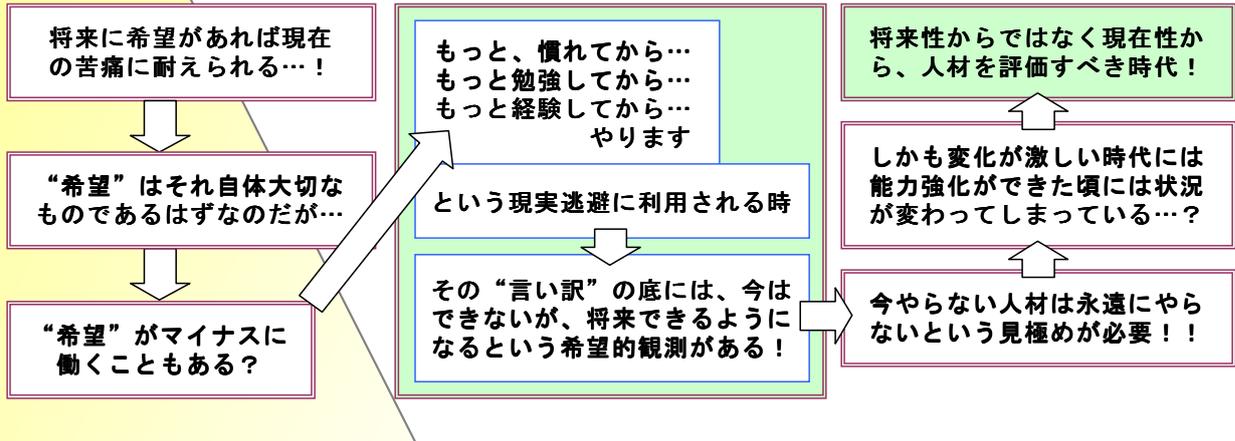


時代が変わって目立つようになった

今日の成果をジャマする “明日病”

あしたびよう

◆◆◆ 人材選びや人材指導にもっと時代感覚を導入しよう！ ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】ここにも残る“右肩上がり”の時代の弊害? 1頁
- 【2】“将来”期待型人材がまきおこす“今”の問題 2頁
- 【3】時代変化にふさわしい人材指導法が欲しい! 3頁
- 【4】変化が激しい現代に“予想通りの将来”はない! 4頁
- 【5】“今”を放棄する人材には厳しい態度が不可欠 5頁

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



ときめきレポート18号

【1】ここにも残る“右肩上がり”の時代の弊害？

1》子供の頃の習慣で“人材”を選んでいないか？！

子供の頃、靴を買うにも服を買うにも、両親は少し“大き目”を買ってくれました。それはもちろん、当時成長期にあった私たちが、すぐに大きくなったからです。

ところが成人した後も、ちょっと大き目の服を買う習慣が抜けていないとしたらどうでしょう。私たちはいつも、身に合わない服を着てしまっていることになります。

もちろん服選びでは、そんなことはしていません、
人材選びや人材指導で同じことをしていないか
問うてみるべき時期に来ているように思うのです。

2》間違いだらけの人材選び

仮に、人材を選ぶ時、

今はあまり役には立たないけれども将来性に期待する

という傾向が強いとしたら、どうでしょう。今はピッタリでなくとも将来のために大きな服を買う発想と同じかも知れません。

しかし洋服と人材とは違うし、そもそも人材は将来の成長に期待してこそ意味があるのではないか、と言われるかも知れません。“即戦力”が簡単に見つかるわけではないからです。

ところがそんな“常識”が最近“マイナス”に働くケースがあるというのです。しかも、それは人材選びの時だけではなく、人材の指導や評価にも、大きな影を落としているようなのです。これも“成長（右肩上がり）期待”の弊害なのではないでしょうか。

3》まず事例を見よう

そこで、まず事例を見て行きましょう。今月は、**インターネットのホームページ作成代行を営むK社**をとりあげます。K社の仕事は、顧客企業の依頼でホームページを作成し、そのメンテナンスを行うことですから、社内には若い人が多いのですが、

社長であるF氏は印刷業からの転換組

なので、年齢は40歳半ばを超えています。

それでも今の時代は若手社長と呼ぶべきかも知れません。そして、問題となったのはK社の営業部長で、まだ31歳になったばかりの人材です。営業部長人事は、まさに力不足の人材を将来性への期待から置いたものでした。



【2】“将来”期待型人材がまきおこす“今”の問題

1》普及によって評価されなくなったK社の力

2000年代の始め頃までは、ホームページ作成提供料は50～60万円が当たり前で、時には100万円を超える受注を得ることもありました。自社の経営理念や事業内容を文書で明確に持っている企業はそんなに多くはありませんし、文書を持っていても、インターネットで訴求できる内容ではないケースが多いため、

何をアピールするか

というコンサルティングから入る必要があったからです。

ところが、ホームページが普及し、K社のF社長いわく『表面的な形ばかりのホームページを安売りする業者』が増えて、K社が作るホームページの“内容製作力”が評価されなくなったのだそうです。そこで社長は一計を案じました。

2》セミナー方式の営業に切り替えた！

K社では、ホームページの安売り合戦に参加せず、価格を維持するために、まず企業経営者を集めて

ホームページのあり方についてのセミナーを開く

ことにしました。

セミナー形式で、形ばかりのホームページはかえってムダなことや、いかにインターネット上で自社を表現するのが難しいかの説明を行ったのです。もちろん、ホームページ作成ノウハウも公開しました。

その成果あって、50～60万円は無理でも、30万円を下る仕事は一掃することができました。ところが…。

3》勝手な“自分評価”で仕事を断る営業部長

“ホームページのあり方セミナー”が定着し始めた時、営業部長にセミナー講師を任せようと、F社長は考えました。ところが営業部長の返事は、

まだ私には無理です。もう少し勉強させてください

というものでした。

社長がムツとして営業部長を見ると、彼は『何でもします。しかしセミナーは私にはまだ無理です』と繰り返すのです。『何でもするなら…』と言いかけて、社長は言葉を呑み込みました。ある顧客企業のことを思い出したからです。



【3】時代変化にふさわしい人材指導法が欲しい！

1》現代に蔓延する“明日病”？

F社長が思い出したのは、かつてホームページを納品した人材養成会社のもので、

“明日病”から人材を救え！

という鮮烈なアピールを掲載したものでした。

それは『今まで私たちは“将来もっと成長する”という発想で人を教育し、自分も学んできた。だから私たちに、もっと時間をかければ、自分にはもっと様々なことができるようになるという思い込みが生まれた。それはそれで結構な話だが、その将来の可能性が、今“しなければならぬ”ことを先送りする言い訳になっている』という、やや教訓めいた文言から始まります。半分賛成、半分疑問の文書ではありましたが、今の営業部長は確かに“明日病”に見えるのです。

2》以前はどうだったのか…？

F社長が若い頃は、まだ日本経済が勢いよく成長しており、慢性の人手不足でした。その極端な人手不足を補うため、

とてもできそうにない仕事にも未熟なうちから取り組む

のが当たり前だったのです。しかも、そんな未熟者が失敗をしても、組織や上司は寛大でした。それはたとえ失敗をしても、何もしないよりチャンスが増えますし、経験を重ねれば未熟者も熟達するからです。

そのため、まさに“今”よりも“将来性”が大事で、しかも

成長社会ではそんな感覚がむしろ正しかった

のです。大き目の子供服を選ぶ時と同じです。

3》時代が変わった！

しかし今は、F社長が若い時のように“何か正体の知れないもの（経済成長）に追いかけている”という感覚は、私たちにありません。その結果でしょうか。未熟を飛び越えて冒険をする意識は、現代の世代には決して常識ではないのです。

そんなことを思い出しながら、F社長は『時代が変わったのだから、新しい時代にふさわしい人材指導法を身につけたい』と考えるようになりました。

そしてふと思いついて、営業部長にこう言ったそうです。



【4】変化が激しい現代に“予想通りの将来”はない！

1》突然決意表明をする営業部長

つまり『分かった。君がセミナーをやれるようになるまで、君を部長から外す。部長は僕が兼任するよ。だってセミナーもできない営業部長じゃ恥ずかしいだろう』と言ったのです。

言った後でF社長も『われながら驚いた』そうです。なぜなら営業部長の顔色がみるみる変わって行き、しばらく訳の分からない言葉を『あうあう…』と続けた後、『がんばってやってみます！』と決意表明をしたからです。

2》先への期待が先延ばし感覚に変わった時代

成長に追いかけられる社会では、将来の発展から取り残されるプレッシャーがあり、人は自然に**挑戦的**になれました。しかし成長が止まった社会、あるいは人材が必ずしも不足していない状況では、人は自然に**保守的**になり、

失敗しそうなことは敬遠して身を守る

傾向に陥りがちなのです。

そして、その時に利用されるのが、かつては正しかった

今はできないけれど将来はできるという“自分の成長期待”

なのです。未熟であろうが無知であろうが、本来は

今すぐ取り組まなければ、成功や失敗の経験ができないために、結局将来の成長もない（成長の芽が生まれない）

のですが、将来への期待は、言葉としてはとても便利な言い訳になっているのです。

3》将来は期待した通りにはやっ来て来ない！

特に数年で習い覚えたことが、その後も長期に使えた以前とは異なり、現代は、

何もかもがあっという間に変化してしまうのが普通

です。K社でも、営業部長がセミナー講師の自信をつけた頃には、セミナー方式による営業法がなくなっているかも知れませんが、そもそもホームページ作成代行業自体も辞めているかも知れません。**今できることを今挑戦しなければ、永遠に“経験するチャンスはない”のが現代の特徴**なのです。“明日病”“将来病”には、決して未来はありません。

そんな時代感覚が、経営に生かされているのでしょうか。



【5】“今”を放棄する人材には厳しい態度が不可欠

1》将来性より“今”何ができるか

今のような状況の中で、人材選びや人材指導で大切なことは、その人の向上心や将来性ではなく、

今何ができるか

です。もちろん向上心や将来性が不要だとは言いませんが、それらは“現実逃避”に利用されやすいので、むしろ注意が必要だということです。**建設的な言葉にだまされてはいけません。**

そして、もし“今すべきことをしない”なら、

経営も、その人材のために“今”何かをする必要はない

という厳しさを、F社長が営業部長にしたように、当然のごとく持つべきかも知れないのです。

2》人材評価にも同じことが言える…？

人材の処遇につながることも、同じように言えるでしょう。つまり**今何が“完成できるか”で評価すべきだ**ということです。たとえば、やるべきセミナー講師をしない営業部長より、放っておいてもしっかり経費管理をする営業事務員の方が会社としては役に立つのです。

潜在能力や将来性、知識や“がんばる姿勢”などは、過去に求められたもので、**今の経営には、今、ここで答を出してくれる人材が必要**であるはずです。

もちろん勉強を重ねたり、自己研鑽を重ねたりする人材を高く評価しなくてよいと言っているわけではありません。それは以前も今も将来も大切な“人の姿勢”です。しかし、**将来の成長可能性に逃避して“今”挑戦せず、しかも評価だけには将来性を織り込んで欲しいという都合のよい“明日病”を組織から徹底的に排除しよう、と申し上げているのです。**

3》また時代は変わる…

もちろん、今の時代の基礎がそうなのであって、この考え方も経済が成長を取り戻せば“古い”考え方になるでしょうし、現に急成長を続けている組織では不適切かも知れません。

ただ、そのために**時代変化や状況の違いをとり上げた経営視点を継続的にご提供して行くことが、私どものような機関の基本的な役割だと感じています。** 以上

