

成功する人材育成へ向けて（3）

高次欲求から先に

前回に引き続き、ネットヨタ南国の社員たちの気づきのユニークな点についてです。彼（女）らが気づいたのは、低次欲求は自分たちでは達成が困難な項目が多く、逆に高次欲求の方は、今すぐに自分たち自身でアイデアを出し合い、改善していけるという点でした。

マズローの欲求5段階説では、むしろこの逆の順序が基本です。つまり、人間の持つ欲求は、個人の精神的発達に伴って、低次欲求から高次欲求へと段階的に欲求が進化していくと主張しているのがマズローの欲求5段階説でした。ネットヨタ南国の社員たちは、このマズロー理論とは対照的に、順序としてはむしろ高次欲求の方から先に自分たち自身で改善していく努力をしなければならない、ということに気づいたわけです。

理論を鵜呑みにしない

当社では、この話し合いで社員全員がこの気づきを共有して以降、経営者への要望は減っていったといえます。従来は「もっと給料を上げて欲しい」とか「もっと休みを増やして欲しい」といった声が多々あったそうですが、それら低次欲求に基づく要請は徐々に減っていき、自分たち自身でまずは頑張ってみよう、という方向へと変化を遂げていったのです。

マズローの理論を援用しながらも、それをそのまま鵜呑みに理解せず、自分たち自身で話し合い考えることを通じて、新たな“気づき”や“発見”を見いだしているところが、このケースのユニークな点であるといえるでしょう。

目標と目的は異なる！

また、当社では、このアンケートを通じて別の興味深い事実も判明しています。それは、高次欲求を多くもっている社員らは、売上げ目標とか営業成績とかいった数値目標については、仕事をする際にそれほど重視していないという事実でした。

彼（女）らは、むしろ仕事を通じて自分を成長させたり、周りからの信頼を得たり、社会や人々の役に立ったりといった点（「目的」）を重視しており、しかもそうした社員が結果的に好成績を収めていることがわかったのです。

当社では、売上げや営業成績、高収入など数値で示される「目標」と、仕事を通じた自己成長や信頼、社会への役立ちといった「目的」を明確に区別し、できるだけ「目的」意識の強い人材を採用し、育成するように努めています。

量より質が重要

このことは、数字で明確に表される量のみ傾向注してはダメで、数字で表しにくい、質の側面にも留意しながら日々の仕事に従事することの重要性が示唆されています。前回までとの関連で述べれば、人材育成は「見える化」(数値化)すれはうまくいくというほど単純なものではない、ということが言えるかも知れません。

人的資源としての人材

ただ、だからといって、ビジネスの世界で“数字”を全て無視していたのでは、事業が成り立たないのはいうまでもありません。

資本主義という経済体制のもと、あらゆる事物は基本的に全て数値化され、需要と供給のバランスに基づいて市場価格が決定されるのが大原則です。たとえ人材といえども、ビジネスに供せられる人的資源である以上、数字によって評価されるのはある意味当然で、致し方のないことです。

質と量のバランスが最も重要！

わたしの知る限り、よく“できる”ビジネスパーソンの方々は、このあたりの「バランス感覚」が絶妙に優れています。このメールマガジンで紹介したネットヨタ南国の横田社長も、成果主義を完全否定しているわけではないことには、注目されてしかるべきでしょう。1つの数値指標のみで社員同士を競わせるのではなく、複数の指標で競わせようとしているところにポイントがあるのです。

人材の育成にあたって、どの程度の“質”を追求し、“量”(数値)とのバランスをとるべきか……この点に留意するだけで、これまでは見えていなかった新しい人材育成の理想像や方法、今後へ向けたヒントが見えてくるだろうと思います。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075