

「自走式組織[®]」5つの成長法則

第1回

「自走式組織[®]」の全体像

本連載（全5回）では、指示がなくともビジョンに向かう「自走式組織[®]」（以下[®]省略）の5つの成長法則、を、以下の流れで解説します。

- 第1回「自走式組織」の全体像
- 第2回【成長法則1・2】：社員の視点の高め方
- 第3回【成長法則3】：会社と社員の価値観を合わせる
- 第4回【成長法則4】：人が育つ環境を作る為の習慣化
- 第5回【成長法則5】：仕組みを動かし、継続させる

コロナ禍におけるリモートワークの影響などで仕事観に変化が生じていますが、良好な人間関係でモチベーションが保たれている組織であれば、人材流出や業績低下は起こりません。第1回は連載の基本となる「自走式組織」の全体像の把握からスタートします。貴社におかれましては、既に周知している内容かもしれませんが、社員や顧客、社会から選ばれる企業の本質をあらためて整理してみましょう。

もはや給料だけで企業は選ばれない

●鉛と鞭はパワハラ

冒頭でもお伝えした通り、仕事観が変化する状況下で「自分らしい働き方」を求めて転職する人が増えています。それは、自分自身の仕事の意味について考えをめぐらせ、その企業で働くことに価値を見出せなくなったとき「優秀な人材は流出する」という、経営リスクの高まりを意味しています。社員が離職する理由には「生活のため」もありますが、それは減少傾向にあり、今日、給料や福利

株式会社トゥルーチームコンサルティング
代表取締役

吉野 創

URL <http://true-team.com>
E-mail info@true-team.com

厚生だけでは、もはや企業は選んでもらえないのです。

このような社会環境の中、人事評価制度や目標設定で社員を管理し、鉛と鞭で働かせているような前近代的な職場はパワハラと危険視され様々な問題が発生します。

管理手法だけでは上手くいかない企業体質のあり方にメスを入れて、指示なしでも社員が動く組織構築のための5つの成長法則を本連載で解説します。

指示なしでも社員が動く「自走式組織」の本質

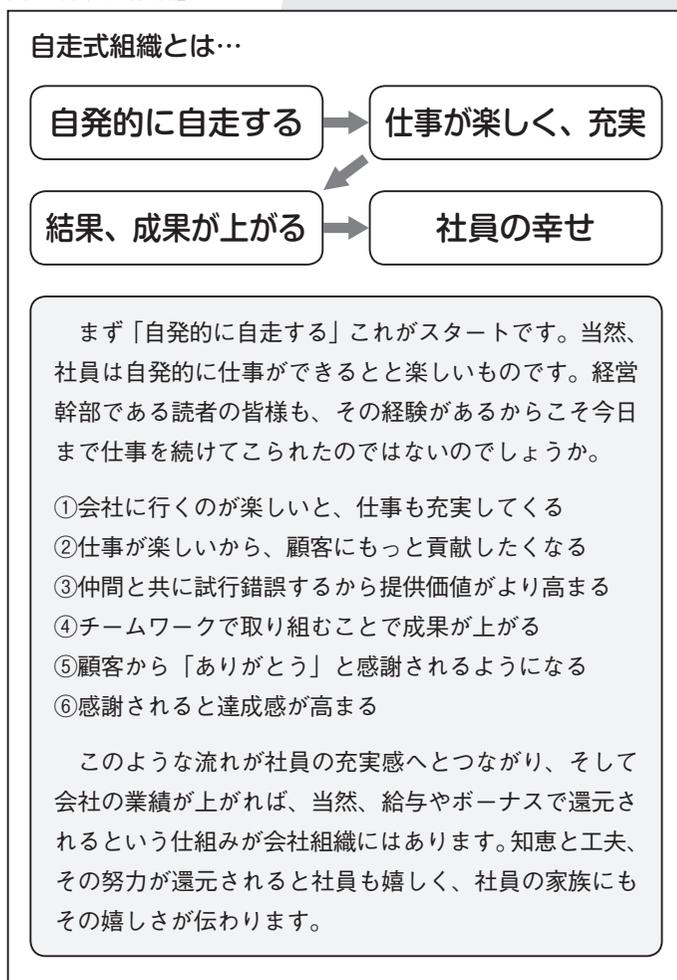
●貴社は、どちらですか？

先に断っておきますが、基本となる「自走式組織」の作り方に特殊なものはありません。

私が、これまでやってきた中で一つだけ確実に言えることは「自分たちで考えて、教え合ったり、育て合ったりする企業文化の構築ができた」という事実です。

それは、小手先の方法ではなく、押さえ所を仕組み化すればできる

図1「自走式組織」



ポイントを試行錯誤しながら体系化し、最終的に「自走式組織」に向かう意識を高めていくことです。本質的には、自走式組織は「作る」ではなく「引き出される」ものなのです。

特に職場では、人間の本质ともいえるエゴイステイックな部分を抑えるように心がけ、共に働くことで社員が幸せになるような組織

を目指すことが大切です。つまり、幸せに向けて自発的に生きることが人間の本来の姿であり、その生き方が結果として自走式組織につながるようになります。

では、図1・2で実際に組織の現場で起きている2つの事象を再確認してみましょう。

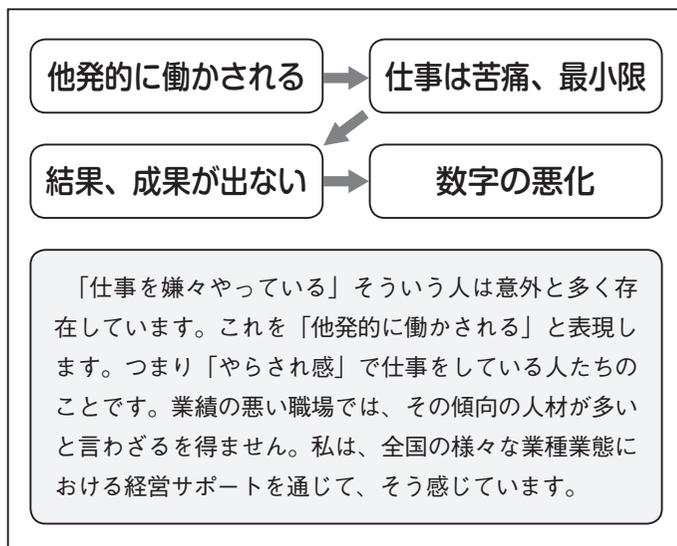
図1は、稲盛和夫氏が説いている「物心両面の幸せ」を表している

ます。充実感や達成感のような心証的なものと、金銭的なものの両方が充実してこそ、自分も家族も周りの人も幸せになり、また、モチベーションや顧客への貢献意欲の高まりから、自発的に仕事に取り組むサイクルが回ります。

●他発的では業績が下がる

一方、図2の「自走式ではない

図2「自走式ではない組織」



組織」は、どのようなサイクルで回っているか見てみましょう。

もしかすると、貴社にも思い当たる節があったのではありませんか。そこには、企業ごとに抱える様々な理由があつて、やらされ感で仕事をしていると、次のようになります。

・まあ、やってもやらなくてもいいよ…

・給料もそんなに変わらないから、言われたことだけやってればいいよ:

社内がこのような空気になるとうる、言われたことだけやってればいいよ:

各人は仕事を最小限に留めてしまな高まりませんし、そのようなゼロ仕事で一番迷惑がかかるのは「お客様」です。

**利益至上から幸せ追及へ
最先端の研究結果**

●経営目的の変化

私は仕事柄、利益至上主義の企業を多く見てきましたが、経営の目的は「会社の売上利益を追うのではなくて、働くことで幸せになる社員を作っていくこと」であると説いています。そして、幸せに

働く社員が顧客を通じて社会を幸せへと導くことよって、さらにその人自身が幸せになれます。これを「新機軸の経営」と呼んでいますが、今、そこを目指す企業が増えてきています。

一方「旧機軸の経営」は前述の通り、会社の利益を追求することを目的としており、中小企業経営者の多くは「新機軸もわかるが、利益があつてこそ経営は成り立つ」と言われます。私もそれを否定しません。

しかし「利益」が経営の一番の目的になると、社員が心を病んだり会社を辞めたりします。私は「それは違う…」と感じています。

●幸福感とパフォーマンスの関係

これらを学んだのは、慶應義塾大学 大学院システムデザイン・マネジメント科の前野隆司先生が主催する「現代幸福論」の講義で、そこで示されたデータは、
・ 幸せに働く人は、そうでない人に比べて創造性は3倍、生産性は131%アップする

・ さらに、個人の売上実績では137%アップするという研究結果でした。

ちなみにこのデータは、経営やマネジメントに関わる人たちが読んでいる、世界でも権威のある論文集「ハーバード・ビジネスレビュー」(2012年)の「幸福の戦略」という論文中で紹介されています。

世界最先端のマネジメント研究では「幸せ」を経営学に取り入れており、社員が幸せに働いているかどうかの指標を科学的、合理的に導入している事実を痛感した次第です。

**働き方改革と自走式組織
共通項は「社員の幸福」**

とはいえ、資金繰りや受注、売上、債務補償などで苦慮している経営者も多く、労働集約型の経営をしている会社では、離職問題や人材採用でも壁にぶつかり、事業継続が困難になっています。多くの大企業では働き方改革に

取り組み、成果も上がっていますが、一方で、中小企業では無理やり時短を行なった結果「残業をしない」というルールを守らせるだけになっているケースも見受けられます。しかも、残務を自宅へ持ち帰っていたのでは幸福感など感じるわけもなく、やらされ感ばかりが募るばかりです。

だからこそ、経営スタイルを学んで「新機軸の経営」にシフトしていく必要があるのです。

自走式組織は企業の生産性向上の本質的な取り組みであり、社員の働く意義や姿勢を考える機会を物理的に設けることが重要です。それが物心両面の幸せを実現していく自然の流れであることを、経営幹部がイメージしてください。

第1回は、自社が「自走式組織」か「自走式ではない組織」かを確認してもらうために、経営幹部の皆様には少々辛辣な内容でした。
次回からは、事例なども交えて5つの成長法則[®]の詳細な解説を進めていきます。

「自走式組織」[®] 5つの成長法則

第2回

【成長法則1】 【成長法則2】

社員の視点の高め方

企業経営における、人と組織の問題は大きな課題です。とはいえ「組織の改革」となると、なかなか上手くいかないものです。その理由を考察する中で、ひとつわかったことがあります。それはポイントが「労使関係の会社」か「同志関係の会社」か、ということで、問題が前者の「労使関係」であった場合には、会社と社員のビジョンや目的が別々になっている状態が考えられます。今回は、そこを「社員の視点」で突き詰めてみます。

なぜ、人と組織の間で

問題が起きるのか

リード文でお伝えした「労使関係の会社」が目指しているものは社員の利益です。当然、そこから社員に還元したいという気持ちはあるのですが、それが認識されていません。

そうなる社員は、会社が会社の利益を求めたのであれば、自分自身と家族の利益を求めるとなり、対立関係に陥りやすい状態となります。これが、企業の中で人と組織の問題が起きる原因になっているのです。

労使関係の組織と

同志関係の組織の違い

一方「同志関係の会社」は、会社と社員のビジョンや目的が同じ状態になっています。

実は、常に社員が目指しているのは「自分自身の人生の幸せ」(家族含)であり、それは人間が本質的に目指しているものであり、決して会社の利益ではありません。

そうであれば、会社もそれを具現化することが、これからの会社の理想像に必要な要素であると認識する必要があります。

例えば、多くの経営者が、社員

に対して、

「売上〇〇億を目指す！」

「利益10%の高収益企業に！」

などと言っているいませんか。

そのとき社員は心の中で、正直、会社の利益よりも「今よりも、もっと大変になるのか」と感じてしまい心が離れ、会社が目指すベクトルと社員のベクトルが乖離していきます。

掲げた目標は絵に描いた餅となり、未達成が数年続くと赤字で純資産が毀損します。回復しなければ、やがて債務超過となり金融機関との取引も停止され最悪の状態に陥ります。

では、目指す目的やビジョンを新機軸で考えるとき、経営者はどのように社員に伝えればいいのか。例えば、

「当社は、働いているみんなが一番幸せになる会社を目指します」

「全員の知恵と努力、チームワークによる最高のサービス提供で、お客様を世界一感動させよう」

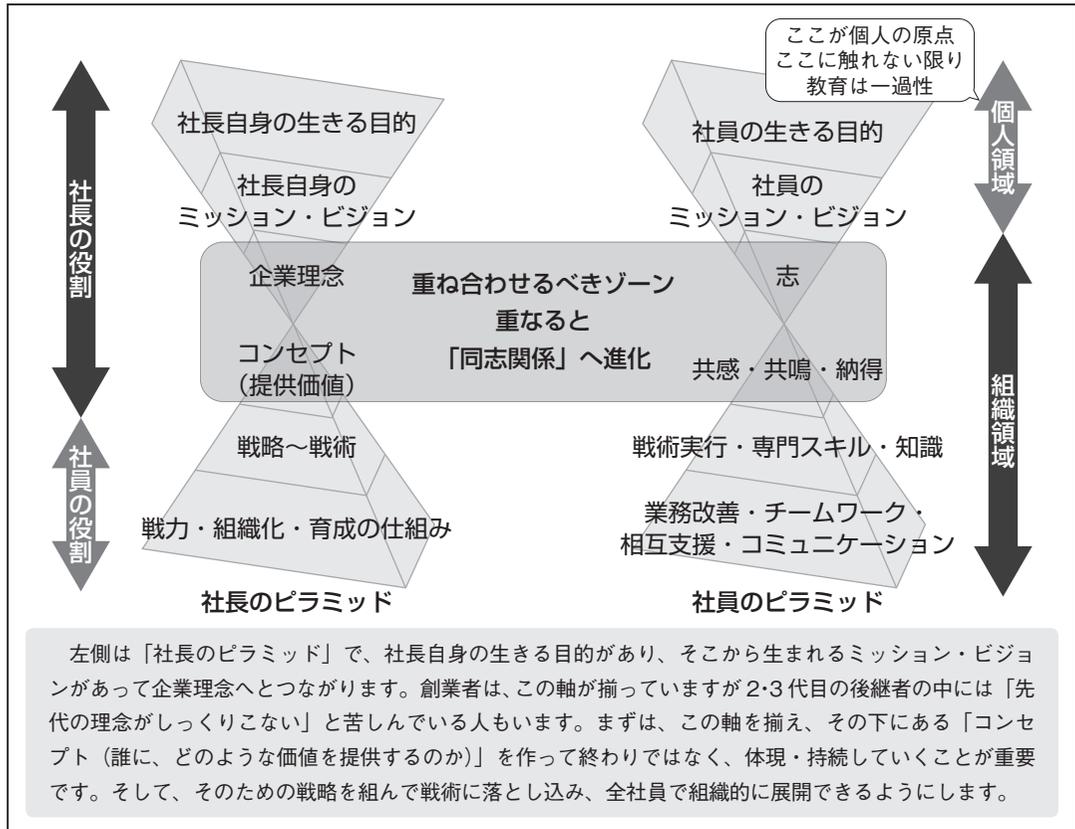


図1 「本物のチーム」経営 概念図

次に「人が幸せになれる」企業理念を掲げます。一貫性のある企業活動で目指すミッションとビジョン

企業と社員の存在意義の整合性

となつていきます。何より方向性が同じことが大切で、大きさの個人差はよしとします。

「私も微力ですが頑張ります」

「いいですね。私も一緒に目指していきたいと思います」

このように発信し、常に社員がそれを認識しやすい状態にします。すると社員にも共感が生まれ、

「私、社員全員の物心両面の幸せを目指します！」

「賞与を年2回でなく、年3回出せるよう私が率先して動きます」

「信頼ある仲間との達成感でもっと社会に貢献しよう」

「多くのお客様から、感謝やありがとうをいただける働きがいのある会社にしよう」

このように「自分のことだけ良くなれば良い」という状態で仕事という理由だけでした。

私もメーカー勤務で社会人になりたての頃は、あまり考えてはいませんでしたし機会もありませんでした。ただ、漠然と「自分の店を持ちたい」と思っていて、何のために自分の店を持つのかも、ただ「自由になりたい」という理由だけでした。

ではなく「考えていない」だけで、職場にはそれを考える機会がないのです。

「私」を「私」で、実際は「ない」と言います。実際は「ない」ではなく「考えていない」だけで、職場にはそれを考える機会がないのです。

図1で「社長のピラミッド」を確認しましたが、右側の「社員のピラミッド」はどうでしょうか。

●「自分理念」という発想が必要になる時代

図1で「社長のピラミッド」を確認しましたが、右側の「社員のピラミッド」はどうでしょうか。まずは、図1をご覧ください。

【成長法則1】顧客から選ばれる会社へ「社員の視点」を高める

●「自社視点」と「顧客視点」の違い

成長法則の前提は、組織が生み出す「価値」、企業が目指す「目的」を定めていることが必須となります。単に、組織における業務が「商品やサービスを提供し、利益を得る」というような認識では、仕事の質が次第に低下していきます。

そこで重要となるのが「自社視点」「顧客視点」の、どちらで仕事をしているかということです。自社視点とは、自社だけ自分だけが良ければいいと思って仕事をしている会社や人であり、そうになると仕事は単なる作業として効率よく処理した方が楽になります。しかし、これではお客様がないがしろにされてしまい、この状態がよくないのは経営者であればもちろん理解しています。

ところが、今まで「顧客視点に立って仕事に取り組もう」と言っても、必ずしも全社員に浸透していたわけではないはずです。さらに、このコロナ禍で世の中はどうなりましたか？ リモートワークなどで仕事のやり方が大きく変化していることでしょう。その状況下で、効率化しすぎたり、サービス提供を部分的にカットしたり、お客様への提供価値を下げてはいませんか。

そのときの視点の高さが、後に差となって出てくるのです。つまり「効率化という名の価値の劣化」が起きることもあるのです。価値が劣化すると顧客が離れていき、次第に「数字」も悪化していきます。

に向き合い給料を得ていた「やらされ感」の自分を、今、思い返すとゾッとします。

この「個人領域」を掘り下げて、原点の生きる目的やミッション・ビジョンを意識し明文化することで、企業理念との整合性を考え生かせることを、私は企業理念に対して「自分理念」と呼んでいます。

ただし、自分理念を考えている人は少なく、仕事の目的が「給料」や「生活」にすり替わり、思考停止状態になっています。当然、自発的に戦略や戦術の実行をする状態には展開しません。

一方で「自分理念」を見出して心から企業理念に共感、共鳴していくと、専門スキルや知識の習得を自発的に行おうとします。

●サポート先の事例

「来期のプロジェクトに関して、連休中に読んだ5冊の関連図書を基にレポート作成しました」と社員から連絡がありました。社長や上司、もちろん私からも指示など出していません。自分理念から自

社に共感した社員は、勝手に必要な知識を学ぼうとします。「会社のために仕事をする」ことが、自分の人生のためにもなる」という境地で、それが広がると部署の垣根を超えたチームワークが育ちます。

市場で進む二極化現象と数字の持つ本質

ここからは、

【成長法則1】

【成長法則2】

の解説に入ります。まずは、今現場で起きている「二極化現象」について知っておく必要があります。この二極化現象は、会社が顧客から「選ばれる」「選ばれない」という二つに一つのシビアな淘汰を意味しており、自社は何によってお客様から選ばれているか全社員で考える必要があります。

そして、次に、その根拠となる「数字」の本質を理解しないと成長法則は成立しません。

以上を認識した上で、成長法則1・2を読み進めてください。

【成長法則2】社員にとっての「数字の意味」を変える

●数字は目的ではなく理念の体現の先にある単なる結果である

社員が考える「数字の意味」とはなんでしょう？

「経営の目的は働く社員の幸せ」とお伝えしてきました。では、これからの経営は「人の幸せが大事で、数字は大事ではない」と勘違いする方もいるかもしれませんが、数字はとても大事です。

利益がなければ会社は倒産してしまいます。倒産に陥れば、理念の体現も社員の幸せもありません。ただし「数字が一番大切なものではない」ということです。

では、2番目に大事なのが数字であると考えます。私は、売上や利益を社員の方がどのように捉えているのか知るために、サポート先で「あなたの持っている数字の意味は？」という質問をします。多くのケースで「数字ですか？それはノルマです。給料がもらえなくなるから、やるしかありませんね」と答えます。

ところが中には「数字ですか？私たちの仕事は企業理念の体現です。それによって、お客様から感謝をいただいた結果として数字が上がります。つまり、数字はただのバロメーターです」というように、お客様から選ばれる努力を続けることの大切さを理解している方も希にいます。

前者を後者に変えること、つまり「数字は目的ではなく理念の体現の先にある単なる結果である」ことを理解浸透させることで、数字の持つ意味が変わります。

リーダーが価値の背景を
ストーリー立てて伝える

企業理念の体現によって生み出す価値をしっかりと理解浸透させる必要がありますが、実際は共有の機会があまりなく説明不足のケースがほとんどです。
以下は、弊社のサポート先である経営者との会話です。

社長「企業理念やビジョン、経営目的は大事ですよね」

私「社長ほどの程度、社員にその話をするのですか？」

社長「創立記念日の会合の時に15分程度かな…」

これでは浸透は望めません。
そこから取り組みをスタートさせて、年2回のマネジメントリーダーが集まる一泊二日の合宿で、社長の生きる目的・ミッション・ビジョン・企業理念をつなげ、その体現としての価値提供や3年後、5年後の未来像とプロジェクトを整理しました。

そして、整理した内容を、社長が真剣に社員の前で話すときの雰囲気が一気に変わりました。

話の筋道としては、社長自身の生きる目的（ミッション）（ビジョン）（企業理念（コンセプト））（戦略と戦術を順番に一本につなげて、ストーリー立てて説明をしたのです。すると、社員の皆さんの目の色が変わってきました。

「私は本気でそういうことを考えている」「私の理念を皆と実現してみたい」という、社長の本音と社員の共感レベルが高次元でシンクロした瞬間でした。

同社の懇親会でも「社長、この商品の大事な箇所はこの部分ですね！」などというように会話が弾み、社員の理解が深まっています。

その後、日々の朝礼、会議の冒頭や最後のタイミングで3〜5分程、理念やビジョンの話をしていきます。社長だけでなく、理解した幹部や管理職が伝えていくことも大切で、1回で終わりではなく継続した努力によって、価値や数字の背景が浸透していきます。

「自走式組織[®]」5つの成長法則

第3回

「成長法則3」

会社と社員の価値観を合わせる

今回は【成長法則3】「会社と社員の価値観を合わせる」について解説します。実は、5つの成長法則の中で、この【成長法則3】が一番ハードな取り組みです。ただし、それだけに、この会社と社員の価値観を合わせることができた組織は「無敵」となります。敵がない（敵を作らない）、自走式組織を目指してみましょう。

自走式組織にする上で

外せない「共感」

● 自分理念と企業理念

前号で解説した「自分理念」という発想には、自走式組織にしていく上で、「自分自身の理念を持つ」ことが欠かせません。その上で、自分理念と企業理念を「どのように重ねていくのか」が大切になります。

組織には様々な価値観が存在していますが、中でも最も重要なものは「仕事観」です。この仕事観とは、社員の仕事に対する考え方や姿勢を指します。個々人の社員が仕事

に対して「どういう考え方をもち、どんな姿勢で取り組んでいるのか」になります。

これは、今まで、どんな人と仕事をし、どんな人と一緒に過ごしてきたかで形成されるもので、各々がバラバラの仕事観を持っているのが普通であり、それによって自分自身の行動を選択し判断する無意識の心のクセが、個々人の温度差として表れます。

例えば、次のような納期が迫っている案件での温度差です。

● 仕事観の温度差の例

Aさん「時間が無い。待っている

お客様のために少しでも早く進めなくては！」

少しでも提供価値を高めようと、知恵を振り絞り、困難なことや面倒なことにも取り組もうとします。

Bさん「時間が無い。であればこの程度の内容でいいのでは。売上が変わるわけではないし…」と妥協してしまっ。

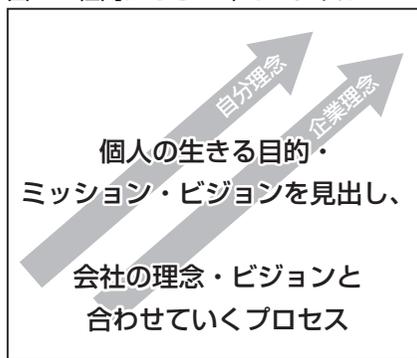
ここで何もアクションを起こさなければ二人の温度差が変わることとはなく、そのままではチームワークに影響が出るでしょう。

● 基準が「企業理念」

では、両者どちらの姿勢が尊重されるべきなのでしょう。会社はそれを明確に示す必要があります。その基準が「企業理念」になります。会社がどのような仕事観を求めているのか。企業理念を紐解き、それを明確にして社員に伝える時間を持ちましょう。

そうして、自身の仕事観と会社が求める仕事観を揃えていくこと

図1 社内にある2本のベクトル



が大切なのですが、その機会は勉強会や研修で物理的に設ける必要があります。そこで各自の内面と会社が求めている仕事観に対する理解度を徐々に深め、「共感」しながら揃えていきます。

社員のミッションやビジョンを見出すには

それは、図1で表現しています。シンプルに「2つの矢印を揃えていく」ことです。2つの矢印の意味は、前述の「自分理念」と「企業理念」になります。

企業経営は「企業理念だけでは

うまくいかない」と感じている方もいるかと思われませんが、それは、この2本立てに気づいていないからかもしれません。

社員教育を実施している企業は多いのですが、自走式組織は「この2本を一本化する」ことがポイントになります。

「個人の生きる目的・ミッション・ビジョン」と「会社の理念・ビジョン」は、人間の心の中にあるもので、個人が社会生活を営む原点になります。繰り返しますが、この2本の向きが揃っている必要があります、それを、考える機会を設けてください（後述する「人間性能力を高める5つのポイント」で詳細を解説）。

自発的に考えて動く「自立型人材」を育てる

●組織内に5%ほど存在する

個人の生きる目的・ミッション・ビジョンと、会社の理念・ビジョンの向きが揃っている人物が経営者です。実は、私は、経営者以外

にもそういう人物は存在していると考えており、彼らのことを「自立型人材」と呼んでいます。経験上では、組織内におおよそ5%ほど存在しています。

自立型人材が社内に5%ほどいることは、社員面談や現状把握のインタビューなどで、概ね、その人たちは同じようなことを語るの「あつ、この人は自立型だな」とわかります。

まず、自立型人材の「仕事観」は「人生観」とほぼイコールであり、働くことが生活のためだけでなく、仕事のとくと、それ以外のとととの姿勢に矛盾がなく一貫性があります。

次に、その一貫性から、自分のために働くことが会社のためにもなっており、人生の軸が「良い生き方と仕事での貢献」と位置付けられていることが感じられます。

つまり、顧客や社会、世の中への貢献を「利他（自分以外の他を利することを優先する価値観）」と認識しており、それが自分にとっても「幸せ」という認識を持つ

ています。自分のために働くことが会社のためにもなると、自分でも納得ができていて、やらされ感とは無縁の状態です。

●内発的・外発的動機付け

彼らは、自分で「もつと幸せになるために何ができるか」「さらに価値を高めて成長したい」と常に考えているので、学びの姿勢を崩すことなく自己成長の「内発的動機付け」を強く意識します。

一方、やらされ感がなぜ生じるのかというと、上司から「ああしろ、こうしろ！」と言われ「仕方なくやっている」という仕事観を持っていくからです。これは「外発的動機付け」であり、このような社員は与えられた仕事を単にこなすだけになります。

世の中が欲しているのは、前者の内発的動機付けを強く意識している自立型人材です。自分で考えて行動し、不明なことがあれば学び、どんな問題や困難も乗り越えて行く人です。

経営者は「こういう人物がもつ

と組織にいれば…」と、いつも思い描いているはずですが。

●企業は人なり

幸福学の「幸福感とパフォーマンスの関係」で、幸福感の高い人は創造性が3倍、生産性も131%向上するという調査結果が出ています（第1回でも掲載）。このような社員を増やすことが企業の生産性を高めるからこそ、今、その戦略が求められています。突き詰めると、人材育成戦略や組織成長戦略は自立型人材を増やすことに集約されるのではないのでしょうか。

例えば、自立型人材が増えると管理をしなくていいので、管理コストは限界まで減らすことが可能になります。実は、これが最も費用対効果が高いので、社員教育の戦略や方針もそこに定めて確実に投資していくことが大切です。

実際に、私は「企業の生産性を高めるための重要な投資においてそれ以外に何かあるのか」と説いています。なぜなら、多くの経営者が「企業は人なり」と言ってお

り、自走式組織は「人財」を創ることが核だからです。

組織の「2:6:2」 自立型人材の育成戦略

●まずは10%を目指す

5%ほどの自立型人材を、いきなり組織の50%に増やそうとするのは大変な作業であり、おそらく難しいでしょう。しかし、5%を10%にすることは可能です。このような発想で自走式組織づくりに取り組むことが肝要です。

「組織は2:6:2に分かれる」という説があり、それは、優秀な者が2割、平均的な者が6割、劣る者が2割という意味です。逆説的に捉えると組織には「優秀な者が2割」存在しているのです。

まず、自立型人材を5%から10%にすることに注力することが大切で、それが10%に増大すると、次の20%が見えてきます。自立型人材の比率が10%〜20%くらいまで高まると、組織はガラリと変わるはずですが。

人間性を変えるために やるべきこと

ところが、人は、なかなか簡単には変わりません。そこで、そのプロセスについて解説します。

●個人の欲求を満たす

前述したように、自立型人材の仕事に対する姿勢（仕事観）は、人生観とほぼイコールです。

とはいえ、いきなり「仕事観や人生観を変えろ」と他者から言われても、それは指示命令であって「大きなお世話」となり、やはり無理があります。

そこで必要になってくるのが個人の欲求です。多くの人が、今より、さらに幸せな人生にしたい

・仕事で成果を出し、周囲から信頼、尊敬されて自己重要感を高めたい

と考えています。

特に企業であれば、多くの社員が仕事で成果を出すことに関する

欲求を持っています。したがって、経営者や経営幹部、上司が、社員と話をする際には、それと関連づけてコミュニケーションを取るようにします。

今よりも、さらに幸せな人生を送るために「仕事観」を変えてみよう！

そのためには、仕事に対する姿勢の改善が必要であることを社員が気づけるように接してください。すると、日々の仕事観の改善が言動に反映して、それが徐々に仕事の成果へとつながります。この因果関係を共有することがとても重要です。

なぜならその本質は、社員の誰もが仲間からお客様からも「選ばれたい！」からなのです。

仕事観が、

- ・自分が得ること以外は無関心
- ・面倒なことから逃げる
- ・問題が起きたら他責にして誤魔化す

という姿勢では、人間性において

仲間からも、顧客からも信頼されるはずがありません。

しかし、無自覚にこのような姿勢の言動を繰り返してしまうのもまた人間の性であり、これは、世界中の多くのマネージャーに愛読されている大著、デーブル・カーネギーの『人を動かす』にも書かれています。

では、どうすればそのような人間性を自分自身で変えることができるのでしょうか。その為には、強い欲求を醸成し、それを継続してもらうことが必要です。つまり人間性の向上による仕事観の変革を筋道立てて理解してもらうためには、継続的に研修を行ったり、勉強会で情報を共有したり、物理的な機会の創出が必要になります。

人間性能力を高める5つのポイント

●人間の成長観察

仕事観を自分自身で変えていくには「人間性能力」を高めていくことが大切です。

図2 人間性能力を高める5つのポイント

- ① (人生と仕事の) 目的と目標を内面化する
- ② 基本行動「原理原則」を学び、実行し習慣化する
- ③ 人間にしかない「感謝報恩」という能力を強化する
- ④ 自己客観視をして、相手を知ること
- ⑤ 過去(歴史や自分史)を知り、未来を描くこと

私はコンサルティングファームに在籍していた頃から、人が成長するポイントが知りたくなり、自らの学びも含め、経営改善を目指す企業向けの合宿研修の講師をしていました。

コンサルティングをする傍ら、週末の合宿研修の講師をしていたのですが、のべ5千人近くの社員や管理者、幹部人材と向き合うこ

とで、その人たちが成長するポイントとは、一体どこにあるのかについて研究しました。

この経験で、試行錯誤しながらも人が成長するポイントを探った結果、図2の5つが浮かび上がったのです。

本稿で述べた、自分理念である「生きる目的・ミッション・ビジョン」を具現化することは、この①〜⑤を実践することに他なりません。

自分史作成メソッドを活用した自分改革手法

●人は軌道修正できる

自分理念を考えるのに欠かせないことは、5つのポイントにもあるように、

これまでの自分を知り、現在の自分を知って、その上で未来を考えたとき、幸せの方向に向かうのか、そうではないのか？

これを自問自答することです。

そして、現在の延長線上の未来

では「どうやら不幸になりそうだし、まずいな…」と感じたら、自分で軌道修正をすればいいのです。

無意識に楽な方に流されて変われないのも人間ですが、このように、自分で軌道修正ができるのも人間の優れた特性であると、私は考えます。

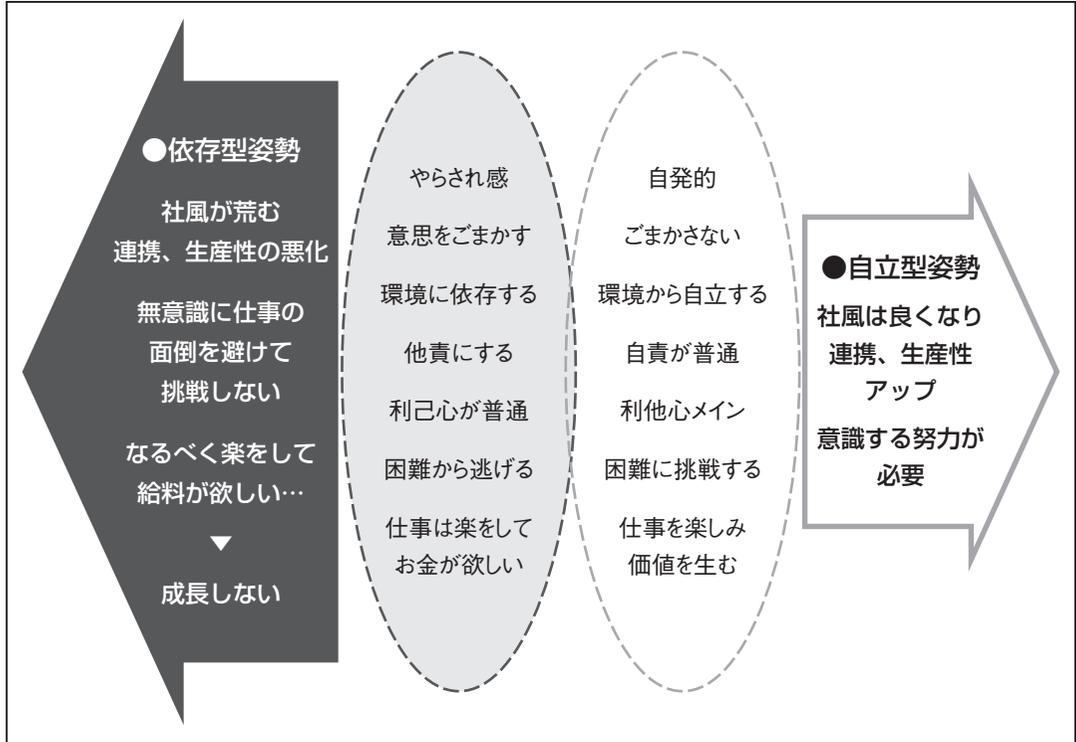
●性格診断も一つの手法

「自己客観視」と言っても、大抵の人は一番自分のことがわかっていません。そういうときは、性格診断的なツール(アプリなど)を活用して自己客観視を試みるのも一つの方法です。自分の性格の傾向がわかるツールであれば何でもいいと思います。

診断結果が出て「この部分が思わしくないから駄目だ…」ではなく、結果を自己分析して、そこから改善策を自覚し、成長のヒントにすることが大切です。

私は、この診断データの結果はすべて「自分資源である」という認識でいます。特に、自分の中で「自覚している」か「自覚してい

図3 個人の仕事や人生に対する姿勢が社風（組織力）をつくる



ない」が重要で、この自分資源を追いかけて、

その資源が影響して、今こうなっているのであれば、どのように変えていけばいいのか？

という風に、自分史を見つめ直す姿勢が求められています。

**仕事や人生に対する姿勢
その集合体が「社風」**

●無記名式のアンケート

仕事や人生に対する様々な個人の姿勢の集合体が会社であり、その姿勢が、目に見えない「社風」を作っています（図3）。

自立型人材の割合は5%ほどです。90%以上が依存型人材の傾向というようになります。依存型人材は「自分に都合の悪いことをごまかす」「他責にして自己正当化する」などの傾向があります。

そのような人たちが90%以上いるのであれば、他責にしたり、誤魔化したり、最後は逃げたりする

ような社風になりかねません。当然、お互いの信頼関係も深まらないうまく、寒々とした関係でコミュニケーションも希薄になり、チームプレイなど望めません。

実は、このような問題は潜在化しており、目に見えにくく対処もしづらいものです。そこで「社風調査」という無記名式のアンケートを活用する手法があります。無記名式のため本音を書いてもらえます。

そのアンケートを集計し傾向を見ていくと、会社が抱える課題がわかります。面白いことに業績と比較してみると、やはり、業績が悪い会社ではアンケート結果から多くの課題が見つかります。

見つかった課題は各部署にフィードバックして、皆で課題についての原因を探り、対策を考え、担当者や期日を決めて、実際に問題解決していくための行動を起こします。

まずは社内で、そのためのミーティングや勉強会の時間を取って進めることが肝要です。

「自走式組織[®]」5つの成長法則

第4回

【成長法則4】

人が育つ環境を作るための習慣化

今回は【成長法則4】「人が育つ環境を作るための習慣化」について解説します。研修会や勉強会で学んだことを「一週間経ったら忘れてしまった」という人もいますが、これは誰もが抱える悩みです。どんなに自己分析をして、自己改善のための努力や行動計画を決めても、人は元に戻ってしまいやすいもの。その解決法を本稿でお伝えします。

図1 心理学者ヘルマン・エビングハウス提唱「忘却曲線」

| | | |
|--------|---------|-----------|
| 20分後には | 42%を忘却し | 58%を覚えていた |
| 1時間後には | 56%を忘却し | 44%を覚えていた |
| 1日後には | 74%を忘却し | 26%を覚えていた |
| 1週間後には | 77%を忘却し | 23%を覚えていた |
| 1ヶ月後には | 79%を忘却し | 21%を覚えていた |

時が経てば、感情や知識など学んだ記憶は薄れていく
 反復・復習など、定期的に学び続ける事が必要

●ヘルマン・エビングハウスの「忘却曲線理論」
 まず、図1をご覧ください。これが「忘れる理由」で、人間は1日経つと74%、1週間で77%、1ヶ月では79%忘れてしまうという研究結果です。
 そもそも、人間は「忘れる生き物」なのであれば、そこから発想を変えてみましょう。時が経つと忘れることがわかってるのであれば、どのように習慣化を仕掛けるかが重要になります。

自走式組織につなげる習慣化の視点

株式会社トゥルーチームコンサルティング
 代表取締役

吉野 創

URL <http://true-team.com>

E-mail info@true-team.com

図2 当たり前のレベル（一例）

5A ~「選ばれる人財」の基本の「き」~

5A

- ①あいさつ
- ②ありがとう（感謝を伝える）
- ③アイコンタクト
- ④アクション（身振り・手振り）
- ⑤あんしん（和やかな雰囲気作り、笑顔）

最初はルール化する

●「5A」
 簡単な行動ベスト5
 その「簡単な行動」のベスト5を「当たり前のレベル5A」と呼んでいます（図2）。
 例えば、社内のコミュニケーションが悪くミスが多くなっているのであれば、その現場で起きてい

良い習慣を定着させる
 技術は「皆でやる」

私は試行錯誤の末、そのやり方にたどり着きました。それは「やろうと思えばできる」簡単な行動を「ルール化」してしまうことです。

「自走式組織[®]」は株式会社トゥルーチームコンサルティングの登録商標です

ることは、出勤時に挨拶すらして
いないのでは、という会社の空気
感が想像されます。

オフィスに到着したら、おもむ
ろにデスクに座って仕事に取りか
かり、周りのスタッフとのやりと
りもメールで済ましてしまっ
黙々と作業を続けコミュニケーション
はいつするんだらう？と、
そのような心配な状況を見聞する
会社も実際にありました。

●挨拶は人間関係の基礎

この場合のシンプルな解決策と
しては「コミュニケーションのき
っかけづくり」が大切になってき
ます。例えば、朝の「挨拶」は最
適です。元気に明るい声で「おは
ようございます」と挨拶するだけ
です。そして、先に出勤している
人がいれば極力自分から挨拶をし
ます。普通の会社では当たり前
のことができていない、そうであ
れば、まずはそこから全社員でや
ってみましょう。

この挨拶のルールを、研修会や
合宿、セミナーなどの場で周知徹

底し、皆で共通認識を持ち、翌日
の朝から始めてみましょう。

そして、この挨拶を全員で実施
する際に、大切な役割を持つ人物
が上司になります。

例えば、若手の人が「おはよう
ございます」と元気よく挨拶した
ときに、その上司が挨拶を返さな
かったり、特にリアクションなく
「おう」というぐらいの薄い返事
であったとしたら、挨拶をした本
人はどう思うでしょうか。

おそらく、やっていて嬉しくな
いと同時に「不快なこと」と記憶
されます。そして人間は不快なこ
とは続けようとはしません。

逆に「快いこと」は継続してや
ろうと思います。上司は、部下が
元気よく挨拶したら「おっ、元
気のいい挨拶だね。俺も元気が出
たよ。ありがとう！」と必ずリア
クションしてください。すると部
下の方は「嬉しい！快い！小さな
成功体験」となって積み重ねるこ
とができ、翌日も元気よく挨拶を
しようと思うようになります。

人は、このような積み重ねや練

り返して、行動の習慣化ができる
ようになっていきます。そして、
まさしく「挨拶は人間関係の基礎」
で、自社の土台を守ってくれます。

●貴社の管理職は大丈夫ですか？

部下は上司の行動を見ていま
す。皆で「よし、コミュニケーション
をさらに良くして、明るい社
風を作るために挨拶をしよう」と
決めたのであれば、まずは上司が
率先垂範して行動するのは当たり
前のことです。

ところが、三日坊主で上司がや
らなくなってしまうとしたら、
部下はどのように思うでしょう
か。当然、不信感が募り「自分だ
けやっているのがバカらしくなっ
てきた」となり、挨拶をしなく
なる人が出てきます。こうやって、
皆で決めた良い習慣がどんどん頓
挫していくシーンを、過去に何度
か見てきました。

●関係の質を向上させる

「おはようございます」の挨拶
と同様に、何かをしてもらった

「ありがとうございます」「どうも
ありがとう」と、感謝の言葉を声
に出して返します。

こんな当たり前のことが、なか
なかできていません。感謝する気
持ちは持っているのですが、声に
出せていない人がほとんどで、こ
れは実にもったいないことです。

他にも、

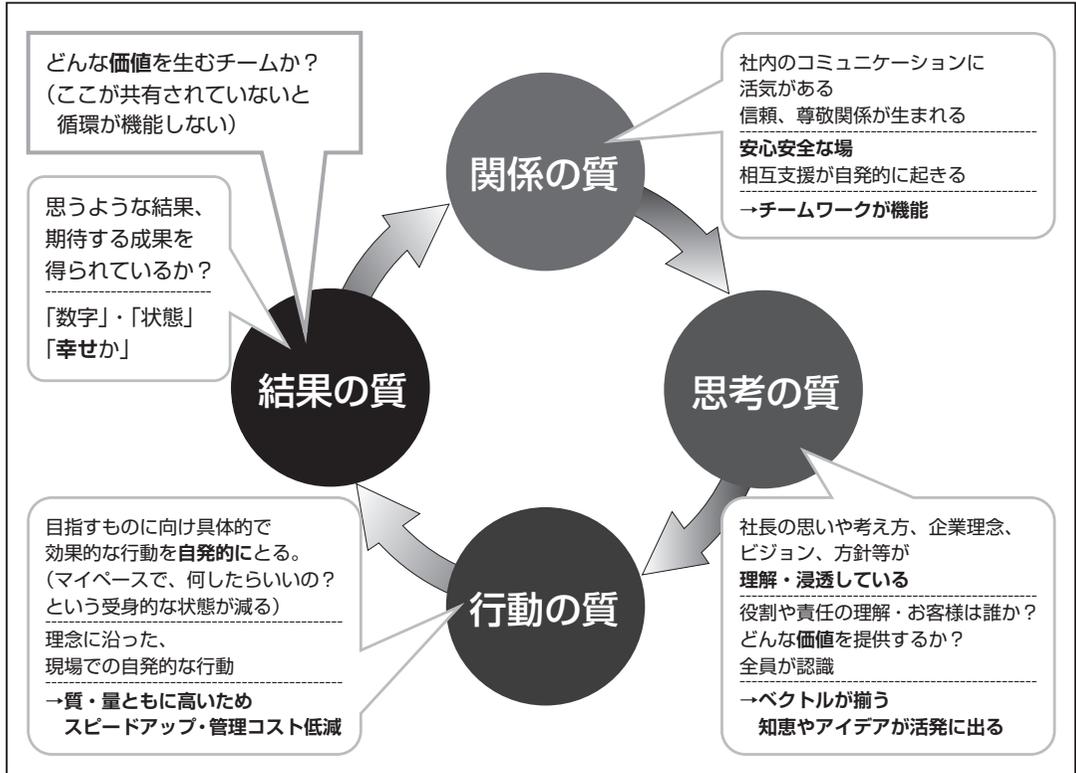
- ・「アイコンタクト」で
- ・コミュニケーションを取る
- ・「身振り手振り」で
- ・コミュニケーションを取る
- ・「笑顔」で

コミュニケーションを取る
など、誰でもできる当たり前のこ
とができていません。そこで、こ
れらを「やんわりとルール化して
習慣づけしてしまっ」ことがポイ
ントになります。

難しいこと、難易度の高いもの、
誰しもうができないものは習慣化に
向きません。

全社で、またはチームで、一丸
となって取り組むからこそ相乗効
果が発揮されて、コミュニケーション
を取るきっかけとなるアクシ

図3 組織の成功循環モデル（マサチューセッツ工科大学：ダニエルキム教授提唱）



ヨンが習慣化されていきます。

お互いに承認し合う、注意し合うことが、初期段階では重要になります。ところが、組織内の「関係の質」が一定以上ないと、お互いに注意し合うことはなかなかできません。

そこで、まずは関係の質に着目して高め続けていきます。これを継続していくと、社内のコミュニケーションが改善され、

- ・お互いの関係の質が向上し
 - ・それにより思考の質も向上し
 - ・最終的には行動の質も高まり
 - ・結果の質が変わる
- ことにつながります（図3）。

読書習慣を根付かせる「社内文庫」システム

●パブリックスペースに本棚を

次に、習慣化でオススメなのが「読書習慣」です。昨今、ネット社会の影響もあり、企業によって差はありますが読書習慣の減少が顕著化しています。

とはいえ、私もコンサルタント

業務に携わる前は、基本的に読むのはマンガが中心でした。周囲の同世代も同じようなもので、それが普通だと感じていました。いま思えば「あのときに、もっと本を読んでいたればビジネスに活かせたのに」と、思い当たる節がいくつもあります。

そこで、習慣化の環境づくりとして「社内文庫」システムを実施します。例えば、社長がオフィスのパブリックスペースに本棚を用意して、中古書籍などを購入し並べておきます。その本棚を「社内文庫」と名付け、社員が気軽に触れられるようにします。

- ある企業では、社員が昼食や休憩をする場所に本棚を置き、
- ・自由に読んでください
 - ・貸出も自由です
 - ・持ち帰りもOKです

として、自由な運営にしました。すると、昼食時にパラパラと本をめくる機会が増え、本の面白さを話題にする人が徐々に増えてきました。そして、そういう人たちが自身で買って読み終えた本を、

この社内文庫に寄贈するという新たなアクションが起きはじめたのです。

このような運営方法で、まずは本を読む機会を増やします。読書好きならば誰もが感じることですが、読書は実際に面白いわけです。それが、ビジネスにつながる実用書であれば、書いてある内容を実践し成果を上げるという経験につながっていくかもしれません。

「馴染みのない本から得られることを、ビジネスに活用して成果を上げる」ぜひ、このような習慣化にもトライしてみてください。

上司の「発問」から 自発的な行動を促す

●良い質問をしていますか？

他にも、習慣化でオススメなのが「発問」です。発問とは、上司が発する「問いから考える」という取り組みです。例えば、会議のときに管理職（上司）が「そもそもうちはどんな会社を目指しているんだっけ？」と、わざと部下に

問いかけます。

聞かれた社員は「考える」ことになります。質問に対してサッと答えられたら、それは素晴らしいことです。普段からこのような会話をしていなければ、なかなか会社の理念やビジョンなどは語れません。

答えがわからず「申し訳ありません、わかりません」と言った社員は、会議が終わった後で上司や先輩社員にこっそり聞きに行くことになりませんが、その際は、自分から教わろうとしているため、メモなどを取り「理解しよう、覚えよう」という姿勢でのぞみます。

そして、そこには「ありがとうございます」という挨拶が生じ、理念やビジョンをしつかりと浸透させることにもつながります。つまり、上司が良い質問をして「考えさせる」ことが目的なのです。「そもそも、どんな会社を目指しているの？」
「その目標（数値）の意図は何だったっけ？」
「今の発言（行動）は、企業理

念に沿っている？」

この「発問」によって自分の頭で、その意味を考える習慣が次第に身に付くようになり、やがて置かれた状況や立場によって自らの行動を変える習慣も備わります。

この取り組みも、上司が意識して問いを発するだけですからとても簡単です。

やはり、管理職（上司）がマネジメントに関わる中で、これらの習慣化を意識的にやるか、やらないかで会社の雰囲気は大きく変わると思います。

上司の自発的な行動が 部下の行動を変える

●人を思うように動かしたい!?

実際の経営支援の現場で、社員の話の聞くと「上司は、部下の管理をするのが仕事である」と思っている人が多いと感じます。私もコンサルティングファームの支社長時代には、正直そう思っていました。

例えば、部下の業績目標や売上

目標を達成させて支社の目標をクリアする、それが「管理する仕事」であると疑いませんでした。ところが、そうではなかったのです。

上司の仕事は、部下の「考え方の習慣化」を実現させて「やる気にさせる」ことだったのです。

この取り組みに関する手法は色々ありますが、その理論体系の一つに『メンタリング・マネジメント』（福島正伸・ダイアモンド社）があります。同書の著者である福島氏は、私のコンサルティングの師匠でもあります。

私は、同書をはじめて読んだときに、まさに「目からウロコ」の心境になりました。そこには、マネジメントには、

・「管理型マネジメント」
・「メンタリング・マネジメント」
があること明記されていました。

・「管理型マネジメント」
恐怖心で、人を自分に都合よく動かそうとする。

・「メンタリング・マネジメント」
人は、共感と尊敬によって勝手

に動き、成長する。

私は、支社長時代に、この「管理型マネジメント」を実践していたのです。つまり、人事権による「恐怖心」、昇給と減給による「飴と鞭」で、部下を思い通りに動かそうとしていました。

この考え方に大きなショックを受け、実際に、クライアント先でも「管理型マネジメント」の考え方を持つコンサルタントとして振る舞っており、人と組織の問題で苦しんだ経験もあります。

当時は「人を思うように動かしたい」という、未熟な自分がいました。繰り返しますが「人は、共感と尊敬を持つことによって、勝手に動き成長する」ものなのです。

**メンタリングで
自立型人材を育てる**

●見本・信頼・支援

先に挙げた同書の理論の中に「メンターは、見本・信頼・支援の3つの要素を使って、自立型人材を育成する」と書いてあります。

・「見本」＝自分が部下の見本になること

・「信頼」＝このケースでは、自分が信頼されることよりも、部下を信頼して受け入れる

・「支援」＝部下がやる気になり成長するためのあらゆる行動。ただし、部下が楽になるようなことをするわけではない

では、この3つの要素の比率はどうかっているのでしょうか。

この比率が「見本・信頼・支援7・2・1」で実施することが重要です。つまり、最初、上司が見本になっているかどうかを部下は見ていることになり(図4)。

●見本になることが一番！

例えば、見本になってない上司が、仮に正しいことを言ったとしても、部下は言うことを聞かないものです。

実際に、あなた自身が部下だった頃は「正論だと思うが、○○さんからは言われたくないよ」と、

心の中で感じていた先輩や上司がいたのではないのでしょうか。そして、上司が部下を信頼しなければ、絶対に部下も上司を信頼しません。

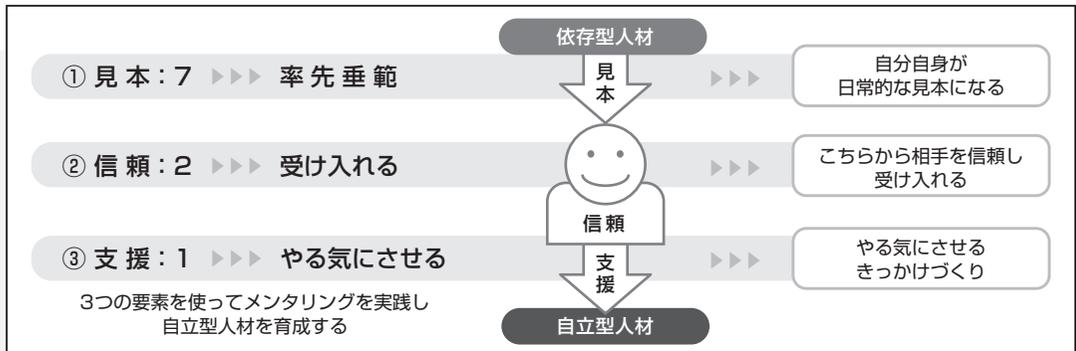
例えば、部下を叱っても「この人、私の成長を本気で信じていないし、応援する気もないな」と見透かされてしまえば、部下は冷めてしまいます。つまり、部下に向かって「こいつは駄目だな」と思って接していると、部下はその通りに駄目な人材になってしまうのです。

私も今思い返せば、この「見本となる」ことの意識も、日々の取り組みも、まったく足りていなかったことに気付かされます。ぜひ、同書を読んでみてください。

上司の仕事とは「部下を管理することではなく「自立型人材の習慣を自分自身が身に付けて、部下に対してその見本となる」ことに他なりません。

その上で、メンタリング・マネジメントを効果的に実践し、部下の考え方の習慣を変えていくことに注力してください。

図4 メンターの役割



「自走式組織」[®] 5つの成長法則

最終回

【成長法則5】

仕組みを動かし、継続させる

前回は「習慣化」を解説しました。本連載の最終回は、その習慣化を組織としてどのように「仕組み」とし、それを「誰が動かし」「自走式組織[®]」作りを継続していくのか、について考察します。結論から先に言うと「最終的に機能するのは、必要最低限の教育体系」です。では、話を進めていきましょう。

自社風土に合わせて
少しずつチューニングを

私は、これまで様々な業種・業態の企業において「組織成長の仕組み」の構築に携わり、試行錯誤をしてきましたが、結論をまとめると左記になります。

必要最低限の教育体系と
合宿・マネジメントシステム・環境整備などを効果的に組み合わせる「年間計画」とする。

株式会社トゥルーチームコンサルティング
代表取締役

吉野 創

URL <http://true-team.com>E-mail info@true-team.com

そこで、最終的に機能するのは、必要最低限の教育体系です。

中小企業は、ギリギリの人員で仕事を回している現場がほとんどであり、やりたいことはたくさんあっても物理的な時間が取れないケースが多く、また、細かい仕組みや制度を設けても実際にはなかなか運用されず、すべてを実行することは困難です。

さらに、社員の立場の違いがあるとはいえ「教育の機会」を、最初は前向きに捉えないケースが多くあります。

理由としては、教育の必要性は感じていても日々の仕事に追われ

ている状態で、勉強会や研修に時間を割くことで進捗が遅れたり、その結果、残業や休日出勤につながったりする負担を極力避けたいという心理が働くからです。

したがって、最初から高いハードルの仕組みは続かないので、企業風土に合わせてハードルや量をチューニングすることが、機能させるポイントになります。

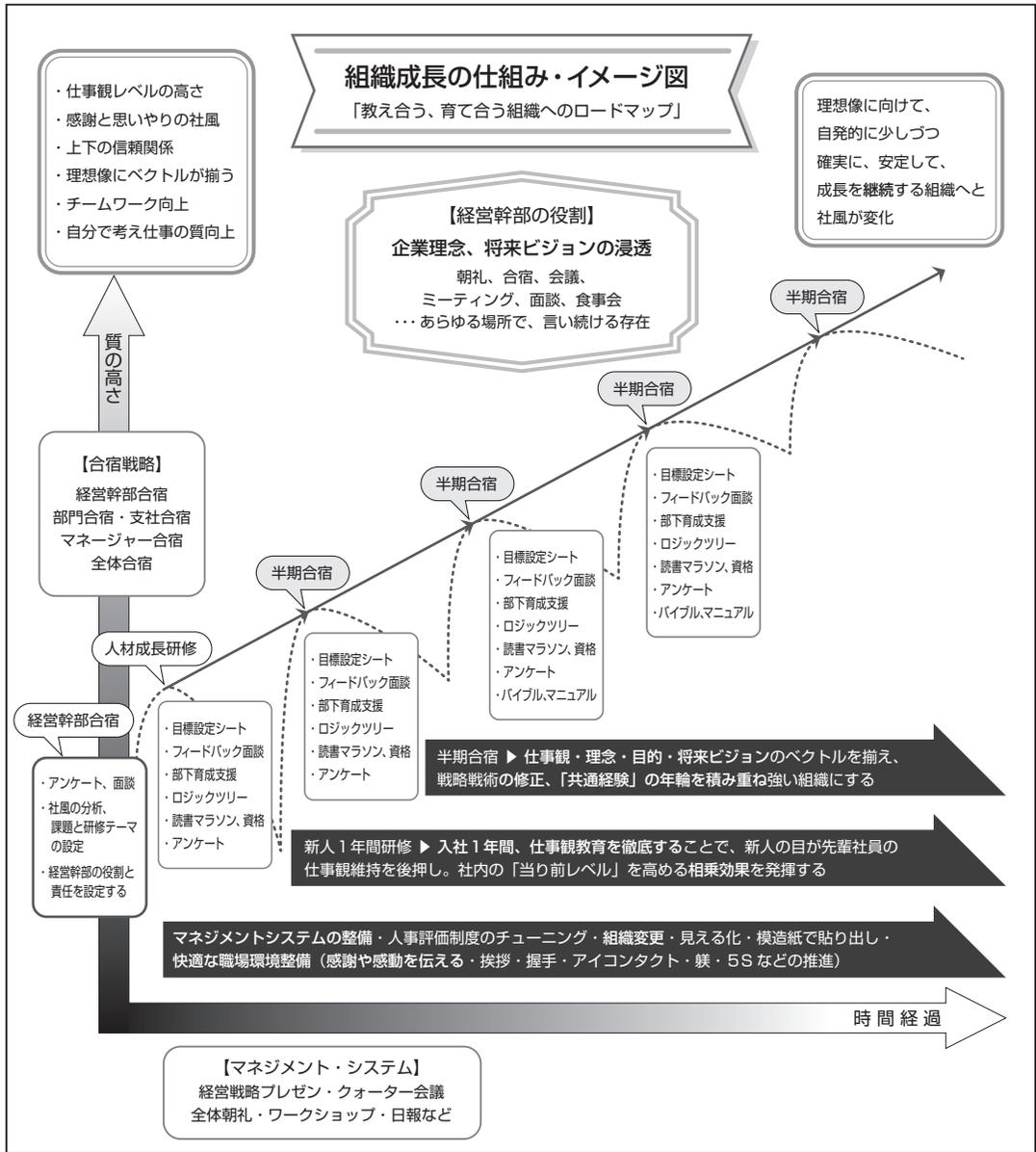
マネジメントシステムの
整備（教え・育て合う）

では、実際に組織を成長させる仕組みに、定期的な組み込むべきポイントとは何でしょうか。

まず、図1に示したような「組織成長の仕組み」をイメージしてください。ちなみに「仕組み」とはマネジメントシステムの整備を意味しており、会社にあるマネジメントの全般を指しています。

例えば、組織の変更や社内ルールの見える化、人事評価制度の構築、快適な職場環境の整備、業績管理のためのミーティング、朝礼

図1 組織成長の仕組み概念図



などです。これらを効果的に組み合わせる年間計画にします。

図1には「教え合う、育て合う組織へと向かうためのロードマップ」の設計が記してあります。誌面の都合上、すべての内容をお伝えすることはできませんが、ご関心のある方は本稿文末に記したセミナーの案内をご覧ください。

忘却を防ぐための半期サイクルの合宿

●人は、元に戻るもの

仕組み全体の中の重要箇所を解説すると、まずはキックオフとして、経営幹部メンバーで合宿や勉強会、ミーティングを開催し、それを社内へと広げていきます。これにより「仕事観やヤル気」が高まります。

ところが、そのような高まった仕事観やヤル気は時間の経過と共に徐々に低下していく傾向があり、高い状態を保持するためには様々な取り組みが必要です。

例えば、

- ・目標設定
- ・フィードバック面談
- ・部下育成支援
- ・ロジックツリー
- ・読書マラソン
- ・資格取得の支援
- ・定期的なアンケート

などの施策を実践します。

しかし、組織によって差はありますが、やはり時間が経つと仕事観ややる気が低下して、どんな取り組みをしても、元に戻ってしまいう人は一定数出てきます。そして、その人たちの影響によって、他のメンバーも同様に元に戻ってしまいうのです。

その理由は、前回の習慣化で解説した「忘却曲線理論」で考えればよくわかります。人は忘れる生き物です。合宿や研修で学んだこと、気づいたこと、決心したこと、例えば、自分自身が「何のために働いているのか」「なぜ、この会社で働いているのか」という価値観レベルのことも、時間の経過と共に忘れてしまいます。

そして、当初は意識していた行動が、徐々に意識されなくなり、習慣化されていた従来の考え方や行動に、徐々に戻っていくメカニズムが働きます。これは、私が実際に様々な仕組みを試行錯誤した結果であり、時間の経過と共に、徐々に元へと戻っていく傾向はどうしても拭いきれませんでした。

●逆転の発想で

そこで「そうなったとき、どうすべきか」を考えてみました。忘却曲線理論により、意識レベルが落ちることはわかっているのですが、ここは逆転の発想です。

そこで「意識レベルが落ちる頃に、また意識が上がる仕掛けをセツトすればいい」というアイデアにたどり着き、仕組みを考えてみました。例えば、図1内の「半期合宿」です。半期合宿とは、次のような3つの仕組みを備えた合宿や研修機会のことです。

- ①半期ごとの頻度で、戦略／戦術を改良していく仕組み

②企業理念、ビジョン、大切にしている価値、仕事観を揃えていく仕組み

③自らの原点の再確認をし、成長の機会ロスを防止する仕組み

これら3つに加えて、特に大切なことは「再度、自分の原点を見直すこと」です。

それは「なぜこの会社で、この仕事をやるのか？」その仕事を通じて「自分の人生をどう生きるのか？」という自問自答すること、仕事観を考え、自覚することにあります。ただし、仕事に追われ、やらされ感が募ってくると仕事観を考える機会は、職場ではほとんどありません。すると、忘却曲線理論から意識が低下して、成長の機会ロス（自発性が失われ、創造性など低下）となり、生産性は低下していきます。

●元の水準に戻す仕掛け

そこで半期ごとに見直す機会を設定すれば、意識の高い水準に保つことが可能になります。つまり

「一度、自覚した個人の生きる目的やミッション、ビジョンは、きつかけさえあれば立ち返れる」ということがわかったのです。

これには、

- ・行動レベル（決心したが、何かの理由で実行できなかった）
- ・価値観レベル（自分自身が何のために働いているのか。なぜ、この会社で働いているのか）

この見直しで可能となります。大切な価値観を思い出し、自覚して、再び皆でギアを入れ替えて実践につなげていくわけです。

仕事観ややる気を元の水準に戻す仕掛けがあるからこそ、継続的な成長につながります。このような理由から、合宿や勉強会をあらかじめ年間計画に組み込む発想がとても重要になります。

仕事にこうした機会をセツトすることで、多少の上がり下がりはあるものの、反復効果が発揮され、組織全体として仕事観ややる気が高い水準を維持していけるようになります。

**組織成長の仕組み！
その構築と運用手法**

●反復による定着効果

半期合宿を終えて、その後、現場に戻って様々な取り組みを開始します。

この半期合宿の後では、しばらく仕事観やヤル気上がるのですが、時間の経過と共に、また下がってきます。しかし、徐々に下がりがながらも、半期合宿を繰り返すことで下がる度合いが、なだらかなものになっていきます。

例えば、問題解決の考え方を活用して戦略と戦術の修正を半年に一回やると、徐々にスキルが高くなるが見て取れるようになりました。これが、半年ごとの「反復による定着効果」です。

人と組織の成長は、上がったりが下がりたりを繰り返して、1年〜2年が経過すると「こんなにレベルが上がっているのか」ということが実感できるようにになります。

その理由を、私の経験から概念図(図1)で示したことで、経営

者や経営幹部も単発的に仕組みを捉えるのではなく、年間計画で忘却曲線理論から反復することが重要であると理解してくれるようになりました。

**育成者（経営幹部）が
本物のチームを作る**

●社内で人を育てる人

このような仕組みを作り運営していくのですが、次にそれを「誰が主体となって実行するのか」が重要になります。結論から先に言ってしまうと、その主体者には会社の代表である社長ではなく、経営幹部が適任です。

社長本人は、組織の仕組みや人間関係以外にも、方向性を決める意志決定という大きな役割があります。よって、一歩下がった目線を持った取締役や役員、部長クラスなどが適任であり、また、経営幹部レベルの人材は良くも悪くも社内に影響力を持っています。

とはいえ、中小企業では、社内で経営幹部の役割が定義されてい

ないことがよくあります。その場合、経営幹部の役割は「社内で人を育てる人」と定義します。

なぜならば、人の成長が組織の成長だと考えるとき、人財育成は企業における最も大切な取り組みになるからです。その取り組みを計画〜実行する役割を担うべき存在は、経営幹部を置いて他にはないと考えます。

**経営幹部が本物の
育成者になるために…**

●最初から役割を示す

前述の通り「経営幹部は社内で人を育てる人」と定義した後、経営幹部には、組織成長の仕組みを社内で構築し運用する主体者であることを自覚してもらい、その上で、具体的には図2のような役割

図2 経営幹部の役割

- 理想像にベクトルを揃える理念の語り部
企業理念やビジョンを会議やミーティングで伝える。
- マネジメントシステムの設計運営の責任
- プロジェクトマネジメント・
問題発見〜問題解決スキル、トレーナー
社内の業務改善プロジェクトの運営主体者、そして、社員のスキル向上をサポートする役割を担う。
- メンタリング・マネジメントの実践、
メンター、トレーナー
- 未来組織実現（組織戦略）・
採用〜育成（人事戦略）の実施主体者
3年〜5年後の組織を描いて、その組織に近づくように採用計画を立て、部下の育成を具体的に計画実施する役割を担う。
- 人間性向上・読書の習慣づけ・与える行動
これらを率先垂範して、社員の見本となる実行力=人を動かす影響力を高めていく。

を担うこととなります。

ちなみに、社員数が多い企業では「人を育てる人」を育てる人」という役割になります。

図2には、代表的なものをピックアップしましたが、これらの項目を経営幹部の合宿や研修、月次ミーティングで確認して継続強化を図るよう取り組みます。

ポイントには、経営幹部になる人には、最初からこのような役割を示して「これが企業の経営幹部の責任である」ことを、幹部に昇格するときに理解してもらおうようにします。

経営幹部は組織成長の仕組みを計画・実行していきますが、年間計画のガントチャートに落とし込んで実行チェックをしていくといいでしょう。ただし、実行レベルが崩れないように月1回ぐらいの頻度で、経営幹部主体のミーティングを実施することを仕組みに入れておきましょう。

私は、サポート先で経営幹部と一緒に組織成長の仕組みを構築した後は、このような役割を習慣化

するまで、幹部ミーティングに参加してブレないように応援していきます。

組織を成長させる

経営幹部の5つの役割

●経営幹部が作る損益計画

ここまでをまとめると、自走式組織を作る際の、経営幹部の役割は次の5つに集約されます。

- ① 企業理念を自分理念とし、自ら体現する見本となる
- ② 中長期的な部署の戦略を立案し、経営計画をつくり、組織の夢を語る
- ③ 計画の実行及び、進捗を4半期に1回全社員に分かりやすく報告する
- ④ 未来組織を設計し、実現に向け組織運営（採用、育成）し、次世代を育てる
- ⑤ 自立型人材になり、自立型人材の育成者となる

経営幹部がこのような役割を自覚して、実行できるような仕組み

作りを行います。

自らビジョンの段階的な実現に向けて、経営幹部（各部署の責任者）が行動して、組織を動かしていく戦略を練ります。

そして、実行に際しては、経営者の承認を経て、社員全員にその実行戦略をプレゼンし実行したら結果報告をする。仕組みを作り出す。概ね、4半期に1回、半年に1回程度のペースで結果報告の機会を設けるといいでしょう。

このようなプレゼンの機会を持つことが、社員の経営方針への理解を深め、現場の実行水準を高めることにつながります。

経営幹部は、経営者から与えられた数値目標を「こなす」のではなく、自らが損益計画を作り上げることも大切です。最初からあまり複雑な計画にせず、例えば、経営者から営業利益の目標値のみ与え、その他の経費や粗利益、売上高などの計画や提示は、経営幹部に任せるといった具合にします。

経営者の心得としては、損益計画の策定は、経営幹部の理解レベ

ルに応じて進め方を工夫するようにしてください。

経営幹部は「人を育てる」

ことを1年中考える

●新人研修をやらない手はない

図1の組織成長の仕組み概念図の下部に示した矢印に「新人1年間研修：」に関連した記載がありますが、自走式組織を作るにはこのように新人研修を重視する必要があります。

しかし、新人研修が体系化されていない中小企業では「数日で新人研修は終わり、その後、すぐに現場でOJT」というケースが多いのではないのでしょうか。やはり、中小企業の現場では人手に余裕がないというのが本音でしょう。

私は、サポート先において「新人に向けて1年目から、仕事観と、人間性能力」のベースを作ることを実施するように」と提言しています。

なぜならば、それは社員の今後の成長の土台だからです。ビジネ



スマナー研修や時間管理の手法、PDCAなどを学ぶことよりも大切であると考えています。

例えば、1年間で行うのは「仕事観のベース作り」で、年間5回の実施を設定しているパターンが多いです。その中で反復しながら新人の仕事観を磨き上げて行くことが、今後の社会人生活にとってより価値の高い投資であると確信しています。

正しい仕事観が身に付いていると、仕事に挑む姿勢が変化し、よく言われている「受け身」や「指示待ち」の姿勢がなくなり「積極性」「自発性」が引き出されます。

このような新人の姿勢は、先輩社員にも大きな影響を与えていきます。私のケースでは、新人研修に先輩社員や育成担当の上司も一緒に参加して、学び直しをする方が多くいます。

さらに、そんな状態で経営幹部や上司も、新人と一緒に育てるような仕組みができてくると、具体的な好例として離職率が格段に下がります。甘えの体質や、おかしな理由で退職するケースが大きく減少します。

大卒新人の離職率は3年間で32%という調査データがあります。新人研修の仕組みをしっかり習慣化していくと、概ね3年間で離職率は0%〜10%に抑えられる状態に変わっていきます。

ちなみに、新人研修を年間5回実施した際の、新人の意見としては「経営幹部の方たちが、私たち

のために研修を開催してくださり、とても嬉しい気持ちになります」という感謝の気持ちが多く聞かれ、帰属意識も高まります。

そこで人間関係の質が高まり、離職率が減り、自発的に仕事に向かう人材が育っていくので、仕組みとして、新人研修をやらない手はないと考えています。そのような関係の質を維持すると、社内が「本物のチーム」と呼べるような状態に変化するはずです。

終わりに

以上、全5回の連載、社長の指示がなくてもビジョンに向かう「自走式組織[®]」にする「5つの成長法則」をお届けしました。

コロナ禍の中で働く人たちの仕事観は変化しました。仕事に意味を見出してやりがいを感じ、人間関係がよく、楽しく働ければ人は会社を辞めません。そして、そこに社会的な意義があり、業績も成長傾向であれば、長く勤めていた

社長が指示しなくても ビジョンに向かう組織の作り方

～セミナーへご招待（2022年3月まで有効）～

本誌読者様限定で、1回に限り無料でご参加いただけます（詳細は下記サイト参照）。申込フォームの備考欄に「近代中小企業を見た」とご記入ください。

<http://true-team.com/page-lp-5growthlaw>

社員は会社を大切にするようにします。

つまり、社会や顧客から選ばれる企業は、働く社員からも選ばれていくのです。

ぜひ、これからの時代「社員が自発的に生き生きと働く、笑顔の溢れる職場を増やしていつてほしい」と願っています。

最後まで読んでいただき、心より御礼申し上げます。貴社のご発展を祈念しております。