



EMTビジネスコンサルティングの雨宮と申します。「熱意」と「使命感」を持ち、「真」のパートナーとしてお客様に「信頼」される経営コンサルティングを目指しています。社名のEMTは、ENTHUSIASM(熱意)、MISSION(使命感)、TRUTH(真)、TRUST(信頼)の頭文字から命名しました。

社会が求める「人間力」とは

いくつかの大学の就職担当者と話す機会がありますが、共通して言われているのは、学生の社会に出たときに必要な「人間力」の低下が著しいということです。具体的には、人間関係の構築に必須な「コミュニケーション能力」や、新しいことに踏み出そうとする「主体性」の低下です。景気後退による求人数減少とともに、これが企業側の厳選採用に拍車をかけています。

現代の学生は、大学進学までは綿密に組み立てられたスケジュールによって「制御」されていますが、大学進学後は、自分自身ですべてを決定することとなり、自ら進んで新しいことに挑み、話を聴く(コミュニケーション)ことを重んじて、責任を持って行動することが求められます。しかし現実には、親の過保護、部活が少ない、恋愛が少ないなどで、受け身の態勢となり、コミュニケーション能力が欠けています。

「聴く」という漢字は、「耳」+「十の目」+「心」で構成されていますが、「聞く」という行為は、単に耳で聞いていればよいというものではありません。「心」と「目」で聞くことが「聴く」という行為です。単に聞くだけでなく、大きく目を見開いて相手の表情や心の動きなどをつぶさに見ながら一心に聞きます。邪心や予見を入れずに、相手の言い分をそのまま心を広くして聴きます。それが本当の「聴く」という姿勢です。

今の学生は、将来を想定しないまま、その場しのぎの就職活動へ突入するケースが多く見られます。“どこでもいいから内定が欲しい”“仕事の内容がどうのというよりも、有名企業に就職したい”といった具合です。企業の情報を得るのにも、実際に訪問してコミュニケーションを図るのでなく、ネットで検索して済ませます。

一方、企業側は、“自分がどうなりたいのか”“どんなことに自信を持っているのか”“仕事を通じて何を成し遂げたいのか”といった就業感や職業感を見極めたいと思っています。

有名なクラーク博士は、「Boys be Ambitious!」(少年よ、大志を抱け!)と唱えましたが、同時に「Be Gentleman!」(紳士たれ!)とも言っています。“紳士たる者、定められた規則を守ることは言うまでもない。しかし、それは規則に縛られて行動することではなく、自己の良心に従って行動すべきものである”。また、宮本武蔵は「五輪書」の中で「やる気」と「志」について次のように言っています。

- ・「やる気」は内に秘めた「志」がなければ決して起きないのです。
- ・「志」とは、内に構えて秘かに思い詰めた心の状態を言います。
- ・従って、「志」と「やる気」は正比例の関係であり、高い志からは大きな「やる気」が生まれ、低い志からは小さな「やる気」しか生まれないのです。

企業が求める理想の社員とは、自ら考え学ぶ人、モチベーションの高い人は、自らのスキルを向上させるために、自ら考え学ぶ姿勢が出来ています。

「じんざい」とは

「価値」とは、「人」あるいは「物」が持つ固有の特性が、人間や社会にどれだけの利益をもたらすことができるか、で決まります。

「じんざい」の「じん」は人ですが、「ざい」を考えられる漢字にあてて考えてみます。

(1)人財

財の貝は、お金や価値、才は知恵を意味します。

企業や社会に利益をもたらす、発展と正義に導く有能なリーダーです。

「価値」と「知恵」を生み出し、経済や社会の状況変化に対しては問題の本質を的確に捉え、将来を正確に展望し、優れた適応力と応用力と創造力を発揮して、自らの行動の上に具体的に展開することができる人です。

(2)人材

組織を動かすようなリーダーとしての資質には欠けるところがありますが、豊かな才能を持った知恵の人で、参謀としては右に出る者がいません。

「売上」や「利益」というような具体的な形で表れませんが、「マーケティング」「開発」「企画」「経営分析」等の各分野で、抜群の能力を発揮する戦略参謀型です。武田信玄を支えた山本勘助なんかがそうですね。

(3)人材

企業活動上での人的な材料との考え方を示したものです。

(4)人在

言われた仕事しかせず、ただいるだけの人です。組織では何をしている人がよくわかりませんが、存在感だけは大きいです。

良い人在

組織にその人がいるだけで雰囲気明るくなったり、躍動感と適度な緊張感をもたらします。

たいして指示も命令も出しているようには見えませんが、その人がいるだけで自然と業績が改善するという結果となります。

いなくなるとはじめてその人の目に見えないパワーに気づかされます。

「釣りバカ日誌」の「ハマちゃん」がこのタイプでしょう。

悪い人在

いないほうがよい人です。

いるのかいないのかわからないくらい目立たないために、害にも益にもならないと思われて、日常の忙しさに忘れ去られている「ただいるだけ」の人です。

(5)人罪

利益ではなく、企業に損害を与えている人です。

能力のある人を腐らせ、やる気を失わせ、ひいては会社を辞める原因になったりもします。

自己の利益と保身のためにはすべてに省みず、失敗すれば他人のせいにして、うまく行けば自分の手柄にします。

中傷発言を好み、批判や忠告に対しては異常な敵愾心を燃やします。

表の顔は善良そうですが、裏に回ると良からぬ事ばかりを企み、行動します。ただ始末の悪い事に、こういう人はおおむね権謀術策に秀で、弁のたつ人が多く、会社のために働いているというポーズを取ることが実に巧いです。そのために多くの経営者が、上辺の姿に惑わされて見損ないをしがちです。

「人材」の扱い方と「人事考課」

日本においては、ある程度のレベルの人が集まっていますから、自身の能力を発揮する提供の場が難しい傾向にあります。そうすると、日本国内で自分を生かせる場がないと感じて、海外に活躍の場を求めるようになります。いわゆる頭脳流出です。ところが、最近では、帰国した時に自分の居場所を確保したいという思いから、海外転勤を望まない社員が増

えています。

論語の一節に、「歳寒くして、然る後に松柏の彫むに後るを知る」というのがあります。“寒い冬になると、はじめて松柏類の葉がなかなか枯れないことがわかる”という意味ですが、人間も逆境にあってこそ、はじめてその人間の真価がわかる。逆に言えば、調子のよい時の状態だけで人を判断してはならない、ということです。

人事考課の目的は人材の扱いをどう評価するか、ということですが、次の4点の要素があります。

(1)処遇の活用

給与改定 昇格昇進の判断基準 賞与基準

(2)能力開発

会社として期待する社員像を明確にし、能力期待基準レベルを示す。

(3)意欲向上

やる気を向上させる。

(4)適正配置

社員の能力の現状を把握して、本人の能力にあった仕事を担当させる。

日本の企業が導入している人事考課の代表的な方式は4つあります。

(1)尺度法 (2)段階択一法 (3)執務基準方式 (4)目標管理方式

参考として、管理職用、監督職用、一般営業職用のそれぞれの人事考課表をお配りします。

最後に、「つもり違い10か条」をお示しします。カッコの中はそれぞれの立場で違います。皆さんも記入してみてください。下に参考例を示します。

1. 高いつもりで低いのは・・・()
2. 低いつもりで高いのは・・・()
3. 深いつもりで浅いのは・・・()
4. 浅いつもりで深いのは・・・()
5. 厚いつもりで薄いのは・・・()
6. 薄いつもりで厚いのは・・・()
7. 強いつもりで弱いのは・・・()
8. 弱いつもりで強いのは・・・()
9. 多いつもりで少ないのは・・・()
10. 少ないつもりで多いのは・・・()

(参考例)

1. 教養 2. 気位 3. 知識 4. 欲の皮 5. 人情 6. 面の皮 7. 根性 8. 我 9. 分別 10. 無駄

(甲府クラブ:2010年10月例会卓話)