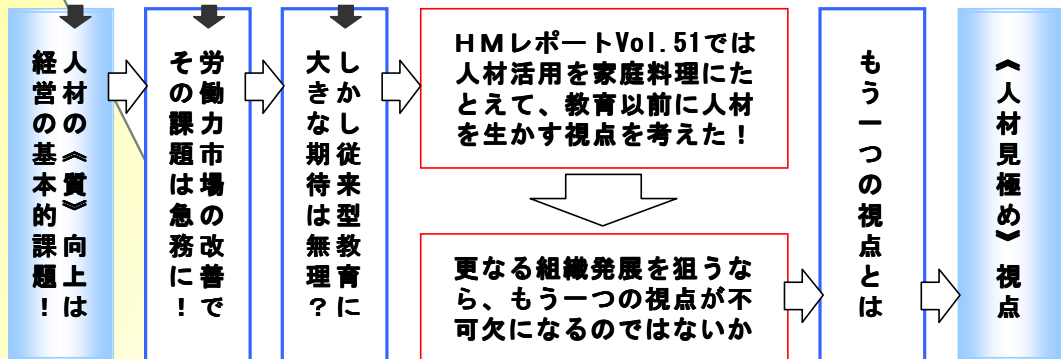


2006 年は人材の “質” の確保が急務！

# 人の “質向上” は本当に可能なのか？

◇◆◇ まず “できること” から取り組む視点 ◇◆◇



## ◆本レポートの内容◆

- 【1】確かに“労働力市場”は変化している…！ ..... 1頁
- 【2】“量”のバランスが“質”の重要性を高める！ ..... 2頁
- 【3】今まで人材の“質”向上策は成功したのか…？ ..... 3頁
- 【4】“教育至上主義”から脱出しつつあるマネジメント ..... 4頁
- 【5】人材の“見極め”4つのポイント ..... 5頁



経営・労務の情報発信基地

## 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : onfo@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

# 【1】確かに“労働力市場”は変化している…!

## 1) 目立ち始めた“労働力需給”バランス

総務省が2005年11月29日に発表した労働力調査速報によりますと、**10月の完全失業率（季節調整済）は4.5%**とまだ高い水準にあります。仕事を求める人の22人に1人は失業しているわけです。

しかもこの完全失業率は9月の4.2%より悪化しており、結局景気も雇用環境も改善していないのではないかと懸念する向きもあるのです。しかし、もう一つのデータを見ると、雇用環境が大きく変化してきていることが分かります。

そのデータとは、**有効求人倍率**です。

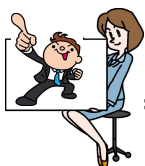
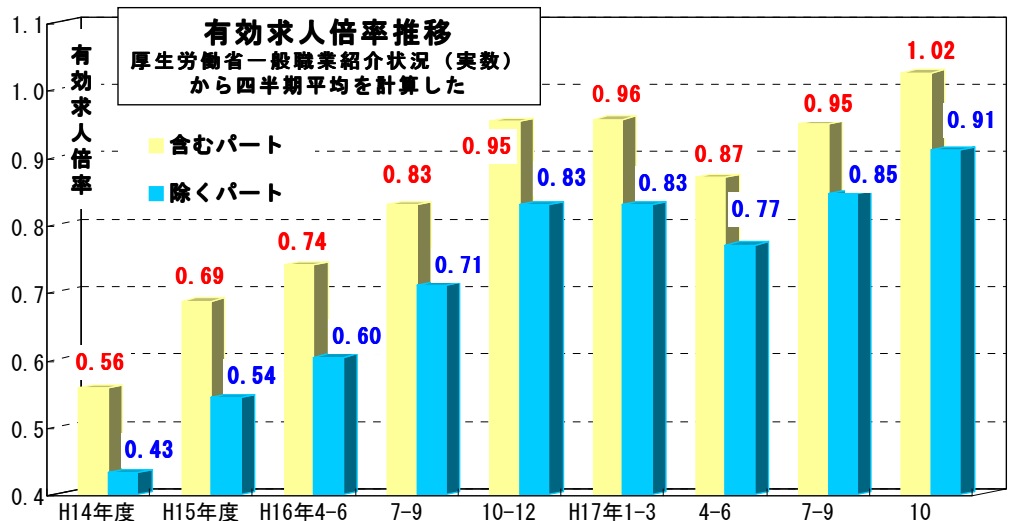
## 2) 量的にはバランスがとれ始めた労働力市場

厚生労働省が発表した一般職業紹介状況統計では、有効求人倍率が以下のグラフのように改善しているのです。有効求人倍率とは、**求職する人材**に対しどれほど**企業などの求人**があるかの比率であり、たとえば倍率0.5とは、

**1人の求職に対し0.5社（2人に1社）の求人しかない**

状況をあらわしています。

その有効求人倍率が大きく改善して《パートを含む》値では倍率が1を超え、《パートを含まない》常用人材の倍率でも0.9を超えているのが最近のデータで分かるのです。この水準なら企業も人材も選り好みさえしなければ“合意”できるわけです。失業率が高くなっているのは、職がないというより、景気の回復を見て**人材が“選り好み”を強めた**からかも知れません。



## 【2】“量”のバランスが“質”の重要性を高める！

### 1) 急速に“人手不足”になるわけではないだろうが…

労働力市場の量的バランスは、必然的に、

#### 人材過剰感を緩和する

ことになります。もちろんバブル期のような極端な人手不足にはならないでしょうが、基本的には、

#### 優秀な人材はなかなか確保しにくい

状況が、再びやって来るかも知れません。

それは、大不況で“あきらめ”の境地にあった人材が景気の回復感から転職を考えるようになるかも知れないし、そうでなくとも、自社の**労働条件がもっと回復してもよい**と、多くの人材が感じて不思議はない状況になり得るということです。

2006年は多少の浮き沈みはあっても、この傾向が一層顕著になって行くでしょう。

### 2) 過剰感緩和時代のマネジメント

こうした時期の組織・人材マネジメントには、2つの視点が重要になります。大きな傾向として、バランス緩和は人材の“危機意識”を弱めるからです。つまり『ここしかない！』という気持ちが薄れる傾向にあるということです。

その傾向が微妙に、

#### ①個々の人材の“仕事の質”に影響を与える

とともに、

#### ②人材の中には過剰な権利意識を更に強める人も出る

懸念もあるということです。

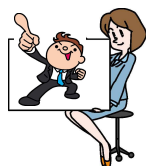
つまり2つの重要なマネジメント視点とは“①人材の仕事の**質確保**”と“②過剰な権利意識の**適正化**”なのです。

### 3) 経営権利の防衛については…

従業員が必要以上に“権利主張”をするようなケースに対する組織防衛に関しては、特に2005年に“経営のルール化”の視点から、様々な考え方や事例をご紹介してまいりました。この問題に関しましては、もちろん2006年も引き続き、ご一緒に考えてまいりますが、以下では特に上記①、すなわち

#### 人材（仕事）の質

について、更に掘り下げることにはしたいと思います。



## 【3】今まで人材の“質”向上策は成功したのか…？

### 1) 2005年にも盛んに問題となった“人材の質”

人材の質の問題は、すでに数年前から、

**基礎学力の低下や“人の話を聞かない”人材の増加**  
などの形でクローズアップされていました。

たとえば基礎学力がないために、お客様の名前の漢字を間違えたり、簡単な計算ができなかったりして、単純な仕事が進まないという問題が、各社で報告されたのです。中には、基礎的な敬語の使い方を知らないために、“感謝の電話”をかけてきた顧客を、逆に怒らせてしまったケースさえあったそうです。

また、人の話を聞かない傾向は、

- ◇指示した内容を確認せず自分の思い込みで行動する
- ◇顧客や取引先からニーズや状況を何も聞き出せない
- ◇組織内の人材間のコミュニケーションが悪い

など、事業機会喪失の直接の原因にもなったのです。

そしてこの傾向は、このまま放置すると、緩和されるどころか、ますます悪化する懸念があると言われています。

### 2) 2005年は“解決策が失敗”した年？

特に2004年秋頃から騒がれた“人の話を聞かない人材の増加”に対しては、

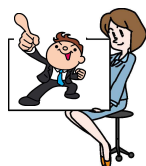
**アクティブ・リスニング（積極的に聞く姿勢）教育**  
が必要だという傾向を生み、たくさんの書籍や雑誌などで“人材教育論”が展開されました。しかし、ほとんど改善しているという例を聞きません。

“聞く姿勢”強化教育を受けた、メーカーのA社では、

**そもそも人の話を聞かない人材は研修講師の話を聞かない**  
ため、教育にほとんど成果が感じられないと言います。販売業のB社でも、高度な研修よりも、電話対応など当たり前のことを教えなければ意味がないと感じているそうです。

### 3) 2006年は解決の年になるか…

ますます“人マネジメント”が難しくなりそうな状況下で、過去のこうした“失敗”は、克服されるのでしょうか。そして、景気回復の中で、人材問題に足をひっぱられることなく、企業を新たなチャンスに向かわせる方策はあるのでしょうか。



## 【4】“教育至上主義”から脱出しつつあるマネジメント

### 1) 人材の“質”を下げる要因

実は“学力の低下”と“聞く姿勢のなさ”は双子の兄弟のようなもので、どちらも源は同じかも知れません。たとえば、知らない漢字ばかりの本は読む気がしないでしょう。漢字力という基礎学力がなければ、読むことに興味すら持てないからです。

知らない言葉ばかりを使う人の話も、漢字が多い本と同様、興味が持てません。そして、興味が持てないために、

#### 心を閉ざして自己流で行動する

のが、今の人材の特徴なのです。興味という“知恵の母”を眠らせてしまっただけで、確かに“質”は下がるばかりでしょう。

先のA社長は、織田信長が今川義元を破った“桶狭間の戦い”<sup>おけはざま</sup>の話で皆を鼓舞しようとしたら、桶狭間を知らない人材ばかりで、かえって朝礼がしらけてしまったとも言います。

### 2) 人材の“興味分野”を探すことから

しかし桶狭間を知らない人材も、パソコンには異様に詳しくあったり、ゲームやその他の趣味分野では天才的な能力を発揮していたりするものです。

彼らには能力がないのではなく、

#### 自分が興味を持てる分野でしか活動できない

のです。それは学校や家庭での教育が悪かったばかりではなく、世の中が複雑になり過ぎた上に情報過多で、

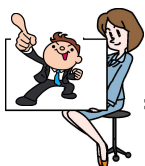
#### 興味分野を絞り込まないと混乱してしまうという環境

が、大きく影響しているのかも知れません。

### 3) 教育よりもビジネス・ライクな割切り視点

いずれにせよ、基本的な社会常識を見失い、人の話に耳を傾けることが少なくなった人材には、従来のような“教える”指導には効果が期待できないのかも知れません。教えたことも、**我流に早とちりする**人材には、手の打ちようがないからです。

そこで注目されるのが、その人材と共に事業を推進するかどうかの“**見極めポイント**”を明確にする考え方なのです。人材が再び流動化（転職活発化）する景気回復期に、**無理な教育に固執せず、適切な出会いへ組織の発展形態を変化させて行く**ことは、決して無駄なことではないでしょう。



## 【5】人材の“見極め”4つのポイント

### 1》人材見極め4ステップ

そのためには、人材見極めのための4つのステップが必要でしょう。その最初のステップは、その人材が何に興味を持っているかを捉えることです。努力をしても、何に興味を持っているかが見えない人材とは、今後接点を拡大して行くことは難しいと考えなければなりません。**(①興味発見)**

次に、その興味に共感できるかどうか大切です。経営者や管理者が反感を持つ分野に興味をいだく人材は、今後使い方が難しくなるでしょう。逆に、経営者や管理者もできるだけ広く共感を持つ努力をする必要があります。**(②共感形成)**

### 2》残りの2ステップ

更に、人材の興味を仕事に生かす糸口が必要です。たとえば、文書に興味がある人材にホームページ作成を命じて、**ネット通販事業**を開拓した例もあります。それまでその人材は営業マンとしては対人恐怖症で、使いものにならなかったのだそうです。この例の経営者は『反省文を書かせたら文章がうまかったので、もしやと思い起用した』と言われています。**(③糸口形成)**

最後に、①②③のいずれにも該当しない人材とは、合法的に関係を解消する必要があるかも知れません。**(④関係解消)** 教育成果が上がらない人材に、時間とエネルギーをかけられるほどの余裕を、今のビジネス環境は与えてくれないからです。

人材個人にも、長い目で見れば、適職を探す出発点にもなると思います。

### 3》2006年に求められる“見極めマネジメント”

人材教育の限界は、ある意味で、すでに見えてしまっているのかも知れません。しかし逆に、**自分の興味を仕事に生かす方法に、人材も組織も気付いていない**かも知れないのです。

景気が回復して人材の“動き”が活発化する2006年は、**見極めるマネジメント**に徹し、人材にできることは人材に、人材にできないことは思い切って外注するなど、柔軟な考え方が不可欠になるかも知れません。

本年も、こうした状況を捉えながら、マネジメント情報をお届けします。よろしくお願いいたします。 以上

