

## はじめに

本書は大分銀行が毎月 25 日に発行している大分銀行ビジネスクラブ会報誌“B－ s t y l e”の誌上にて、平成 22 年 10 月号から平成 24 年 9 月号までに発表した連載の一部を書き直したものです。

24 回の連載に当ってのテーマを、「企業経営にとって人材育成は古くて新しい課題であり、永遠のテーマでもある。企業はどのようにして人を育てていくべきかを考えていく」ことにしました。

何故このテーマを選んだかについて、あらためて幾つかの視点を整理してみたいと思います。

- ①会社は社会の公器であり、事業を通じて社会に貢献しなければならない。勝ち残りが経営者に課せられた責務である。
- ②会社の経営資源はひと・もの・かね・情報などに区分されるが、取り分け“ひと”という経営資源が重要である。何故なら、他の経営資源を調達し、活用し、成果をあげていく資源は“ひと”に他ならないからである。
- ③優れた“ひと”を採用することは難しい。しかし、更に難しいのは育てることである。
- ④仕事に対する会社の想いと社員の想いが一致すれば望外の成果を出すことができるが、不一致のときは社内に混乱と停滞をもたらす。
- ⑤人材育成への明確な方針と実践が、経営者と社員、取引先などの利害関係者に“幸せ”をもたらすことができる。

上記の視点の外に、人材育成を行う理由は多々あると考えます。私が本書で論じた拙文が、読者の皆さんが経営する会社において、人材育成計画の立案と実行の際の手引き書となれば幸いです。

# 1. じんざい教育基礎講座

## 1. “じんざい”について考えよう

### (1) 人財育成は経営者の責務

本書では“じんざい”を、人財、人剤、人罪、人在、人材の4つに分けて言及して行きます。

最初に“じんざい”の定義について整理しておきたいと思います。私が考える“じんざい”とは次のようなものです。

人財	期待以上の成果をあげている、会社にとって財産のような存在感のある人です。
人剤	自分で燃えることは勿論のこと、周囲の人にも元気ややる気を起こさせたりできる、いわば添加剤的存在です。
人罪	頑張っている人の足を引っ張って引きずり落そうとしている人で、周囲に負の影響を発散し続けています。
人在	可もなく不可もなくを地でいく、悪さをしないことは良しとしても、成果も出さない「ただ居るだけ」の存在です。
人材	学卒の新入社員のように、磨けば人財や人剤になり、放置を続ければ人罪や人在となる可能性を秘めている人です。

経営者が異口同音に言うことに、「うちは人が育ってない」という愚痴があります。「営業力が弱くて困っている」、「部下をきちんと管理し指導できる管理者がいない」などの声も聞かれます。「このような“弱い人ざい力”でも現在の業績をあげている経営者はすごい！」と賞賛したいところです。

ところで、本当に「人が育っていない」のでしょうか。育つような仕組みが用意されているのでしょうか。仕組みがあってもきちんと実践されているのでしょうか。経営者である貴方自身が成長していないのではないですか。育った人財が経営者のだらしない姿を見て、活躍

の場を求めて黙って会社を去って行っていませんか。残ったじんざいが、人罪化していませんか。

ごく少数かもしれませんが、経営者の中には、社員は入社した後は自然に育つものだという幻想を抱いている方もおられるようです。確かに自律的に育っていく人財もいるでしょうが、全員が全員、このように自律的に育っていくようなモチベーションの高い社員であるとは限りません。社員が育つような仕組みを作り、運用していくことが重要なのです。

人財も商品や資産のように、何も手を加えなければ経年とともに劣化し、陳腐化していきます。有形設備であれば、修繕投資をしたり、機能を高めるための更新投資を行うではありませんか。なぜ、人財に対する投資を怠るのでしょうか。

人財への投資とは採用費や教育研修費などが代表的です。コンサルタントをして気づいたことですが、教育研修費が全く計上されていない会社が多すぎます。人財投資という資金をかけずに、社員に高い能力を求めるとするのは経営者の怠慢ではないでしょうか。

「企業は人なり」です。経営者が行なう業務は幾つかに分解され、その一部は権限と責任とが一体化されて管理者へと委譲され、管理者に委譲された仕事の一部は更に部下へと再委譲していきます。このように、経営者が行なう日常的な業務は社内の指揮命令系統を通じて、末端の一般社員やパートタイマーまで下りていくのです。

起業時には少人数だった為に経営者が行なっていた（または行わざるを得なかった）業務は、会社が順調に成長するにつれて、末端の一般社員等が経営者に替わって行ってくれるようになります。その結果、経営者はもっと重要な業務に専念することができるのです。

もし社員が無能であれば、何時までも経営者は日常雑務まで口を出さなければならず、経営者として本来すべき業務ができなくなってしまう。

もし本当に社員が無能であれば、社員を計画的に育てようとしなかった経営者自身にその責任があるのです。人差し指で「お前は無能だ」

と指したとすれば、中指、薬指、小指の3つの指は経営者に向いていることに気づかなければなりません。

## (2) じんざいに対する投資

じんざいに対する投資の例として、次のような費目が考えられます。

a. 募集採用費	社員を募集し、採用するための費用です。優秀な人財を獲得するための費用です。
b. 賃金・給料・賞与	業界並びに地域での賃金水準と比較して低位な賃金水準だと社員の定着率が悪くなり、優秀な人財が社外流出してしまいます。設備投資の例で考えれば、維持的投資という考え方に該当します。
c. 福利厚生関係費	b. 賃金・給料、と同様な考え方です。労働保険（労災と雇用）や社会保険（健康・年金）などの法定福利の外に、食事等賄費や結婚祝い金等慶弔費用、制服の貸与などの福利厚生費も含まれます。
d. 教育研修費	入社後の能力・資質向上のための継続的な投資です。この投資は、「全社的な視点」と「個々の社員の視点」の2つの視点から、“中長期的にかつ計画的に”実施していくことが求められます。

4つの費目のうち、募集採用費に着目してみましょう。

人財育成は入社してから始まるものではありません。既に入社前、募集採用の時点から始まっています。優秀な人財を採用すれば、入社後に発生する「教育研修費」などの人財投資額は少なくてすむ可能性が高まります。

もし、能力の低い人材しか採用できないとすれば、早急に一定レベルの能力水準までに引上げなければ、“使いものにならない”人材がいるだけの会社になってしまいます。これは会社にとっては大きな不幸です。

どの会社でも新入社員教育らしきものがあり、社会人としての一般常識や、自社社員としての基本知識を学びます。「今年の社員は挨拶もろくにできない、敬語も使えない」などという声も聞こえてきます。

家庭内で、また12年～16年の学業課程の中で、このような基礎的能力は自然と身につけていなければならないものです。このような常識的な知識を学ぶ教育からスタートしたのでは、戦力に達するまでに多大な労力と費用、日数を必要としてしまいます。

さらに、このような人材は会社に対する愛着心が薄く、短期間で離職する例が多く見られます。辞めた人材の穴を埋めるために、また募集採用活動を行なうという負のサイクルが回り続けるのです。

だからこそ、このような余分なコストを掛けないために、募集・採用時に充分過ぎるほどのコストを掛けることが重要なのです。

生涯家具職人を標榜する秋山利輝(尙秋山木工代表)さんの著書(丁稚のすすめ一夢を実現できる、日本伝統の働き方)を読んで感銘を受けたことがあります。

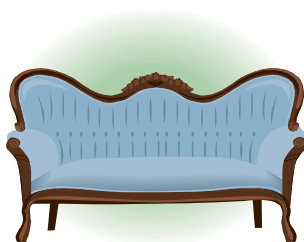
秋山さんが製作した家具は、外国の貴賓者が宿泊される赤坂迎賓館や宮内庁でも使用されているそうです。秋山さんは1944年奈良県明日香村生まれで、中学校しか出ていません。大阪の家具工房に入社後、数社の家具製造会社で修行を積み、27才の時に独立されました。

先輩の家具職人から技を学び教えてもらった経験から、家具職人を育てることを天命と認識され、深い愛情を持って職人を育てています。但しその育て方は厳しく、「ここまでやるのか！」の一言(詳しい内容は著書にて)。秋山さんの人財育成の取り組みは「ガイヤの夜明け」でも放映されました(22年8月31日・テレビ東京系列)。

秋山さんは「弟子を採用する時が一番重要」と語ります。面談には最低3時間をかけています。納得できない時は面談時間を確保するた

めに、お客様の所まで同行させるのです。更に北海道や沖縄であれ、入社希望者の自宅に出かけて両親と面接するのだそうです。

両親に修行の厳しさを語り、修行内容に理解をもらっています。いよいよ入社が決まると秋山さんは眠れない日々が続き、夜中にうなされることもあるそうです。ここまでして、弟子（丁稚・社員）を育てようとする熱意があつてこそ、高い技量と精神を持った弟子が、秋山木工から次々に輩出されているのです。



## 2. 成長戦略と人財育成計画

### (1) 採用は難しい！

人財育成は困難な事業です。一朝一夕には成し遂げられない一大事業です。第1章では「人財育成は“募集・採用”から既に始まっています」と指摘しました。

私の知っている会社でも、学校に求人の申込を行い、先生や学生と面談し、内定を出した後は入社までの数ヶ月間入社前教育を行いました。その会社で初めて行った入社式の場で、入社に当たる決意表明を作文にして発表させました。発表内容は、同期の大卒社員よりも「感心した」と思うものでした。入社後には先輩社員を付けて万全の支援体制を取っていました。

にも関わらず、入社早々にスパインアウトしてしまったのです。社長や経営幹部は「何故？、どうして！」の心境に陥り、人間不信になってしまう位に落ち込んでしまいました。

このように、人財教育という道のりには急峻な山や底が知れない谷が“用意”されています。社員は社長の期待通りには成長してくれないものなのです。

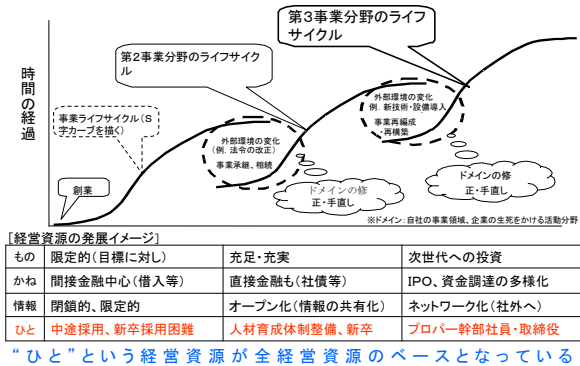
### (2) 企業成長の諸段階と人財育成

図表1は企業成長をイメージしたものです。企業成長は右上がりの直線で描くことはできません。創業時点での成長スピードは遅いものの、年数を経っていくと、人財面でも質量ともに充実度が増し、それに比例して企業の成長線は急カーブを描くようになります。

しかし、しばらくすると停滞し始めるのです。営業や人財育成などあらゆる企業活動において、過去の経験を重視するようになり、新しい課題に対する挑戦意欲が減衰していくようになります。その結果、企業は衰退への道をたどるようになります。

この一連の企業成長のイメージはS字カーブで表現できます。衰退に向かった時点で何も手を打たなかった場合は、本当に死の谷へまっしぐらとなってしまうでしょう。しかし成長曲線が下り始めた時点で、経営者の交替、社員の意識改革の断行、新規分野への進出などの内外圧力を会社（社員）に掛けることで、再びS字カーブによる成長を始めることが可能となるのです。

図表1: 企業成長、環境変化、経営資源



このような企業成長の諸段階においては、経営資源の優劣が大きく左右することになります。特に“ひと”という経営資源が重要な鍵を握ってきます。何故なら経営資源のうち、“ひと”という経営資源が、他の経営資源に大きく影響を与えるからです。

創業段階では新卒の学生や生徒を採用することは困難で、中途採用者が貴重な戦力にならざるを得ません。企業成長が続いていくと、経営基盤も確立してくるため、新卒の採用がやりやすくなります。

しかし、新卒の学生・生徒は大企業志向や安定志向に走りがちです。「(中小企業でも良いから)自分の好きな仕事をやってみたい」などと、起業家精神に富む挑戦的な新卒者の応募は少ないものです。

次の発展段階では、自社のプロパー社員が経営幹部として職責を果たしてくれるようになってきます。外様の経営幹部は他社勤務時代に染み付いた思考体系を多少なりとも引きずっています。

その一方で、新入社員の時から社長が手塩にかけて育成してきたプロパー幹部社員は、社長によって純粋培養され純化された思考体系を持っており、あらゆる経営活動の場面で経営者の代理役を演じることができるようになります。



経営者は企業成長のそれぞれの段階ごとに、必要とする人財の質と量、そして調達・育成が可能か否かを判断し、その時点での最良の人財育成計画を実行していくことが求められています。

### （３）人財育成計画の必要性

企業活動には“計画”が必要です。プラン（計画）-ドウ（実行）-チェック（評価）-アクト（改善）のPDCAサイクルを回していくのは、経営管理の基本です。多くの企業で、営業・販売計画、投資計画、資金調達計画などの計画が立案され、実行されていると思います。

しかしながら、人財育成計画を立案し実行している企業（経営者）がいるでしょうか。私はこのような問いを経営者にしたことはありませんが、おそらく回答の大半は「ノー」であろうと思われれます。

もし、回答が「イエス」であっても、それは今期の採用計画にすぎず、会社の成長戦略と整合性の取れた中長期にわたった計画ではないと思います。人財育成計画を作成することが必要です。またそれも中長期の計画であることが好ましいと考えています。それは図表1を概観すれば直感的に理解できるはずです。

企業成長は数年又は10数年の時間を持って成し遂げられるのです。この長期間にわたる企業成長には経営資源が必要ですし、最も重要なのは“ひと”という経営資源なのです。

しかし、“ひと”は意思をもった存在です。ようやく人財が育ったなどと思っても、当の本人が会社からスピンアウトしてしまったら元の木阿弥です。

募集・採用-教育訓練-配置転換-適切な処遇などの人事労務管理は人財育成と密接に連携しています。人事労務管理計画は、賃金決定や職場配置などを主としているかも知れません。これに教育・訓練・自己啓発などの“人財育成”という網を被せれば、人財育成計画に昇華していきます。人事労務管理に企業成長を担う人財を採用し育成する、という視点を強く打ち出せば良いのです。

経営者は人財育成計画（人事労務管理計画）に責任を持たなければ

なりません。人事の担当者任せにはなりません。人財育成計画（人事労務管理計画）を立案し、きちんと実行できるように人事担当者に指示し、確実に実行されているかを確認しなければなりません。

人財育成計画は、営業計画などの他の計画にも負けず劣らず重要な計画であることを強く認識してもらいたいものです。

