

# コンサルタントの現場から

第95回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 仕事と風土が人を作る

どの企業も人材育成には力を入れていく。最大の経営資源は人だからである。変化を読み取り、市場や顧客の動向を踏まえて新たな技術を開発するのも、顧客に提案していくのも、また、最高効率の生産で利益を出していくのも人だからだ。

### 研修だけでは人は育たない

人材育成のために色々な研修を企画し受講させている企業は多い。仕事を進める上で、必要な知識

る。座学を否定するものではないが、大切なことは実際に活用する仕事の場があったことだ。

### 自ら考え実行する場が人を育成する

正に、仕事が人を育てるということだ。成長できるポテンシャルを有するといふ人材には、仕事の幅を広げ、実践の中で育成する場を与えることだ。自らが考え、実行する場が人を成長させる。逆に、言われたことだけやればよいという風土や環境の中だと人は成長しない。以前、「気付きを持てる人材の育成」というコラムの中でも記載したが、頭の切れる上司のもとでは人が育たないことが多い。それは上司がすべてやることを具体的に指示してしまうために、部下は自ら考えることをしなくなってしまうからだ。また、上司が恐怖政治のような職場では、

### 風土づくりも重要…幹部の度量が試される

そういう意味では、人を育成できる風土づくりも重要ということだ。皆が自由闊達に自分の意見を言え、挑戦する風土だ。このためには、経営トップをはじめ経営幹部が部下に任せる度量がないとこのような風土の醸成は難しい。「この件は最終の責任は私がとるので、君の好きなようにやってみよう」と言える度量があるかである。逆に、経営トップや幹部メンバーが、問題が発生した際に部下の責任というように言い方をすれば、ただ研修をやっても意味がなく、絶対に人は育たない。ある企業で素晴らしいと感じた経営責任者がいる。実は品質問題でリコールすることになったのであるが、対象商品は前任者の時に発売した商品だった。しかし、その責任者は、良いことも悪いことも引き継いだ以上私の責任ですと言いつつ、矢面にたつて自らの責任として対応された。それを見た部下の方々は、申し訳ないことをさせてしまったと感じて、皆さん必死になって対応された。このような企業は、自ら皆が先手で考え自ら実行する風土が醸成される。このような経営者は、「最終の責任は私がとるので、良いと思っただけは自ら考えてやってくれ」と指示されている。部下に責任転嫁をするような企業では絶対に人は育たない。逆に、部下に任せ、責任は上司がとるといふ企業は、人の成長が著しい。任された部下は上司の責任にすることはできないと思っただけで死んで取り組むからだと迷ったら下を上げる

### 迷ったら下を上げる

ところで、グローバル化が加速する中で、海外拠点の新設も多く、できる人材は海外の責任者として赴任させる等後任の組織責任者をど

### 次代を担う人材を育成する企業風土を

活力ある企業風土の醸成は、人材育成にもつながり、また、皆が自ら考えて行動してくれることで皆の能力が最大限に発揮できる企業になる。やりがい感はある必要ないか、さらにもつながり、さらに有益な人材を育てていくことになる。優れた人材が豊富な企業は、良い人材を集めたということではなく、良い人材に育成する風土があるということだ。さて、皆さんの企業はどのような風土だろうか。やりがい感があり任せてくれる風土であるとよいのだが。

<執筆者プロフィール>

### 高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP) 他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC (国際公認経営コンサルティング協会) 認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

**バンコクエアウェイズで**  
あなたのマジックモーメントを集めましょう...

バンコクエアウェイズの nouvelles routes  
**サムイから広州** 一日一往復、運航いたします。

1771 | bangkokair.com

WORLD AIRLINE WINNER SKYTRAX AWARDS 2016  
WORLD'S BEST REGIONAL AIRLINE 2016  
BEST REGIONAL AIRLINE IN ASIA 2016

ASIA'S BOUTIQUE AIRLINE