

社員の成長なくして会社の成長なし？

## 成長の機会を与えることの重要性

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

### ☆☆☆☆☆☆ 《目次》 ☆☆☆☆☆☆

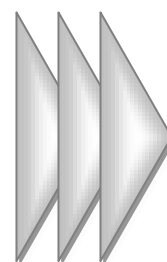
- 【1】人を育てるということ
- 【2】いまのBさんに必要な仕事
- 【3】苦闘の日々を過ごした末の……
- 【4】身の丈を超えた仕事の先にある成長
- 【5】成長する環境ときっかけを与えること



### 【今月のハイライト】

会社にとって、社員をどう「育てる」かは大きな課題です。それでは、社員の成長はどうやって促すのでしょうか。この問題をめぐっては、さすがに会社の重大事だけあって、議論百出（ぎろんひやくしゅつ）しています。

しかしここで根本に立ち戻って、社員はそもそも「育てる」ものなの  
でしょうか。今月はこの根本への疑問を検討します。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

# 【1】人を育てるということ

## 1》社員の成長

社員の成長なくして、会社の成長はあり得ません。「人が企業の最も大きな財産」と言われる所以はここにあると思います。

社員の成長は一朝一夕にはいきません。それを成し遂げるため、上司はいろいろと苦勞しているわけです。

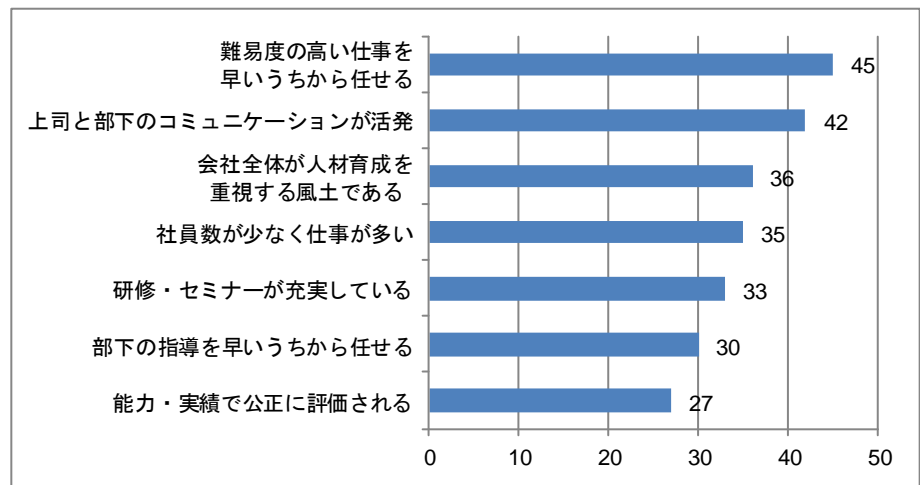
では実際、上司あるいは会社はどのような方針の下、社員の成長を促しているのでしょうか。

## 2》「人が育つ」と「人を育てる」

下図はエン・ジャパン株式会社が「人を育てるということ」について行ったアンケート調査からの一部抜粋です。

「あなたの組織は人が育つ組織か」という質問に対して「はい」と答えた人に「それはどんな点で？」と訊いています。

【図】 あなたの組織は人が育つ組織であると思うのはなぜか？



## 3》「人を育てる」という設問

上記アンケートの結果は妥当なもので、納得できるものではありません。

しかしながら一方で、上記アンケートは「人を育てるということ」について調査したものであり、ここに根本的な疑問を感じてしまうのです。

**果たして、人を「育てる」ことは可能なのか、**という疑問です。この課題を検討するために、ある若手社員をプロジェクトリーダーに抜擢した事例を今月は取り上げます。



---

---

## 【2】いまのBさんに必要な仕事

### 1》A社の事業内容

A社長は入社5年目のBさん本人に、今まさに「ちょっと背伸びが必要な仕事」の責任者に据えることを伝えたところです。

A社は社内研修の開発、実施、分析まで一連の流れを一貫して請け負う会社。これまでは

**クライアントごとにニーズの把握を徹底し、**  
各社に最適の研修を提供してきました。

この姿勢が評価され、また効果も上がっていたため、着実に売上を伸ばしてきたようです。しかし、事後のアンケート調査によると、「もっと一般化されたものでいいから、料金の安い研修コースも用意してほしい」との声が最近多くなってきたのです。

### 2》「パターンオーダー」の研修

そこでA社では、研修テーマをパターン化して、会社ごとに微調整するやり方を検討することにしたのです。

これまでのものが顧客の体に寸分の狂いもない一着ごとのオーダーメイドだとしたら、

**これはパターンオーダーと言える**  
ものです。

つまり、代表的な体型の型紙を用意しておいて、顧客ごとに微調整するやり方に似ているでしょう。**その研修のパターンオーダー開発のプロジェクトリーダーにBさんが抜擢された**というわけです。

### 3》Bさんに任せる理由

その指示を受けたBさんは正直戸惑ってしまったそうです。期待されるのは率直に嬉しかったのですが、果たして自分にその大役が果たせるだろうかと、

**同時に不安が込み上げてきた**  
というのです。

しかし、Bさんがそう感じるだろうということは、A社長は予想できていたといいます。実際の反応も、果たしてその通りでした。それでもA社長はこの仕事をBさんに任せようと決めているそうです。なぜなら、いまBさんにはこの仕事が必要だからということに他なりません。



---

---

## 【3】苦闘の日々を過ごした末の……

### 1》万事順調だった大学時代

A社長がそう考えるのは、もう 20 年以上も前のある自分の経験に基づいています。A社長は

**傍から見れば“できる”大学生**

だったそうです。

単位も早々に取り終わり、卒論も余裕をもって書き上げました。もちろん会社の内定も決まっていたようです。あとは卒論の口頭試問を待つだけ、のはずでした。

想定される質問に対する準備も完璧、意気揚々と口頭試問の場に出向いた若き日のA社長。ここでまったく思いがけない事態に直面することになったのです。

### 2》口頭試問の悪夢

つまり、**卒論が指導教授によって全面的に否定された**のです。曰く「確かによくまとまった論文です。言いたいことも明瞭です。ただ、君は

**君の枠内でしか学習していない**

ことも、ありありと見える。見方が一面的過ぎるんだ。幸い時間はまだありますから、最初から書き直してみなさい」

こう締めくくり、にっこり笑った教授が悪魔に見えたそうです。

まずは指導教授が手渡してくれた参考文献から読み始めました。最初は難解なものばかり思いましたが、ところどころ「おや」と思える箇所に行き当たるようになりました。

### 3》A社長の基盤

そこが十分に理解できると、いかに自分が低次に止まり、一面的であったかを悟らされたそうです。周りの状況を把握しておらず、自分が余裕をもって理解できる範囲で、自分が余裕をもって書ける論文を書いていたわけです。

1カ月ばかりの苦闘の日々を過ごした結果、Aの評価が与えられたそうです。様々な論説を加味した上で、自分なりの意見を構築しているというのが評価のポイントでした。**若きA社長はこの経験を通して、「自分の殻を破った」と実感した**といえます。

この経験は、その後のビジネスでも自分の基盤になっています。だから、Bさんに今、プロジェクトのリーダーを任せたのです。



---

---

## 【4】身の丈を超えた仕事の先にある成長

### 1》Bさんの奮闘

Bさんの仕事ぶりは最初こそ危なっかしいものだったようです。しかし、日が経つにつれて、その姿は安心して見ていられるものになっていきました。

個々のスタッフの適性を把握し、適材適所に仕事を割り振っています。チームの連絡も行き届いているようですし、プロジェクトのミッションをみんなが十分に共有していることが傍からも分かります。

「背伸びが必要な仕事」に  
**自分の身の丈が追いついてきた**  
ということなのでしょう。

### 2》そして、A社長自身も

そうして、3カ月の月日を費やして完成したプログラムはA社長の満足いくものでした。

そして、A社長にとっては、それ以上にBさんの成長ぶりが満足いくものだったといえます。

A社長はこれまで、  
**自身も「自分の身の丈を超えた仕事」に何度も直面**  
してきました。

資金面でも、クライアントからの要求の高さでも、はるかに自分のキャパシティを超えていると思われる場面が何度もあったそうです。

### 3》どうやって成長するか？

今度ばかりは無理か、と一瞬は思うのですが、そのたびに必死に立ち向かったのです。すると、何とかなるものです。

そして、**何とかなってみると、自分が一回り大きくなっていることを実感する**のです。

A社長は、どこまでも  
**成長は自分でするもの**

だと考えています。周りの者ができるのは、その環境やきっかけを与えてあげることだけだそうです。

だからそうした環境やきっかけを与えることも、経営者の仕事だと考えているのだといえます。



---

---

## 【5】成長する環境ときっかけを与えること

### 1》自分の殻を破る

A社長のように、「自分の殻を破る」経験を早いうちに一度済ませている人も少なくないはずですが。

一方で、そうした経験をしないまま社会人になっている人も存在することは間違いありません。いわゆる「ゆとり世代」では、そうした傾向が強いのかもしれません。

ですから、A社長が言う「部下が育つ環境ときっかけを作るのも経営者の仕事」というのも、

**かつてよりも比重が高くなっている**

と考えることもできます。

そして、「自分の殻を破る」というのは、一度きりの行為ではないことに留意しなければなりません。

### 2》環境ときっかけ

A社長が何度もそうした場面に遭遇し、そのたびに乗り越え、成長を遂げてきたように、幾度となくそうした環境は訪れるものです。

しかし**経営者の立場から部下の成長を願うならば、環境が訪れるのを待つだけでなく、環境やきっかけをあえて作ることも考えるべき**でしょう。

その具体的なやり方というのが、A社長が実践した

**背伸びが必要な仕事で部下を追い込む**

ということなのだと思います。

### 3》コンフォート・ゾーン

なぜ背伸びが必要なのかと言え、背伸びしなくてもいい場所というのは、その人にとっての「コンフォート・ゾーン」だからです。いわば「ぬるま湯」です。

ここを抜け出すことで成長があります。ただ、最も大事なのは、

**自分の殻は自分でしか破れない**

ことです。だから経営者の仕事とは、環境ときっかけを与えることなのです。

また、「コンフォート・ゾーン」は会社にも言えることです。ですから、経営者が会社を成長させようと思えば、自らが背伸びした仕事に挑む必要があるのではないのでしょうか。 以上

