

## 「ピーターの法則」と「人財育成」

### 1. 「若い人」の能力を引き出す

右掲は若い人が急成長する事を描いています。「やらされる」という受け身の姿勢から「自分で工夫する」という姿勢に変わる時を捕まえる事が大切なのですが、よく耳にするのは「こんな会社・・・」と若い人の気持ちに水を注す先輩がいるのです。このようなタイプの方の狙いは「朱に交われれば赤くなる」という格言のように、若い人がやる気を出してバリバリと活躍すると比較されるので自分のペース(朱)に引き込もうとしているのです。実際に何人もの人に出会っています。

「人材」に4段階(人財、人材、人在、人罪)があると言われますが、若い人のやる気を削ぐという意味では「人罪」と言わざるを得ません。このタイプの方は、意外にもご自分では「人材」と思っているのです。恐らくご本人が「若い人」を自分のペースに巻き込むことが【罪】と気づかずになされているケースが多いので注意したいと思います。

さて、トヨタ改善チームの鰐本先生に教わったのですが、若い人を育てる時に「啐啄(ソツク)の機」を捕まえることが大切なのです。禅の言葉なのですが、鳥は卵の中から孵化しようとする際に僅かな鳴き声を発するそうで、そのタイミングで親鳥が殻を突いて破ってやる事という話なのです。タイミングが早くても遅くてもダメなのです。人の成長も同じだという事です。

この「啐啄の機」は、部下指導で重要な事です。通常の仕事であれば、特別な能力を必要としないので、誰でも大差がないのです。従って、若い人を育てる事、すなわち、本人が気づいていない潜在能力を引き出して「やる気」に導く事が大切なのです。「若いうちは苦勞を買ってでも行え」と言いますが、どんな事に興味を示すか、あるいは、成果を出そうと自発的に工夫をするかとチャレンジさせてみる事が大切です。その中から本人の潜在能力が生まれるのを見極めるのです。こういう適性判別を行って「啐(ソツ)のタイミングで「啄(タク)突く事が部下指導に重要な事なのです。



### 2. 「能ある鷹」で部下指導

右掲は「能ある鷹の7つの条件」というものです。ネットで調べた物なのですが、結構、言い当てていると思います。よく仕事ができるのに人望が伴わない方がいらっしゃいますが、その原因は右掲の中にある何か欠けているように思います。まさに、「鏡」として7つの条件をチェックされるとよいと思います。

私も自己採点してみると「グレーゾーン」に思い当たります。私は、結構イラチなので「すぐに・・・」という思いが強いのです。確かに、正しい事であり、他人の役に立つ事なのです。それだけに、「すぐに・・・」と思いがちなのです。現象的には「待てない」ということで「人を信頼する・・・」とか「必要以上にでしゃばらない」などにひっかかるのです。その他、「知ったかぶりしない」なども思い当たるケースがあります。

確かに、他人に「教えてやる」と意気込んで作用反作用の法則で相手は引くばかりなのです。人は「自分を認めてくれる」という思いがあるからこそ話を聞くのです。若い人とベテラン社員では実務経験で格差があるのは当然で、その差を感じさせない接し方がキーなのです。まず、手ほどきから始め、経験を積み自信を持たせる事が大切です。いきなり難しい事を要求するのではなく、「とりあえず」のレベルで手を付けやすくするのが「部下指導」の基本と考えます。

#### 「能ある鷹」の7つの条件

- ・頼まれたことにはなんでも「YES」と答える
- ・必要以上にでしゃばらない
- ・失敗をしたらすぐに自分の非を認める
- ・人を信頼することが出来る
- ・他人に尊敬の気持ちを持つ
- ・誰かの役に立ちたい気持ちがある
- ・知ったかぶりをしない

By ココロとカラダの教科書 | welq [ウェルク]

### 3. ピーターの法則と活性化法

右掲は「ピーターの法則」と呼ばれるもので、1969年に発表された古典的なものです。組織の各階層は無能な人で埋め尽くされているという指摘にズサッと心に刺さる方もいらっしゃるかも知れません。しかし、心に刺さる方は「出世の余地のある人」だと思います。問題は、逆に開き直って「保身」に入り、意図的に若い人の能力を摘み取ろうとする方なのです。

私の経験では、銀行から転籍してきた方が、企業の期待に応えられず、適当な肩書きをつけられて現業部門からは遠く離れた所においやられた方おられたのです。この会社の社内インタビューを行った時に、オーナー一族の話を切り出して話題にしたのですが、いつの間にか相打ちを打ったことで、私が発言した形になり、それを「栩野がこんな悪口を言った」とご忠信されたのです。一度は社内が騒然となりましたが、幸い、録音してあったのでそれを提出して事実が判明したので、ご紹介者の面目を保つことが出来ました。ご紹介者が「栩野さん、コンサルって、身一つで敵地に乗り込むようなものだ」とおっしゃいましたが、こんな例は、異常で以後まだ経験していません。

多くの中小企業では、「経営者」と「その他」という2本の平行線があり、永久に交わらない構図になっていると言われています。この「その他」に入る方の中から「まだ出世の余地のある人」を見つけ出し、「経営」の側へ巻き込むようにするのが私の経営コンサルティングのポイントです。その手法は「商品」→「お客様」でお客様の反応で「探客」を行う無人営業なのです。「ツール・手順・トーク」を準備するので、営業の方は、お客様が動いたら商談に入りクロージングまで進めるのです。このキッカケを「ちらし」や「ホームページ」等で問合せが来る仕掛けで行うのです。この「仕掛け」で「イケル」実感を持って頂き、社員の方の「やる気」をアップさせているのです。

### 4. 「イケル、イケル、イケル…」がキー

故船井先生の法則に「3回安定10回固定の法則」があります。何事も最初の3回が大きな課題なのです。上記のように「ツール・手順・トーク」を作るにも、最初は、「まだ出世の余地のある人」がターゲットになり、モデルになって頂き商品勉強会を個別に行い、可能ならば、実物を使ってミニ・ロールプレイングを行なって「ツール・手順・トーク」を作るのです。こうして出来たものを使ってモデルになる方が実践して成果を挙げて頂く事がポイントなのです。

この先頭を走るモデルが「イケル、イケル、イケル」と3回成功すると必ずと言ってよい程に、今まで傍観していた方も「イケルんじゃない」と興味を示し始めるのです。そして、「イケル」が伝播し始めるのです。この伝播は社内ばかりでなく、仕入先にも及び「支援」が始まるという良い流れになるのです。この先頭を走る方は「経営者」に心がある方がキーで、「経営者」の「劳い」の言葉や期待が彼の「能力」を引き出すのです。まさに、「能ある鷹」に豹変するのです。この勢いを大切にすれば、「人財」としてかけがえのない存在に育つのです。

一般的な中小企業の場合、特殊な能力を余り必要としないので、ポイントは「経営者」へのロイヤリティなのです。若い人が能力を発揮すると困るベテランが「こんな会社・・・」と悪魔のささやきするのですが、その壁を超えるのは「経営者」の人格なのです。少なくとも、「劳い」の言葉をかけるという事が最低限の「人格」と思います。これが下手な方が多いのも事実ですが、事実に基づいて声かけをする事がキーなので「劳い」の言葉だけは実践して頂きたいと思います。

<p style="text-align: center;"><b>「ピーターの法則」</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 能力主義の階層社会では、人間は能力の極限まで出世する。したがって、有能な平(ひら)構成員は、無能な中間管理職になる。</li><li>2. 時が経つにつれて、人間はみな出世していく。無能な平構成員は、そのまま平構成員の地位に落ち着く。また、有能な平構成員は無能な中間管理職の地位に落ち着く。<b>その結果、各階層は、無能な人間で埋め尽くされる。</b></li><li>3. その組織の仕事は、まだ出世の余地のある人間によって遂行される。</li></ol>
--