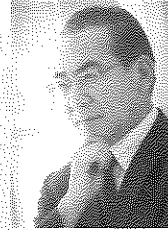


～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第92回】 その時にしか学べないこと



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、佛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。全国の商工会講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。

テレビのコマーシャルで「いつからでも学ぶことができる！」と言うフレーズをよく耳にします。確かに自分自身が自覚すれば、何かを学ぶ機会はいつでも構いません。しかし新卒、中途採用を問わず【入社時の教育】はいつからでも良いというものではありません。社員が会社の中に入ってきたその瞬間にしか教えられないものがあります。

例えば社歴。自分たちの会社がいつどのような目的で設立され、どのようなプロセスを経て現在の位置にいるのかを教えなければなりません。また、主要な取引先の情報。どのような人たちと自分たちが関わりながらビジネスをしているかということも伝えなければなりません。そして社内の実情を知らせる必要があります。人間関係や組織の中の会議など、たとえ新人であっても知っておかなければならない事は少なくありません。

昭和的発想の崩壊

「そんな事は仕事をやりながら知れば良いことだ。まずは現場に出て体を動かすことから始めなければならぬ！」という意見もないわけではありません。しかし、それを行ってしまったために会社や社内の人間関係に興味を持てず、すぐ辞めてしまう人がいるという現実には気づかなければなりません。特に中小企業は少ない人数で業務を処理しているので、改めて教育訓練にコストをかけることが困難です。だからこそなおさら入社時の教育が大事になるのです。昨今では愛社精神などという言葉は流行りませんが、良い会社には必ず「会社のことが好きだ」という人が存在します。給料さえもらっておけば構わないと考える人は少ないのです。

組織は個人と違います。少なくとも価値観を共有しておかなければ成果を出すことが難しくなります。その価値観の芽を与えるのは入社した時なのです。新年度を迎え、クライアント数社から入社教育を実施した後の参加者アンケートをいただきました。朴訥とはしていますがどれも良いアン

ケートでした。組織の存続と発展のためにはきちんとした人材が必要ですが、人材は入社した「その時」にしか育てられないのです。

昇進前に伝えておかなければならないこと

同じように、組織の編成においてもその時にしか伝えられないことが存在します。係長や課長、部長など組織の中核を担う人材を昇進させる場合、十分な知識と責任と役割を自覚させる必要があります。

中小企業の場合、「なぜこの人が部長職なのだろうか？」「この程度の人物が取締役？」と思うことが少なくありません。経営者とそのことについて話をすると「社歴が長いから」「大手にいたから」「大学を出ているから」と言われ驚くことがあります。部長といえばある意味会社の顔でもあるわけですが、主任や課長レベルの部長が少ないのです。全体を見る目を持っていないため目先の出来事だけにとらわれ、感情的発言を繰り返し、組織全体のモチベーションを下げている元凶になっている幹部社員もいます。

価値観の共有という命題

社会全体の情報量が増え、それに従って選択肢が広がり、可能性と同時に挫折のタネも増えました。価値観の多様化という問題は顧客側だけではなく組織の中にも存在します。組織の存在理由、将来へのビジョン、自社の正しいコミュニケーションのあり方など価値観を共有しておかなければ組織は前に進めません。そのために必要な教育訓練はタイミングが重要です。その時に伝えたり、理解させたり、自覚させたりできなければ価値観の共有はできません。

企業風土の大前提は組織の人々の価値観の共有にあります。振り返ってみれば良い人材だったのにと思う人たちも少なくないはずですが、なぜその人たちが組織を離れて行ったのか、改めて見つめ直す必要がある時代になったと考えています。