

# 「コンサルタントの目」

## 〈人材育成 いろいろ経済学〉

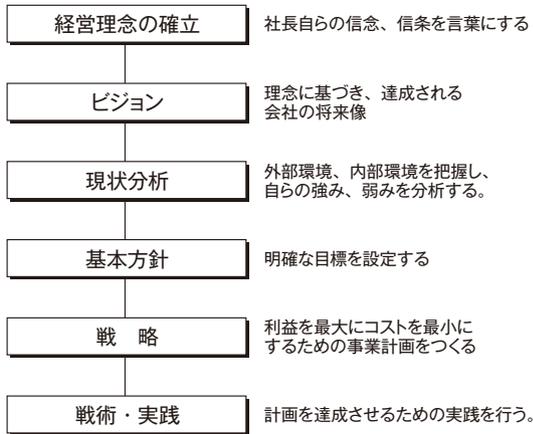
### できる経営者の「社員の質を高める人材育成」

#### できる経営者の条件

筆者もコンサルタントという職業柄、数多くの企業をサポートしてきましたが、成長する企業と赤字の企業では、経営者の資質に大きな開きがあるような気がします。それでは「できる経営者」とはどんな人を言うのでしょうか。

まず、できる経営者の要件は、しっかりとした経営理念を持ち、将来に向けたビジネスを描けることです。

経営者は理念に基づき、自ら会社のあるべき姿（ビジョン）を描き、そのビジョンを実現するための方針を自らの意志と責任で考察し、それを経営計画に明確化することがもとめられます。



#### 優秀社員の採用が難しい中小企業

「二・八の法則」をご存知ですか。イタリアの経済学者が唱えたもので、「パレードの法則」とも呼ばれ最近では「二・六・二の法則」として拡がっています。つまり人材一〇〇人を、二〇人の優秀グループ、六〇人の標準グループ、二〇人の不良グループに分散して考えるわけです。

大学卒業生の新規採用を想定してみましよう。上位二割に入る優秀な学生は大企業を目指すことが

多く、あえて中小企業を選ぶ学生は少数派といえます。

そこで大切なことは、標準的な能力、いやそれ以下の能力の人材であっても、会社の戦力として立派に育て上げていくことなのです。

#### できる経営者の人材育成

##### ●「足し算」の人間観をもつ

人材育成のためにはあるがままの人間をまずそのまま認めて、その人の「個性」を見つけ出そうと努力することです。未熟でバランスに欠けるという欠点はあってもバイタリテイのある人材に高い評価を与えるという「足し算の人間観」で評価することで、ヤル気を引き出すことができます。

また、往々にしてやる気は失敗に比例することがあります。「人材がうまく育たなくて困っている」と嘆く前に、失敗しても良いから新しいことにチャレンジする社風づくりを目指して下さい。「失敗か

ら学ぶ」ことは多いはずですが。

##### ●「対話」を大切に

答えが用意されている話し合いは、「説得」であって「対話」とはいえません。対話とは非常にクリエイティブなものです。だから、そこで何かが作りあげられていく創造的な場を成立させようと思うなら、まず「一緒に困ろう」「一緒に考えよう」とする姿勢が大切なのです。

##### ●社員に誇りをもたせる

会社に負け犬根性が染みつき毎日惰性で仕事をこなしている社員が多い場合、どう対処すべきでしょうか。まず大切なことは、社員に誇りを持たせることです。そのためには、「小さなことでも構わないから、一番になる」ことです。東京にある（武蔵野）という会社では、「業界で一番整理整頓の行き届いた会社になる」という目標を定め、社員に掃除を徹底させることで、社員に誇りを持たせることに成功

した例もあります。

● **公明正大な評価基準をつくる**  
社員にとって、一番気になるのは給与と評価です。給料が不当に低いと感じたとき、あるいは自分が正しく評価されていないと感じたとき、社員のモチベーションは大きく下がります。大切なことは評価基準を明確に公表し、納得させることです。例えば、業績評価（成果主義を取り入れ、前年対比どれだけ業績を伸ばしたか）と方針共有評価（経営ビジョンの理解、各種勉強会への出席、会社が主催するイベントへの参加）を取り入れることをおすすめします。特に中小企業においては、チームワークで仕事を勝ち取っていくわけですから、一体感の重視というところで、方針共有評価基準の工夫が経営者の腕の見せ所といえます。

● **勉強させる仕組みをつくる**  
厳しい競争を勝ち抜くには、自分たちの所属する業界の知識ばかりでなく、実際に機械を動かすといった技術の習得も欠かすことはできません。そこで社員を鍛える、つまり社員教育をどうするかが問われます。前向きに自ら仕事を開拓していく、そんな人材を育てる

ためにも、自社の勉強会や外部の講習会への参加を強制することで。平日の始業前に行う早朝勉強会への参加は不評であっても、その参加状況を社員の評価に反映する仕組みを作ることにより解決できます。この勉強会の参加を「強制する」と共に推進したいことは「量を追う」ことです。量が積み重なっていくことで、良い意味の質的な変化は必ず起こるものです。

● **「まかせろ」そして「ほめる」**  
人が育たない中小企業の多くは、社員が失敗しないようにと、経営者がすべてに口出しするから、社員が育たないのです。簡単な仕事から少しずつ任せていくことです。そして、一人で仕事を順調に成し遂げたときは、まず「ほめる」とです。ほめることは、人を元気にさせます。ヤル気にさせます。目標を達成したとき、問題点を発見したとき、進んで協力したときには、すすんで「ほめる」ことです。

● **「飲み」にケーション・喰いにケーション」を定例化する**  
IT化が進み、インターネットやメールで情勢伝達が頻繁に行われる時代になりましたが、参加者

の口調や表情、身振り手振りといった細かいニュアンスまで、伝えられないITツールでは、おもいがけないところからコミュニケーションがほころびます。

社内コミュニケーションのため効果的な取り組みは、社員との「飲み会であり食事会」です。大切なことは二ヶ月に一回とか日を定め全社員に公開することです。経営者たる社長は、この会で全員にねぎらいの言葉をかけること、また社員からは「三分間スピーチ（人数により一分間）」及び「何でもくエスチョン」を行います。何でもよいから社員から質問させ、社長が答える。社員に喋らせること、社長としてそれに耳をかたむけることがコミュニケーションを密にするのに役立ちます。

### 三つのステップで社員の質を高めよう

社内の人材に関しては、「人財」「人在」「人罪」という言い方をよくします。人財は「優良社員」。「人在」は「指定されたことは遂行できる社員」、「人罪」は「ダメ社員」のことです。さきほどのパレードの法則に当てはめれば、この割合は「二：六：二」という答えが多い

ようです。「人罪」を「人在」に変え、「人在」を「人財」に育てるにはどうしたら良いかをもう一度考えてみましょう。

人材育成のステップとして、まず一番目は、経営者が企業の方向性を示すことです。次に、目標を与えること、三番目に、権限を委譲することです。そのためには、社員自身が何事も「徹底して」やりぬくことが必要です。「社員全員が心を一つにする」ことで、企業の発展という成果を手に入れることができるのです。

社員の質を高める3つのステップ

<p>■権限の委譲とは、放っておくことではありません。目標を共有して初めて権限委譲が可能となります。「まかせ」それをやり遂げることで社員が力がつきます。失敗した場合でも再チャレンジの機会を与えてください。</p>	<p><b>STEP3</b> 権限を委譲すること</p>
<p>■与える目標は押し付けるのではなく、社員が納得するものでなくてはなりません。社員が出来そうもないと言え、それに対して一緒に考え常にバックアップ体制を考えること。 ・目標達成には、日ごろの勉強の成果を活かす ・公正な人事評価の基準をつくる</p>	<p><b>STEP2</b> 目標を与えること</p>
<p>■経営理念を基本に3年後、5年後に自社をどのようにしたいかを喋り、それを経営計画書として紙に落とし込むことが大切です。そしてこれらの方針を周知徹底して下さい。 【具体案】 ・対話 ・飲みにケーション ・全社員参加の朝礼実施</p>	<p><b>STEP1</b> 企業の方向性を示すこと ・経営理念 ・経営ビジョン ・経営計画</p>

（中小企業診断士 大塚慎二）