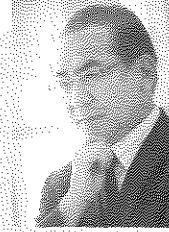


～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

[第119回] 育成のタイミング



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: <https://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。

「昔に比べて社員の成長速度が遅いような気がする。知識や情報はたくさん仕入れてはいるが、人として組織人としての自覚や覚悟が薄い。俺たちの頃はとは言いたくはないがかなり心配している」という話がある経営者の方がされました。確かに科学技術が発展して社会が便利で豊かになった分、変化したり失ったものはあるのかもしれませんが。実際支援先で若い世代の人たちと話をすると、本質的な話が伝わりにくいと感ずることはあります。

組織人が成長するとき

組織人が成長する瞬間があります。

- ① 後輩ができた時
- ② 役職について「役割り」を自覚した時
- ③ 人前で自信を持ってプレゼンが出来るようになった時

組織人の成長には時間がかかります。同時に適切なタイミングを見失うと成長の芽を潰してしまうこともあります。また、こうしたタイミングは業務に追われる日常の中では気づき辛く、組織的に捉える必要があることです。

後輩の存在

後輩ができた時、誰でも「お兄さん」「お姉さん」めいた行動をしなければなりません。それまで組織の一番下で使いっ走りのようなポジションにいたとしても後輩が出来ると背伸びをします。実はこの背伸びが次の自分の成長へのスイッチなのです。仮にいつまでも後輩が入ってこない組織の場合、30歳になっても40歳になっても組織の一番下にいるので、伸びるきっかけを失ったまま業務だけをこなします。そこには指導的な経験もなく、また後輩の手本としての自覚のかけらもない。どうあがいても本人ひとりだけで成長できるわけはなく、資質を開花させることもなく、朽ち果ててしまう以外道筋がありません。

役割の自覚

人は誰でも「役割り」を持っています。月曜の朝会社へ向かう足取りが重くても入社するのは、

多くの場合「誰かのお父さんやお母さん」であったり「誰かの息子・娘」だからです。実は、責任感やなにくそ！というエネルギーは自分の「役割り」を自覚しているからです。係長や課長や部長に昇進した時、どんな役割りが求められているかをきちんと教育しておかなければ、係長みみたいな課長、部長が組織の中で大きな顔をしてしまいます。世の中には社長の片腕であるという自覚のかけらもなく係長みみたいな専務すら存在します。それは与えられた役職の意味を理解していないからです。逆に、与えられた役職ではなく勝ち取った役職の場合、まず役割りの自覚はできています。

納得させる力

組織は多くの場合単なる個人の集まりではありませんから、新しい概念や仕組を導入する際に必ず「言葉」を必要とします。言葉なしに社会も組織も存在することは出来ません。組織人の要件として組織に向かって(複数の人達に向かって)ちゃんと話が出来るかどうかというスキルは大切なことです。それは資質というよりは、訓練によって能力を開発することが可能な領域です。30人、50人、100人という人たちに対して様々なことを「自分の言葉」で伝えられるかどうか。例えば、後輩集団に対して、同僚や部下に対して、時には社外の人たちに対してきちんと概念やイメージという抽象的なものを伝えられるかどうか。この能力を獲得した組織人がいて初めて組織は前に進むことができるのです。

経営者の役割

後輩が入ってくるかどうか？ 役割りをきちんと理解するかどうか？ 人前で話す訓練をさせるかどうか？ すべて「組織の問題」です。思い切った言い方を許してもらおうと、そうした取組をしている組織の人々は実に生き生きとしている。そうしたことを考えていない組織の人たちは眉間にしわを寄せて働いています。組織によって、人は花開き、時に萎れてしまいます。さて、御社の場合はいかがですか。