

# 「人が育つ」会社はやっている！ 人材育成7つのポイント

「人材育成」や「組織づくり」は多くの経営者を悩ませる普遍的なテーマだが、事業を支える「人づくり」が成功している中小企業の多くは、業績を伸ばし順調に成長している。企業の人材採用・育成に携わってきた筆者が、どのように「人が育つ」会社をつくり上げていくべきか、わかりやすく解説する。

## 人材育成の重要性とは？

どの企業においても人材育成は重要なテーマであるが、中小企業においてはその重要性がより一層増す。はじめにその理由を確認しておこう。

まずは従業員が及ぼす影響力だ。従業員が少ない中小企業では、一人の従業員が周囲に及ぼす影響の度合いが大きいと言える。その影響力は、従業員1000人の企業では1/1000で済むところが、従業員50人の企業では1/50にもなる。一人の従業員が、良い方向にも悪い方向にも、組織の雰囲気、ひいては会社の生産性や業績にまで強く影響を及ぼす可能性があるので。

次に採用の難しさである。応募者に知名度や給与水準を大手企業と比較されてしまい、採用の難易度が高いというのは多くの経営者が感じるところであろう。コロナ禍で一時的に中小企業が採用しやすくなっていた求人市場も回復しつつある。リクルートワークス研究所の中途採用実態調査によると、2021年度上半期は、中途採用で必要な人数を確保できなかった企業が、確保できた企業を2年ぶりに上回った。2022年度の中途採用見通しも、飲食店・宿泊業を含むほぼ全ての業種で前年より増加しており、再びコロナ禍前

のような採用難の状況がくることが予想されている。特に先進国では最速のスピードで少子高齢化が進む日本において、中長期的には新卒・中途を問わず人材の確保はますます困難になるだろう。

つまり、従業員一人ひとりが組織に与える影響力が大きいにもかかわらず、良い人材を外から採用することが難しいからこそ、中小企業は従業員の育成に力を入れることで、組織の存続と事業の成長を実現していく必要があるのだ。

## 中小企業にとって

### 人材育成が重要とされる理由

- 従業員が少ないため、一人の従業員が組織に与える影響が大きい。
- 大手企業等と比較され、人材確保が難しい。

## 人材育成でよくある課題

中小企業にとって人材育成が重要である一方、次のような悩みもよく耳にする。「幹部や管理職が人を育てられない」、「育てる方法が分からない」、「業務が忙しくて教育している余裕がない」、「教育や研修に費用をかけられない」。確かにその通りではあるが、企業を支える「ヒト・モノ・カネ・情報」の4大経営資源の

うち、自らの意思で成長してパフォーマンスを高められる資源はヒトだけなのだ。中長期的にみると、人材育成の投資対効果は非常に高いものがあるということを忘れてはならない。人材育成や組織づくりは、経営における「重要だが緊急ではない」との典型的な事例である。今月や今年という時間軸で考えれば、人材育成や組織づくりに投資しなくても、問題はほとんど生じないであろう。しかし、3年後、5年後、10年後という時間軸で考えるとどうだろうか。人材育成に投資しないことの代償は未来に生じるものであり、生じた時には対応するのが困難で莫大な負荷が生じる状態になっている恐れがある。

費用等に関しても、少ない費用で人材育成をする方法は工夫次第で多々ある。筆者が取締役を務める株式会社ジェイックは東証上場の研修会社であるが、自社の業績向上や組織づくりに最も大きな影響を与えた人材育成の取り組みといえば「1冊1980円の市販書籍を使った読書会」であったと断言できる。

中小企業は経営者の意思決定で物事を動かせるからこそ、経営者が本気になればそのメリットを最大限に生かして、大手企業より短期間で組織づくりを成功させることができるのだ。

## 人が育つ会社の特徴

中小企業が「人が育つ」会社をつくる際のポイントを解説する。

### ①「考え方」教育の実施

京セラやKDDIを創業し、日本航空（JAL）の再建を成し遂げた稲森和夫氏が唱える「人生の方程式」をご存じだろうか。それは「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というものだ。

稲盛氏は人生を成功させるためには「考え方」が特に重要だという。なぜなら、熱意と能力は一番低くても「ゼロ」だが、考え方にはネガティブな「マイナス」の思考がある。考え方がネガティブであれば、たとえそれが些細なものだとしても、掛け算だからこそ、すべての結果はマイナスとなってしまふ。

考え方がネガティブであれば、熱意や能力が高ければ高いほど周囲に悪影響を及ぼす。「優秀だが会社に批判的な社員」が組織にどんな影響を及ぼすかをイメージしてほしい。一人の従業員の影響力が大きな中小企業だからこそ、「考え方」教育による前向きな風土づくりが大切となる。

### ② 社内の「共通言語」

人が育つ会社の特徴として、「共通言語」の存在も挙げられる。経営

理念や行動規範の浸透、そして「考え方」に関する共通言語である。

例えば、人材輩出企業として知られるリクルートは、その旧社訓「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」や社員の口癖といわれる「圧倒的当事者意識」、上司や先輩から投げかけられる定番の台詞「お前はどうかしたいの？」等がよく知られている。実は、こうした考え方や判断基準に関する共通言語が社内浸透すると、人材育成の難易度が大きく下がる。上司から部下への指導も「一言」で済むし、従業員自身が「これでいいだろうか？」と考えられるようにもなる。共通言語は人材育成における「公式」や「正解」のようなものとなる。

### ③「経営者」の学ぶ姿勢

人が育つ会社では、経営者自身が学ぶ習慣を持ち、自己成長、自分の器を拡げることが大切に行っている。自らが学び成長した経験を持っているからこそ、経営における人材育成の優先度が高く、日々の業務を通じて学ぶこと、挑戦や成長のための人材配置、人材育成に向けた投資等が推奨されている。

マネジメントの父と呼ばれるドラッカー博士は「リーダーと普通の人たちの距離は一定である」という至言を残している。リーダーが成

### ④「管理職」育成への投資

人が育つ会社で、経営者が最も熱

心に取り組み、投資しているのは幹部・管理職の育成だ。組織づくりの名言として「功ある者には禄を与えよ」、徳ある者には地位を与えよ」が知られる。幹部・管理職は、組織や仕事への向き合い方などの「人格（考え方）」で模範となる必要がある。そして、現場の従業員に最も大きな影響力を持つのも、日々接する幹部・管理職である。だからこそ、幹部・管理職が育っていない状態で、現場の従業員を育てようとするのは非常に困難なこととなる。もちろん、人徳だけがあって成果を出せなければ困る。だからこそ、幹部・管理職には、考え方・熱意・能力、いずれの面も磨いてもらう必要がある。そのため育成投資が必要となる。

### ⑤ 学びと成長に前向きな「社風」

人が育つ会社には、学びと成長に対する前向きな社風がある。経営者・幹部・管理職の影響により、組織全体に学びに前向きな風土が形成されている。この状態になると、特

別な研修機会を作らずとも、日々の業務、仕事の成功と失敗、すべてが学びの対象となり、成長が加速する。外部研修等を利用した場合も投資対効果は高いものとなる。ドラッカー博士は、世界的に有名なコンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーの研修で「毎日『今日学んだことを3つ挙げるとしたら何か』を書き出さない」というアドバイスを残したと言われる。人が育つ会社では、朝礼・会議・日誌といった日常の場までもが育成の場として機能しているのだ。

## 人が育つ会社 5つの特徴

- ①「考え方」教育の実施
- ② 社内の「共通言語」
- ③「経営者」の学ぶ姿勢
- ④「管理職」育成への投資
- ⑤ 学びと成長に前向きな「社風」

## 人材育成を成功させる 7つのポイント

### ①「考え方」教育の実践

考え方は、仕事への姿勢、成功させるための原理原則、他者への向き合い方等である。前述の通り、人の成長を加速させ、人が育つ会社を作るには、姿勢や考え方の教育が大切になる。スキル教育ばかりに力を

入れている会社では、多くの場合、どこかで成長が伸び悩んだり、成果が頭打ちになってしまったり、リーダーとしての成果を上げられなかったりする。また、チームワークや退職等の問題を抱えていることも多い。

② 指導者の「育成力」を高める  
 新人や若手を育成したいと考えた時、多くの企業では本人向けの研修を充実させる。それはもちろん大切なのだが、新人や若手の指導者となる上司やOJT担当者向けに研修を実施している会社は少ない。上司やOJT担当者は業務経験があり、十分に指導できると考えるからである。しかし、「仕事をする」と「人を育てる」では使う能力がまったく異なるし、教育や人材育成にも数多くのセオリーやノウハウがある。例えば、性格特性に応じた接し方や動機付けの原則を知っていれば、自分

③ 教えない  
 人を育てる上で、「教えない」ことも非常に大切である。多くの場合、上司は部下より業務経験やノウハウがあり、部下の相談に対する答えを知っている。知っていることは、「教えたくなる心理」や「教えたほうが楽な状態」を生み出す。しかし、答えを教えることが習慣化した部下は「上司に聞けば良い」と受け身になり、考えなくなる。考えない部下を生み出しているのは、実は答えを教える上司なのだ。

④ 組織で人材育成する  
 人材育成を一人に任せないことも大切である。たとえば、新人や若手の育成に際して、中小企業では集合研修が終わった後の教育をOJT担当者や上司に任せてしまうことが多い。しかし、上司やOJT担当者が、自身の通常業務もあるなかで新人や若手を指導することには相応の負荷がかかるし、人材育成が得意であるとも限らない。人が人を育てる以上、「相性」もある。さらに、教えられる新人や若手からすれば「直属の上司」には言えない悩みも多々出てくるものである。だからこそ、人材育成のうまい会社は育成を一人に任せるのではなく、人事や経営者からの定期面談、上司（OJT担当者）のさらに上司まで巻き込む仕掛け、新人や若手であれば精神面のケアを他部署の先輩社員が担当するブラザーシスター制度等の仕組みを作り、「組織」で人材育成に取り組む状態を作っている。

⑤ ゴールを共有する  
 人材育成では、ゴールを設定することも非常に重要である。仕事と同じようにゴールを設定することで、部下はどこに向かえば良いかが明確になり、自走しやすくなる。ゴールが主体性を引き出すのだ。大切なことはゴール設定をすること、そして、

⑥ 挑戦させる  
 部下には、能力等に応じた適切なタイミングで挑戦させることも大切である。育成力が高い上司は、実力以上の仕事に挑戦させることが成長を促すことを知っている。部下の実力や意欲を見ながら、最適なタイミングで新しいことに挑戦させるのだ。

⑦ 学びのシャワーを浴びせる  
 最後に、大事なことが「学びのシャワー」を浴びせることである。イギリスに「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」という有名なことわざがある。

と違うタイプの新人や若手を育成する難易度はグッと下がるのだ。

① 考え方を教育の実践  
 ② 指導者の「育成力」を高める  
 ③ 教えない  
 ④ 組織で人材育成する  
 ⑤ ゴールを共有する  
 ⑥ 挑戦させる  
 ⑦ 学びのシャワーを浴びせる

① 短期間で育成効果  
 中小企業は人材育成に取り組む上で、短期間で共通言語を浸透させることができ、育成の効果も表れやすいという強みがある。ただし、組織の取り組みに反発する社員が出た際にはネガティブな声も組織に広がりやすい。人材育成の取り組みや方針をきちんと発信し、同時にネガティブな声に対しては経営層が向き合っており、毅然とした対応を取ることが大切になる。

② 経営者と従業員の対話機会  
 経営者や幹部層と従業員が話す機会が多いことも、人材育成における強みとなる。考え方や共通言語も、

### 人材育成を成功させる7つのポイント

- ①「考え方」教育の実践
- ②指導者の「育成力」を高める
- ③「教えない」
- ④「組織」で人材育成する
- ⑤「ゴール」を共有する
- ⑥「挑戦させる」
- ⑦「学びのシャワー」を浴びせる

### 中小企業の強みと注意点

最後に中小企業が人材育成する上での強みと注意点を紹介する。

① 短期間で育成効果  
 中小企業は人材育成に取り組む上で、短期間で共通言語を浸透させることができ、育成の効果も表れやすいという強みがある。ただし、組織の取り組みに反発する社員が出た際にはネガティブな声も組織に広がりやすい。人材育成の取り組みや方針をきちんと発信し、同時にネガティブな声に対しては経営層が向き合っており、毅然とした対応を取ることが大切になる。

② 経営者と従業員の対話機会  
 経営者や幹部層と従業員が話す機会が多いことも、人材育成における強みとなる。考え方や共通言語も、

そのゴール設定が上司と部下とで一致していることである。

例えば、「2年以内にリーダーに昇進する」というゴール設定が共有できていれば、上司が部下を指導する基準は「リーダーに推薦できるか」となり、たとえば「今の判断ではリーダーになれない。リーダーであればこう判断してほしい。なぜなら」と指導も容易になる。

③ 経営者による意思決定  
 経営者のトップダウンで物事が決められることは、人材育成を後押しする意思決定を進め、思い切った抜擢や挑戦機会を作れる強みとなる。ただし、経営者のトップダウンで物事が決まる状態は、従業員の主体性を奪い、指示待ちの幹部を生み出す危険もある。トップダウンで物事を決められる立場にある経営者ほど、コーチング等の技術を学んで、従業員や幹部の主体性を引き出す工夫も大切になる。

④ 組織で人材育成する  
 人材育成を一人に任せないことも大切である。たとえば、新人や若手の育成に際して、中小企業では集合研修が終わった後の教育をOJT担当者や上司に任せてしまうことが多い。しかし、上司やOJT担当者が、自身の通常業務もあるなかで新人や若手を指導することには相応の負荷がかかるし、人材育成が得意であるとも限らない。人が人を育てる以上、「相性」もある。さらに、教えられる新人や若手からすれば「直属の上司」には言えない悩みも多々出てくるものである。だからこそ、人材育成のうまい会社は育成を一人に任せ

⑤ ゴールを共有する  
 人材育成では、ゴールを設定することも非常に重要である。仕事と同じようにゴールを設定することで、部下はどこに向かえば良いかが明確になり、自走しやすくなる。ゴールが主体性を引き出すのだ。大切なことはゴール設定をすること、そして、

⑥ 挑戦させる  
 部下には、能力等に応じた適切なタイミングで挑戦させることも大切である。育成力が高い上司は、実力以上の仕事に挑戦させることが成長を促すことを知っている。部下の実力や意欲を見ながら、最適なタイミングで新しいことに挑戦させるのだ。

⑦ 学びのシャワーを浴びせる  
 最後に、大事なことが「学びのシャワー」を浴びせることである。イギリスに「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」という有名なことわざがある。

① 考え方を教育の実践  
 ② 指導者の「育成力」を高める  
 ③ 教えない  
 ④ 組織で人材育成する  
 ⑤ ゴールを共有する  
 ⑥ 挑戦させる  
 ⑦ 学びのシャワーを浴びせる

① 短期間で育成効果  
 中小企業は人材育成に取り組む上で、短期間で共通言語を浸透させることができ、育成の効果も表れやすいという強みがある。ただし、組織の取り組みに反発する社員が出た際にはネガティブな声も組織に広がりやすい。人材育成の取り組みや方針をきちんと発信し、同時にネガティブな声に対しては経営層が向き合っており、毅然とした対応を取ることが大切になる。

② 経営者と従業員の対話機会  
 経営者や幹部層と従業員が話す機会が多いことも、人材育成における強みとなる。考え方や共通言語も、

### 人材育成に取り組む中小企業へ

「人が育つ」会社を作るためには、仕事への姿勢や考え方に関する「共通言語」を浸透させることが大切である。そのうえで、従業員が日々接する幹部や管理職をしつかりと育成

することで、人材育成への興味関心を醸成し、学び成長することに前向きな風土を作り上げてもらいたい。中小企業は従業員一人ひとりが持つ組織への影響力が大きく、また、採用による新陳代謝や社内競争を作ることも難しいからこそ、人材育成に力を入れる必要がある。人材育成には時間や手間、費用もかかるが、「人が育つ」会社をつくれれば、業績への影響など、投資対効果は莫大なものとなる。

中小企業には、人材育成の効果を短期間で出せる、「経営者と従業員の接点の多さ」や「経営者のトップダウンによる意思決定」、「思い切った抜擢や評価」など多くの強みとなる特徴がある。「人が育つ」会社が持つ5つの特徴を理解いただき、人材育成を成功させる7つのポイントを実践いただくなど、本記事が中小企業の強みを生かした人材育成を成功させる参考になれば幸いである。

筆者 古庄拓 FURUSHO Taku

1983年生まれ。2005年慶應義塾大学卒業、同年株式会社ジェイック入社。中小企業・ベンチャー企業を対象として、社員研修や採用支援の提案・企画・管理職養成プログラムの事業化、新卒メディアの立ち上げ等を経て、同社取締役。人材育成や採用支援の知識やノウハウを発信している。