

## 「人材」の分類と育成

企業経営漫談士 岡野実空

「人材」とは、才知ある人物のこと。その分類は、我が国のバブル崩壊後、企業のリストラをきっかけとして盛んになりました。その代表は、「2:6:2」の経験則に基づく「人財:人 在:人 罪」の3分類。その後の各社の対応は、社会にさまざまな影響を及ぼし、今日に至っています。

いま「人材論」が復活している背景は、経済のグローバル化。それに加えて、少子高齢化による「採用氷河期」という空前の人手不足の到来によるもの。今回のコラムでは、かつての議論を振り返りつつ、現代にふさわしい「人材」論とその「育成」を考えます。

### 分類1: 人財

「人財」とは、頭抜けた才知をもつ人材のこと。かつては「2:6:2」の頭2割を指しましたが、専門化が進んだ現在では、その内のさらに2割(4%)を意味します。もともと、才知あふれる人種をマネジメントできる経営者は希少なので、一般企業では、「人財」が宝の持ち腐れになる可能性大。また商売っ気があれば、ビル・ゲイツのように最初から一匹狼で行くか、例え就職しても、筋の良い事業を見つけ次第、さっさと独立してしまう人種です。

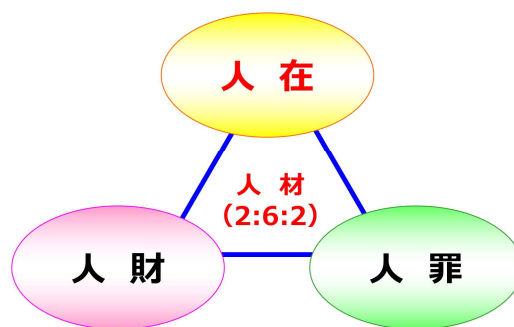
ということで、企業が注力すべきは、上記のような先頭集団の後方に位置し、突出することの少ない他の8割(16%)の育成。すなわち、その人たちにさまざまな機会を与え、才能の開花を促すのです。そのポイントは、長期の「目標」設定。企業に所属しているからこそ実現できそうな「目標」を、個人と組織でしっかりすり合わせし、それを共有、支援し続ける仕組みの存在と活用です。

### 分類2: 人 在

企業のいまを担う「人財」のリスクは、経営環境の変化で、その才知が不要になること。また将来の活躍が期待される「人財」には、固有の才能が活かせる事業が開かないというリスクも伴います。企業はそれらの事態を想定し、「人財」予備軍としての「人 在」育成に努めなければなりません。とりわけ、ふつうの人たちの6割の頭2割(12%)は、極めて重要な存在。さらに他の8割(48%)は、「人財」が打ち出す戦略の実働部隊であり、その背景や行間を十分理解していれば、「人財」をさまざまに補助することができる貴重な人たちです。

企業が予めお膳立てする教育は、「人財」にとって概ね余計なものです。それに続く「人 在」層の底上げには非常に有効。企業の底力は、ここから生まれるといっても過言ではありません。

KM 1-17 「人材」の分類



### 分類3: 人 罪

企業にとって表面的には迷惑な存在の「人 罪」も、要・不要の二種。その分かれ目は「素直さ」です。素直な人種は、仕事そのもので貢献はできないものの、組織的には別の存在価値が認められます。例えば、愛すべきイジラレ役として笑いを生み、組織の緊張の緩和に役立つタイプはその典型です。

その一方で、「素直さ」を失った人種はタチが悪い。その大半は、自らを「人財」と思い込み、勝手に挫折した過去がある人種。もはや前向きな姿勢はなく、他人の足を引っ張ることでそのモヤモヤを晴らそうとする困ったタイプです。これこそ、かつて某百貨店役員の命名による、「人 済」。外資系企業の場合、後者には割増退職金を積み、早々に転職を勧奨するのが一般的ですが、早期の外科手術が苦手な日本企業の場合、モタモタして傷口が化膿、往々にして組織全体に悪影響が出てしまいます。

バブル崩壊以降から現在に至る「人材論」の最大の問題点は、経営層が両サイドの「人財」と「人 罪」ばかりに注目、「人 在」をモノ扱いして、その育成を怠ったこと。多くの経営者は、ようやくそれに気づき始めました。しかし相変わらず不動の姿勢。

子曰く、「過ちて改めざる、是を過ちと謂う。喝！」

平成30年7月30日 実空