

## ～7種の“じんざい”とどう向き合うか～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

会社には老若男女を問わず多くの“じんざい”が毎日仕事に精を出しています。夫々に学歴や保有する能力・技能も違います。中途入社だとキャリアの経験値も多彩です。国籍もバラバラかもしれません。このような多様性がある職場がイノベーションを育むインキュベーターとしての役割を果たします。この法則は“じんざい”が躍動的に自発的に自律的に働いているときに成立します。受動的に受け身的に退廃的に、働いていると見せかけている社員にはこの法則は成立しません。今月は無垢の“じんざい”が自分の思考方法や職場の環境に誘発されて、どのように“成長”していくのかを論じてみたいと思います。

### 1. 一般論として、どんな社員でも最初は真っさらで無垢の素直な社員である

十人十色と言われるように、人は様々な思想や考え方を持っています。全員が同じ発言や行動をするのではありません。人が行う発言や行動がどのような要因に誘発されて表出されるのかを研究している学問に心理学や社会学があります。この学問分野では、サイコパスやソシオパス、ナルシストなど、一般的な常識を持っている人からして「?!」と思われるような人達も存在すると報告されています。“じんざい”の最初となる人材を本稿で語るに当っては、サイコパスのような人達を除外して論を進めることにします。

真っ白な用紙に絵を描く人は画家やデザイナー、イラストレーター等と呼ばれます。会社に例えると、真っ白な用紙は「会社の仕事を知らない無垢な新入」となるのでしょうか。入社時には「これから頑張るぞ!」とワクワク、ドキドキと共に、「先輩と上手くやっていけるかな?」と不安になっています。入社は二律背反的な心理状態を新入社員に発生させます。このような心理状態ですから、「あいつ頑張っているな」と高い評価をもらう日もある一方で、「何でこんな簡単なことが出来ないのか」と叱責されて落ち込む日も出てきます。

全てにおいて順風満帆で荒れた陸や空、海に出会ったことは全くないという稀有な体験はありません。右上がりですそしてそれも時間経過と共に急カーブで上昇し続けている人を探すのは、海岸の砂粒の中からダイヤモンドを探すに等しいでしょう。人はある時は落ち込み、また別の日にはバイタリティ溢れる人にもなり得ます。だから人と向き合うのは面白いのです。そうです。新入社員は喜怒哀楽の高低差がとても大きいのです。「仕事を知らない」という状況がそうさせてしまうのです。

経営者はこのような新入社員の心理状態の変動をしっかりと理解し、そして適切な助言や指導を行わなければなりません。画家で言えば真っ白な画板に対し、「どのような絵を描くのか」を先ず決めましょう。描く絵が決まった後は、線をどう引くかや何色を使うかなどの構図を考えていきます。“じんざい”に当てはめると育成計画の大筋を決めるということです。一般的に“じんざい”は単なる材料である人材と表記されます。この材料たる人材を加工し、素晴らしい家を創っていくのは、家づくりを統括する経営者の責任なのです。

### 2. “じんざい”育成とマネジメントの誤りから、負の側面を曝け出す“じんざい”に

前項前段にて心理学や社会学の研究分野であるサイコパス等は“じんざい”から外して

論じるとしました。しかし残念なことに、欧米の研究報告によればサイコパス等に分類される人達は2~5%ほど存在するそうです。サイコパス等は自分中心に物事を理解し判断する傾向がありますが、他者の言動に上手に合わせるというスキルも持っています。

採用した新入社員にサイコパス等が紛れ込んでいる可能性も否定できません。自社の社員の中にサイコパス等が紛れていると、何かの切っ掛けで会社（経営者や上司）に対して否定的な言動を行うようになります。上手に対応できないと否定的な言動は激化していきます。会社の指示を無視するようになってきます。自分の世界観やルールに適合した言動をし始めます。この状況下の“じんざい”は人罪と呼ぶのが相応しくなります。更に自分の味方を作ろうとします。「給料分だけ働けば良い」と他の社員に囁くのです。悪者を続々と創り出すことに精を出すようになり、人罪は人災へとスケールアップしてしまいます。

サイコパス等の素質を持っている社員が人罪と人災に罹患してしまうと考えられますが、常識人であっても負の側面をもつ“じんざい”に変質することがあります。この変質した“じんざい”を人澆や人在と呼ぶことにしましょう。人澆は「かつては高い業績を上げたものの、最近の仕事は流している」という回顧主義者の社員です。「俺は凄い業績を上げてきたぞ」と主張しますが、今は自己成長が全く止まっています。もう1つの人在は社内での存在感が薄い社員です。「可もなく不可もなく淡々と仕事をする」社員とも取れますが、付加価値を生むような仕事はできていません。人件費と付加価値額とを比較すると、人件費の方が遙かに多額となっている社員です。

経営者は人澆や人在と呼ばれるのに相応しい社員に対して、復活してくれるような人材育成を実施しなければなりません。いやその前に、人澆や人在を生まないように個別の人材育成計画を立案し、実行していかななくてはならないのです。

### 3. 会社を支えるのは「人財」や「人剤」である

前項では“じんざい”の負の側面である人罪、人災、人澆、人在の4種類を説明しました。ここまできると「こんな輩に給料を出して会社を経営するのは馬鹿々々しい」と頭に血が上った経営者もおられると思います。しかし負に値する社員がいる一方で、正の言動をする社員もいるのです。その社員は人財や人剤と呼ぶことが相応しいのです。

人財とは会社にとって財産となっている社員のことです。また会社の財産（付加価値）を増やしてくれる仕事をしてくれる社員のことです。人財は仕事を「事に仕える」ことだと考えません。仕事を「自分の志・思いを実現できる」という“志事・思事”として考えます。人財は会社が艱難辛苦の状況に陥った時に真価を発揮します。決して諦めません。「絶対に活路はあるはずだ」と経営者と一心同体となって心血注いで全力投球をします。

人財の言動はやがて周囲の社員を鼓舞激励し、仕事ベクトルを太くまとめ上げていきます。こうなると人財は人剤の側面を持つようになります。人剤はただ居るだけで周囲の人に安心感を与えます。明治維新の立役者である西郷隆盛を思い浮かべると分かり易いです。

経営者は無垢の“じんざい”を人財や人剤へと育てる義務があります。活用する権利もありますが、人材育成の義務を正常に果たさなければ、両者を活用する権利は画餅でしかありません。売上高の2%を教育研修費に当てましょう。人財や人剤が多数いる会社となれば、事業に関係する全ての関係者が幸福になることは間違いありません。