

「人が育つ組織のつくり方」 10

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第10回 最強の組織を目指す！ 社内の壁を乗り越え組織を活性化する

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

人材育成に取り組みたいのですが、 予算がありません



- ◆ 人材育成に関して、短期的な成果を考えてはいけいのでしょうか？
- ◆ いま私の会社で求められていることは、売上やコスト削減などの数字ばかりです。メンタリングのような考え方は求められていません。会社で求められていないことを、どのように理解してもらえばいいのでしょうか？
- ◆ 準備が整ったとしても、会社がいつまでも求めてくれば無駄になるような気がします
- ◆ 私の任期は2年です。この間に人材育の成果も出さねばなりません。それは可能でしょうか？
- ◆ 社内に大きな壁があります。どうしても、前に進むことができません
- ◆ メンタリングや人材育成の効果測定は、どうすればいいのでしょうか？
- ◆ 人はどのように評価をすればいいのでしょうか？
- ◆ 人を評価する基準はどこにあるのでしょうか？
- ◆ メンタリングでも、効果がない人がいるとすれば、どのような人でしょうか？



Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】 社内の壁

Q 「人材育成に取り組みたいのですが、予算がありません」

A 「予算も何もないところから、会社の風土を変えたSさんという方がいます。Sさんは、前から人材育成の大切さを実感しながらも、どうしていいのかわかりませんでした。しかし、たまたま私の講演会に来ていただいたことがキッカケとなり、できることからやろう、と行動を開始しました。何の権限もなかったSさんでしたが、会社に人材育成の機会を作ってくれるように交渉し続けたのです。しかし、会社からは厳しい条件が出されました。『予算はまったく出せない。しかも、業務に差し支えがあってはならない』。しかし一方で、次のような条件を引き出しました。『休みに集まるのなら良い。空いている会議室を使うのなら良い』。このような条件の中で、自主勉強会を開きました。Sさんはチラシを作って募集をしました。そのチラシには、次のようなことが書いてありました。『求む自立型人材、時間外手当なし・日当なし、成果は夢と感動』。Sさんは、与えられた条件の中で、自分ができることを見出したのです。そして、このSさんの思いに共感した仲間が数十人集まり、一年間の自主勉強会を開くことができました。人は募集内容を見て、その主催者の思いに共感した人が最初に集まります。それだけでもう、会社は変わりはじめた、と言ってもいいでしょう。そうして、この活動を何年も続けたのです。その結果、参加者を中心に会社は活性化し、なんとSさんは人材育成の責任者になりました。そして今、思う存分、社内の人材育成に力を発揮しています」

Q 「人材育成に関して、短期的な成果を考えてはいけないのでしょうか？」

A 「その件に関して、次のようなお話があります。あるお店が、通行する人に声をかけて、強引に商品を売り付けたところ、なんと声をかけなかった日より、三割も売上が伸びたそうです。それを見た隣のお店も通行する人に声をかけはじめました。そして、その町で商売をしている人は、みんな通行人に声をかけるようになりました。とうとう、その町を通行しようとする人は、立ちふさがる売人を払いのけながら通らなくてはならなくなりました。その結果、その町には誰も来なくなってしまうということです。短期的な成果だけを見ると、このようなことが起きてしまいます」

Q 「長期的な視点が必要だということですね」

A 「人を変えるということは、あらゆる企業変革の中で、最も難しいことだと思います。しかし、人は少しずつ変わります。もちろん、大きな事件や出来事その人の人生を一瞬で変えてしまうこともあるかもしれませんが。とは言っても、簡単に人は変わるものではありません。しかし、人はまわりの人とともに、常に変化しているのです。言い換えれば、人は毎日変わり続けています。相手を変えるとは、相手と寄り添いながら、自立という行動軸を持って、一緒に夢に向けて歩み続けることだと思います」

Q 「いま私の会社で求められていることは、売上やコスト削減などの数字ばかりです。メンタリングのような考え方は求められていません。会社で求められていないことを、どのように理解してもらえばいいのでしょうか」

A 「以前私は、500ページもの企画提案書を書かれた方にお会いしたことがあります。会社をより良くしたい、という自分の思いだけで、書かれたものだと思いますが、内容のレベルは私の常識をはるかに越えたものでした。私は『どうしたらこんなにすばらしい企画書を書けるようになるのですか？』と伺ったところ、『何度提案しても上司が理解してくれなかったから書けるようになった』というお答えをいただきました。わかってくれない人が、自分を育ててくださるのですね」

Q 「わかってはいても、なかなかできないことですよ」

A 「そうですね。しかし、何事も求められてからはじめるよりも、求められる前に準備をしておくことが大切です。そうしておくことで、求められた時に、すぐにスタートすることができます。いかなる環境であったとしても、すべて変化します。その時のために、準備をしておきましょう」

Q 「でも、準備が整ったとしても、会社がいつまでも求めてくなければ無駄になるような気がします」

A 「実は、準備が整うと、会社は必ず求めてくるようになると思います」

Q 「それはなぜですか？」

A 「なぜなら、準備が整ったのですから。先ほどの500ページの企画書を書かれた方も、企画書の内容が充実するに従って、少しずつ上司の顔色が変わっていった、と言っていました。つまり、求められていないというのは、こちらの準備が整っていないからだ、と考えてみてはどうでしょうか」

Q 「私の任期は2年です。この間に人材育成の成果も出さねばなりません。それは可能でしょうか？」

A 「どのような環境に置かれたとしても、方法は百万通りあります。いろいろ考え、工夫することで、人材を育成するノウハウを蓄積することはできます。人材育成は、企業にとっては永遠の課題ですから、たとえ成果が出なかったとしても、次につなげる準備をしておくことが大切だと思います。できるかどうかよりも、どうしたらできるかを考えましょう。二年間でできるかどうかを不安に思うよりも、二年間で変えると決めるかどうかの方が問題だと思います」

Q 「社内に大きな壁があります。どうしても、前に進むことができません」

A 「社内にある壁は、本当に壁でしょうか？自分の努力が足りないだけ、と考えることはできないでしょうか？その壁があることで、いろいろなことを詳細に考え、準備をすることができるのであれば、もしかすると、壁ではなく、ジャンプ台かもしれません。前には進めなくても、大きく空に羽ばたくことができるということです。本当は、それによって大きく成長することができる。自分が壁と思い込んでいるだけかもしれません」

Q 「壁は自分がつくっているんですね」

A 「社内に壁はなく、唯一の壁は自分の心の壁なのです。自分自身の意識に壁をつくると、まわりにあるものが壁に見えてきます。目の前に壁が見えたら、空を見ればいいんです」

Q 「現実的には、どうすればいいのでしょうか？」

A 「他人に期待するのではなく、自分自身に期待します。そして、まわりがわかってくれない原因を探し出し、自分で解決していくのです。それは、自分のレベルを高めるチャンスかもしれません。そのような取り組みこそが、すでに会社を変える活動をしていることになるのだと思います。うまくいくかどうかは、その結果なのです」

Q 「なるほど」

A 「毎日一つ一つ取り組んで行きましょう。プラス受信とは、自分自身に期待するとは、どのようなことをいうのか。自己責任とは、どのようなことをいうのか。あきらめないとは、どのようなことをいうのか。方法が100万通りあるというのは、どのようなことをいうのか。他者支援とは、どのようなことをいうのか。まずは、自分が見本となって、こうすることが大切であるということを行動で示すのです。たとえば、わかってくれない上司に感謝し、自分に原因を探し出し、あきらめずにより良いものを提案し続けます。問題点を指摘されたならば、全力で解決します。たとえ解決できなくとも、あきらめない姿勢を見せることはできます。上手くいかないことからでも、何かを学び、成長し続ける姿を見せるのです」

Q 「他にはありませんか？」

A 「さらに、普段の仕事の仕方も大切です。不満やグチを言ったり、他人のせいにしたり、他人を支援していなかったりすれば、いくら理想の上司のあり方や組織の活性化について提案したとしても、信憑性を疑われてしまうかもしれません。日常の仕事の仕方が、未来の提案に大きな影響を与えているのです。日常の中にこそ、未来があると言ってもいいでしょう」

【2】人材育成の効果測定

Q 「メンタリングや人材育成の効果測定は、どうすればいいのでしょうか」

A 「結果でわかると思います。取り組んできたことの効果は、行動や売上などによって計ることができます。もし、効果がないようであれば、違う手法を考えて取り組むようにすればいいでしょう。ただ、人をやる気にさせる、成長させるということは、カウンターパンチではなく、ボディブローのようなものです。何かを一回やったとしても、すぐに成果が出るものではなく、何回でもやり続けることで、次第に成果が出てくるようになるものです」

Q 「どこまで同じ方法をやり続けるか、という判断はとても難しそうですね」

A 「しかし、根本的には、どんな方法で取り組んだとしても、人は遅かれ早かれ育っていくものなのです」

Q 「なぜでしょうか？」

A 「なぜなら、人を育てようとしているメンターの本気が人を育てるからです。すべての手法は効率を高めるものに過ぎません。効率的な手法を考えることは大切なことですが、極端に言えば、どのような手法であれ、取り組み続けることでいつか必ず成果が出るようになります」

Q 「となると、効果測定はとても難しくなりませんか？」

A 「そもそも人の成長に関して言えば、効果測定は意味がありません。知識や技術などは、

テストなどによって計ることができます。しかし、仕事に取り組む姿勢に、完璧はありません。人をやる気にさせるということは、ここまででいい、というレベルがあるわけではなく、常に取り組み続けなければならないものなのです。たとえどんなに会社が活性化し、お客様に感謝され、売上が上がるようになったとしても、まだまだです。うまくいった、効果があった、と考えてはなりません。そう考えてしまうと安心感を持つようになってしまいます、そして、その安心感が人材育成に対する意欲を低下させ、その結果、明日の成果はどのようになるかわからなくなってしまうのです。やる気ほど、簡単になくなるものはなく、意欲ほど大きく変化するものはないと思います」

Q 「効果測定はまったく意味がないということでしょうか？」

A 「今後会社全体やグループ全体に広げて行くために、実験的に行った場合などにおいては、今後の展開方法の参考にするという点で、効果測定は重要な意味があると思います。しかし、本当に成長し続ける会社を作ろうと思ったならば、意味がないと考えた方がいいと思います。効果があろうがなかろうが、人材の育成は取り組み続けることが必要です。強い会社の特徴の一つは、どんなに成果が出たとしても改善し続けるということなのですから」

Q 「人はどのように評価をすればいいのでしょうか？」

A 「最も評価すべきは、どれだけ本気でビジョンの達成を考えているかということです。それを判断するために、その人の行動を見ればよいと思います。ただ、この行動を見る時に、注意しなければならないことがあります。行動とは言っても、売上などの数字を見るのではなく、その過程の意識を評価するということです。結果で判断するのではなく、結果を見て、どのくらいビジョンの達成を本気で考えて、行動しているかを評価するということです」

Q 「その基準はどこにあるのでしょうか？」

A 「それは評価者自身の自立型姿勢にほかなりません。そのためには評価する上司の意識が問われます。本気ではない人が本気の人を正しく評価することはできないからです。目の前の成果だけで物事を判断すると、気が付かないうちに本来目指すべき方向とは、まったく違ったところに向かってしまっていることがあります。すべての判断基準となるのが、ビジョンです。何のために、どのような人材を育成するのかを忘れないようにする必要があります。」

Q 「いずれにせよ、まず上司が自立型姿勢を身に付け、メンターとなることが必要になるということですね。ところで、メンタリングでも、効果がない人がいるとすれば、どのような人でしょうか？」





A 「会社のメンタリングのレベルを高めてくださる重要な方です。メンタリングにおいて効果がない理由の一つなのです。それは、メンターのレベルがまだまだだということです。他に理由はありません」

Q 「最後にもう一度聞いてもいいでしょうか？人は育つのでしょうか？」

A 「人は育てることができると信じないかぎり、人を育てることはできません。人は自分を受け入れてくれる人の話しか聞かないからです。人は変わると信じることで、人の成長を支援することをやめないこと、その決意があつてこそ、他人は変わるものだと思います」



POINT

-  **1** 社内の壁とは自分の意識
-  **2** 人材の育成に完璧はない
-  **3** 本気の上司しか本気の部下を評価することはできない
-  **4** 人は変わると信じた人だけが人を変えることができる