

# 企業における人材育成の意義

ながれ

石川 武 (いしかわ たけし／三共精機株式会社 代表取締役会長)

この原稿を読んでもらう頃には、私の現職での任期はあと1か月ほどになっています。従ってここでは、これまで私がどのように考えて経営をしてきたのかということ、掲題のタイトルの問いに対する回答として、書き留めておくことにします。「企業における人材育成の意義とは何か」、それは「自らを幸せにし、会社を幸せにし、社会を幸せにする人を作ること」、ではないかと思えます。

先に少し自己紹介と会社の紹介をします。

私は大学卒業後、某信託銀行に就職し、そこで12年間リテールとホールセール両方の業務を経験しました。その後2002年に、妻の父が経営する現在の会社に転職し、2005年に常務取締役役に就任、2009年から11年間社長として経営を行いました。弊社は機械工具商社という業種で、現在京都本社の他国内4営業所、海外現地法人2か所、社員72名の中小企業です。私が入社した当時は、本社以外は国内2営業所、社員数も36人という規模でした。注文はノートと電話とFAX、伝票は手書きで事務方が受発注入力、総合職男性営業マン多数と事務職女性アシスタント数名、外国人も障害者もいなくて、明確な人事評価制度もありませんでした。社長就任時はリーマンショックでしたし、最近はコロナの影響もありましたが、一定の成長ができたのかなと思います。ただそれはあくまで結果論であり、やってきたことは、会社が成長する「土壌」のようなものを、いかに作れば良いかという試行錯誤でした。

まず人材育成と会社の成長の関係について、私の考え方の根本には、四季の巡りや自

然の実りのようなイメージがあります。春が来て夏が来て秋が来て冬が来る、そしてまた巡る。春に芽吹いた稲穂が、秋には実を付ける。昼と夜、熱さと寒さ、養分とストレス、いくら焦っても一定の時間が経たないと植物は実りません。人間も生き物です。知識と経験をいろいろ重ねて、秋の夕暮れに柿の実が熟すように、ある時期が来ればそれは自ずと実ります。人に無理やり何かをさせることはできません。ならば私がやるべきことは何か。それはその種や苗を育む、土を作ることだと思います。経営者がやるべきことは、いつか目に見える結果が出ることを願いながら、目に見えない風土を耕すことです。

ですから私の考え方は、効率性を重視する風潮とは合わないかと自覚しています。ただそれは、弊社の仕事内容とも関係していません。弊社の仕事は、ものづくりユーザー様の様々な課題に対し、商品提案やサービス提供をすることで、具体的な解決策を実現させていくことですが、この仕事にはいくつかの特徴があります。例えば、扱う商品や課題や考え方が、顧客によっても場所や時期によっても、バラバラだということ。その結果、仕事の明確な線引きや、何をマスターすれば良いのか等の基準が、どうしても不明瞭になりがちです。裏を返すとこれは、一人一人の臨機応変な判断力が大事で、刻々と進化する顧客課題を常に学びフォローし、社員同士が互いカバーし合えるチームプレーに適しているということです。

機械工具商社という業界は、以前は一部の顧客から「商品を仕入れて右から左に売っているだけ」と言われて来ました。ただ今はそ

のような仕事は全て、ネットビジネスに取って代わられました。それでもこの業界が今も存続している理由は、ものづくりのサプライチェーンの中で、人が果たす役割を伴う弊社のような仕事が、顧客からも仕入先からもまだ必要だと思われているからです。その期待に応えるためには、人がやる方が全体として、生産性が高くなる仕事を創造する必要があります。商社のコストはほとんど人件費なので、個別の効率性を上げることより、全体の生産性をどう上げるかを考える方が良いとも言えます。

弊社の仕事で活躍できる人材は、自ら考え動き必要に応じてチームで協力し、学びながら答えを更新していけるような人です。このような人材を育てるためには、商品や商売に対する基本的な知識はもとより、相手の真意を聞き取る力や、的確に段階を進められる交渉力、他者に協力を仰げる日頃からの人脈や、多くの関係者を束ねリードしていくコミュニケーション力などが必要です。これらは全て、テキストやネット検索のような「情報経験」からではなく、対人関係の中で「直接経験」を通して磨かれる力です。だから弊社では、平素から本業とは別のいろんなプロジェクトを立ち上げ、社員にそのリーダーやグループメンバーになってもらっています。環境活動の一環で2008年から美山地区で始めた「京都モデルフォレスト活動」、2006年から始めたインターンシップ生の受入れ、障害者や外国人留学生のトライアル雇用、最近では健康経営を推進するためのヨガやマインドフルネスなど、様々な企画を社員が主体的に関わって進める仕組みを作っています。

グループで企画を運営する時に磨いてほしいのは、リーダーシップとフォロワーシップです。リーダーシップはイメージし易いと思

うのですが、それと同じくらい大切だと思うのが、フォロワーシップです。これはリーダーを盛り上げる人になることです。簡単に言うと、真っ先に行動してあげる人になること。組織ではこのフォロワーが大事です。リーダー経験がある人は、リーダーの辛さが理解できる。だからフォロワーとして先頭で実践することが、いかにそのプロジェクトの成否に関わるかをよく知っている。そしてこの力が、弊社の仕事で重要な「連携力」を醸成します。弊社の仕事はチームで生産性を上げることを目標とします。内勤と外勤、国内と海外、部下と上司、営業と経理とシステム、弊社と仕入先等々、顧客は会社としていかにパフォーマンスを発揮してくれるかを期待しているからです。

これらのことが自然にできるように、私が心がけたのは、自由にものが言える風土作りです。そのために、性別や国籍や年齢や職種を越えて一本化した処遇制度や、机の配置やフロア改装によるオープンな職場環境、毎年の全社員との面談、年に数度の全社員ミーティング等の場作り、退職金制度やGLTD保険の充実など、「心理的安全性」を具現化できる足場作りを行なって来ました。そしてその足場に立ち、私自身が仕事の面白さや意味を語って来ました。面白いと感じるためには、いろんなことを学ぶ必要があることも。社内だけではなく、採用活動やインターンシップ、外部から依頼された講演でも、経営理念や目指す人材像を自ら語ります。結果として人は自然に、自分も自由に言ってみよう、やってみよう、わからないことは学んでみよう、となるのだと実感しました。そしてそう感じた社員が、仕事やプロジェクトを行う時に、冒頭に書いた「自らを幸せにし、会社を幸せにし、社会を幸せにする」行動が、実践されて行くのだと思っています。