

東京都練馬区石神井町3-25-24 MMビル2階
TEL03-5923-9411 FAX03-5923-9422
mail skimura@kimuracpa.com
http://www.kimuracpa.com/

人材育成の
最も有効な方法は
意識的な実施指導だ

事務所からのひとこと

「暑さ寒さも彼岸まで」。冬の終わりを告げる「春分の日」を迎えました。皆様におかれましてはお元気で過ごしてでしょうか。

春といえば卒業、入社、転勤など始まりや別れの季節。人事異動や組織変更、事務所移転、周年記念など挨拶状を送られる方も多いためです。

しかし、普段書くのはメールばかりで、最近では手紙を書かない人が多いと聞きます。総合マーケティング支援を行うネオマーケティングが実施した調査結果（3月7日発表、回答者800人）によると「手紙を過去5年間書いていない」人が半数以上（55.1%）いることが分かりました。

同調査では、「あなたが最もうれしい相手から手紙をもらった場合、その価値はいくらか」を尋ねたところ、「3000円以上」との回答が最も多く、全体の平均額は2026円だったそうです。

封筒・便箋・切手代合計で100円に満たない手紙ですが、受け取る人にとっては、その価値が20~30倍になることもあります。「字がヘタ」「文章が苦手」といって定型文を印刷した挨拶状を送るのでなく、これを機に感謝を込めて自筆の手紙を書くことに挑戦されてはいかがでしょうか。

COLUMN

採用難時代こそ人材を育成せよ ～モチベーションの高い組織づくり～

新卒者を十分に採用できず、人員計画が思うように進んでいない企業が多い。この傾向は、当面改善する見込みが薄い。たとえ2020年以降、経済成長が減速し、企業の採用枠が縮小しても、日本の少子化は続くからである。

この課題は、採用テクニックを駆使するだけでは解決しない。なぜなら、新卒採用に成功しても、活性化していない組織に新人を配置すれば退職するからだ。しかも、人材はすぐに成長しない。打っている対策が今、効力を発揮しても、実際に効果が表れるのは数年後である。

故に、採用難時代の組織展開は、採用よりも育成の方が重要だ。そして、育成のカリキュラムを整える以上に大切なのは、組織のモチベーションをいかに上げていくかである。極論すれば、モチベーションの高い組織に新人を配置すれば、教育カリキュラムが多少整っていなくとも新人は育ち、定着率も良くなる。人材は企業風土が育てるのだ。

いつも社員にため息をつかせているようでは、採用難時代は乗り切れないのである。

明日への指針

部下が本気へと切り替わるポイントを知っているか

「褒められる」「恥をかく」「人に必要とされる」。人によって、本気へと切り替わるポイントは違う。優秀な部下を育成するためには、部下とのコミュニケーションを通してそのポイントを見つけるとよい。

ある上場企業で働くAさんは、現場経験が長く、リーダーシップにも定評があった。経営についてはあまり勉強していないが、問題だとは感じていなかった。Aさんが本気になったきっかけは、抜擢（ぼつてき）人事による現場から本社への異動である。

本社の同僚は、コミュニケーション能力や問題解決能力が高く、経営に関する知識も豊富。現場経験しかないAさんは、自分が「井の中の蛙（かわず）」だったことを知った。「自分はできる」という思い込みが、自身の成長を止めていたのである。

そこで、どうすれば同僚に追い付けるか上司に相談したところ、「何でもいいから、気になった本を全て読みなさい」とアドバイスもらった。同僚に追い付きたいと考えたAさんは、仕事以外の時間を読書に充て、月に20冊前後本を読んだ。半年後に

は同僚と対等に話ができるようになり、プロジェクトにも参画するようになった。本気モードに切り替わったことで集中力が増し、吸収力も上がったのである。

Aさんのように「ハングリー精神を感じることで本気になる部下」の場合、先に述べたような異動や、外部セミナーに参加させ「自分は井の中の蛙だ」と気付かせるのが効果的である。活躍している人材と働かせ、ライバル意識を刺激することも有効だ。

さまざまなタイプの部下がいるため、どうすれば部下を本気にできるかを一概にいうことはできない。だが、じっくりと面談し、過去の体験を詳しく聞くことでヒントを得られる。人生のターニングポイントや、本気で取り組んだことを質問し、深掘りすれば、部下をよく理解できる。それをもとに、部下が力を発揮できる環境をつくることだ。

こうした人材マネジメントは、国籍や人種を問わず結果を出すことができる。まずは、部下と2人だけで腹を割って話ができる場をつくり、コミュニケーションを取っていただきたい。

規模の大小で優劣は測れない ～日本経済の基盤は中小企業～

与信管理サービス業のリスクモンスターの調査結果によると、同社が信用格付を付与する企業約150万社中、最上級の「A格」（支払能力が高い＝想定倒産確率0.05～0.1%）を10年間維持している会社は1912社（全体の0.1%、2015年11月時点）である。この優良企業群を従業員規模別に集計すると、企業数が最多だったのは「201～500人」（23.1%、442社）の中堅企業。次いで、「100人以下」（19.6%、374社）、「101～200人」（17.1%、326社）と中小企業が続く。5～7位にランクインした「1001～2000人」「2001～5000人」「5000人以上」の大企業をまとめると24.2%（462社）だった。

「倒産確率が低い」という尺度でいえば、優良企業数は中小企業（200人以下合計で36.7%）の方が大企業よりも多い。この比較だけで「中小企業は大企業より優れている」とまではいえないが、従業員数の大小で経営の優劣は測れないことが分かる。

そもそも、日本企業の99.9%は中小企業。優良企業が大企業より多いのも当然である。松下幸之助氏が「私は中小企業というも

のは、日本経済の基盤であり、根幹であると思う」（『一日一話』PHP文庫）と述べたように、日本を支えるのは地方に根を張る、小規模な企業だ。だが、メディアや世間一般を含め、中小企業に対する評価はあまり高くない。

その影響からか、中小企業の経営者も自己評価が低い。「わが社は中小企業。儲からないのも仕方ない」「人材や開発に投資できる大企業とはわけが違う」と、言い訳する。「理想とする優良企業はどこですか」と尋ねても、出てくる社名は大手ばかりである。

確かに、ヒト・モノ・カネの経営資源は大企業に劣る。しかし、中小企業には中小企業の強みがある。業界のプロ、地域への貢献、社員の頑張りなど、誇れるものは多いはずだ。

「プライドのあるチームは、プライドのないチームよりも良いプレーをする」。サッカー元フランス代表の名選手で、レアル・マドリードの監督に就任したジネディーヌ・ジダン氏の名言である。組織の力には、構成員の矜持が影響する。プライドが低い人は、自信のなさから失敗する。「仕事へのプライドほど貴重な財産はない」（米国の心理学者メアリー・パーカー・フォレット）のである。