

木村会計事務所

東京都練馬区石神井町3-25-24 MMビル2階
TEL 03-5923-9411 FAX 03-5923-9422
mail skimura@kimuracpa.com
http://www.kimuracpa.com/

本人の努力と
会社の環境如何により、
人の成長が決まる

事務所からのひとこと

立春の候、皆様いかがお過ごしでしょうか。

インフルエンザの流行が拡大しています。国立感染症研究所の集計(1月19日時点)によりますと、全国の医療機関から報告されたインフルエンザの患者数が1医療機関当たり26.44人と、前週(16.31人)を大きく上回りました。2月上旬にピークを迎えることが予想され、厚生労働省は警戒を呼び掛けています。

皆さまは「居安思危(きよあんしき) 思則有備(しそくゆうび) 有備無患(ゆうびむわかん)」という言葉をご存じでしょうか。中国の『春秋左氏伝』にある格言で、「安きにおりて危うきを思う(日常からリスクを考える)」「思えばすなわち備え有り(心積もりすることが備えになる)」「備え有れば憂いなし(備えがあれば、いざという時に慌てることはない)」ということです。危険が迫っている時ではなく、日ごろから用心を怠らないことが大切です。

COLUMN

呼べば答えるチームに変える

組織活性化の第一歩は「反応が良い」ということ、すなわち、呼べば答え、打てば響くような体質といえる。まずは、声がかかればすぐに「ハイッ」という返事が返ってくる状態にあるかどうかである。組織の活性化は活気づくり・リズムづくりにあるが、返事がないということは仕事の能率にも大きな悪影響を及ぼすことになる。コンサルティング現場の新人教育で、最初の段階で必ず教えていることに次の2つがある。

①呼ばれたら、必ず大きな声で「ハイッ」と返事をする(できるだけしつめる)

②使ったモノは、必ず元の定位置に整理して戻す

この2つのことなら、新人であっても入社第1日目からできる内容であり、特に仕事の知識や技能を必要としない。しかしながら、これらの事柄が意外と軽視されている企業が多い。経営者も幹部もその重要性を認識していないからであろう。呼ばれたら必ず返事をするということが、チームの全員に浸透してくれば、チームの空気もガラッと変わり、活気が生まれてくる。打てば響く組織、活きの良い集団にする。それにはごく自然な基本常識を定着させていくことである。

明日への指針

人材を成長させるもの

能力の向上をテーマとした研修は世の中にあふれており、関連のビジネス書や自己啓発本も、書店で専門コーナーが設けられているほど数多くある。しかし、研修を受けたり、書籍を読んだりするだけでは、人は成長しない。研修とは、人材が成長するための「きっかけ」、もしくは「準備」にすぎないのである。

例えば、優良企業の経営者の講演を聞いて、自分自身の至らない何かに気付いたとする。よく言う、「目からうろこ」というやつだ。しかし、どんなに分厚いうろこが落ちたとしても、それだけで人は成長しない。結果を出すには、この「気付き」をもとに行動を改めたり、やり方を変えたりする必要がある。

研修は、意識の向上につながるきっかけとなる「気付き」を与えられる。当然ながら、ビジネスについてのさまざまな知識を与えることもできる。また、行動の質を上げるための練習(ロールプレイングなど)もできるし、本人の強み・弱みをアドバイスしたり、結果を出すための行動計画のつくり方を教えたりすることもできる。

しかし、やはりそれだけでは能力は向上しないし、結果も出ない。研修とは、きっかけか、予備知識か、または手法・ノウハウの習得などを目的とするものであ

る。逆に言えば、そういうものでしかないということだ。得たものをもとに本人が行動を起こし、自分の現在のレベルを乗り越えたとき、初めて成長と言われる結果にたどり着くのである。

では実際、結果にたどり着いたとき、その人を成長させたものは何であろうか?それは、「今までやったことのない分野にトライする!」「行動を変え、今までよりも高いレベルに取り組む!」といったことにより、その人にかかってくる「負荷」である。

つまり、人を直接的に成長させるものは負荷なのだ。負荷がかかり、それを乗り越えることができれば、人は成長するわけである。仕事においては、仕事での負荷がかからなければ、人間(社員)の能力は向上(成長)しない。

スポーツにおいて、練習で鍛えて(負荷をかけて)成長する(うまくなる)ことと同じである。スポーツも仕事も、最初から高い能力を発揮する人は、よほどの天才以外には、ほとんど存在しない。必ず練習により鍛えられて成長を遂げていく。この「鍛えられる」ということが、負荷がかかることである。こうした点に気を付け、適正な負荷をかけることが、人材育成の要である。

経営者の心得

人を育てる経営者・上司であれ

企業経営の本質は人材育成にあることは言うまでもない。逆に、人材育成を妨げる要因というものがある。それは次に挙げる6つである。

- (1) 不条理・不公平・秘密主義の組織風土
- (2) 採算が合わない仕事や部門に配属する
- (3) 環境を変えない(部門・拠点・担当・ポジション)
- (4) 目標を与えない
- (5) 評価しない
- (6) 技術を教えても目的や思想、プロとしての誇りは教えない

裏を返せば、これらと逆のことをすれば、良い人材が育つということだ。実際に、人材が育つ社風を持つ企業は、これらとは逆のことをやっている。そうした企業における経営の在り方をひと口に言ってしまうと、「王道を歩む会社」であろう。

例えば、社長が平気でウソをついたり、あるいは大風呂敷を広げたりする企業は、必ず社員も現場でウソをつき、大風呂敷を広げる。上司が真実を隠す傾向のある企業の社員は、実際には仕事をせず一生懸命やったフリをする。また、社長がえこひいきをする企業の幹部は、自分を守ることに必死になる。

要するに、正しい経営を遂行する企業でなければ、人材は育たないのだ。そして人材を育てるのは、トップや幹部自身であることを忘れてはいけない。

例えば、あなた自身が困難の予想される山登りのチームに加わり、リーダー係に任命されたとして。計画はリーダーが立て、各担当者からリーダーに情報が集まる。あなたもリーダーから頻繁に雨雲の動きの報告が求められる。しかし、リーダーからは何の説明もなく「ああしろ」「こうしろ」「こう決めた」とだけ伝わってくる。あなたは不満に思わないだろうか？ あるいは、や

る気がわいてくるだろうか？

まず、経営者や上司は、方針や計画、施策の決定経過を社員や部下に説明することだ。そもそも説明なしに進めること自体、メンバーに対して失礼である。経営者や上司は「報連相をしろ」とよく言うが、報連相を一番求められるのは、実は経営者や上司なのである。説明する際の基本姿勢は、「部下をパートナーとして見る」ことだが、人材育成においてもカギとなるのは、部下をパートナーとして扱うことである。

人材育成のコンサルティング現場で、「ウチの社員は何度説明しても分からないんです、理解力がないんです」と言う幹部をよく見る。それに対して、「あなたの説明の仕方が悪いのです。子供に勉強を教える時、『子供だから分からないのは仕方ない』と言って諦める教師はいませんよ」とアドバイスすることになっている。

上から見下ろすような目線で見ていると、部下はついてこない。ついてくる部下もいるが、それは自立心のない部下である。共に目標を目指す「パートナー」として扱うことだ。

部下は、上司の言葉が「言っているのか、言わされているのか」「本音か、建前か」をよく見ている。つまり、「危機感をあおっているだけか、本当に危機なのか」「本気なのか、うまくいけばいいなという願望で話しているのか」「受け売りか、自らの意思で言っているのか」「上を意識して話しているのか、自分たちに話しているのか」などである。

経営者や上司は、本気・本音・本心で話すことだ。いかに言いつくらしても、考えを見透かされるということ意識して話すのである。それが良い組織風土を創ることに繋がる。

今月のことば

チーム力を発揮できない組織は機動力も集約力も結束力もない。