

「人が人を育てる文化」を育むために

2010年度の新人社員研修が迫ってきた。学生生活を終えたばかりの人材が入社してくるなかで、企業はどうあるべきか。お菓子メーカーでの人事業務の経験を持ち、現在はセミナーなどで企業の人材育成を支援する松下直子先生にうかがった。

江崎グリコで

営業、広報も経験

— お菓子メーカー・江崎グリコのご出身だそうですね。

● 就職活動をするにあたり、グローバルな仕事をキーワードにしました。一時は商社も考えましたが、メーカーは単に世界を相手にするだけではない。商品が店頭で並ぶまでに、商品開発や企画、営業など、あらゆる人たちがかわります。一つの商品に大勢の知恵が結集していることに魅力を感じました。

— はじめはどんな職種を経験されたのですか。

● 入社して3年間は営業職、そ

の後2年間、報道担当の広報職を経験しています。広報部は会社

のことがよく知っている必要がありますが、そのとき入社4年目。そんな私が、全社の現状やビジョンを代弁できるはずもありません。しかし、部長から「今の段階ですべてを知ることにはできないから、この話は誰に聞いたら一番端的に分かりやすく教えてくれるのかを知っておけ」との言葉をいただき、人から情報を得て発信することを覚えられました。ネットワークの築き方は、今も役立っています。

— 今ご専門にされている人事部門へ進まれたのが、入社6年目。

18歳

神戸大学文学部へ入学。古文書や史料を読み解くことを目的とした「国史学」を専攻する。きっかけは高校生のときに読んだ、1300年前の女性天皇に関するコミック本。古代の文献から現代の人事につながるエピソードを発見し、関心を抱いた。オフィスのウェブサイトで「人事今昔物語!」として、そのエピソードが紹介されている。

● オフィスあんホームページ
<http://www.oan.co.jp/>

22歳

江崎グリコ(株)に入社。営業部に配属され、新規開拓営業に注

ご興味はあったんですか。

● 大学で歴史を専攻していて、もともと興味はありました。「歴史」と「人事」にはつながりがないように思いますが、『万葉集』にも「部下が過労で自殺したことを嘆き悲しんでいる」という歌が残っています。ずっと昔の人も、人事考課や人材育成で悩んでいたみたいですね。

自分のキャリアに

意味づけをしていく

— 実際に人事部門の仕事をしてみて、いかがでしたか。

● 江崎グリコの掲げるスピリットは「創る・楽しむ・わくわく

させる」。社員がお菓子を創ることを楽しみながらわくわくしているからこそ、消費者の方も

お菓子を食べて「わくわく」できるといえることです。私は人事部門としてそんな社員を支える仕事に誇りを感じましたし、楽しかったですね。

— 異動によって3つの職種を経験したことには、どのように感じていますか。

● 「キャリアデザイン」という言葉がありますが、会社員は誰でも組織の一員。好き勝手にキャリアを積むことはできません。確かに、己の生き方を自ら設計しようとすることは、大切です。

しかし、キャリアの反語にあたる「ドリフト」（漂流）することがあってもいいのではないだろうか。ただし、時に流されることがあっても節目ではきつちり自分のキャリアに意味づけをする。私の場合、一つひとつの職種の経験すべてが、のちの仕事で役に立ちました。「営業でこいうやったからこんな広報ができる」「広報があったからこんな人事ができる」と意味づけをしてきたから今があるんです。後づけでもいいから自分の仕事に意味を見つけることで、キャリアは積み重なっていくと思います。

—その後独立されます。動機は何だったのでしょうか。
●入社10年目を迎えたころ、人事の仕事が極めたいと思いました。また、大学で研究に従事していた夫が就職したタイミングもあり、2004年に「オフィスあん」を開業しました。

育てる風土のある組織をつくる

—企業は今、翌年度の新人の入社を控えている時期です。新人研修に対する要望はいかがですか。

●OJT（現場育成）の相談が顕

著ですね。つまり、現場で新人をどう育てたらいいかが分からない。会社内でも中間の層が空いてしまっていて、人材育成のできる社員が少なくなり、育てようとする風土がない。一方で新人も「この人に聞いていいよ」といわれるまで動けない。これでは、お互いが壁をつくっている状態です。

—最近の新社員の傾向はいかがですか。

●私は「いまどきの若者」という言葉はあまり好きではないんです。1300年前の文献にもそういった類の言葉は出てくるんですよ（笑）。彼らへの接し方が分からないというのは今も昔も同じのようです。結局は、経験者が未経験者を見て、そうした言葉を使っているに過ぎない。今、バリバリと仕事をこなしているマネージャーも、昔は「新人類」なんて呼ばれていたわけですから。指導する側は、若手を一つの枠組みに入れて見るのではなくて、「個」として対峙することが人材育成の基本だと思います。

ただ、傾向としては、早く成長することを求める若者が多い

力する。お菓子メーカーの新規開拓は、お菓子の置いていない場所でお菓子を提供する仕組みをつくること。当時はまだお菓子を取り扱っていなかったドラッグストアなどに働きかけた。

23歳

入社した翌年に、大学時代のゼミの同級生と結婚。今でも「夫の発想や助言はとても参考になる」という。翌々年、長男を出産。

27歳

広報部の報道担当を経て、人事部へ異動。採用、人材育成、人事制度設計と運用、労務管理など、さまざまな人事業務に携わる。

32歳

江崎クリコを退職し、(株)オフィスあんを大阪にて開業。「戦略人事、人事・労務、人材育成部門の外部ブレーン」として数多くの企業を支援している。



かもしれません。成長なんて生涯かけて実践するもので、早い段階で答えを見つける必要はないんですけどね。

—新社員を相手にするうえで心得とは何でしょうか。

●独立後、4年半ほど学習塾の経営もしていました。子どもを持つ母親の皆さんと接する機会が多かったのですが、「子育て」と「人材育成」の根本は一緒だと感じたものです。学習塾の現場では、私のような指導者は母親にかないませんし、それと同様に、人事担当者も現場の管理監督者にはかないません。人事担当と現場の管理監督者がそれぞれの立ち位置を認識する。それが、はじめの一步になるはず

です。
—ここ数年、採用を控えていた企業では、即戦力を求める傾向にあるようですね。
●量よりも質を求め、即戦力がほしいという思いはあるようです。でも、先述したような「教え方が分からない」状態では育てられません。
—即戦力を求めると、中途採用に偏るといったことも起こりがち

です。

●中途採用の社員も時として必要ですが、新しい人材を採用をする意味は「人が人を育てる文化」を維持できること。中途採用ばかりだと、会社内に「教える風土」がなくなっていくます。それが一度ゼロになると、修復するのは大変なことです。だからこそ、企業は「即戦力」という言葉の意味を、そして人を育てる仕組みを考え直す必要があるんです。

●松下先生ら女性講師のセミナー「ワンランク上の女性をめざすステップアップセミナー」(全3講 女性限定)を1月22日(金)、2月5日(金)、2月16日(火)に大阪にて開催します。このほか、松下先生単独のセミナーとして、「新人・若手を育てる」現場のOJT「ほうこう」を3月16日(火)に大阪で、「研修・人材育成制度の見直しと再構築の進め方」を2月24日(水)に東京で開催します。詳細はウェブサイトをご確認ください。

松下直子

(株)オフィスあん代表取締役、社会保険労務士・CDA、人事コンサルタント

profile

【まつした・なおこ】神戸大学卒業、江崎クリコ(株)に入社。営業、広報、人事労務職を歴任。独立後は、人材育成を生涯のライフワークと決意し、社会人教育に意欲的に取り組む。2004年に独立。人事コンサルタント、企業の独立支援、大学講師と幅広く人材育成に携わる。著書に『実践 社員教育推進マニュアル』、『人事・総務マネジメント 法律必携』(いずれも共著)、P・HP研究所、DVD監修「部下の実力を高める実践OJT」(P・HP研究所)がある。