

「一樹百穫」

1. 人材育成

中国の古典『管子』に「一年の計は穀を樹うるに如しくは莫なし。終身の計は人を樹うるに如しくは莫なし。一樹一穫なる者は穀なり。一樹百穫なる者は人なり」という記述があり、この言葉から「一樹百穫」という四文字熟語が生まれています。人材育成では、必ずと言ってよい程、取り上げられる言葉です。しかし、「樹木」は苗から育てても「桃栗三年、柿八年」という風に時間がかかり、さらに、「梅は酸いとて十三年」「柚子の大馬鹿十八年」などと実がなるまで年月がかかる諺が数多くある程に「人」の問題は永遠の課題なのです。

右掲は、樹木のイラストです。青々と繁った様子を描いています。トヨタの教えの中に「企業は常緑樹の如くでなければならない」と言うものがあります。常緑樹は、力が落ちた葉は落ちて、常に、若い葉と入れ替わっているのです。企業もこうでなければならないと教えているのです。毎年々々、人を採用して時間をかけて育てることが大切であり、その多くの人の中から次のリーダーが排出されて来るのです。まさに、「撒かぬタネは生えぬ」という諺の通りなのですが、一人前になるまでの時間や「これは」と思う人材が育っても辞めていくという事などの背景から難しい課題なのです。しかし、外から見た企業の姿は青々とした若い勢いのある葉に覆われている事が重要であり、その為には、若い人材を採用する事と成長の止まった人の居場所をつくる必要があるという考え方になります。さすがに、関連会社など、人の行き場所を数多く用意している大企業の考え方です。



2. 成長曲線

右掲は「成長曲線」と呼ばれるものです。「人」も「商品」などもほぼ同じ曲線に従うと言われています。まず、グラフでは「創業期」となっていますが、一般には「導入期」と呼ばれる事が多いのですが、飛行機で喩えると助走期間があるのです。小型機は短い助走で飛べますが、乗れる人数や速度は、助走が長いジャンボ機に遙かにかなわないのです。

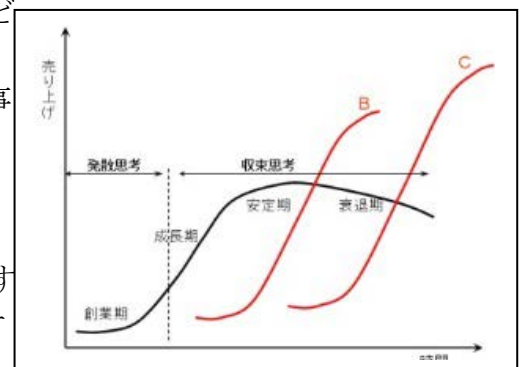
また、この期間は「発散思考」と書かれているように、熟成するまで、いろんな方向性で可能性を試す期間でもあるのです。あるアイデアで「商品」を開発しても、最初から完璧な物に

仕上がる訳ではなく、実際に、テストして改良を加えたり、あるいは販路を変えるという事なども行われるのです。この助走からテイクオフして上昇(成長期)して、ある一定の高度で安定飛行(安定期)に移り、飛行機ならエコ・モードになり、商品なら量産体制に入って低価格化をはかるのです。この時期に、次の商品(BやC)を仕掛けて「収束」という儲かる体制下で「次の商品」を開発するのです。この繰り返しが出来る企業、すなわち、儲かっている会社が成長を続けるのです。

この事は、「人」も同じと言えます。早く才能を発揮する方がおられますが、早く安定に入るが、そこで、成長が止まると「衰退期」(収束思考)に入り、いわゆる「保守」が働きBカーブのような次の能力(例えば、マネージャー)を開発できない方がおられるのです。これは、組織では「古い葉」となって勢いをなくした状態になるのです。船井先生は、商品に喩えて、この関係を

$$\text{「売上」} = F(m, n) \quad m = \text{総商品数}, n = \text{光る商品数}$$

と公式化されています。「総商品数」は木の大きさに相当し、「光る商品数」は葉の新緑度を表す



と考えると「売上」は「企業の勢い」と言えるのです。若い「光る人材」が数多く輩出しないと「企業」という樹木は衰えるのです。

3. モデル化でパワーアップ

しかし、現実的には、「朱に交われば赤くなる」という諺の如く、成長の止まった集団に若い人を入れると周囲の「こんな会社・・・」という風なネガティブな発言や行動に巻き込まれて、折角の能力が発芽せずに埋もれてしまうケースが多いのです。自社の社員構成を年齢で捉えてみると「安定期」の30代が多い企業は伸びる可能性が多いのですが、「衰退期」に足を引っかきかけた30代後半や40代が多くなると家庭的要因も加わって「次の能力ステージ」に成長せずに「企業にぶらさがり」傾向が目立つようになり、組織的に危機的状態になるのです。この状態では、時代の変化に対応できなくなる公算が高いのです。

船井先生は「百匹目の猿現象」を重視されており、「一人」あるいは「一つのお店」という単位で成功モデルをつくるために徹底的に「金」と「人」を投入する方法を教えられたのです。「成功モデル」をマニュアル化して他の人や店に横展開するのです。まさに、チェーン展開のやり方なのです。このキーは、「本部」という人材なのです。文書化、実践力、巻き込み力などが備わって、しかも、次の「企画」(リスク)を打ち出せることが重要なのです。こういう人材をすぐには持てないので、私どものような経営コンサルタントや企画会社を活用されるのです。

「百匹目の猿現象」は換言すると「人は良いということになびく」という事なのです。誰も「楽しんで儲けたい」という気持ちを持っているのです。その「楽」をするには「本部」という存在が欠かせないのです。製造業ならば「研究開発」や「技術開発」がキーになるのです。そういう投資が出来ないと自主性が保てなくなり、ついには「発注者の言いなり」という下請けの悲哀になるのです。実際に、企業が栄えようとするなら「一樹百穫」でも「本部」や「研究開発」などができる人材を育成する「選択と集中」を行い、「ありの目」ではなく「鳥の目」や「魚の目」をもった人材が理論と実践の両輪を果たして「成功」のロール・モデル化して行く事が大切なのです。

4. 不平等を辞さず

「やったら報われる」という事が重要です。船井先生は「1:1.6:1.62の法則」を教えて下さっていますが、私は、「報われる」という点でもこの法則が当てはまると思います。すなわち、

一般社員の給与水準を1とすると

本部やモデルになる社員は1.6倍の給与

そのリーダーになる役員候補者は、さらに1.6倍、すなわち、 $1.62 \div 3$ 倍の給与

というメリハリのある給与にする必要があります。実際に、「限定社員」あるいは「パート」「派遣」という層と「総合職」として「才能」を伸ばして欲しい人材に分ける傾向、あるいは、「役職定年」として早期に「衰退期」に入らせる(大企業では左遷人事)ようにして、主力を絞り込むようにしているのです。

確かに、「平等」という言葉には素晴らしい響きがありますが、時代のスピードが、どんどん速まっている時なので、このような「選択と集中」を行わざるを得ないのです。成長が止まった社員を優遇しては「やっても、やらなくても同じ」という厭世的なムードが蔓延ってしまうのです。これを放置したツケは大きな代償になって返って来ます。気が付くと「高コスト体質」(見た目の給与ではなく)になって「儲からない」企業体質になり、銀行金利を払い続け、ついには、担保力が底をつき銀行から見放されるという結末が待っているのです。「不平等」で結構なのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】