

NBC Plus+

vol.8

人が成長しない
会社の断末魔!?



「ジーンザイ」の 在り方

文：NBCコンサルティング株式会社／西勝義

日本の約280万社に上る法人のうち、赤字法人が74.5%と言われるなか、企業を取り巻く外部環境はユーロ圏の混乱や超円高など、不確実かつ急激に変化しています。過去のように社員の雇用や生活の基盤である給与・賞与を企業が保証できる時代ではありません。厳しい時代に生き残る会社、生き残る社員をつくるために、経営者は何を社員に教育すべきなのでしょう？



【人財】

能力もあり
努力もする。
会社の財産となる人達



【人材】

指示された
ことしかしない
材料のような人



【人在】

やりがいを
見つけられず能力を
発揮していない人



【人済】

勤続年数は長いが、
このところ活躍せず
やる気の感じられない人



【人罪】

ミス・ロス・クレームを
多発させ周囲に
悪影響を与える人

社員の能力は5%しか発揮されていない!

経営者の皆様に質問です。社員は能力の何パーセントを発揮できていますか?

実践人財塾®という2泊3日の人材育成研修を実施していますが、上司との関係、経営者との関係に悩み、また過去のからの負の感情(「評価されない」「などの不平不満)を背負いながら働く社員が実に多いことに気づかれます。こうした社員は概して本来持っている能力を十分発揮できていません。「会社の役に立ちたい」「活躍したい」と思っている一方で、負の感情にかこつけて「言っても無駄、やっても無駄」と諦めてしまっている実態があります。我々はこのように現実に対峙し、社員の働く意欲を最大限に引き上げ、潜在的な能力を十分に発揮させるためのプログラムとして「実践人財塾®」を創設しました。

もし持っている能力の5%しか発揮してこなかった社員が、10%、20%と能力を発揮するようになったとしたら、会社はどのような変貌を遂げるでしょうか?

社員が変わらないのは本人の責任?

NBCは25年ものあいだ一貫して働

く人の心に焦点を当てた実践人財塾®の開催を続けてきました。研修では、人間として何が正しいのかや自身の将来をじっくり考えていただいた上で、これから何をすべきなのかを見出していきます。

中小企業において、年功序列・定期昇給・ベースアップによる将来の給与を約束できる会社は少なく、会社が社員の面倒を一生みられる時代ではありません。それを続ける限り、会社は存続の危機におかれるだけでなく、社員はやがて考える力を失い、自分の意思で行動することすらできなくなります。本来は社長・幹部がこうした厳しい現実を伝えるべきところ、それができていないのが多くの現状ではないでしょうか。変革が進まないのは一概に社員だけの責任ではないと言えます。

会社にいるさまざまなジンザイにどう対処する?

人材について、さまざまな表現があります。図は縦軸をスキルの高さ、横軸をモチベーション(働く意欲)の高さのマトリックスで示しています。今回は、実践人財塾®でこれらの人材にどのようにアプローチし、自立型人材⇨人財へのサポートをしているかをお伝えします。人材育成にお役立ていただければと思います。

人済・人才のタイプ

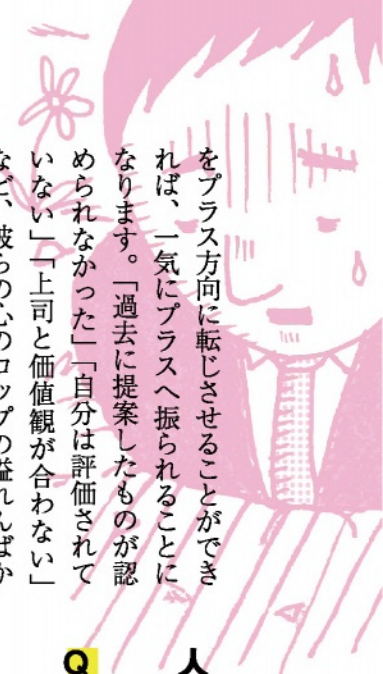


Q: 勤続年数が長く、能力は高いのですが会社への不平不満を若い社員の前で口に出したり、対処に困っています。どう指導したらいいのでしょうか?

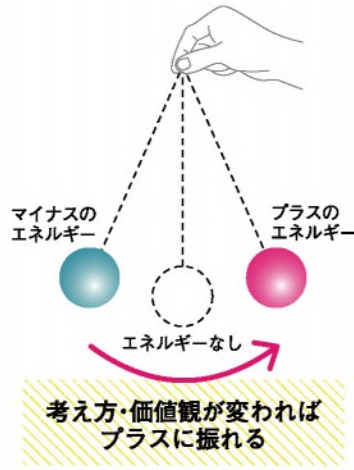
A: エネルギーが有り余っているタイプの方だと思います。振り子の原理と言います、こうした方はエネルギーを出す方向を変えてあげること爆発的に活躍する可能性を秘めています。本人の気づきも必要ですが、期待して役割を与えることも重要です。マイナス方向に振れた振り子も、考え方や価値観

あなたの会社のジンザイ分布は?





をプラス方向に転じさせることができれば、一気にプラスへ振られることになり得ます。「過去に提案したものが認められなかった」「自分は評価されていない」「上司と価値観が合わない」など、彼らの心のコップの溢れんばかりの負の部分の吐き出させ、新たな価値観を受け入れる器と一緒に準備してあげることが必要です。まずは彼らの本音を受け止めてください。他方、ご本人にも改善点はありますので、その改善を実践し、その上で新たに期待する職務や果たすべき責任について話し合うことが必要です。



繰り返しになりますが、マイナス方向にエネルギーを使っている方は、爆発的に活躍する可能性を秘めています。逆に、最も対処しにくいのは、プラスにもマイナスにもエネルギーを出さない方です。

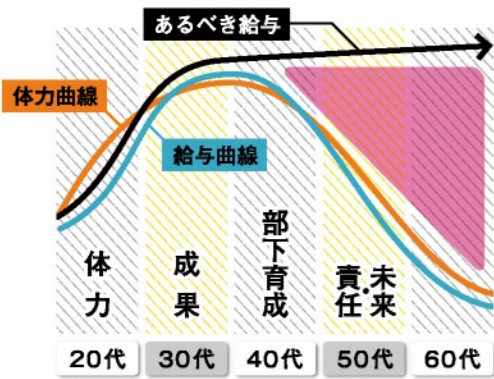
人材・人碎のタイプ



Q 意欲は比較的あり、様々な提案や積極的意見もします。しかし実践やスキルが伴わないため、上司からは批評家・評論家という見方をされていく人材がいます。どのように彼らを活かせばいいのでしょうか？

A 原因と結果の法則という考え方があります。彼らの思うビジョンや将来が、そんなに甘いものではないことを、過去から現在までを振り返る中で、気づいてもらう必要があります。

過去の選択の積み重ねが、現在の結果を生んでおり、現在の選択の積み重ねが原因となって、未来の結果を生み出します。これまでの自分の価値観・行動ではどのような将来が待っている



のか、自分の考え方のクセ・習慣に気づく必要があります。

人は晩年に向かって生きていますが、晩年に豊かな人生を送るためには、「体力」ではなく、部下育成や業績達成など「知恵」で貢献することを身に付ける必要があることを指導します。そして、目指すべき将来と現状のギャップに、自己成長の目標を立てるのです。

人在・人債のタイプ



Q 入社したての新人のような能力開発中の人材や、何度言っても同じようなことを繰り返す人材は、厳しく指導すると辞めるので、どう指導してよいか困っています！

A 基準自立行動による習慣の積み重ね、そして小さな成功体験を感じさせることが重要です。

とりわけ入社したての社員などは、



感情・モチベーションに左右され安定しない心のスキマ

心のスキマを埋めるため
まず、心の「形」を変える

基準自立行動

感情・モチベーションが働くうえでネックとなり、失敗した・怒られたという経験が行動を小さくし、さらにミスをしないう慣れたことしかしなくなります。よって、心のあり方で仕事の成果が変わるような仕事観から、軸がぶれない人材にする必要があります。

その根本は「基準自立行動」と「克己」に自分自身に「克己」ということです。正しい行動、身なり、挨拶、報連相、早起き、能力開発など、90日間継続すれば、習慣が変わり、行動が変わり、形が変わり、心が変わり、感情に左右されない人材になります。前述の小さな積み重ねに上司は気づき、それを認める、ほめる、評価することで自信を持ち、次のステップとして高い目標に取り組みます。初めから大きな期待（あるべき姿）と責任を与えるより、このような基準自立行動で形を変えて心を変えることが重要です。

実践人財塾[®]はこのような心の法則に基づき、受講者には「どのような道を歩むと豊かな人生を送れるのか」という気づきを通して、新たな仕事の価値観を学んでいただき、自己の将来の目標を明確にしていதாக研修です。自立を通して人と組織の活性化、企業の変革を実現する教育の事例を以降ではお伝えいたします。





人を育てるついでに 経営がある

実践人財塾®

新入社員 Interview



Action!

「私の周りには

たくさんの方がいる！」

自分の視点だけでなく、

他者の視点を

感じられるように。

「総務部 山本麻衣さん(18歳)



まずは、人財塾に
どんな気持ちで臨みましたか？

正直、行く前は不安な気持ちもありました。先輩たちは内容を教えてくれないので(笑)歴史、そういう文化みたいなんです。でも行ってよかったです。終わってみるとあつと言っ間でした。

人財塾後、
何か心境の変化はありましたか？

挨拶や掃除については以前からきちんとやっていました。でも、人財塾受講後はそれまで「ただ」やっていた挨拶や掃除に、「気持ちを含める」ことができるようになりました。掃除を終えると「気持ちいいなあ」と感じられるようになりました。

気持ちを込めることができるようになったのはどうしてでしょうか？

周囲を感じられるようになったからだと思います。集中していると周りのことに気づけなかったり、自分本位で喋ったり動いたりしてしまうことが多かったのですが、そういうところを少しずつ直していこうとしていました。そんなタイミングで人財塾を受講したので、より周囲のありがたみもわかって、自分の言動や行動に他者視点を入れられるようになってきたのだと思います。

ご両親との関係を
振り返ることはありましたか？

人財塾受講後、不思議と感謝の気持ちを言葉で表すことができるようになりました。それにとってもよく話をするようになりました。母も働いています。仕事を終えて帰ってくると、食事の用意や洗濯をします。日常のその光景を、ごく当たり前のこととして気にもとめていなかったのですが、人財塾を受講して本当に感謝しました。そして、「何か返していかなくはないかな」と思いました。

人財塾中、印象に残ったことは？

講師の稲垣さんが強烈でした(笑) 私たちに「本気」で接してくれたこと

に驚きました。「私も「本気」にならない」と思いました。実は人財塾を終えて帰ってきてからも「稲垣さんだったらこんな風にするだろうな」とか「稲垣さんだったらどう考えるだろう」とかそんなことを思います。きっと、稲垣さんもさらにパワーアップするだろうから、私も負けないようにがんばりたいな！

総務部という会社の中核部門に
所属している山本さんは、会社にとつて非常に重要な役割を担っていると思いますが、当面の目標は？

目下とにかく仕事を覚えること、一人で行えることを増やしていくことです。仕事を与えてもらう立場ではなく、自ら仕事を進んでやるレベルまで自分をもっていきたいと思っています。来年には後輩が入ってくるので自分が教わったことを後輩に教えられるようになります。

将来はどんな人になりたい？

まだ想像もつかないですが、「人に頼られる人」、「存在感のある人」です！ 私が休んでいたら「あれ？ 今日山本さんは？」って。頼られるためには、自分が成長しなければいけないと思います。



決して避けることのできない課題。

親との関係―

自分自身の弱さ。

〔営業部〕堀 雄斗さん(20歳)



まずは、人財塾にどんな気持ちで臨みましたか？

先輩から何をやるのか何にも教えてもらえなかったので(笑)ドキドキしていました。結構疲れていて、正直どにより気分もありましたね。

自分にとって厳しい研修だった？

そうですね。自分のイタイ部分を突かれた…というか。でも、こういう機会でもなければ、親との関係、自分の弱さと向き合うことはなかったと思います。最終日に研修会場をあとにするときは、「帰りたくない」というか「もうちょっとやっていたかったな」と思いました。でも、ホントほかにはない

研修だと思えます。自分をきちんと見直して、エネルギーを蓄えられる研修でした。早く受けておいてよかったです。

HM調査では？

「考えすぎだ」と言われました。頭で考えてしまって、行動に結びついていないという指摘です。自分でも十分にその辺の自覚はありましたし、仕事にも出ていました。100%の自信がないと行動にうつせないという感じでした。

人財塾受講後、何か心境の変化はありましたか？

声を大きく出そうと。努めて積極的に何事にも取り組むようにしています。人に声をかけたりしています。

ほかの受講者全員が、堀さんが変わった！と言っていましたよ。

本当ですか？ありがとうございます。

ご両親との関係を振り返ることはありましたか？

本当にひどいことをしてきたな、と思いました。本当に。研修から帰ってきてからよく話すようになりましたね。仕事のこととか、なんでも。働くようになってから、両親の大変さがわかってきた気がします。人財塾で改めて両親との関係について考えて、親孝行しないと、ってそう思いました。

自分で小坂工務店を選んで入社したのですか？

はい！今は1年間勉強期間としてアパマンにいます。ゆくゆくは営業と建設と両方やれるようになりたいと思って、勉強させてもらっています。

皆さん、先輩方も1年間はアパマンで勉強されるのですか？

いや、アパマンに入りたい人は最初からアパマンですし、建設に入りたい人は建設ですね。大家さんとも仲良くならなくてはいけないので、そういう意味でも、勉強の機会をいただいていると思います。仕事は楽しいですね。でも難しい…。

どんなことが難しいですか？

覚えることも多くて。あとは、割とクセのある(気難しい)お客様もいらつしやるので、そういう方への対応は非常に難しいです。でも鍛えられます。なんでも「YES」と言ってくれるお客様ばかりではないですし、部屋借りる、つてなれば、それはお客様も本当に真剣です！

夢、目標を持っていますか？

とにかく聞かなくても全部できるように早くになりたい！まずはそれです。

今は一年生。でも一日も早く「研修生」を卒業します。

〔通信事業部〕竹内 美穂さん(22歳)



周りの意見を吸収して、自分の肥やしにしたいです。人の話を聞くためには、自分が少し黙って、口ではなくて耳を使わないとならないですね。さらに自分が気づいたことを相手に伝えられるようになりたいです。教えてもらったことを先輩に教えてあげられるように…がんばります！

上司や会社、そして次に入る

後輩のためにできること。

〔建設部〕樺庭 捺未さん(20歳)



今まではわからないことをそのままにしようと思ってしまうことがあって…先輩に質問しようとは思っても、忙しそうだと、「あとでいいかな…」と先送りしてしまったり。でも、人財塾を受講して、自分のその遠慮がちな態度は、自分にとってだけでなく、上司や同僚ひいては会社にとってよい結果を招いてしまう、ということに気づきました。今後入る後輩のためにも一つひとつ改善していこうと思えました。

株式会社小坂工務店

〔所在地〕青森県三沢市南町4丁目31-3469

〔事業内容〕総合建設業／不動産仲介・販売・賃貸業
携帯電話販売業

聞く

Action

実践人財塾を

講師

● ● ● ● ●
Interview



今回、小坂工務店様から受講された4名は皆さん新入社員の方でしたが、日頃、稲垣講師が新入社員(学生から社会人へなった方)と研修で対峙する際、どんなことを引き出し、どんなことを伝えようとしていますか？

学 生時代は、自分の観点で自分のことだけを考えていれば事足りたでしょう。実際は事足りてはいないのですが、事足りていない部分を誰かが穴埋めしてくれていた。そしてそれが許されてきた。でも社会に出ると、自分の観点だけでも足りないし、自分のことを考えるだけでも足りないということを実感するでしょう。それを自覚して生きる必要性が出てきます。そこがまず1つのポイントでしょうね。

それから、一般的に、新入社員には「失敗を恐れずに何事も挑戦する気持ちを持ちなさい」とよく言いますよね。「幅を広げさせる」「経験を積ませる」ことは非常に必要だと思いますが、そこには必ず「責任」がついてくるということを伝えるようにしています。

4月に入社した新入社員。いい意味でも悪い意味でも慣れが生まれ、一方では疲れが出てくるのが5月だと思います。今回その5月に受講くださった4名の方の様子はいかがでしたか？インタビューをすると、受講前は少し消極的などころもあったように聞き取れましたが。

そ うですね。あれもこれもとできないことを並べる前に今の自分ができることを全力で精一杯やっているか？それを繰り返し問いかけました。「自信がない」のではなく、「自信を持てるくらい全力で物事に取り組んでいないのではないかと」。今自分ができることを精一杯やること、それは

新入社員が着実に実力をつけていく最良で最短の方法であるでしょう。

まだ学校を卒業して数ヶ月の一年生を、「新人類」だの「ゆとり」だのと揶揄してしまいがちですが、新入社員にはどのように接すればいいのでしょうか？

新 入社員と言えども、当然一人格であり、今後会社の一翼を担ってもらう人財です。よって、彼らにどれだけ真剣に対峙できるか、信じてあげるかが重要だと思います。その分、彼らは反応してくると思います。

そして新入社員と言えども、さまざまな個性・能力を持っています。それをいかに引き出してあげるか、いかに導いてあげるか、これは我々が試されていることでもあるでしょう。仮に彼らの行いが、小さくとも成果に結びついたならば、彼ら自身に手ごたえを感じさせてあげる、自信をつけてもらう、非常に大事なことだと思います。

信じて挑戦させてくれる環境を私も用意してもらってました。小さな成果に周囲がとても喜んでくれました。そうした経験が自信となり、次もまた挑戦できた。新入社員の頃を思い出しました。

そ う。そして、彼ら4名が次の新入社員を迎えるときに、楽しみであり、私自身の講師としての真価が試される時な気がしますね。頑張れ！



NBCコンサルティング株式会社
チーフコンサルタント 稲垣 裕久

「対すれば相和す」を信念に情熱溢れる指導で多くの経営者・社員の厚い信頼を得ている。受講生の心を掴み、答えを導く。NBC基準自立行動・朝礼指導No.1講師。

自分にできること。

NBC Plus 編集後記

リーダーの時間

大学を卒業し、はじめて入った会社。
入社して2週間が過ぎても、
先輩に話しかけられると
緊張して声が上ずり、顔がこわばった。

「会社で俺は何ができるだろうか…」

仕事と言えほどの仕事をしたわけでも、
失敗と言うほどのヘマをしたわけでもないのに、
毎晩会社を出るときには、
すさまじい疲労感におそわれていた。

「会社で俺は何ができるだろうか…」

六畳一間のアパートに着いてからも、
眠りにつくまでこの言葉がグルグルと頭の中を巡っていた。

経験もない、知識もない、結局大したことはできない…。

先輩や上司の経験を超えることはできない。
一朝一夕で彼ら以上の知識を得ることはできない。

それで俺は「大したことじゃないこと」だけど、
俺でもできることを続けてみようと思った。それは…
「誰よりも元気にあいさつ」すること
「誰よりも早く出社」すること
「わからないことはすべて質問」すること

とにかく毎日毎日元気にあいさつをした。
10日ほど経ったある日、
他部署の部長が名前を聞いてきた。
「元気だな、君名前は？」
会社でちょっとした有名人になった。

とにかく毎日毎日誰よりも早く出社した。
そしてとにかく毎日毎日掃除をした。
ある朝、掃除をしていたら常務がやってきて「君名前は？」と。
またちょっと有名になった。

とにかくわからないことはすべて質問した。
「お前は何でも質問してくる！」と上司は笑っていた。
質問しすぎて叱られるのではないかと思っていたが、
上司の反応は逆だった。
飲み込みが早かったわけではないが、
俺は同期の中ではもっとも多くのことに触れ、
どんどんと仕事を任せられた。

あれから10年。
俺は今、新入社員にこう伝えている。

どんなことでもいい。小さなことでもいい。
自分にできることを、信念を持ってとにかく続けろ。
それが血肉となって未来の自分になるんだからな。

新入社員で会社に入って10年、
俺の朝は今でも早い。



“紙”以外でも情報発信しています
無料！メールマガジンも配信中（毎週木曜配信）

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中！
助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。
NBCプレミアムメルマガの登録はコチラから [NBCコンサルティング](#) 検索