

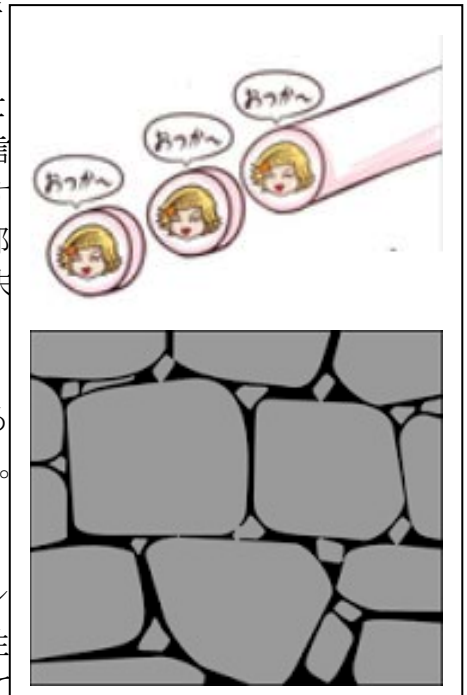
## 「石垣」に学ぶ

### 1. 「人材」とは

右掲は「金太郎飴」と「石垣」のイラストです。大企業ならば、新卒採用が可能であり、求める人材像に従って応募者をふるいにかける事が可能なので、その結果、誰を見ても同じようになり、世間から「金太郎飴」と言われる組織になるのです。「粒ぞろい」と言えば褒め言葉ですが、これにも大きな問題点を含んでいるのです。例えば、レンガを積むという事でも、単純に並べて積んでは外部からの刺激に弱いので、上下を半分ずつズラして積むなどの工夫を凝らしているのです。

下のイラストは「石垣」です。大きさや形が不揃いな石をその特長を捕まえて適切な場所に配置して組み上げるのです。こうする事でガッシリとした石組みになり、強度が格段に向上するのです。「適材適所」という言葉をイメージするには、このイラストが最適と言えます。

大手企業は、「金太郎飴」の弊害を取り除く為に人事ローテーションで色んな職種を経験させます。その移動の中で、個人の適性をチェックして、ゼネラリストなのかスペシャリストなのかと分かれていわゆる出世コースが決まって行くのです。ところが、中小零細企業では、そういう余裕は少ないので、一度ついた仕事を一生続けるという感じなのです。人材を活かすという意味では、実績を挙げるといふ事は共通しても、能力を最大限に発揮するという点では大きな相違です。



### 2. 信玄に学ぶ

「風林火山」で有名な武田信玄の甲陽軍鑑の中にある勝利の礎「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」という有名な言葉があります。「人」という点で的を射た名言です。経営資源は「人・物・金」と言われ、最近では「情報」が加わっていますが、多くの経営者の悩みは「人」に集中するのです。「やる気」という言葉で表現されますが、人の活動が成果につながり、その生産性が高いと儲かるのです。すなわち、「やる気」≒「成果」とも言えるのです。

私は、経営コンサルタントとして船井流で「商品」で成果を出す方向で仕事をしています。「商品」も細分化すれば「商品・技術・サービス」となりますが、これらが飛びぬけておれば自ずから「成果」につながるので「人」の問題は薄められるのです。いわゆる、問題児がいてもカバーができるのです。ところが、大多数の中小零細企業では「飛びぬけた」という「商品・技術・サービス」が欠如しており、簡単には解決できない大きな課題なのです。

この為、中小零細企業の戦法は「ゲリラ戦」と言われるように、「人」対「人」で勝利する必要があるのです。ゲリラ戦ですから「金太郎飴」よりも「石垣」の図のような人材構成が重要になるのです。小さなグループに分かれて、それぞれの役割を最大限に発揮するには、図のように、大きさも形も違う石を適材適所に配置して、しかも、そのスキマに小さな物で埋めるという事、すなわち、コミュニケーションの良さ・速さで勝負する事で集団のパワーが最大化するのです。

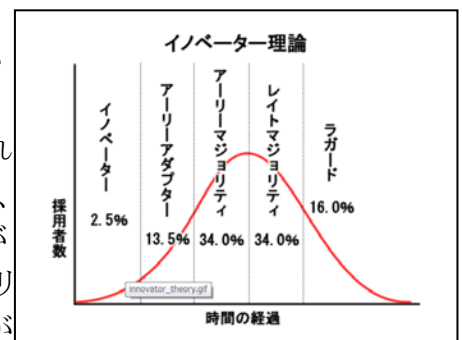
この集団パワーの元となるコミュニケーションは、「情けは味方、仇は敵なり」という事が基本になり、人間の特長から見て少人数の方が非常にやりやすいのです。少ないから気心が通じ合い、嫉妬している状況ではなくなるのです。「石垣」≒「少人数」≒「ゲリラ戦」という事で、実は、中小零細企業の最大特長でもあるのです。

### 3. 「適材適所」

「石垣」という事は「適材適所」という事にもつながると考えます。コンサルの世界にカタカナ語が多いのですが、「組織活力サーベイ」とか「人材バランスサーベイ」と言ってチーム力が発揮されているかを検討する事があります。前項にあったように「ゲリラ戦」ですから、少人数のチームワークが大切なのですが、どうしてもリーダーシップを取る人材に欠けて、お互いに傷のなめ合いを行うようなケースもあるのです。その結果、レベルの低いところに全員が流れてしまうというケースが目立つようになるのです。

「石垣」のイラストにも描かれているのですが、キーになる大きな石を中心にして、いろんな大きさや形の石を配置しているのです。要は、中心になる石、すなわち、リーダーが必要なのです。このリーダーが引っ張るのか傷のなめ合いをするのかでは雲泥の差になります。会社からの指示に対して、何とかしようと工夫するリーダーと後ろ向きに会社批判を仲間と交わすリーダーに大きく分かれるのです。

以前にもイノベーター理論をご紹介しましたが、右掲のグラフに示されています。何でも前向きになってくれるイノベーターの方は僅か2.5%しかいないのです。中小零細企業ではそういう人材は少なく、その次のアーリーアダプターという方、この方たちは13.5%と言われていますが、この層の方々を引っ張る事が大切なのです。この層は、「やれと言われれば、やるけどなあ・・・」と言うやや受け身という特性があるのです。この「やれと言われれば・・・」という人を見つけて、ジックリと時間と情熱をかけて自ら考えて動くイノベーターへ育て上げる事がキーになるのです。即ち、自分の考えに共感するよう人を巻き込む人間力が求められるのです。



### 4. 変動費化

上記のように、可能性のある社員を見つけてイノベーターに育成する訳ですが、その方が一人では「てこの原理」が働かないのです。優秀な人材が1人として、フォローする人(アーリーアダプター)を数人つけて組織力を発揮させて「てこ」のように組織パワーを高めるのです。「組織活力」には、いろんな立場の考え方があると思いますが、私は、1人のリーダーと数人のフォロワーでチームを構成するのがベターと思っています。数人の中には、アルバイトやパートの方が混じる方が、組織力が増すと経験で確信しています。

社員とアルバイトやパートが混じるのですが、待遇面では全く異質な層の交じりあいになるのです。片や給料で生活が保証されている人であり、もう一方は、期間と時給がメインとして契約された人なのです。当然、後者は成果が出ないと契約更新などで待遇改善することが可能なのです。従って、支持された事への必死さに大きな差異が出るのです。この「必死さ」で正社員を見るので厳しい見方になるのです。この刺激が大切なのです。

実際には、期間契約の更新時に次の期間の期間契約を結ぶことになるので個別面談も行われるケースが多く、人事上の課題や仕事に関するスキルアップの要求などを行いやすいのです。その為、少なくとも契約更新時はお互いに真剣になっているのです。人はマンネリ化する存在なので、こういう危機感がある方が仕事にも熱心になり、場合によっては社員よりもお客様をよく捕まえており仕事はかどるといふケースもあるのです。何かを頼もうとすると「えー・・・」とか言う社員よりも頼りになる存在になるのです。こういう「石」が保管しあって組織力を高めると強固な「ゲリラ戦」が展開されて、より高い成果を導き出すことが可能になるのです。

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