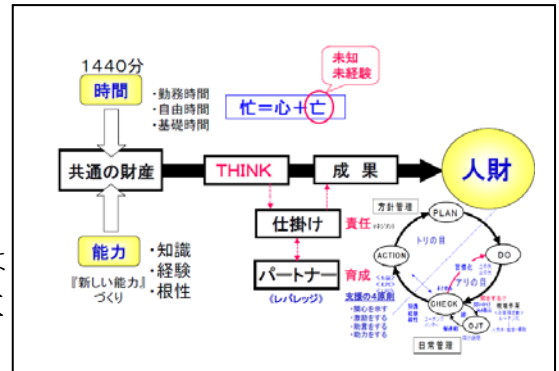


「人材育成」

1. 「忙」=「心」+「亡」

右掲は、セミナーなどでよく使う構図です。人は誰でも1日24時間(60x24=1440分)しかなく、能力においてもDNAの面では大差ないと言われています。しかし、長年の時間経過とともに大きな差がついてしまうのです。よく、「2:6:2の法則」と言うのですが、出来る人が2割、普通の人が6割、出来が悪い人2割と別れてしまうのです。これは、統計学の正規分布の法則にも沿うもので、例えば、上位の2割だけの集団を作っても時間経過とともに「2:6:2の法則」に従って格差がつくのですが「時間」と「能力」という2大要素では差がないのです。



その差がつくのは、私は「ちょっとの差」と考えています。「ちょっとの差」はサラリーマン時代の 大恩ある故福井社長がよく「榎野君、人生はちょっとの違いで変わっていくんだよ」と教えてくださったのでした。例えば、時間でも自分一人で出来る時間数は限られているのです。従って、自分に経験知が必要ですが他人の時間を如何に活用するかが課題になるのです。この「経験知」がポイントになるのです。この事は「能力」に大きく左右される物ではないのですが、「経験・知識・根性」と書いているのように総合的な人間力によって左右されますので総合力のある人材に育つことが重要なのです。

よく忙しいという方がおられますが、観察してみますと目先の大きなことに振りまわられて心が奪われてしまい、簡単なことを後回しにしているケースが多いのです。簡単な事柄は他人に頼めば済むような作業レベルのことも多いのですが、それらを抱え込んだままにしているので「やるべき事柄 (To-Do)」が増えるばかりでいるのです。これでは、期限が来たTo-Doに追われてしまい、ケアレス・ミスを発生させてトラブルを抱えることになり、肝腎の大きな事柄もうまく行かなくなってしまうのです。漢字で「忙」は「心を亡くす」と書くのですが、まさに、そういう状況になっているのです。これでは、次のステップの「THINK」に進めないのです。

2. 「THINK」

確かに「心を亡くす」という状態では、時間に追われてばかりで忙しいばかりという状態なのですが、それでは大きな成果につながり難いのです。前項の図にありますように、「能力」と「成果」の間に「THINK」(考えよ)があるのです。「忙しい」という状態から脱出して時間をつくる事がキーなのです。この作った時間で「仕掛け」を考え「パートナー」を動かすことを考える必要があるのです。

例えば、「メーカー」⇒「商社」⇒「販社」⇒「ユーザー」という商流がありますが、「メーカー」の方は「ユーザー」を動かして自社の製品を販売する訳ですが、その為には中間に位置する「商社」や「販社」の人達(パートナー)が売り易くなるように「仕掛け」を考えるのです。幾ら、メーカーがよい商品を作ってもダイレクト販売では大きな商売が出来ないのです。中間に位置する「商社」や「販社」というパートナーを如何に組織化するかがポイントなのです。

もちろん、「商社」の方も「販社」の力を借りて営業活動するのですが、「商社」は「メーカー」を選ぶことが重要なのです。すなわち、多くの「メーカー」が存在するので、その中から一社を選んで「選択と集中」することでより自社の商流が戦略的にハッキリとさせるのです。八方美人ではうまく展開できないのです。「販社」はユーザーの求める商品を適正な価格で仕入れる為に「商社」を選んで「価格」や「サービス」の優位を確保することになるのです。

3. 「レバレッジ」(「仕掛け」x「パートナー」)⇒「成果」

何事も「成果」を出さないと無に帰するのですが、その為には「てこの原理」を活用してより大きな「成果」が出るように「パートナー」が動く「仕掛け」を考え出す必要があるのです。「メーカー」は多くの「商社」と取引するケースが多いのですが、やはり自分の都合がよくなるように「仕切価格」や「サービス支援」などの面で格差をつけて相手を選んでいるのです。同じように、「商社」は「販社」を選んで格差をつけ、「販社」も「ユーザー」に格差をつけているのです。

この格差をつけるのは、「戦略」として決めた商品の流れをスムーズにする為なのです。同じ事が社内でも起こるのです。やはり、社内の人材も長所短所があるので「2:6:2の法則」に従って行くのです。ある「商品」で大きな流れをつくるには、まず、出来る人に「成果」を出してもらう事が重要なのです。「成果」が出れば船井先生の「百匹目の猿現象」のように順に部下の間で「伝播」して皆が「成果」を出すようになるのです。(しかし、最後の2の方は出ないケースが多い)

この最初に動かす人を上手に選ぶと「てこの原理」が働いて多くの人々が動くようになるのです。そのコツが「仕掛け」となるのです。「仕掛け」が共有できるようになったら多くの「パートナー」が動き易くなるのです。この「仕掛け」の共有化が上司の仕事なのです。身近なところでは、出来る人にロールプレイングをして頂いて成功のコツを披露してもらって全員が覚えるようにするのです。この共有化はPDCAサイクルを回して、何度も、そして、多くの人々がロールプレイングの演者になって「成功のコツ」を共有化するのです。

4. 他人の時間を活用できる人＝「人材」

このように「他人の時間」を活用して「てこの原理」を働かせて「成果」を大きくするという点で書いて来ました。しかし、現実には「2:6:2の法則」があるように全ての人々が同じ役割という訳ではないのも事実なのです。適材適所というように、その人の能力を引き出せる場所があるのも事実なのです。コツコツとお客様との間で活動する人もいないと最終の仕上げにならないのです。

こういう意味で「人材育成」の「人材」とは「仕掛け」を考えて「パートナー」の協力を勝ち取って大きな「成果」を産み出す人と狭義に定義したいと思います。例えば、戦争では現場の部隊では「隊長」と「隊員」に分かれ、「隊長」の経験に基づいた指揮命令で「隊員」が動いて「勝利」する事が絶対なのです。「勝利」できない時は悲惨な結果になるのです。従って、「隊長」は「隊員」から全幅の信頼を勝ち取っており、一蓮托生の関係であることがポイントなのです。

しかし、「部隊」の上に「本部」という組織があり、現場では見えない広い範囲の情報で作戦を考えることが任務なのです。「アリの目」は部隊であり「トリの目」が本部なのです。部隊が難しい方向に進もうとしている時に、別の視野から勝利を得やすいルートを見つけ出すことは現場では至難の技なのです。やはり、「トリの目」で本部が部隊に最適の作戦を指令することが重要なのです。

この本部の人材は、必ずしも部隊の英雄である必要はないのです。NHKの軍師官兵衛という番組がありますが、黒田官兵衛は武士としても優秀であったかも知れませんが、それよりも藩主として戦国の世に小藩が生き残るというベースを軸に、しかも「犠牲」を少なくするという大前提で織田方につき、流れで秀吉の軍師になって大きな戦功をあげて秀吉を天下人に押し上げたのです。この話なども「人材」を考える上で重要な要素を提供してくれています。

ともかく、「成果」を産み出す人が「人材」であり、その中で、より大きな「成果」を産み出そうと考える人が「人材」として優れていると言えるのです。そういう方を「人財」と表現していますが、人間ですから「モチベーション」の維持が大きな課題になります。