

# 稲盛流 人事・組織マネジメントの要諦

其の壹：人事制度はどこまでオープンにすべきか

其の貳：人事の仕事は社員の人間力を向上させること

其の参：心をベースに経営する《今を生きる経営者の真意》

其の四：《人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力》の公式を活かす

其の五：当り前のレベルを上げる企業文化のつくり方

其の六：全員参加の経営を人事が主導するための具体的方法

## 其の貳：人事の仕事は社員の人間力を向上させること

### 利己心が問題を起こす

人事の仕事はたくさんあります。就業管理、給与計算、労務管理、社会保険、人事評価、採用、教育等々。しかし、遠回りのようで一番大事な仕事があるのです。それが、社員の人間力を上げることなのです。

ドラッカーは真摯さのある人以外は会社に入れてはいけないと言っています。それくらい、人間力が大事なのです。

私が長く勤めさせていただいた京セラの稲盛名誉会長は、「人の心をベースに経営する」と言われています。うつろいやすいですが、一番信頼できるのが人だからです。

私は、いろいろな会社からあらゆる問題について相談を受けます。しかし、その問題を解決させるのですが、しょせんは対症療法です。次から次に対処しなければなりません。そのときに私が言うのは、「次元を変えてください」という言葉です。

今起こっている問題は、ほとんどが自分に何かしてほしいという利己的な考え方に起因しています。みんなが利己的になればなるほど、問題が噴出します。

「給料を上げてほしい」「評価がおかしい」「部署を変えてほしい」「休みが欲しい」「忙しすぎる」

等々、キリがありません。皆さんの会社でもそんな不満が中心ではありませんか。

### いつも良い考え方ができるかどうか

私がコンサルティングで入った会社に、まずさせていただくことは従業員のヒアリングです。

そこで、ほとんどの課題が見えます。その課題からは、本質が見えてきます。そんなときに社員の人間力が高かったら、どんなことが課題になるのか。

「自分たちの努力が足りないのでもっと勉強が必要です」

「ここを工夫すればもっと良くなるのですが、時間がそこに割けなくて申し訳ないと思っています」

相手に何を望むかではなく、自分に何ができるのかに視点が変わるので。この変化はどこから起こるのか。利他的に発想できるの

は、人間力を上げることしかないとからだと思います。

しかし、社員の人間力を上げるための努力をされている会社がどれくらいあるのでしょうか。

人間力が上がるだけで、すべての問題は解決します。だから、人事の一番大切な仕事は社員の人間力を上げることなのです。そのためには価値観を変えることも必要でしょう。

稲盛名誉会長が方程式を言われています。その方程式とは

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力  
人生も仕事も「考え方」が一番大切ということなのです。この基本にあるのが、日頃良い考え方が悪い考え方かどうかということです。

この良い考え方は、いつでもできることが大事です。調子の良いとき、自分に都合の良いときだけでできているではダメなのです。人間力を上げるということは、都合

《良い考え方》	《悪い考え方》
常に前向き	後ろ向き
建設的	否定的
協調的	非協調的
明るい	暗い
善意に満ちている	悪意に満ちている
思いやりがあり、優しい	意地が悪く、他人を陥れようとする
真面目で正直で謙虚	不真面目でうそつきで傲慢
努力家	怠け者
利己的でなく、足るを知っている	利己的、強欲、不平不満ばかり
感謝の心を持っている	人を恨み、人を妬む



星野 周 (ほしの あまね) 株式会社スターフィールド 代表取締役 <http://starfield-consulting.com/>

京セラのコンサルティング会社で人事コンサルティング事業部長を経て、あらゆる業種と規模200社の人事・組織・経営改革を実施。会社設立の要諦から会社成長のマーケティング・成長戦略・組織・人事などを支援し、売上向上に寄与させる。経営理念をベースにして、物心両面の幸福を実現することを目的とし、成果につなげていく。また、経営・人事をベースに講演、研修は数百回以上の実績。社長コーチング、起業コーチングにも定評がある。一般社団法人採用面接士協会 理事長。

稲盛流

人事・組織  
マネジメントの  
要諦

の悪いとき、自分に不利なとき、理不尽なときでも良い考え方ができるかがポイントです。

このお話のある会社でしたら、携帯電話の待受画面にしますと言われた方がいました。いつも意識するためです。

こんな良い考え方をする人の集団を想像してみてください。会社が良い姿しか見えません。

### 人は「何のために生きるのか」

それでは、人事がどのようにして人間力を上げていけばよいのかご説明します。

一番は採用のときに意識することが大切です。能力や経験よりも、人間性を大事にするのです。

採用に勝る育成なしという言葉があります。採用は、時間をかけて慎重に行うべきです。見ていると、採用に時間をかけなさすぎの会社がたくさんあります。もったいない話だと思います。

次に、どのような教育をすべきかについて考えてみましょう。

それぞれの会社で、次のような議論をしたことがありますか。それは、「何のために生きるのか」という議論です。何のために生きるのか。生活のため。家族のため。遊ぶため。そんな回答が上がってくるのがよくあります。

しかし、ここで止まっては価値観は変わりません。もっともっと

深掘りするのです。そうすることによって、何のために生きるかが変わってきます。突き詰めていくと、「世のため人のために」というところに変化してきます。

ただし、ファシリテートする人が人間力の高い人でなければなりません。社内にはいなければ、外部の方でもよいです。とにかく、時間をかけて何度も議論を尽くすのです。

世のため人のためというのは、利他の精神です。生きる目的が変わると生き方が変わります。そうすると、どうしたらよいのかというような展開に変わります。

そのときです。良い考え方をみんな実践していこうと呼びかけるのです。

読む本も大事になります。最近、質問すると本はほとんど読まないという回答が多いのはびっくりさせられます。人間力を上げる第一歩が、良書を読むことからです。

手始めに、稲盛名誉会長の『生き方』という本を課題図書にお薦めします。生き方が変わったという人がたくさんおられます。

最初は強制的に読ませることもご本人のためには必要です。

それでまた、議論をするのです。何のために生きるのかと。徐々に会社は変わってくると思います。考え方が変わってくるからです。

### 人事の人こそ人間力を磨こう

人事の人の仕事が人間力を上げることだと申しました。イコール、人事の人は人間力が高くないといけないのです。

あの人から言われれば納得できるという人になる。そのためにも、人事の人は修身を心がけ、学び続けなければダメなのです。

社員の人間力を上げるだけの人間力を身につける必要があります。私には無理だなどと言わないでください。良い考え方を覚えておられますか。常に前向きです。

そういう集団ができたなら、後は勝手に会社は良くなっていきます。良い考え方しかしないのですから。諸問題もなくなります。

経営者、幹部も当然ながら高くないければなりません。人間力の向上は、人事だけでなく経営陣の活動なのです。

会社を良くしたいのなら、全社員の人間力を上げること。

戦略を立てるよりも、もっと重要なことです。本気で社内に人事からそういうムーブメントを起こしてください。

良い会社が増えること。良い会社が成長すること。これは世のため人のためにもなります。

この連載を読んだ方から、会社を、世の中を変えていきませんか。ぜひ、運動にしていきませんか。人間力を高めることを。