

## 自社流「人材育成」法

### 1. 「手順・ツール・トーク」

右掲は、故船井幸雄先生がおっしゃっていた「レンガ積みの法則」です。ただレンガを積みというだけで行う作業の効率を1とすると目的を明示すると1.6倍に効率がアップして、自分で工夫すると、さらに1.6つまり $1.6^2 = 2.56$ 倍 $\approx 3$ 倍にアップするという物です。

一般的には、「手順・ツール・トーク」を準備する事になり、その取得法にロールプレイングがあるのです。つまり、「成功パターン」を分析

して、手順化し、それに使うツールとトークを準備する物です。ロープレは買い手は買わない立場であれこれと難癖を言い、売る側がその難癖を克服する応酬話を磨くことになるのです。この訓練で1.6倍の効率アップするのです。

ランチェスター法則でも「兵器能力」が最優先課題ですが、一般企業では優秀な社員を採用できたとしても、いわゆる「捨て育ち」状態ではその能力を引き出せないで改善する機能が必要なのです。一般的には「OJT」と呼ばれる先輩社員から教わる方法ですが、BB (Big Brother) と制度化しても教える先輩の資質が問われることとなります。これでは「属人的」なので、組織として「成功パターン」を教える「手順・ツール・トーク」をつくってロープレで取得させる事で見える化・確実化させるのです。

私は、サラリーマン時代にトヨタ系販売店に勤務して OJT 推進の仕事をしていましたが、「手順・ツール・トーク」、つまり、「車検期のお客様にDMを10枚水曜日に投函して「金曜日の夕方に電話フォローして車検勧誘」その「電話」訓練という事で、実績が出なかった方が平均以上に販売するようになり、営業所も上位の実績を上げるようになった経験があります。当時は、「外に出て売ってこい」という精神論が華やかだったのですが、この方式で業績を挙げている営業所に営業部長が来て「なにしてるんや、はよ出ていかんかい」と檄を飛ばした時に、件の営業マンが「栩野さんの方式で売れている」と反論したエピソードがあったのです。

仕事の効率	
1. 0・・・やらされる仕事	
1. 6・・・納得した仕事	
1.6 <sup>2</sup> ・・・自分で工夫する仕事	
故船井幸雄先生	

### 2. システム会社の人材育成

右掲は、一般的なソフトウェア会社の人材育成モデルです。物を売る会社ではなく、ソフトウェアを開発するので「技術」が重要になります。ベースになるのはプログラムを書けるという基礎です。自社の基本言語を習得させる期間から始まります。この期間に自社の歴史や理念などを教えこみベースを固めることから始まります。仮に、専門学校から入社したとしても「基本言語」を基礎から習得する事が大切です。

例えば、プログラムをパターン化して、画面(入力・変更・削除・照会)・帳票(リスト・表形式)・更新という風に体験させる事と独特のロジック(部品展開等)に分ける訳です。これを基本型として覚えることによって、自社風のプログラム作成法を理解して身に付けるようになるのです。

そして、重要な「品質」を単体テストや統合テストなどでチェックできる能力を身に付けることから始めるのです。テストケースと言いますが、データを使って想定するテストを繰り返すのです。このテストケースづくりがコツになります。プログラム内に多くの分岐点があるので、全ての分岐をクリアするようにテストケースを設定できる能力がポイントになります。これを全パス・テストと言いますが、この作業を通じて、ロジックを細かくチェックする細分化能力を育成するのです。この能力は基本になり、上級に進む必須能力になります。

このベースをクリアするとお客様と直接接して設計書(詳細・概要・要件)を書き、お客様に機能確認ができる事になります。自分がお客様のを担当したらイメージ化能力を発揮する事で、1.6<sup>2</sup>倍の働きになるのです。

1. 基本習得 (自社の経営理念) (基本言語)	1カ月目
2. 自社パッケージ(社内) (コーディング) (単体テスト) (統合テスト)	1年目
3. 自社パッケージ(社外) (詳細設計) (概要設計) (要件設計)	3年目
4. チームリーダー	5年目
5. プロジェクトマネジャー	10年目
6. 管理職・役員	

### 3. 「人財」=「PM」

よく、人材には「人財・人材・人在・人罪」と4つのレベルに分けられと言われます。ネットで調べるといろいろな定義がありますが、私が考える定義は右掲です。

人財・・・未来を切り開く  
人材・・・任せられる  
人在・・・作業レベル  
人罪・・・マイナス要員

まず、「人罪」という定義ですが、表面上は普通な顔をしているが、陰に回ると反組織的な発言が多く、それを周囲に押し付けようとする人です。確かに、反組織的でも合法性があれば、重要な意見であり歓迎すべき事ですが、単なる個人的感情に基づくものであれば「正義」がないので組織においてマイナス要員と定義しなければなりません。

次に、「人在」という定義ですが、文字通りの方を指します。実際には、同じ作業でも改善提案を出すような方もいるので厳密に区別して「作業」だけをするとしています。改善提案は自分が工夫する事なので重要な事柄で、これが出来る人は「人材」なのです。つまり、「人材」は「任せられる」がキーになるのです。役職の肩書をつけても職務を全うしない「人在」的な方が多いのも事実です。このような人が増えるのは風土の問題があり、経営上の大問題と自覚する必要があります。

最後の「人財」は、組織の陳腐化を懸念して新しい事業を提案しチャレンジする人です。提案だけでは「人財」とは言えません。チャレンジして、他の人を巻き込んで成果を出すようにリーダーシップを発揮する事が大切なのです。「管理職の3つのスキル」という言葉がありますが、それをベースに「人望」という要素を兼ね備えた方、つまり、過去の言動や実績を踏まえて、他の人を巻き込める能力が重要なのです。

つまり、「人財」という方は、リスクを知り、それを回避する事ができる能力を発揮して成果に向かう方なのです。例えば、自分だけではなく、協力業者をも巻き込んでプロジェクトとしてマネジメントできる方(PM)なのです。PM という言葉は、非常に高度な要素を含んだものなので、遂行する能力だけではないのです。中には、中斷する決断力も必要な場合もあるのです。非常に、高度な能力であり、これが可能ならば、経営者としての資格が十分にある方です。

### 4. 梅檀は双葉より芳し

「人財」は統計学的に言えば $2\sigma$ 、 $3\sigma$ という方になります。右掲の正規分布表で $-2\sigma \sim +2\sigma$ の間に約95%と示しているように、 $+2\sigma$ 以上の方は約2.5%、 $+3\sigma$ 以上は約0.15%となり百人に3人、千人に1.5人という事です。つまり、自然分布とも言いますので、いろんな才能の分布でもあります。企業から見た「人財」もこの法則に照らし合わせると数少ない存在であり、大多数は大企業や官公庁へ就職するのです。

そこで重要な点は、中小企業が如何にして採用した方を「人在」という作業レベルから「人材」や「人財」へモラルを引き上げるかという事が課題になるのです。「梅檀は双葉より芳し」という格言がありますが、採用した中から「梅檀」の可能性を見つけるかという事です。多くの場合、最初の印象で決まると言いますから、双方とも面接の印象を大切にする必要があります。つまり、「モラル」(士気)が高い印象が大切です。最終面接は、必ず、社長が行って自分との関係性において相手の士気が見えるかがポイントになります。具体的には「士気」に関わるような作業をさせてみるのも有効です。弊社では、おもちゃのバイオリンを引いてもらって「曲」を聞き出す作業してもらって、その工夫の状況を観察しました。意外に、個人差が大きく分かる作業だったので、こんな手法も大いに使えます。中途採用者の場合、履歴よりも現場での創意工夫の様子が大切だと実感しています。ご参考になればと思います。

