

～昨日の風 明日の風～ 経営コンサルタント 独白録

【第43回】「育成」の風景



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL <http://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

筆者は前職が建設系の企業でしたので、「1級土木施工管理技士」や測量、重機、安全、火薬などの資格を持っています。現在では製造やサービス、流通など業種を問わず仕事をさせてもらっていますが、最初の頃は建設専門でした。ただ、今でも私の原点は建設の現場にあって、天候や工期など条件の悪い中でも工期や品質、安全に配慮し目的を達成する「現場」の精神がコンサルティングの基本になっています。

今から30年ほど前、旧い友人が後継者の時代に週末になると若手の社員を集め、自ら講師となり施工管理技士の受験対策を行っていました。他の会社が関連団体主催の研修会に社員を送り込む他人任せが多い中、彼は手塩にかけて若手の育成を行っていたのです。35歳で社長となり、昨年「環境大臣表彰」を受けました。60歳を迎え、今年の1月に会長職に退きましたが、この25年間の経営者時代を支えていたのが、彼が自ら育てた人材でした。

手塩にかける

ある製造系企業の女性社長が、新しく入って来た若者の余りのレベルの低さに驚き、中学生レベルの教材を使って一生懸命漢字の書き取りや読み取り、数字の書き方などを指導していました。「なんとなく母親になったような気分です」と語っていましたが、結局、その若い子は半年ほどで辞めてしまいました。「やっぱり環境よりも資質のほうが大事なんじゃないですか。でも、うちのような零細企業にはなかなかレベルの高い子は来ません。どうしたら良いのでしょうか」と一時期随分と落ち込んでいました。

その後も人手不足は続き、あらゆる手をつくして人を探しました。若い子やベトナム人まで入ってきましたが、組織の中に大きな変化がありました。新しく入ってきた子たちに対して部長や課長達が様々なことを実に丁寧に教え始めたのです。

その行動に女性社長がお礼を言うと、若手課長がこう言ったそうです。「何を言ってるんですか。前の子の時、社長が一生懸命教えていたじゃないですか。あんなレベルの低い子に教えてどうするのだろうと思っていましたけど、その姿を見て僕らは考えました。若い子を育てるのは社長の仕事じゃない。本当は我々の仕事なのではないかって。僕らは社長の後ろ姿を見て真似しているだけです」

その話を聞いて社長は思わず涙ぐんだそうです。「とじきさん。本当の育成の意味が少しだけ分かりました。ものを教えることが育成ではなく、プロセスの中で人は育つんですね。今うちは部課長達がグンと伸びています」。たしかにその部課長たちの目つきや意欲は以前とは別人のように生き生きとしています。

プロパーを育てる

プロパーとは「生え抜き」のことです。良い人が来て会社が良くなることはありません。良い人は良い会社へ集まります。優秀な人がレベルの低い会社に来てすぐに辞めて行く姿をたくさん目にしてきました。あるいは意識の高い人もレベルの低い組織に入るとあっという間にそれに染まり凡庸な人材になってしまった例もよく知っています。レベルの低い人でも良い組織に入った途端別人のように変化した事例も知っています。一番質（たち）が悪いのは、レベルの低い人がレベルの低い組織に入り込み、組織の質をますます落としている姿です。これもまた目の当たりにしている風景でもあります。

プロパーを育てましょう。今組織にいる人々のレベルを上げる以外に、次のステージは見えてきません。今は組織の規模やインフラをことさら誇る時代ではありません。人こそが命。プロパー育成こそが飛躍の鍵です。