることによって、人材の成長に関わらず、急成長することもありますよね？」

A 「そうですね。しかし、そのような時ほど、企業の成長に人材の成長が伴わず、社内的には、大きな問題を抱えることになってしまいます」

Q 「どうして、企業の成長に、人材の成長が伴わないのでしょうか？」

A 「企業が成長しても、人が成長するかどうかはわかりません。むしろ、企業が成長している時ほど、人が成長せず、苦しい時ほど、人が成長していることがあります。企業の成長に伴って、最も大きくなる問題が、正に人の問題なのです。企業の成長は、一方で、直面する問題を大きく、複雑化していきます。求められる能力レベルは高くなり、あきらめずに困難に立ち向かう勇気が、ますます必要になってくるでしょう。しかし、忙しさのあまり、人材育成に関しては、どうしても即効性のある対処療法ばかりに走ってしまいがちになります。その結果、言われたことは行動できても、自分で考えて行動することができない人材ばかりになってしまいます。こうして、企業内の人材の成長が、企業の成長に追いつかなくなってしまうことがあるのです。企業の成長の前に、人が成長するシステムと風土をつくっておかなければなりません」

【2】育成して指導する

Q 「人を育てることの重要性はわかります。しかし、私はこれまで、あらゆることを試してきたのですが、人を育てることができませんでした。それこそ30年かけて、最後は企業に依存しなければ、生きていけない人を育てているだけでした。人を育てることが無意味に感じます。いったい、何を間違えたのでしょうか？」

A 「人を育てる時に、考えておかなければならない前提条件があります。それは、人を育てることを、指導と育成との両面から行うということです。人が育たなかった、とすれば、もしかすると指導をしても、育成をしていなかったのではないのでしょうか？」

Q 「それらは、どう違うのですか？」

A 「指導とは、知識や技術、問題解決法などを教えることで、育成とは、それらを最大限に活かす自立の姿勢を身に付けさせ、やる気にさせることです。指導とは、いわば、仕事で使う道具を与えることです。道具は持つことよりも、どのように使うかが問題です」

Q 「わかりやすい事例で教えてください」

A 「例えば、ナイフという道具は、強盗が持てば殺人に使うこともできますが、医者が持てば人の命を救うことに使うこともできます。事業においても、知識や情報などは、やりたくない人にとっては、うまくいかない理由に使うこともできますし、やりたい人にとっては、うまくいく理由を見つけ出すために使うこともできます。つまり、どんなにレベルの高い指導をしたとしても、それらを活かす姿勢を身に付けさせなければ、すべて無駄になってしまうことがあるのです」

Q 「なるほど」

A 「やる気にさせてから、教えるようにすることが大切です。つまり、育成できてこそ、指導が活きるようになります。これまで人が育たなかったというのは、今までは、指導をしたとしても、それらを活かすかどうかは、本人次第になってしまっていたのではないのでしょうか？」

Q 「確かに、教えた以上、あとは本人次第と思っていました。それ以上は、本人の問題として関わってきませんでした」

A 「育成ができなければ、企業に依存しなければ生きていけない人ばかりになってしまいます。レベルの高い指導をしてこられたのですから、あとは育成をしていけばいいだけです」

[3]やる気のない人をやる気にさせる

Q 「しかし、そもそもやる気のない人を、育てることができるのでしょうか」

A 「反対に、そもそもやる気のある人は、自分で学び、成長していきますから、育てる必要がありません。ですから、人材育成とは、やる気のない人を育てることだと考えましょう。私たちは何か、きっかけや刺激がないと、やる気になることができません。やる気がないというのは、むしろ普通の状態のことなのです。やる気がないというのは、何もしてこなかったというだけです。つまり、やる気のない人をやる気にさせることが人材育成なのです」

Q 「そうは言っても、極めて厳しい状況に置かれたり、人生観が変わるような出来事がない限り、人は変わらないのではないのでしょうか」

A 「確かに、そのような出来事が、人生の転機となったという人は、たくさんいると思います。しかし、問題はどのように変わるかです。その出来事が、その後の人生の転落のきっかけになったりすることもあれば、成功のきっかけになったりすることもあるのです」

Q 「確かに、辛い体験がトラウマになって、逃げてしまう人もいますよね」

A 「それでは、倒産をして、転落の人生を歩むことになった人と、倒産したことをきつ

けに、そこからたくさんのごことを学んで、次の挑戦で成功した人との違いは、いったい何だと思われませんか？」

Q 「それは、その人の考え方の違いではないでしょうか。それに、まわりに支援してくれる人もいたんじゃないでしょうか」

A 「おっしゃる通りです。つまり、出来事の前に、その人がどのような考え方をしているかが問題なのです。出来事が起こる前に、出来事をチャンスと捉え、さらなる成長にきっかけにすることができるような人材に育成しておかなければなりません。しかし、本当に厳しい状況に陥った時には、チャンスに捉えることができなくなってしまうこともあるでしょう。そのような時も、まわりの支援者の存在が、その人の考え方や気持ちに大きな影響を与えます。支援されることで、人は勇気を得ることができるからです」

【4】感動が人を育てる

Q 「確かに、今のお話はよくわかりました。しかし、企業の立場からすれば、人材を育てるよりも、人材を入れ替えた方が、成果を早く出すことができるのではないのでしょうか？」

A 「その時求められる、能力だけを基準に考えるのであれば、そうかもしれません。しかし、社会は変化し、能力も常により高いレベルを求められ続けます。人が育たない組織に、能力のある人が入ってきたとしても、やはりその人が育たなければ、そのうちに同じことになってしまうでしょう。また人が育たない組織は、その人件費も重いコストとなって、衰退を加速させてしまうのです」

Q 「そうかもしれませんが、経営で最も大切なことは生産性であり、効率なのではないでしょうか」

A 「おっしゃる通りです。ただ、人間と機械との一番の違いは、その考え方です。機械の世界では、ひたすら生産性と効率を考えるだけでいいのですが、人間の世界ではそれだけを考えてマネジメントを行おうとするほど、モチベーションが下がり、かえって効率が悪くなっていきます。人間の場合、集中力の違いによって、効率は何倍も変わることがあります。人は、やる気のある時は、生産性に貢献できますが、やる気のない時は、コストになってしまいます。経営においては、人間を相手にすることを前提に、効率を考えることが大切だと思います」

Q 「私の会社では、短期の売上や効率ばかりが重視されています。そのような短期で何事も判断されるような環境の中で、はたして人が育つのでしょうか」

A 「経営の現場では、短期の指標もとても大切なものだと思います。むしろ、短期的な成果を出せる人材を育成することが、必要なことなのではないでしょうか」

Q 「それにしても、人を育てるためには、時間がかかりますよね。私達の会社はどこ部署も忙しくて、研修に時間を割いたり、上司が人を育てたりする時間がありません。何か、即効性のある方法はありませんか」

A 「時間があってもなくても、人材を育成しています。人を育てようとしても、育てようとしなくても、人は育っているのです」

Q 「何もしなくても、ですか？」

A 「何もしなくても、です。しかし、そもそも何もしないということはありません。相手に対して何もしなくても、自分は何かをしているはず。たとえば、上司は毎日、部下の前で仕事をしているだけで、部下を育成しているのです。たとえ、短期的な目標ばかりであっても、上司が自らの可能性を最大限に発揮して、ひとつひとつ達成していくことが大切です。部下はその上司の姿を見て、影響を受けながら育っていきます。こちらが日々何を考え、どのような行動をするのかによって、それに合わせて人は育ってしまうのです」

Q 「それでも、どうしても時間がない時に、即効性のある方法があれば教えていただきたいのですが」

A 「即効性を期待するのであれば、相手を感動させてみてはどうでしょうか？」

Q 「それは、どのようにするのでしょうか？」

A 「例えば、上司が本気になって働き、仕事を通して感動で泣く姿を見せるのです。その姿に感動した人は、本気になって行動します。さまざまな出来事の中で、最も人に影響を与えるのが、自分が体験した出来事です。とすれば、上司との出会いが、相手にとって、人生観が変わるような出来事になればいいのです」

Q 「そう言われると、最近、私自身が感動していないことに気が付きました・・・」

A 「人は、理屈で動く振りをしますが、本当は気持ちで動いているのです。感動は、人の行動を前向きに動かす、強い気持ちを誘発します。ところで、一つ、私の方から質問してもいいでしょうか？」

【5】企業にとって最も大切なこと

A 「企業にとって、最も大切なものは何だと思われませんか？」

Q 「それは、もちろん利益でしょう」

A 「では、利益を生み出すために、最も大切なポイントは何でしょうか？」

Q 「いろいろあると思いますが・・・一言では言えないと思います」

A 「利益を生む最も大切なポイントは、社員を感動させることです」

Q 「社員を感動・・・？」

A 「そうです。ここでもう一度、何のために、企業が活動するのかを整理しておきましょう。それは会社のためなのか、お客様のためなのか、株主のためなのか・・・あなたは、何のためだと思いませんか？」

Q 「どれも大切なものだと思いますが、強いて言えば、株主に利益を還元することでしょうか」

A 「おっしゃる通りです。では、株主に利益を還元するためには、売上を上げなければな

りませんね。そのためには、どうすればいいのでしょうか？」

Q 「お客様に喜んでいただけるような、商品やサービスを提供してすることです」

A 「そうですね、お客様は、その満足度に応じて、売上として返していただきます。さらに、お客様に満足を提供することができるのは、誰でしょうか？」

Q 「それは、社員です」

A 「お客様に満足を提供できるのは、その会社で働いている社員ですね。社員が本気にならないければ、売上はありません。そして、社員が本気になるためには感動が必要なのです。つまり、社員が仕事を通して感動を味わうことで、本気になって働くようになります。その結果、株主のみならず、すべての人々を満足させることができるということになります」

Q 「なるほど・・・では、仕事において、感動はどうしたら得られるのでしょうか」

A 「感動を得るためには、次のような四つの条件があります。第一に、共感できる明確な目標を持つこと。第二に、どんなに困難であったとしても、あきらめずに努力し続けること。第三に、指示されたことであったとしても、自発的に取り組むこと。第四に、仲間を信頼して、力を合わせることで、それらを通して、第五に、お客様の想像を超えるような価値と感動を提供すること。以上の条件を満たすことで、業種や職種に関係なく、感動を得ることができるようになります」

Q 「お客様を感動させることで、自分も感動することができるのですね。私が感動していなかったのは、特に、第三の自発性と、第五の価値と感動の提供が足りなかったからだ、ということがわかりました。それにしても、本当に社員を大切にしなければなりませんね。いろいろと難しく考え過ぎていたように思います」

A 「大切にすべき人を間違えると、経営は難しくなってしまいます。経営が難しいと言っているほとんどの人が、この大切にすべき人を間違えているだけなのです。企業活動において最も大切なことは、株主利益よりも、顧客満足よりも、社員感動です。そして社員感動が、顧客満足も、株主利益も、すべてを満たすのです」



POINT

- 企業活動とは社員活動
- 企業が成長するほど人材の問題は大きくなる
企業が成長する前に人材が成長するシステムと風土をつくる
- 指導と育成
 - ・ 指導—知識や技術問題解決法などを教えること
 - ・ 育成—自立の姿勢を身に付けやる気にさせること
- 即効的人材育成は感動をみせること
- 企業活動で最も大切なことは社員感動

 POINT

人は育つのか 感動が人を育て、利益を生む

仕事で感動を得るための四つの条件

(第1条件)

共感できる明確な目標を持つこと

(第2条件)

どんなに困難であったとしても
あきらめずに努力し続けること

(第3条件)

指示されたことであっても
自発的に取り組むこと

(第4条件)

仲間を信頼して
力を合わせること

(第5条件)

お客様の想像を超えるような
価値と感動を提供すること