「人材を育てること」と「人材が育つこと」

株式会社 末永イノベーション経営　代表取締役　末永 春秀

末永 春秀 プロフィール
HARUHIDE SUENAGA

株式会社末永イノベーション経営代表取締役。昭和26年生まれ。明治大学卒。社会保険労務士事務所を経て、35歳で株式会社日本経営に入社。株式会社日本経営戦略人事コンサルティング代表取締役、株式会社日本経営取締役副社長等を歴任。平成23年12月に定年退職。平成24年1月11日、株式会社末永イノベーション経営を設立。代表取締役に就任。
企業、病院、会計事務所の事業、組織、人材の経営コンサルティングを行う。
平成26年3月から月刊誌「人事マネジメント」に「社員の報連相力をどのように育むか」連載中。ホームページに毎週月曜日ブログ掲載。

ある経営者の集りで「人材を育てることと人材が育つこと」について、どう違うかという質問がありました。私の答えは、人を育てるとは、その人が「自分で育ちたいという意思を育てることです」と答えました。

自分が育ちたいとは誰でも思っていると思われるかもしれませんが、そう思っていない人もいるし、そう思っている人もいます。また、育ちたいと思っている人でも漠然とそうありたいと願っているだけの人もいます。自分自身で育つという明確な自立意識が弱いことが多々あります。この自立意識を共働しながら育てることができれば行動するスタートに立ちます。

しかし、なかなかこの自立意識が育ちません。なぜなら依存しながら自立したいと心のどこかで思っているからです。依存しながら自立するとは、依存もしていたいし自立もしたいという希望を持っているのです。この段階は、まだ自立意識が弱いので努力にムラが多すぎて成長軌道に乗れないと言っても過言ではありません。

もともと育てやすい人とそうでない人

人材の中には、もともと育てやすい人とそうでない人がいるように感じます。育てやすい人というのは、相性もあると思いますが、やはり物事の受け止め方が素直な人、このように言うと一般的ですが、言葉を変えれば自分の足りないところを理解しようとする人と言えます。それに対して、育てにくい人は、この逆で自分の足りないところよりも相手や周りの足りないことを先に指摘する人であり、そこに拘りがあるんです。

結果として、育てやすい人が育ち、育てにくい人が育たないかというとそうではありません。結果の違いは、育てる人の力の差です。育ちにくい人が見違えるように育つことがあります。

なぜ、育ちにくい人が育つかというと、その上司が人材の本質（本来的な資質、気性、行動特性）を観ることができるからです。つまり、自分から相手を観るのではなく、相手から自分を観ることができると人材の可能性を感じることができます。簡単なようでなかなかこの違いが理解して頂けません。

育てやすい人が育つのは普通であり、むしろ育てにくい人を根気よく育てることが大きな価値です。「こんなに育てにくい私を育て頂いて有難うございます」この瞬間です。こういう意味で言えば、育てやすい人とそうでない人の違いがあるのではなく育てる上司の潜在的な自体がどのような本心になっているか、それが大切な鍵です。

先輩が後輩に教えると言いますが…

仕事を先輩が後輩に教えるということは、とても大切なことです。先輩の経験にもとづくノウハウや技術は後輩に語り継がれ伝授されることで活かされてきます。

ただ、教えることの弊害があるように感じます。つまり、教えられた後輩はある程度までは伸びますが教えられすぎると成長が停滞します。なぜなら刷り込まれすぎて思考が固定化されるようです。そして、先輩も教えることが日常化してくると今までの経験の範囲だけで新しい経験やチャレンジがないので思考が止まるようです。

先輩は、後輩に教えすぎてはいけないのです。ある程度教えたら関心の持ち方を変える必要があります。つまり、後輩に学ぶのです。後輩に学ぼうという意思が必要です。教えてばかりいると学ばせようという気持ちが先行してしまいます。学ばせようという考え方からは自ら学ぶということは生まれてきません。先輩も後輩も共に学ぶという同時性、先輩から後輩が学び後輩から先輩が学ぶ双方向性が必要です。

仕事を一生懸命教えている先輩の仕事の中身が、時代から遅れていたり感性が鈍くなっていたりすることがあります。教えてばかりいると、気が付いたら古いことを後輩が我慢して聞いてくれていたということがあり得ます。後輩にある程度教えたら、失敗することを待ってやる心も必要です。仕事の本当の核心部分は、教えて教えられるものではありません。それも含めて先輩は後輩を育てる必要があります。

教える以上は、自分が後輩以上に学んで実践して、後輩が先輩から学びたいと心底思ったら教えなくても後輩は育つものだと思います。教えなければ伝わらないうちはまだまだだと言い聞かせています。

真剣に働いている方に出逢うと感動します。どのような仕事でも仕事の目的である人の役に立つことを考えて行動している姿が共感を呼びます。若い人が経験が足りないなかでも汗を流して働く姿、老年の方が軽快に動いて仕事を進めておられる姿、どれをとっても素晴らしいと感じます。

真剣に働く意義

一日一日を大切に仕事をして、仕事を終えて、生活を営み、また明日仕事に向かう毎日です。それが人間にとっていかに大きな価値あることかということを痛感します。同じ仕事をするなら謙虚な心で、長い目で愚直で、本当に人の役に立つ内容でありたいと思います。

一過性のその時だけの仕事でないほうがいいに決まっていますが、なかなかそうとばかり言いきれません。働くということは、本当にコツコツとひたすら努力すること、イコール仕事を向上させることです。仕事をすればするほど、ここをこうしたらもっと良くなる、これをやめてこれに切り替えたらもっと良くなる、ということが積み重なっていくことが働く意義です。

どうも仕事には、仕事の神様がいて、工夫に工夫を重ねた仕事には、次の仕事というプレゼントがあるようです。自分サイドからばかり仕事を考えないで、仕事サイドから仕事を見れば仕事が変わると言い聞かせて仕事に向かう毎日です。

徹底する価値

徹底して行うと自信がつく。これが一番の効果です。徹底して行わないと、徹底していないということを自分が知っているだけに、やっていることに意義が見いだせず自信が出てきません。そして、徹底してやっていない原因を自分以外の他のせいにします。言い訳は、言い訳の連鎖をもたらし広がります。徹底することはなかなか広がりませんが、言い訳することは簡単に広がります。

どんな簡単なことでも徹底し続けて、それが周囲に広がってくるまでには時間がかかります。時間がかかるから本物になるのでしょう。経営は、基本の徹底が極めて重要です。良い経営は基本が生きており、よくない経営ほど基本が埋没しています。基本が生きている企業は、それが当たり前と思っていますが、基本が埋没している企業は埋没している事ほど抜け出る力が足りないか、力がないのです。大きなぬかるみに足を踏み入れた状態です。基本的なことを徹底すれば、それが芯になり、真を創造するようになります。

例えば、お客様へのあいさつを真心こめてやることを徹底したら、そこからサービスが変わってきてお客様の高感度の反応が返ってくるようになり、ますます挨拶に心を込めるようになります。これができるようで、なかなかできないことです。

雨の日に会社を訪問すると必ず乾いたタオルを持って濡れたところをお拭きくださいと言っていただける会社があります。そして、傘の滴まで拭いて傘立てに置いていただいている社員の表情には人間としての優しさがあります。これも一つの徹底です。徹底してくれていること、徹底している人に感謝したいものです。

解は現場にあり

経営の現場には、問題もありますが、同時に、その解も現場にあります。現場にそぐわない解決策は、最終の解ではないのです。現場で働く人たちが、本気になったらどんな解でも創造します。

ある企業では、自発的に毎日1400品目の棚卸をしています。大中小の様々な商品があるなかで棚卸を毎日実施することで品物の過不足を完全に力バーするといいます。商品の過不足を本気で改善しようと思わない限りできない行動です。しかも強制ではなく自主的な行動です。在庫の改善とお客様の商品に対する信頼に大きな貢献をしています。

現場には、大きなエネルギーが働いています。そのエネルギーが、良い方向に行くかどうかは、そこで働く人たちの意識、気持ち、チームワークです。現場のエネルギーが、どうしたらプラスに作用して良い方向に行くか、誰でもが頭を悩ましていることです。

しかし、はっきりしていることがあります。それは、現場で働いている人たちが、もっと良い仕事をしようと思わない限りそうならないということです。どうしたらそうなるか。それは、会社が現場をどうしても大切にすることです。大切にするには、あらゆる方法があります。それをやり尽くすぐらいでも足りないかもしれません。

その中でも取り分け重要なのは、経営者、幹部、管理者が現場に足を運ぶということではないでしょうか。実際に足を運んで、働く人に声をかけて、その表情をしっかりみて、そこで何が起こっているかを感知する必要があります。現場で働いている人たちは、会社の上司をはじめとした幹部や経営者が現場に向けている愛情を知っています。わからないはずがありません。このような会社では、上司に現場を見せるために取り繕う必要はないのです。

かつて大企業の経営者が、現場を回るという知らせが入ると、その経営者の好みの商品に並べ替えて、それ以外の商品は廃棄したといいます。今、その企業はありません。

未来は自己責任

仕事や人生が、上手くいくこと、いかないこと、いろいろな理由があります。うまくいかなかった時に、これが理由だと言い切ったとして何かが変わるでしょうか。変わりません。それは、はっきりしています。ならば、思考を未来に向けるべきです。

むしろ、未来という無限の時間が待っているのです。自己中心に考えると、起こったこと、上手くいかなかったことに目が行ってしまいます。しかし、反省して振り返っても、その時間は戻りません。ならば、未来の時間に目を向ける必要があります。なぜなら未来のためにです。

その振り返り方というのは、原因の真因を探求する必要があります。人は、知識として、同じことを繰り返してはいけないと言いながら、同じことを繰り返して結果を後悔している生き物です。真因として、以前にも、共通する要因がなかったか。あったとすれば、未来にまた同じ要因で壁を感じることになります。これは結構、厄介者です。これこそが、己の真の姿なのです。ですから、己の真の姿が見たいけど見たくないという心理が働くから、その真因まで掘り下げようとしないのです。厄介者と表現しましたが、忌み嫌うものではなくこの厄介者は訪ねていけば必ず答えを教えてくれる存在です。少し抽象的になりました。

では、今日の「今から」という前人未到の時間が素晴らしいものであることを祈ります。

SUENAGA BUSINESS MANAGEMENT INNOVATION Co.,LTD.
株式会社 末永イノベーション経営

革新をもたらす
経営コンサルティングに
取り組む

「人材」と「人財」どちらが正しい?

「人材」と「人財」、仕事のできる人物を表す言葉として、いったいどちらが正しいのか？　たまにこんな質問を聞きます。いうまでもなく、正しくは「人材」のはずですが、いたるところで優秀な人物を指して「人財」と使われている例が多いのも事実。そこで漢字の成り立ちから、本来の意味を考察してみました。

【人材】才能のある人。
【人財】人の財産。

結果は上記の通り。漢字本来の意味を知ると言葉の意味がよくわかります。「材」という漢字は、意符の木（き）と、音符の才（つかいものになる意＝使）とからできていて、使いものになるりっぱな木という意味があるそうです。それが木材や材料のほかに、うでまえや才能という解釈がされています。ですから「人材」が才能のある人を表す正しい言葉となるようです。「人財」についても、人は（会社にとっての）財産であるという考え方から使われている場合もあるので、間違っているということではないでしょう。

参考／大修館書店　諸橋轍次著　大漢和辞典
角川学芸出版　角川大字源