

不況を乗り切る 人材戦略

前編 3つの実践フレームで考える

株式会社日経システムズ 代表取締役社長 山崎修一

◆著者プロフィール◆ 1955年東京都生まれ。神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。1989年、株式会社日経システムズを設立し、代表取締役社長に就任。コンサルティング活動を本格的に開始する。現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。指導対象は、通常の企業はもちろん、医療法人、宗教法人、NPO(非営利法人)に至るまで幅広い。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。



現場イズム 5 2009年4月号 ©アイデム2005年

アメリカ発の金融危機の影響による世界的な不況の中、企業の経営環境はますます厳しさを増しています。

景況は依然として先行きの見えない状況にありますが、そうした状況にあっても企業は存続していかなければなりません。

企業は生き残りをかけて、さまざまな施策を講じる必要がありますが、人材面ではどのような考えや戦略をもって臨むべきなのでしょうか。

特集は、中小企業を中心に200社にのぼる経営・財務指導などを行ってきた株式会社日経システムズ代表取締役社長の山崎修一先生にご執筆いただきます。

前編となる今回は人材戦略の考え方について述べていただき、後編では事例をあげて人材戦略の本質をさらに掘り下げて解説していただきます。

はじめに

私は20年余りにわたり、中堅・中小企業に対して、経営者・後継者の研修、新規事業開発、仮説検証システムの構築、人事管理システムの整備等のご指導をしてきました。その過程で強く感じるのは、今回のような「危機」と呼ばれる経済状況において、勝ち残る企業と消え去る企業の、わずかに見えて、しかし決定的な、次の3つの違いです。

1. 顧客と商品(サービス)に対する「焦点のあて方」の違い
2. 「やりきる姿勢」を徹底する度合いの違い
3. 人が能力を発揮する「場」の持ち方の違い

この中で、1はマーケティング戦略の要素が強くなりますので別の機会に譲ることにして、ここでは、2の「やりきる姿勢」を意識しながら、3の「場」について、2回にわたり、お話を進めたいと思います。前述したようなご指導をするなかで、その成否を決定するのは、行きつくところ「人」の問題です。例えば、後継者およびその右腕・左腕の育成、開発メンバーの選別等に際して、私は常に「3つの実践フレーム」を頭に描いてご指導をしてきました。

その3つとは、「人材像」「能力」「場」の実践フレームです。今号は、これらのフレームについて整理することに

主眼を置き、次号では、いくつかの指導事例をもとに3つのフレームのリンクについて、考えることにしましょう。



図-1 勝ち残る企業と消え去る企業

勝ち残る企業



わずかだが
決定的な違い

消え去る企業



その1: 顧客と商品(サービス)に対する「焦点のあて方」

その2: 「やりきる姿勢」を徹底する度合い

その3: 人が能力を発揮する「場」の持ち方





実践フレーム

1

人材像

私は、企業において必要な人材像を、実践的に、次の4つに分類しています。

- ①言われたことをきちんとやりきる人材(業務遂行人材)
- ②言われなくても自分のすべきことを想定してやりきる人材(職責遂行人材)
- ③新たな価値を生み出し、創り上げていく人材(価値創造人材)
- ④組織を統括し、成果を生み出す人材(経営者的人材)

このいずれも企業にとってはなくてはならない人材です。しかし、これらの人材像のそれぞれに、要求される能力には違いがあり、それらの能力を伸ばす「場」の持ち方が異なることは容易に想定できる

でしょう。人材像を明確にすることがスタートなのです。

さらに、このように人材像を分類しておくことによって、社員一人ひとりが、自分が将来どうなりたいか、どのような適性を持っているかなどを、主体的に考える枠組みとしても機能させることができます。

しかし、もちろん左記の4分

類は1つの例にすぎません。それぞれの会社において、中長期的な視点から、独自に整理分類しておきたいところです。とはいうものの、特に中小企業においては、ないがしろにされることが多く、結果として、適切な「場」を持つことができず、冒頭に示した差となって表れてきてしまう

のです。

もう1つ注意すべき点は、これらの人材をすべて自社で調達しようとする必要はない、ということです。契約社員、派遣社員などさまざまなパターンがあってよいのです。一方で、必ず自社で調達すべき人材もいるはずで、そこは、会社の理念や風土、その時々戦略に照らして、柔軟に使い分けていかなければなりません。

実践フレーム

2

能力

さて、このような人材像に関しては、それぞれに必要なとされる能力に違いがある、と前に述べました。このことは、「名選手、必ずしも名監督ならず」の言葉にも如実に表れています。そこで、能力その

ものを実践的に分類整理しておくことが次に重要になります。

元来、人の持っている能力は多種多様で、そのすべてが尊いものであり、必要とされる、されないなどということは

ありません。

しかし、厳しい経済状況のなかで企業が勝ち残っていくためには、独自の存在価値がアピールでき、それが少しでも多くの顧客に支持されなくてはなりません。そして、

現場イズム 7 2009年4月号 ©アイデム2005年



その価値を生み出すのが人材である限り、人材にどのような能力が要求されるか、そのフレームをつくることは、圧倒的に重要なはずで、

もちろん、能力の分類整理についても、人材像と同じく、それぞれの会社が独自に行うべきものですが、1つの例として、私は能力を、次の3つに大きく分類しています。

- ① 向上心
- ② 体験力
- ③ 知識・技能

いずれも重要な能力ですが、前述の「人材像」、後述の「場」と深く関係し、戦略上その会社の優位性を決定づけるのは、「向上心に基づく体験力」です。その理由を考えるためにも、これら3つの能力を概観してみましよう。

① 向上心

私のニュアンスとしては、「志」に近いものです。多くの研修を実施してきましたが、向上心、志の乏しい人だけは、手の施しようがありません。

向上心は、自らの成長を可能にする原動力、という意味で、すべての能力のベースです。しかも、個人差はありますが、遅くとも20歳代までにおおよそ確定している、といういいのではないのでしょうか。会社としては、

●高い志、熱い志がすばらしいものであると感じさせる言動(理念、風土)

●一人ひとりがその時々においてどのような志や向上心をもって仕事に取り組み、あるいは日々を過ごしているかを深く考え、振り返る「場」の設定

くらいが、できる精いっぱいのことといっていいいでしょう。

逆にいえば、この部分は、採用時が勝負ともいえます。もし志が高く向上心にあふれた組織にしたければ、最初の選別段階で、より多くのエネルギーを注ぐべきだと思います。

② 体験力

体験力とは、体験を通じて身につく能力です。何十冊の本を読んでも身につくものではなく、体験力が要求される「場」に放り込まれて、苦しみあえぐことによって「体得」できるものです。

この体験力をいかにして向上させていくか、多くの会社が悩み、さまざまな試行錯誤を繰り返しています。それは、体験力のレベルアップこそ企業の優位性につながることを



を、本能的、経験的に感じ取っているにもかかわらず、中身も、身につける方法もあいまいで、なかなか成果が見いだせないところにあります。

確かに、体験力について、よく言われている言葉を羅列してみると、そのあいまさが分かります。論理的思考力、決断力、発想力、構想力、実行力、感受性、感謝心、統率力、説得力、価値創造力、仮説検証力、変化察知力、変化対応力などでしょうか。これらは古今東西を問わず通用する能力に間違いありませんが、あまりにも抽象的で、定

現場イズム 8 2009年4月号 ©アイデム2005年

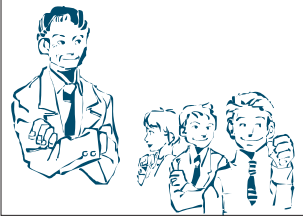


義づけをしたところで実践するには限界があります。

ここでは人材戦略を実践するために、2つのことを考えてみたいと思います。1つは優位性をもたらす究極の体験力とは何か、2つ目は「場」につながる体験力の特徴は何か、です。

私は、優位性をもたらす究極の体験力として、2つのものを強調しています。

1つは、「やりきる力」です。冒頭に示したように、勝ち残る企業と消え去る企業の違いの1つは、「やりきる姿勢」の徹底度合いでした。私は、ものごとをやりきらないで終わらせる風土を、大阪弁で「まあええやん症候群」と名づけ、「この症候群に陥っている限り、その組織に真の知恵が生まれる余地はない!」と、あらゆる機会をとらえて言い続けています。



どんな壁に何十回ぶつかろうとも必ずやりきる執念、これは頭で理解していてもだめであって、やりきる体験を繰り返すことで、より強固に身についていく力です。

優位性をもたらす究極の体験力の2つ目は、「引き寄せる力」です。あの人と一緒に仕事をしたい、あの人に言われるとその気になってしまう、厳しいけれど温かさを感じる、といった表現は、すべてこの引き寄せる力の表れです。また、売れる商品やサービスは、顧客を引き寄せる力をその中に持っている、ということにもなります。

一方、人は往々にして「自分の気持ちを分かってくれている」と感じる人やものに引き寄せられていきますので、引き寄せる力の本質は、「他の心を察知する力」と置き換えることもできるでしょう。

それでは、これら体験力の特徴に移りましょう。

●一朝一夕では身につくものではなく、ものごころついてからの、長期にわたる体験の繰り返しが必要だということ

●若いうちが勝負。一般論として、歳とともに、身につけることが極端に困難になる。体験力を身につけるための幹部研修を40歳、50歳になって実施したとしても、なかなか顕著な効果は期待できない

●体験力はいつでも、どこでも、ずっと発揮し続けることができる。ある日突然リーダーシ

ップがなくなった、というようなことはほとんどない。鍋奉行に社長クラスが多いのは決して偶然ではない

以上の体験力の特徴をまとめますと、「体験力は、若い段階からの長期間の体験の繰り返しのよって身につくもので、いつでもどこでもずっと発揮できる」ということになります。

これらの特徴と、優位性をもたらす2つの体験力から、会社がなすべきこととして、導き出される結論は、たった1つ、「若い段階から、繰り返し体験力が要求される“場”を用意し、やりきる力と引き寄せる力を身につけることを徹底することが、優位性に結びつく」ということです。

問題は、その「場」の具体的な中身であり、これが次号



のポイントになります。当然ですが、このような特徴からすると、体験力向上をテーマとした「研修」は、大きくその位置づけを変えることになります。

③ 知識・技能

これは、ちょうど体験力と対極にあります。すなわち、向上心や志があれば、あるいは必要性を感じれば、いつからでも、体験をしなくても、一定期間でそこそ自身につけることができるものです。しかし、一度身につけても、いつでも、どこでもずっと発揮できるとは限りません。

ただし、技能のうちでも、「匠の技能」「職人の世界」に近づいていきますと、体験力に近い要素が多分にあり、「伝承」が大事なテーマになってきます。

実践フレーム 3

場

3つ目の実践フレームは、「場」に関するものです。

目指す「人材像」に近づき、必要な「能力」を身につけ発揮するためには、「場」が必要であることは、すでに何度となく述べました。それでは、「場」の実践フレームとはどのようなものでしょうか。

この点に関しては、OJT (ON THE JOB TRAINING : 職場内教育)とOff JT (OFF THE JOB TRAINING : 職場外教育)が一般的な分類でした。私も基本的にはそれを踏襲して、業務上の「場」、業務外の「場」に分類していますが、問題はその中身です。まず、業務上の「場」について考えてみましょう。私は、さらにこ

れを次の2つに分けています。

- 通常業務
- 特命業務

営業を例にとれば、得意先を訪問して、売上、利益を上げることは通常業務に該当します。しかし、顧客情報を整理して顧客管理のシステムを構築しよう、とか、新たな営業所を立ち上げよう、あるいは外国企業との提携を考えよう、となると、これは特命業務に該当します。

では、通常と特命に分類する意義はどこにあるのでしょうか。通常業務は、主として既知領域です。一方、特命業務は、未知の領域がほとんどです。したがって、若い段階から、

繰り返し体験力が要求される「場」は、特命業務に、より多く潜んでいることになります。

したがって、日々流れていく業務の中で生じるさまざまな問題や、中長期の経営戦略にもとづく課題を、特命業務として拾い出すことにより、より多くの体験力の醸成、発揮の「場」を設けることができます。

また、特命業務を設定することにより、日々の指示命令系統から外れた、通常業務では体験できない追い越し車線のような機会を、その意欲に応じて、若い世代に提供することも可能になります。

次に業務外の「場」ですが、座学や視察などによる研修

が一般的です。しかし、私は、それらはもちろん、例えば休日
に家族でディズニーランド
に行く、といったことも、能力
を身につける業務外の「場」

である、といった見方が大事
だというご指導をしています。

特に、価値創造人材や、経
営者の人材にとっては、「万事
万物すべてわが師」といった

視点を若い段階から築いて
おかねばならないのです。

次号で説明する「体験視野
マトリックス」がこの視点を養
う1つのツールです。



3つの実践フレームのリンク

「人材像」「能力」「場」の3
つの実践フレームの概略を
お話ししましたが、これらの
フレームをリンクさせること、
すなわち、ある「人材像」に
近づくために必要な「能力」
を整理し、その能力を醸成、
発揮できる「場」を創り運営
していくことが、実践的な人
材戦略の中身です。そして、
ここに勝ち残る企業と消え
去る企業の違いの1つがあ
ることは、冒頭に示したとお
りです。

次号では、私をご指導して

いるいくつかの事例ご紹介し、それを通じて人材戦略の

本質をさらに掘り下げて考
えてみることにしましょう。

図-2 3つの実践フレーム

