

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
独白録**

【第128回】 昨日の感謝、今日の当然、明日の不満



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。

給料を上げると社員は喜び経営者に感謝する。それが数ヶ月続くと社員達はそれが当然なことだと考える。そして一年も経つと給料に関して不満を口にし始める。給料だけではなく休日日数を増やしても同様なことが起きる。つまり経営者がどんな思いで福利厚生や職場環境を改善しようとしているかがうまく伝わらない。そんな風景をたくさん見てきました。

人間の本性

人間は環境適応の生き物なので、新しい環境に絶えず適応しようとしします。適応出来なかった個体は進化の過程で淘汰され「種」として存在ができませんでした。ホモエレクトスやネアンデルタール人というヒト族同士で争い生き残ってきた我々ホモサピエンスはこの30万年の間、凄まじい環境適応を繰り返し地球上の覇者となりました。その戦いの鍵を握ったのが類い稀な「脳の発達」でした。

このことに関しては以前にも書きましたが、体重のわずか2%しかない人間の脳は人間の代謝エネルギーの25%を消費する極めて効率の悪い臓器です。その為、脳は基本的に絶えず「省エネモード」で動いています。そのために脳は上手に「思い込み」を使います。つまり、慣れたことに関しては深く物事を考えません。会社が与えてくれた新しい環境も慣れてしまうと「当然」と思い込んでしまうのです。つまり慣れてしまうと思考が停止するように作られているのです。

情報を共有していない

本当の意味で風通しが良く、風土としてしなやかさを感じさせる組織の共通点は、「情報共有」のレベルの高さです。営業成績だけではなく商品・サービスの開発状況、会計、財務、顧客管理、採用や育成の状況、与信管理まで細やかに情報の共有化が図られています。

「そんなこと、お前達は知らなくて良い」などと言う社長は皆無で、むしろ良いことも悪いこと

も「会社の状況を知ってくれ」という経営者の姿勢がうかがえます。

マンネリを排除する

マンネリとは、状況に慣れて新鮮味がない状態のことです。行動や表現、思考などあらゆることに対して使われるワードです。この状態に陥ると個人も組織も停滞し始めます。周りの変化に鈍感になり新しい挑戦に対して億劫になります。組織としてはこれに対処するために、思い込みが人間の本性であることを理解し、絶えず組織に新しい風を吹き込む必要があります。個人であれば、日常のルーチンから外れ旅行や読書により見聞を広げさせ、組織であれば「情報の共有化」を徹底的に図り、自分たちの立ち位置や置かれている環境を共有することにより「これで当然」と言う意識から脱却することができます。

結果が全てではない

昔、駆け出しのコンサルタントの頃、別のコンサルタントが支援先で「結果が全てだ。結果を出せない人間は辞めさせて新しい人間を入れるべきだ」と話をしていました。結果が全てだとは聞こえの良い言葉ではありますが、そこには人間の成長や組織の成長と言う観点が欠けているような気がして、そのコンサルタントと袂を分かち博多で自分の会社を持つことにしました。結果はもちろん大切なことですが、それ以上に「プロセス」と言うものを考慮しなければ、人は成長せず組織もまた同じだろうと考えます。

古い時代に「給料を払っているのだから、文句を言わずに働け！」というタイプの経営者の下で働いていました。時代変化の中で、そうした古い考えが通用しないだけではなく、個人も組織も疲弊させていることに気づかなければなりません。

「昨日の感謝、今日の当然、明日の不満」というサイクルからどのように逃れるかは、経営者と組織全体の課題です。