

## 『本当の笑顔を拓げていく人材のための学び舎』



人材マネジメント部会 部会長 出馬幹也  
(フロネシス経営研究所・主宰)

この部会を立ち上げて 6 年が経過した。各自治体からの部会参加者、ならびに北川所長・幹事団・事務局それぞれの尽力により、本部会の基盤は更に強固なものとなったと感じる。また、このところ全国からの参加問い合わせが過去にないレベルで増加していることからみても、時代の要請に応える存在として一定レベルの認知が得られるまでになったのかもしれない、とも思う。より大きな使命感・責任感をもとに、次年度以降も実践型研究部会としての本質を堅持し、知見・成果の社会還元機会を増やししながら、部会の着実な進化を遂げていきたい。

今回巻頭言を記すに当たり、この部会をどうしていきたいと自分自身が考えているか、ということを考えてみた。そこで得た結論、「人々に本当の笑顔を拓げていく人材が集う学び舎でありたい」ということがある。私自身人材マネジメントの定義を「人々を笑顔にする技術」と捉えている。「人々の笑顔」とはどのようなものか、「本当の」という但し書きが意味するものは何であるのか、ということを含め、早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会・本年度文集の発刊に寄せる言葉を少し記してみたいと思う。

### ■■ 本当の笑顔とは何か

「本当の笑顔」の反対語から考えてみる。「偽物の」あるいは「本当ではない笑顔」ということになるだろうか。誰かが職場で何かを任されたとする。その意味や意義を感じることがない、今ひとつ腹に落ちない、ちょっと違うのではないかと思いつつ、結局は“やらされ感”で進めてしまうような心の状態。「本当ではない笑顔」の裏にはそのようなイメージが透けてみえる。

一方、「本当の笑顔」である人の場合はどうか。そこには、与えられた仕事に対する前向きな姿勢から始まり、胸襟を開いて語り合う対話、何かの際に交わし合う「ありがとう！」

という美しい言葉の交換も次々に見てとることができる。そのような人材の存在そのものが職場全体を明るくさせ、少しぐらいの困難や失敗も何とか乗り越えていけそうなムードを盛り上げてくれる。

## ■■ 人材マネジメントの本義

私の定義を繰り返すならば人材マネジメントとは「人々を笑顔にする技術」のことである。その笑顔とは当然「偽物」のことではない。何ごとにも前向きで、周囲を明るくさせてくれる存在の表情にあるところの「本当の笑顔」のことである。人材マネジメントを学び、実践するということは、そのような人材を一人でも多く増やし、職場・組織・社会を活性化させ、皆が望み、目指していく状態に近づけていくことに他ならない。それこそが人材マネジメントの本義であり、それ以外が私には思いつかない。

では具体的に、人を前向きにさせ、明るく・楽しく、頑張り続けてもらうようにするためには何が必要になるか。

- ① 職場（あるいは組織・社会）が目指す状態の明確化と現状との対比
- ② その状態に、皆で近づけていくための役割・機能、施策とその到達目標の適切な分担
- ③ ①②に加え、活動途上で発生する様々な問題・課題を的確に乗り越えていくために必要な、仲間と深く話し合い、対策を合意し、互いに協力しながら当初の目標を達成していきける行動能力

簡潔に記すならば上記のようになる。では、この中で何が最も難しいか。

私の答えは、経営層に最も必要かつ最も難易度が高く感じられるのは①、中間管理層には同様に②、担当者層にとっては同様に③、ということである。

この人材マネジメント部会立上げを準備していた約 7 年前、おそらく研究テーマは自然と①や②に集約されていくのではないかと私は考えていた。しかし、回を重ねるにつれ、③への取組みを増やす経過となった。それは立上げ前の参加者予想（経営・管理者層の増加）に反して若手（30 代前半）参加者の急増が背景にあることはもちろんであるが、私自身の深い気づきと確信があったことも、もう一つの事実である。

それは、③こそが人材マネジメントの土台という気づき・確信である。要するに、①や②は、③という土台の上に成り立つもの、③の上に積み上げていくものであって、その逆はあり得ない（①や②に取り組んでいるからといって、③が自動的に担保されるわけではない）という部分に対する、これまでにならぬほどの深い学びであった。

人材マネジメントの専門家の端くれとして、上記のことを当初から理屈として承知・了解していたことは至極当然である。実際、私自身の主たる研究領域「成果創出に繋がる行動特性」論考では、種々の文章に同様の重要性を記してきたことを思い返す。

しかし、この部会に参画し、多くの有為の人材と語り合い、実践からの気づきを学び合う中で私自身が改めて気づいたこと、それが、組織に集う人々が、深く話し合うことができるか否か、ということが人材マネジメントを志向する上での最大のボトルネックであるということだったのである。

### ■■ 深く話し合える人材を輩出する

この部会において、“思いのキャッチボール”とも称するダイアログの時間・場を多く取り入れてきた背景にはこれまでに記した経過があった。もし私が7年前のままの考え方があったならば、実践型とは称しつつもその一方で少々理論・理屈よりの研究運営を続けてしまったのではないだろうか、とも思う。

*人々の笑顔を広げる技術としての人材マネジメントを実践的に研究し、参画するメンバー一人ひとりが、まず「深く話し合うことのできる人材」となること。*

深く話し合える人材を輩出することに重きを置くことにより、人材マネジメントの本義、即ち、人々に笑顔を広めていける技術を修得する土台を確立できたように感じる。人間の集まりを有効に取りまとめていくプロセスとその技術とも説明できる人材マネジメントを学び、よりよいあり方を考え、見つけ出していこうとするからこそ、誰とも深く話し合い、分り合い、本当に大切なことを見つけ出す人材へとまず参加者が成長していける場でありたいと願う。そのような人材となれば、職場・組織・社会に足らざるものを鋭敏に感じ取り、その補完・補強のために、そして何よりも本当の笑顔をどんどん増やしていくために懸命に努力するリーダーへと、更なる進化を遂げることも期待できるだろう。

### ■■ 人材マネジメント部会の“ビジョン”

この部会は次年度、その運営方法を大きく変えていこうとしている。立ち止まることなく、部会そのものも進化し続けていこうとする。それはまるで、成長を止めようとしなない一人の人間、生命体のように。

そんな中で、何も変わらないことがあるとすれば、それは「本当の笑顔を広げていく人材

のための学び舎」であり続けたい、ということではないか。私自身の強い思い以外の何物でもない“ビジョン”だが、6年目を振り返り、7年目を展望する今、心からそう思える。

より多くの素晴らしき人材たちとの出会い・再会を求め、これからも熱をもって、幹事団の皆さまとともに、部会長としての使命達成にまい進していきたい。//