

「2:6:2の法則」と「伯楽」

1. 千里の馬も伯楽に逢わず

右掲は、NETで調べた「千里の馬も伯楽に逢わず」という格言の意味を掲載しています。確かな数字ではないですが、競馬の世界でG1レースというのがあって、競走馬の最高峰に位置するスター馬たちが競う訳ですが、おそらく、ここに登場する馬は千頭に一頭という確率なのです。

人も同じで、千人に一人という確率が働いているのです。この確率は、人にはいろいろな能力が備わっているのです。いろいろな能力でスターがいるのです。例えば、スポーツと一言に表現しても世の中に多種多様なスポーツがあるのです。野球やサッカーのように花形のスポーツでは、プロとして活躍できる世界もあるのですが、マイナーなスポーツではスポンサー企業も見つからず、自らアルバイトしながら活躍する状況のものが数多くあるのです。

また、花形のプロ野球でも、数多くのスカウトがいる中でドラフトに選ばれず、例えば、独立リーグで活躍して、プロの育成枠という一般のサラリーマン並みの給料で活動する3軍的な存在で活躍して、そこから支配下選手に引き上げられて2軍から1軍そしてレギュラーに登って行く人もいます。それこそ、本人が独立リーグでも構わないから野球をやり続けたいという思いが強くなければ始まらないことなのです。

タイトルの「千里の馬も伯楽に逢わず」という状態なのです。プロ野球のスカウトは「伯楽」として期待がかかるのですが、例えば、ドラフト1位で入団した選手のうち期待通りの活躍する確率は1割もないのではないかと思います。例えば、大リーグでも活躍しているイチロー選手は、'91年にORIXに入団したのですが、独自のバッティングスタイルなので、型にはめようとするコーチ陣が多い中、仰木監督にその個性的なバッティングスタイルに非凡さを見出されてレギュラーを不動のものにしたのです。「もし、仰木監督ではなかったら」という疑問が浮かび、平凡以下の選手で終わっていたとも推測できるのです。

2. 中小零細企業の場合

右掲は、小泉首相が田中真紀子さんを外務大臣に任命したのだが、役人とうまく行かなくなった時に佐藤一斎の重職心得17ヶ条の本を渡したというエピソードで有名になったものです。この第2条「大臣の心得」の中に「**賢才と云ふ程のものは無くても、其藩だけの相応のものはあるべし**」という件があります。要は、他藩に有能な人材がいるとしても、自藩にそれなりの人材がいるのだとして、その人材をうまく伸ばせと書いてあるのです。

これは、中小零細企業の実情にも通じるものなのです。確かに、大企業で活躍するような秀才ではないのですが、自社に勤務して頑張ってくれているのです。ある方は、「中小零細企業に勤める人は、何かに欠ける面があるのだ」と話しておられましたが、実感する話です。しかし、その何かを除けば、その仕事においては有能な人材なのです。佐藤一斎の「その藩だけの相応の者」という表現が正にピッタリなのです。その人になんか目を向けるのではなく「適材適所」の精神で人に応じたことに専念してもらおうのがよいという話なのです。

「千里の馬も伯楽に逢わず」

千里の馬も伯楽に逢わずとは、いつの時代にも有能な人はいるものだが、その才能を見抜き、発揮させてくれる人と出会えることは滅多にないということのたとえ。

故事ことわざ辞典

大臣の心得

二. 大臣の心得は、先づ諸有司の了簡を尽さしめて、是を公平に採決する所其職なるべし。もし有司の了簡より一層能き了簡有りともし、さして害なき事は有司の議を用るにしかず。有司を引立て、気乗り能き様に駆使する事、要務にて候。又些少の過失に目つきて、人を容れ用る事ならねば、取るべき人は一人も無之様になるべし。功を以て過を補はしむる事可也。又賢才と云ふ程のものは無くても、其藩だけの相応のものは有るべし。人々に折り嫌なく、愛憎の私心を去て、用ゆべし。自分流儀のものを取計るは、水へ水をさす類にて、塩梅を調和するに非ず。平生嫌ひな人を能く用ると云ふ事こそ手際なり、此工夫あるべし。

佐藤一斎「重職心得17ヶ条」

3. 「2:6:2の法則」と「伯楽」

しかしながら、幾ら中小零細企業と言えども社員を抱えているので、何かの欠点があると言っていられないのです。佐藤一斎が示唆するように「その藩だけの相応の者」が存在するので、その中から、上位20%の人材を見つけ育成する必要があるのです。すなわち、「伯楽」という役割を経営者や幹部社員が演じる必要があるのです。

中小零細企業でうまく行っている会社を見ると、人材は本業に集中させて、専門的な分野(会計、人事、ITetc)を外部にアウトソーシングして変動費化させておられます。よく聞いてみると、これらの専門分野は、法律が変わったり技術が進歩したりという事で社内に専門社員を雇用しても、すぐに、その変化や進歩についていけなくなり、年々、昇給昇格などに見合うスキルに対する費用対効果が出なくなり不採算な固定費になってしまうのです。

また、経営者や幹部社員も本業での知識・見識・胆識に限られるので、優秀な社員を見出すと言っても「見る目」が本業に限定されるのです。従って、専門的な分野は外部に委託しておけば、気に入らないなら別の会社に契約を変えるという事も可能なのですが、社員では簡単には進まないのです。その為に対象の方々と対話して本業ヘシフトを行い、人件費の殆どを本業のコスト化にできて、さらに、専門分野の方も多くは見事に適応されて活躍されているのです。

企業は、このように本業に人材を集中させて、その中で「2:6:2の法則」からリーダーとなる人材を育成する事が大切です。それには、佐藤一斎の重職心得に「**先づ諸有司の了簡を尽さしめて、是を公平に採決する所其職なるべし**」とあるように、まず、部下に考えさせ意見を出させる事が大切であり、さらに、「**又些少の過失に目つきて、人を容れ用る事ならねば、取るべき人は一人も無之様になるべし**」とあるように、少々の失敗をとやかく言うようでは「取るべき人」(引き上げる)は一人もいなくなるので、大きな器量が必要なのです。このようにして人材を育成しようとしても「伸び代」という物があって、限界があり、「伯楽」とは簡単にはいかないのです。

【2:6:2の法則】	
2:統計的に上位20%	5段階評価で5と4の層
6:統計的に中位60%	5段階評価で3の層
2:統計的に下位20%	5段階評価で2と1の層

4. 「2:6:2の法則」に応じた処遇

このようにして、上位20%に属する社員を引き上げて幹部社員化して行くのですが、個人差があり、それぞれに限界点があるのです。将来、役員にまで登って頂きたい社員は、仕事ができるだけではダメで、「人望」という点や基礎学力の面をクリアしている必要があります。社長や役員の間腕となって、いろんな場面を経験させる事も重要ですし、トヨタでいう「7人の友だち」のように幅広い人脈を持たせて、相談できる窓口を作ってあげる必要があります。

しかし、「これは・・・」と思った方でも期待通りに成長しないのが「常」であります。期待外れの方の活躍の場が必要になるのです。例えば、幹部社員としての能力があるのなら現場を任せのも一案です。また、まったく「伸び代」が固まってしまった方には、現場で汗を流して頂くなどの処遇策を用意する必要があります。

私は、「やったら報われる」を実感できる工夫として、少し余裕のある企業ならば、現場を子会社化して、現場と本部を明確に分けることが重要だと考えています。現場はいろんな面で労働力を確保しやすいので、給与の面で低い目に抑える仕掛けになると考えています。その反面、本部に残る優秀な社員は、どんどんチャレンジして頂いて、企業の未来を切り拓いて頂きたく、待遇面でも大きく改善すべきと考えています。期待のかかる社員は、周囲のやっかみもあるでしょうからストレスは高まるでしょうが、どんどん実績を残して成長して欲しいと考えます。

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