

中小企業にとって 教育は強い会社作りの条件だ

効果の上がる教育をする方法

01

佐藤 剛志 **JAIC**

For Encouragement of Human Resources

JAIC

For Encouragement of Human Resources

はじめに

はじめまして、ジェイックの佐藤です。（初めてではない方も多数いらっしやると思いますが）この度は、本小冊子をご請求頂き、誠にありがとうございます。読みやすいように、ジェイックの事例や中小企業の事例を多く挿入しました。最後までお読み頂き、ご感想を頂戴できれば幸いです。

一昨年来、長引く不況で多くの中小企業が苦しんでいます。私の知り合いでも、多くの企業が破綻し、多くの経営者が退席を余儀なくされています。今も業績不振や資金繰りに喘いでいる企業がいくに多いことか。

一方、こうした不況にも関わらず、堅調な業績を残している企業も多数あります。そのような企業は、何が違うのでしょうか？そして、この難局を乗り越えるには、何が必要なのでしょう？

私が多く企業の企業を拝見して思うのは、『社員の総力を結集している』『全社員営業体制を構築できている』『全社員が自分の役割にコミットしている』…そういった会社はこの

不況下でも粘り腰を発揮し、底堅い業績を維持している、ということです。組織というのは、二十世紀最大の発明と言われます。それ以前は、組織に属して仕事をするのは、軍隊と宗教団体だけでした。故に、まだ人は組織で成果を上げる術を十分持ちえていないのです。個々の生い立ちや経歴が異なり、価値観も違う人間同士が協力して仕事をする場合、一つの目標、ゴール、ミッションに向かって、社員一人ひとりが100%以上の能力を出し合うには、高度なマネジメント技術が必要になります。

中小企業ほど、社員数が少ないのだから、社員のパワーを結集しやすい。そして、その社員のパワーを結集できなければ競合や大手に太刀打ちできないはずです。しかしながら、この不況を突破する為に、全ての中小企業の組織が、全社員の総力を結集できているでしょうか？残念ながら、全社が一枚岩になっている会社は、ごく少数です。そして、社員がバラバラの方向を向いて仕事をしている会社は、今、存続の危機に見舞われているのではないかと感じます。

ある業績堅調な中堅企業の社長の話です。

「佐藤さん、今、日本経済及び我々の業界は、不況のご真ん中……トンネルの真っ只中にあるよね。しかし、トンネルは永遠に続くわけではないし、トンネルの中にいる今こそ、社員の結束が決定的に大事だよ。だから人への投資を惜しまないようにしてい

るんだ。」

この会社は、現在、隔週土曜に社員教育を継続して実施しています。役員が持ち回りで講師をして、研修自体は自由参加にしているそうです。ですから、教育費は参加者の昼の弁当代だけです。しかし、ほぼ全員の社員が研修に参加しています。社長曰く、「景気が回復してトンネルを脱出できた時、我が社は競合の二倍成長するよ。それが今の全社スローガンなんだよね」。

〃好景気は会社を伸ばし、不景気は人を伸ばす〃という言葉があります。示唆に富んだ言葉です。不況ゆえに、工夫して、改善して、コストダウンして、顧客に今以上の価値を提供しなければ、勝ち残っていきません。工夫せざるを得ない環境に置かれることは、人が成長する絶好の機会とも言えます。

中国の格言にあります「艱難（カンナン）、汝を玉にす！」この不況を逆手に取って、組織力アップの機会にするために、どうすれば良いかを考えてみました。経営資源の中で、人という資源だけが、成長します。資金や工場や店舗、技術その他の経営資源は、人がいなければ、生産性を上げようありません。不況下の今、人という資源の開発には、最重要課題として取り組むべきではないでしょうか？

はじめに.....	01
-----------	----

目次.....	04
---------	----

01 社員教育は、本当に必要だろうか？.....	007
<i>column.</i> 01 米百俵とブレア前英首相.....	016

02 優れた職場の12の条件.....業績の良くなる組織と悪くなる組織を見分ける12の質問.....	019
<i>column.</i> 02 鉄は熱いうちに打て！.....	024

03 会社には、年間1億円以上の人件費のロスがある!?.....	027
<i>column.</i> 03 ハウステンボスのアルバイト社員の話！.....	034

04

組織開発、人という資源の開発にいかに取り組むべきか？……………037

① 中小企業は、社員一人ひとりへの関心を最大化できる！

② 組織活性化の要は、コミュニケーションにあり！

③ 人にとって「自己成長」は、やる気の源泉である！

column.04 7つの習慣「第七の習慣…刃を研ぐ」……………048

column.05 ドラッカーとマッキンゼー中興の祖……………049

05

社員を必ず成長させる「社員教育の心得」……………051

① 人はその努力の分だけ、必ず成長している

② 教育には、継続的な手間と時間を投入すべきである

③ 工夫がモチベーションを生み、成長がモチベーションを加速させる

④ 教育には「上司の執念」が必要である

⑤ 現場に学ぶ習慣を浸透させる

column.06 「メイド・イン・ジャパン」と知識労働者……………059

おわりに……………060
column.07 ♪坂の上の雲に想う……………063

01

社員教育は、本当に必要だろうか？



御社の経営陣は、心の底から、社員教育が必要だと実感しているでしょうか？

「心の底から」です。本音のことを言えば、教育してもすぐに成果は出ないし、時間とコストをかける価値があるのだろうかと思っていなくていいでしょうか？

ある社長が言いました。

「結局、伸びる奴は教育しようがしまいが、自分で問題意識を持って、勉強して、伸びていくんだよね。伸びない奴は、教育しても無駄だよ。それと、四五歳を過ぎると、教育しても成果なんて出ないよね。」

こういう話をされる経営者の多くは、ご自身が独学で工夫してビジネススキルを身につけてきた経験をお持ちです。元来仕事が速く、せっかちな方に多い気がします。我々人間は、どうしても自分の経験というフィルターを通して、周囲の人々を見てしまいがちです。自分は一人で工夫して成長してきたという自負があると、自らの成長に貪欲でない社員に我慢がならないのかもしれないかもしれません。

確かに、伸びる人は自ら勉強して成長するでしょう。「一を教えれば、十を知る」そんな人材ばかりなら、経営はもっと楽でしょう。しかし、中小企業にそのような人材が何人いるのでしょうか？採用面で上場企業、大手企業に対してハンディがあるのですから、余計教育に力を注ぐ必要があるのではないのでしょうか？その上、中小企業

には代わりの人材がいらないのです。営業担当役員が期待通りの成果を上げられていなくても、彼の成長を辛抱強く待って、育てていく必要があります。ですから、私は、中小企業こそ大手企業よりも教育が必要なのだと痛感しています。

しかし、中小企業が教育に力を注ぐようにも、いくつかの大きなハードルがあるのも事実です。まず、何を教育すれば良いか分からない。そして、社員全員が現業に忙しく、時間を捻出できない。最後に、コストを掛けたくても、この不況下、教育予算なんか出せない。そんなハードルがあるのだと、多くの経営者から伺います。

ジェイックは教育研修会社なので、このようなご相談を多数頂きます。私は、多くの中小企業がもっていない教育予算の使い方をしていると思います。儲かった時だけ研修を行い、利益が出ないとパタリ何の教育もしない。そして、また利益が出たら税金を払うのは適わないので、集中的に研修を実施する。こうした教育の仕方は、恐らく費用対効果が一番悪い例でしょう。たしかに、残念ながら人の成長は予測できないものです。いつ、彼らの心に火が点き、いつ、教育した効果が顕著に出るのでしょうか？このような結果や成果は、なかなか計算できません。しかし、「だから何をやっても意味がない」と結論付けるのではなく、だからこそ、教育の機会や仕組みを常に用意して、計画的に継続的に社員教育＝人という資源の開発に取り組む必要があるのです。

産業労働総合研究所という機関が出しているデータで、平成十七年の中小企業の教

育予算の平均というものがありません。中小企業では、年間社員1人当たりの教育予算は、いくらだと思えますか？その額は、年間5万372円／人です。つまり、社員数30名なら151万円強、50名なら251万円、百名なら503万円、300名なら1511万円になります。御社の場合、いかがでしょうか？このデータは、サンプル数が多くないので、中小企業全体の実態を表しているかは不明な点があります。私の現場感覚では、教育熱心な企業は、この二倍程度の予算を毎年計上していると感じます。

では、ジェイック自身がどういった教育をしているかをお話します。実際にジェイックでは、業績が良からうが悪からうが、大変な時間とコストをかけて社員教育を実施しています。そうした経験から言えることは、教育は継続すること。この一語に尽きます。学ぶこと全般において、〃継続〃と〃繰り返し〃は能力開発の肝です。私は仕事柄、ビジネス書を多数読みますが、一番効果的なのは、本物と言えるビジネス書を何度も繰り返し読むことです。ビジネス書を読むのは、流行を追いかけることではありません。ですから、新著や最近のベストセラーを優先して読むのではなく、過去に感銘を受けたビジネス書を再度読むようにしています。それらの書籍は、前回読んでいるのに、また違った視点から勉強になることが本当に多いものです。エビングハウスの忘却曲線の話は有名ですが、教育も読書も〃繰り返し〃が血肉になるポイントなのでしょう。

皆さんは、レミニセンス現象というのをご存知ですか？これは学習したことが、少し時間を経過させると、高度化する現象のことを言います。勉強でも繰り返して勉強していると、分からなかった箇所が急に分かる。スポーツでも、出来なかった技が、練習に練習を重ねていると急に出来るようになる。つまり、人の力量やスキルは、長い下積みの期間を経ると、急に開花するものです。そういう現象は、大脳生理学的に実証されていて、脳の中のシナプスの結合から引き起こされる成長のパターンのようです。会社でも、新人が二年目に、あるいは三年目に急に成長して、人が変わったように化けるのも、こうした人間の成長パターンの一つなのでしょう。つまり、ビジネス教育の分野でも、繰り返しが、人の能力開発の重要ポイントなのです。

ジェイックで実際に効果のあった社員教育の一例をお話すると、ベストセラー書「7つの習慣」の読書会というのを、かれこれ二年以上継続しています。何も特別なことをやっている訳ではありません。「7つの習慣」という書籍は、十四年前に発刊され、今まで全世界で1500万部売れている驚異的なベストセラーです。一昨年の雑誌「ブレジデン」で高額所得者が人生で一番影響を受けたビジネス書という特集で、NO.1にランキングされた書籍です。この本は誰でも知っている本ですが、読んでいる人は非常に少ない。550ページもあるので、多くの人は途中で断念しているようです。

7つの習慣のポイントをご紹介します…

- 第一の習慣…「主体性を発揮する」
- 第二の習慣…「目的を持って始める」
- 第三の習慣…「重要事項を優先する」
- 第四の習慣…「Win Winを考える」
- 第五の習慣…「理解してから理解される」
- 第六の習慣…「相乗効果を発揮する」
- 第七の習慣…「刃（は）を研ぐ」

つまり7つの習慣は、人生、仕事、家庭、プライベートにおいて効果的な成果を上げるための〴〵考え方〴〵手法〴〵の集大成です。

研修の進め方としては、「7つの習慣」を7回に分けて（第一の習慣から第七の習慣までありますので）、週一回の読書会&勉強会を実施します。ディスカッションをしやすいように、一チーム10名以内にメンバーを選挙して、七週連続で、曜日を決めて（水曜なら毎週水曜に）朝八時から九時一五分まで勉強会を開いています。参加者はテーマになる箇所を読んで、レポートを作成し、参加者全員に配布します。一番多く繰り返し返している

事業部は、今まで4サイクルにわたって「7つの習慣」の朝勉強会を実施しています。最初は、「難しい」「腹に落ちない」「ピンと来ない」といった感想もありましたが、継続することによって、この勉強会はジェイックの社風を劇的に向上させてくれました。ある参加メンバーの感想文がありますので、添付してみます。

7つの習慣の勉強会を通じて、学べたことは何か？

『7つの習慣を読んで一番学べたことは、自分から変わる（インサイドアウト）ということです。この考え方が、自分自身を成長させる上で、また良好な人間関係を築く上でとても重要だと、仕事をしているとつくづく感じます。いい結果が出なかったり、相手との関係が良好でないときなど、それを取り巻く環境や相手のせいにするのは簡単ですが、それでは何の問題解決にもなりませんし、自分自身もそれ以上成長することはありません。その状態を作り出している原因は自分にあるという意識と、自らが動く、働きかけるという意識を今後も自分に根付かせていきたいと思っています。』

（入社四年目 女性営業）

※その他の社員の感想文はhttp://www.semihoinfo/7h_index.htmlでご覧になれます。

この二年間で7つの習慣の勉強会を実施した効果は、以下の通りです。

●一人ひとりの社員が、自発的、主体的になり、

自らが組織を変えようという意識が非常に高まった。

●社員同士がお互いの価値観を話し合ったので、

普段の業務上のコミュニケーションも円滑になった。

（事業部をまたいだコミュニケーションも活発になった）

●思うようにいかない時も、他責ではなく自責のマインドを持ち、

自分の成長にフォーカスできるようになった。

最初から大きな変化があった訳ではなく、少数のメンバーの変化から

徐々にスタートし、周囲に好ましい考え方が伝播していきました。

また、ジェイックでは、外部講師を招いた勉強会や社内セミナーを毎月何回も開催します。多い時は、毎週、外部講師の勉強会があります。中小企業では、社長は外部との接点が多く人脈が豊富かもしれませんが、一般社員は非常に狭い世界で仕事をしています。社外には、自分の何倍も努力している人、自分より数倍も優秀な人、人間的に素晴らしい人格を持っている人達が多数います。そういう社外講師の話を聴いて、ロールモデルを持つことが、社員のモチベーションになります。

今までの勉強会の内容は、

- 提案営業のノウハウを持つ現役セールスの営業研修
- コーチングの世界で尊敬を集めているコーチの勉強会
- 人材ビジネスでトップの成績を上げている現役営業マンの話
- 上場企業の経営者や経営幹部によるマネジメントの話
- 自らの生産性を上げるタイムマネジメントの研修
- 生保の営業で日本有数の成績を上げているトップセールスの話
- 元キャビンアテンダントのマナー講座&電話対応講座
- 営業コンサルタントによるセールステップの研修
- 産業カウンセラーによるメンタルヘルスの話
- 自分の将来設計をするライフプラン研修
- SFA(セールスフォース・オートメーション)コンサルタントの営業管理研修

等々、上げるときりがありません。こうした勉強会を通じて、世の中の優れた人とノウハウに触れると、自分の仕事にはまだまだ工夫の余地があることを認識できます。そして、明日からの仕事の原動力になるのです。

ここでも感じるのは、継続することの重要性です。初めは参加者も少数でしたが、今では人数制限をしています。また、社員からマーケティングの勉強をしたい、コーピングの資格を取りたい、財務諸表を読むための勉強会を開催して欲しい、という要望が出ています。

column.01

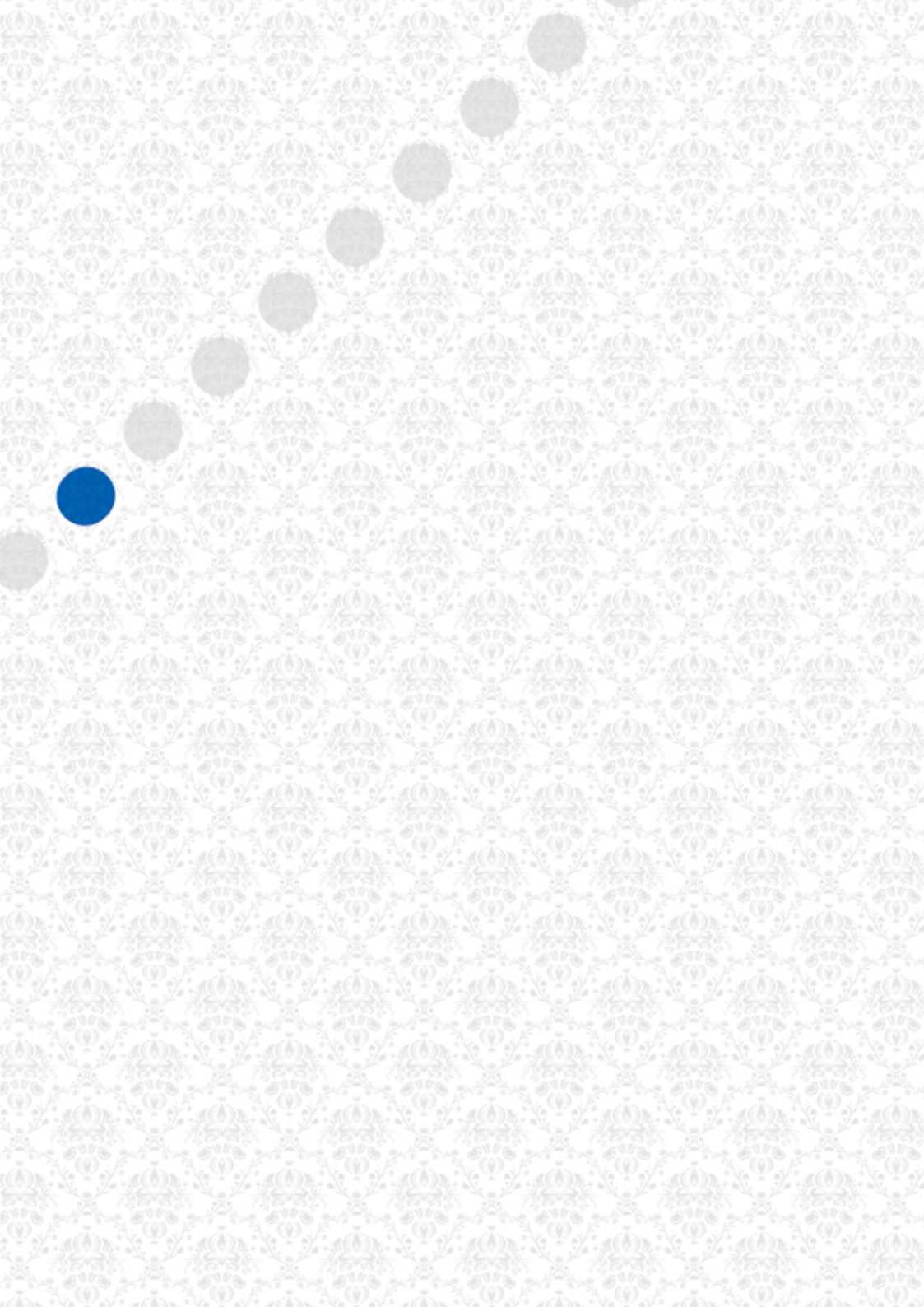
米百俵とブレア前英首相

米百俵の話は、二〇〇一年に小泉元首相が所信表明演説で引用して、流行語になったのは記憶に新しいところ。幕末の戊辰戦争で敗れ、財政が窮乏している長岡藩に隣の藩から百俵の米が贈られた。しかし、この百俵の米は藩士の生活の糧にされず、藩の大参事の小林虎三郎は、「百俵の米も食べばたちまちなくなるが、教育にあてれば明日の一万俵、百万俵となる」と言って、学校を設立した。そこから、後の海軍大将、山本五十六を輩出している。

一方、今年一月に日経新聞のコラム「大機小機」に、「教育こそ最大の成長投資」と題する論評が掲載された。「鳩山由紀夫政権の新成長戦略の基本方針が明らかにされた。一見して

問題と思っただのは柱であるべき「教育」への言及がほとんどない点だ。(中略)英国のブレア前首相は政府にとっての3つの優先課題を「教育、教育、教育」と主張したという。」

日本が今後復活するためには、日本の唯一の資源である「人」への投資、即ち「教育」が最重要課題なのではないだろうか？



02

優れた職場の12の条件

業績の良くなる組織と悪くなる組織を見分ける12の質問



一人ひとりが活性化し、社員の総力を結集できると、業績は本当に向上するのでしょうか？人という資源の開発に注力すれば、収益性は向上するのでしょうか？私はそんなことは、当たり前じゃないかと思う反面、それを実証するものがなかなか見当たらず、中小企業が教育の重要性を確信できる材料が欲しいと長い間思ってきました。そして、ついにその答えを見つけたのです。

アメリカに「ギャラップ」という会社があります。オバマ大統領の支持率低下：（ギャラップ調査）という新聞記事を読まれたことがあるかと思いますが、ギャラップ社は、アメリカの世論調査の最大手の企業です。そして、その膨大なデータを集計、分析するノウハウをベースに、組織開発のコンサルティングも実践しています。そして、ギャラップが全世界1300万人のビジネスマンのアンケートやインタビューから導き出した【優れた職場12の条件】というものがあります。（参照及び引用…「これが答えだ！」カート・コフマン&ゲイブリエル・ゴンザレス||モリーナ著…日本経済新聞社刊より抜粋）

膨大な組織アンケートとインタビューから、12の質問（「Q12」（キュー・トゥエルブ）と言います）の評点次第で職場の活性度が測れるというものです。以下、Q12を列挙します。

Q

優れた職場の12の条件

- Q ① 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。
- Q ② 仕事を上手く行うために必要な材料や道具を与えられている。
- Q ③ 職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている。
- Q ④ この七日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。
- Q ⑤ 上司または職場の誰かが、自分を一人の人間として気にかけてくれているようだ。
- Q ⑥ 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。
- Q ⑦ 職場で自分の意見が尊重されているようだ。
- Q ⑧ 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。
- Q ⑨ 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。
- Q ⑩ 職場に親友がいる。
- Q ⑪ この六ヶ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。
- Q ⑫ この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。

(傍線は筆者)

調査の結論は以下の2点です。

- ① Q 12の点数が高い組織は、職場の活性度が高く、社員の熱意も高い。熱意ある社員が多い組織は、顧客への対応も良く「顧客満足度」も向上する。そして、タイムラグ

が若干あっても、「業績（収益性）」や「離職率」も必ず改善する。

② 職場の活性度は、企業によって格差が大きく出るが、一つの企業の中でも、事業部毎、支店・営業所毎、チーム毎で大きな差が出るものである。そして、その組織単位の活性度の鍵になるのは、マネージャーの存在である。故にマネージャーの採用と教育と配置が職場の活性度に大きく影響を及ぼす。

いかがでしょうか？なるほどと思いますか？設問に疑問を感じますか？確かに、私も設問によっては極端な訊き方をしていると感じました。例えば、Q4の「この七日間のうちに、良い仕事をしたと認められたり、褒められたりした」という問いは、〃一ヶ月でも〃時々〃でも変わらないのではないかと思ったのですが、元ギャラップのコンサルタントに伺うと「七日間」という問いが、業績の良い会社と悪い会社を峻別する設問なのだそうです。〃時々〃にすると、業績の良い組織を浮かび上げらせる結果を導けないのだそうです。全世界1300万人のデータを基に導き出された結論なので、大いに説得力がありますね。

さて、実際のQ12のアンケートの取り方としては、この12の設問に全社員が匿名で5段階評価をします。（5点が「大変満足」ですので、評点が高い程、職場の活性度が高い）そして、● 全社の平均点はいくらか？

● 事業部及びチーム毎に、どういう評点になるか？

● 12の設問それぞれの平均点はいくらか？

● マネージャーの平均点と一般社員の平均点はいくらか？

という分析をして、自社の組織の課題を検討します。12問の設問を集計して、平均点を出すだけです。エクセルで簡単に集計できます。

実はジェイックでも、今年の一・四日の仕事始めに、このアンケート調査を実施しました。全て匿名で実施しましたが、私は本音では『結構良い結果が出るかな』と思っていました。何故ならば、このQ12の設問のうち、傍線を引いてある設問は「社員教育やトレーニング」に関する設問です。故に、教育機会の多いジェイックでは高い評点が出ると思っていたのです。

ところが、結果は考えさせられる内容でした。

集計結果をご覧になりたいですか？ご覧になりたい方は、ホームページにアップしておりますので、こちらをご覧ください。http://www.semihp.info/12_qa.html
このアンケート調査を通して私が学べたのは、

● 業績の良いチームは、やはりQ12の結果が良かった。

● 12の設問でも平均点の格差が大きく、高い評点と低い評点では、1.2点も差があった。

●リーダーと一般社員の格差が思ったより大きい。

という点です。ご興味があつたら、試してみたいかがでしょうか？ジェイックでは今後、半年に一回のペースで、この調査を実施することになっています。

column.02

鉄は熱いうちに打て！

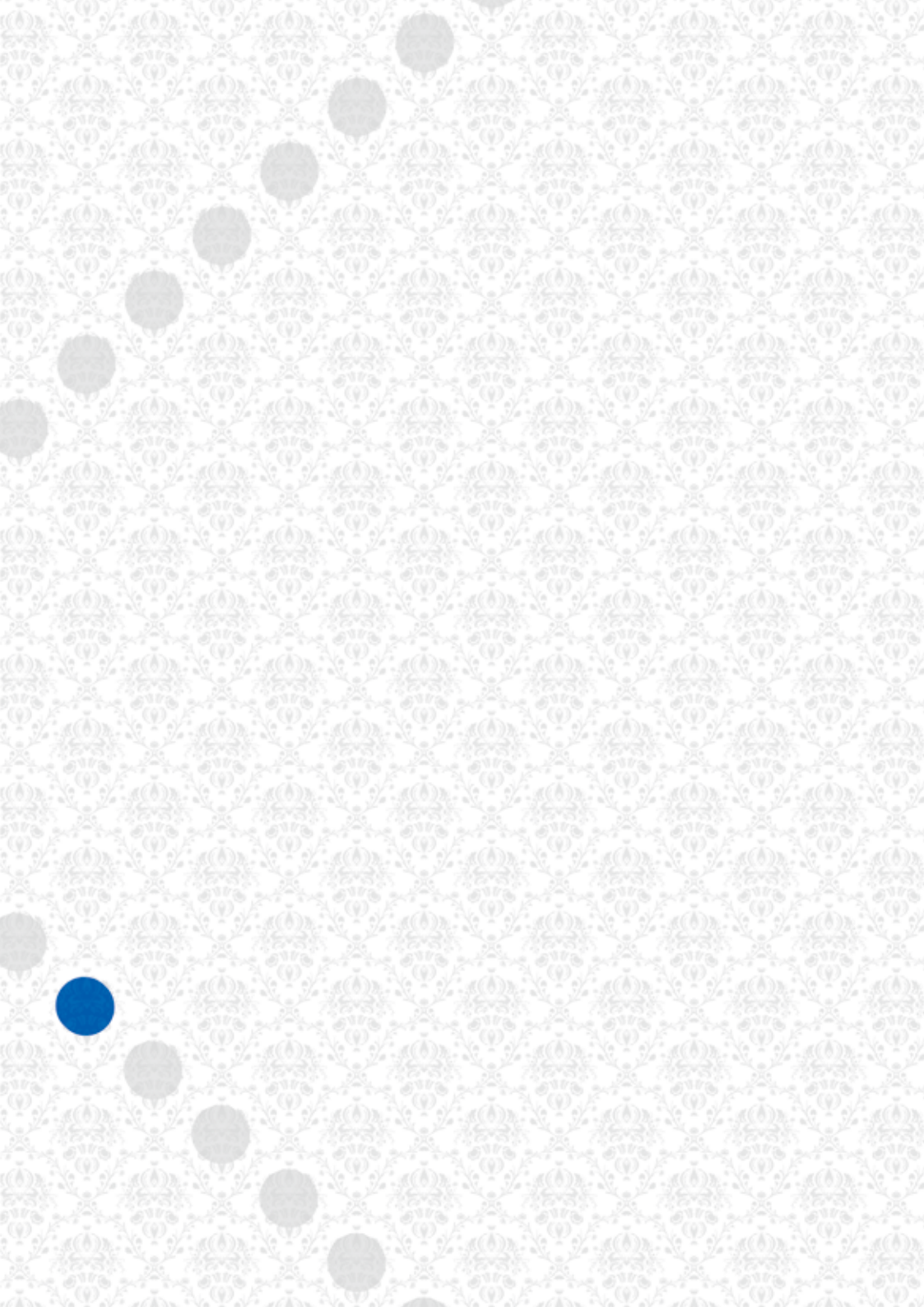
あるベンチャー企業では、鉄は熱いうちに打てというコンセプトに基づいた新入社員教育を行っている。この会社は、まだ設立五年目のベンチャーだが、この不況にも関わらず、毎年15名前後の新入社員を採用している。新入社員には、一年間厳しくも素晴らしい宿題が毎日出される。それは、日経新聞を読んで、自社の事業に関連する記事を要約して、自分の言葉で解説すること。

地頭の良い学生ばかりを採用しているこの会社でも、入社間もない新人はこの宿題に毎日三時間にかかるそうである。その上、先輩社員からメールで、論旨がおかしいとか何故あの記事をピックアップしていないのか？とか文章がでたらめだとかという指摘や叱責を受

ける。故に全く気が抜けず、新人は毎朝六時には出社して、納期の朝九時までに原稿を作成しなければならぬ。

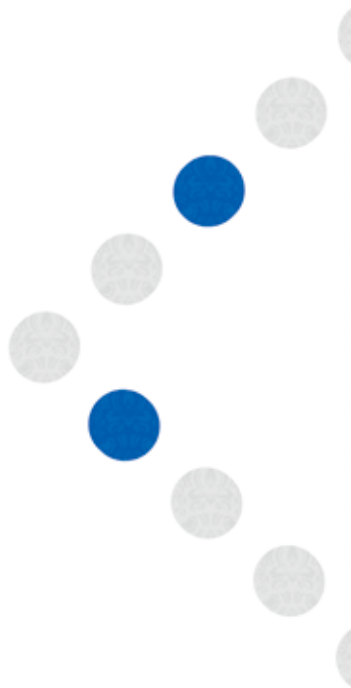
ところが、一年経過すると、三時間かかった宿題を30分程度でまとめる力がつくそうである。この〃修行〃を課す効果として、人事部長はこの特訓を受けたことを皆が非常に感謝していて、このことが会社に対する新人のロイヤリティを形成しています〃とのこと。

このように、教育の充実は、会社に対する社員のロイヤリティを確実に向上させるものと認識すべきであろう。この会社の新人達は、Q12の12番目の設問には、5点満点を付けると想像される！



03

会社には、年間1億円以上の人件費のロスがある!?



ギャラップ社のQ12調査では、実は上記以外にも示唆ある結論がまとめられています。Q12を実施すると、社員のモチベーション、会社へのロイヤリティ、仕事へのコミットメントに格差が出て、明らかに社員は3つのグループに分かれると言うのです。それは、「熱意のある社員」「熱意のない社員」そして「反感を感じている社員」の3層です。

このことは、多くの経営者やマネージャーは既に肌感覚で分かっていることでしょう。会社、組織を支えているのは、明らかに「熱意のある社員」です。「熱意のある社員」は会社へのロイヤリティが高く、自分の目標達成に日々邁進します。そして、熱意のある社員の「熱意」は、周囲へ伝播して、組織の風土を好ましいものに変革する触媒になります。また、熱意のある社員は、仕事の仕方やおペレーションを改善する提案を常に実行するので、組織の生産性を高める原動力になります。私もジェイックの経営をしている中で、熱意のある社員諸君に、いかに助けられ、勇気付けられ、彼ら彼女達がいることが、経営していく励みになったか計り知れません。

一方、「反感を感じている社員」は、組織を崩壊させる危険性があります。ある中堅商社での話です。この会社の年配のNO.2は、ことごとく会社を批判し、社長を批判し、自分の意に沿わない部下を疎外する人事を断行し続けました。顧客先でも、同じような言動をしていたので、地元の評判になっていました。このNO.2氏は、社内誰よりも営業力があり、実績があったので、2代目の社長はこの言動を放置せざるをえ

ないまま、ようやくNO.2氏が定年退職してから、組織改革に現在取り組んでいます。しかし、数年間の批判的な言動が組織に及ぼした悪影響は想像以上のものがありました。どの会社にも、「反感を感じている社員」は少なからず存在します。彼らが、経営者の目に見えないところで、どういう言動をし、それが組織にどういう悪影響を及ぼしているか、その被害は甚大なものがあるのは確かでしょう。

ジェイックでも、明らかに反感を口にしていた社員がおりました。彼は、実家が政治家一族で、学歴も高いことから、大変な自信を持っており、周囲が馬鹿に見えて仕方なかったようです。それだけなら問題ないのですが、飲みに行くにしても、遊びに行くにしても、若いメンバーを誘って、会社や上司の悪口を言うことには閉口したものでした。どう対処すべきかには、随分悩みましたが、ある時、彼が新入社員に「もつと良い職場はいくらでもあるから、早く転職した方が良い」と話をしていたことが私の耳に入りしました。至急彼を呼びつけ、〃退職した方がお互いに良いのではないかと話を〃して、退職することになりました。残念ながらその後、彼の息のかかった若手メンバー（その中にはとびきり優秀な新人もいました）が全て退職してしまったのですが、早めに対処して良かったと今では思っています。若い社員は、まだ社会を良く知らず、価値観も定まっていないので、朱に染まれば赤くなりますし、マイナス意見の伝播力の影響を大いに受けてしまうものです。

さて話を戻して、ギャラップ社では、全世界の組織での調査を基に、この3つのグループの割合を分析しています。それが、左記の一覧です。

国名	熱意のある社員	熱意のない社員	
		反感を抱いている社員	
アメリカ	30%	54%	16%
カナダ	24%	60%	16%
ドイツ	16%	69%	15%
イギリス	17%	63%	20%
シンガポール	6%	76%	17%
日本	9%	72%	19%
フランス	9%	63%	28%

「これが答えだ!」カート・コフマン&ゲイブリエル・ゴンザレス＝モリーナ著:
日本経済新聞社刊より抜粋

この集計データが、どれだけ国別の実態を表しているかは議論の分かれるところかもしれませんが、民族性等の関連もあるかもしれません。しかし、こと日本に限れば、『10%の熱意のある社員、70%の熱意のない社員、20%の反感を感じている社員』という割合は、見るべきものがある気がします。組織は、2…6…2に分かれるという法則にちよつと近いのかもしれませんが。

そして、この調査結果の中で、「反感を感じている社員は、人件費の1.3倍のロスを経営に生じさせている」という恐ろしいデータがあります。もしジェイック内で、社員の20%が会社に反感を感じているとしたら、ジェイックでの年間人件費総額は、約5億円なので、(5億×20%×1.3倍)≒1.3億円のロスが生じているということです。にわかに信じられないものではありませんが、確かにこのロスは放置して良いものではありません。

- 会社の方針や目標にどんな批判的な態度を取っているか？
 - 顧客と会っている時、どういう話をしているのか？
 - 同僚とはどんな会話がなされているのか？
 - 部下や後輩に、どういう悪影響を及ぼしているか？
 - 遅刻や欠勤、生産性への影響、コストへの意識において、どんな無駄が発生しているか？
- 右記の点で、反感を感じている社員が組織に与えている悪影響は目に見えませんが、しかし膨大なロスがあることは認めなければならない事実と言えるでしょう。

一方で、「企業は人なり」と言います。人という資源が、会社の優劣を分け、会社の収益を決定付けることには、皆さん異論はないですよ。ね。「一国は一人を以って興り、一人を以って亡ぶ」の言葉通り、人材次第で国も企業もその存亡が決まるのです。

ところが、企業において、人という資源は、バランスシート上に記載されません。唯一、損益計算書上に「コスト」として計上されます。

★では、「人という資源」は、コストなのでしょうか？

確かに人件費というコストが発生しますが、単なるコストではありません。その成果や貢献を測るモノサシが十分にはないだけです。

★では、「人という資源」は、資産なのでしょうか？

勿論、資産に決まっているじゃないか！と答える方も多と思います。一方、本当に全ての社員が資産かと問われると、100%の確信でYESとは答えづらい問いでもあります。上記の「熱意のある社員」は心から資産と言える存在でしょう。

★では、「人という資源」は、負債なのでしょうか？

負債であるはずがないだろう！と不快に思う方も多いでしょう。しかし、内心こう考えざるをえない社員の顔が浮かぶ方もいるかもしれません。前述の「反感を抱いている社員」は、負債の要素を持っているのかもしれませんが。

同じ「人という資源」、同じ社員なのに、このように分類されるのは不思議です。つまり、人という資源は、成長もするが、反感も持つ。プラスの方向に向けば素晴らしい貢献をするが、マイナスの方向に傾いてしまえば、組織を崩壊させる危険性も孕んでいるということだと思います。つまり、

人的資源は、暗黒大陸である。

と言えましょう。

御社の現在の社員数は、何名でしょうか？ 10名の社員、30名の社員、50名の社員、100名の社員、300名の社員、500名の社員、それぞれの社員を抱えていれば、その社員の総力をプラスの方向に向け、会社のミッション、方針、目標にフォーカスできた場合のパワーと逆の方向に向いてしまった場合のダメージでは、天と地ほどの違いがあります。

そして、御社の年間の人件費総額はいくらでしょうか？通常、人件費は多くの会社で最大の支出項目です。その上、人件費に対して、15%超の社会保険料がかかります。今現在でも、それだけの人的資源にコストがかかっているのですから、その資源を資源た

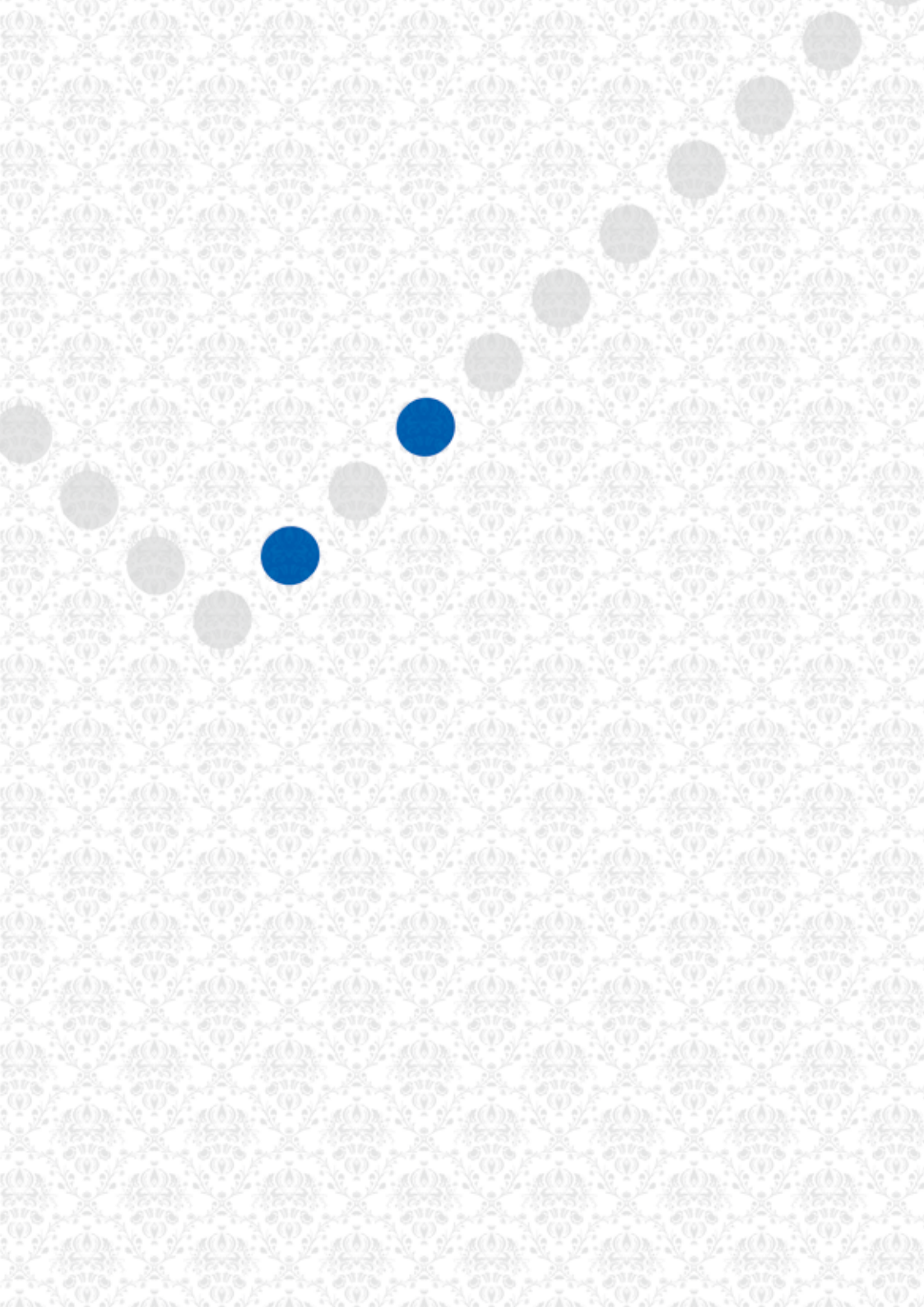
らしめるために、組織活性化の手間と時間とコストを予算化すべきでしょう。それは、人事制度の改革かもしれませんし、有給休暇や育児休暇の充実かもしれませんし、一人ひとりの社員の目標達成に関する上司の支援かもしれませんし、階層別の社員教育の充実かもしれません。人という資源へのケアやメンテナンスは、怠ると組織に必ずしつて返しが来ます。人という資源へのケアやメンテナンスを充実させれば、それが大きな投資効果を生むことに留意すべきでしょう。

column. 03

ハウステンボスのアルバイト社員の話！

ハウステンボスが経営危機に陥る前の話である。当時、九州の若い人には、ハウステンボスで結婚式を挙げるのが憧れになっていたと言う。そのきっかけを作ったのは、あるアルバイト社員である。ある職場改善ミーティングの中で、ウェディングの売上をいかに伸ばすか？というテーマで議論があった。彼女は、「新郎新婦がチャペルから式場に移動する時に、社員一同で拍手をしてお祝いしたらどうでしょうか？」と提案した。上司を含め皆の反応は、「そんなことで、売上アップするならこんな苦勞はしていない」というものであった。次回のミーティン

グでも彼女は同じ提案をしたが、再び却下された。仕方がないので、彼女は自分だけでもお祝いしようと思い、ウエディングの時に、新郎新婦に向かって笑顔で拍手してお祝いの気持ちを伝えた。2組目も3組目も彼女は同じように拍手をすると、徐々に周りの同僚も彼女に合わせて拍手をするようになった。すると、その行動につられて、周りにいるお客様もウエディングを祝福して、盛大な拍手で新郎新婦を迎えるようになった。ハウステンボス全体で祝福されるウエディングは口コミで評判になり、非常な人気を博したという。ここにも、熱意のある社員の存在がいかに大きく、組織に貢献するかが証明されていると言えよう。



04

組織開発、人という資源の開発に
いかに取り組むべきか？

① 中小企業は、社員一人ひとりへの関心を最大化できる！

組織開発に関して、中小企業には大きな優位性があることを忘れるべきではないでしょう。それは、社員一人ひとりへの関心を最大化できることです。家族経営という言葉がありますが、家族的な絆を組織に持ち込むことができるのは、中小企業の強みになります。社員1万人の会社で、社長が一人ひとりに関心を持ち続けることはできませんし、そうすべきではないでしょう。しかし、中小企業はそれができます。30名や50名の社員なら、一人ひとりに関心を持ち、毎日の顔色や精神面の好不調に目配りができます。にもかかわらず、社員一人ひとりに関心を持って、接していないケースも散見されます。私はもったいないと常を感じるのです。

まず大事ななのは、社員一人ひとりに対して、家族に向けるような強い関心を持ち続けることです。多くの会社で採用時にはその人材に強い関心を持っていても、入社後は釣った魚にえさをやらない状況も目にします。新入社員に対しては、入社一年目は丁寧に教育していても、二年目、三年目には放任している会社も多く見受けられます。

関心が高ければ、その人を知ろうとします。一人ひとりの出身、生年月日、家族構成、学生時代の経験（スポーツ、勉強、趣味の面で）、学歴や職歴という基本的なことを知っているでしょうか？また、今までに影響を受けた人との出会い、何が長所で何が苦手か、何を一番大事に思っているか、どういう価値観を持っているか、という定性面の

ことを理解しているでしょうか？そして、現在の家庭環境、経済面の苦勞、自分の能力開発への希望に関して、関心を持って聞き出しているでしょうか？士は己を知る者のために死すという中国の故事は、現代風ではないと感じる人もいるかもしれませんが、これは人間の心理ですよね。男性、女性の別なく、若い、ベテラン関係なく、当てはまる原則です。

毎日の忙しい中でも、社長や幹部社員や上司が、

- 日報等のメールにこまめに返信する
- 誕生日にはバースディカードを贈る
- 社内では必ず一声かける
- 挨拶は、上司から心をこめて声掛けする
- 髪型の変化や服装に関心を持つ
- 体調の悪そうな場合は、配慮した言動をする
- 小さな成果や貢献を、きちんと褒める

こういった接触は、中小企業なら十分できます。そして、社長が率先垂範すれば、社員を大事にする社風が形成されるのです。

一方、組織の活性化で重要なのは、適材適所です。適材適所に関して、ジェイックでは大きな反省があります。ジェイックは営業会社の側面が強いので、社員の評価はどうしても営業成績や新規開拓力に偏っていました。しかし、全社員が営業向きのメンバーばかりではなく、営業に不向きな社員もいるのです。なかなか営業できるようにならないなとか、彼は新規開拓できないななどと思っていたメンバーも、顧客フォロウの仕事やWEBマーケティングの仕事をさせると別人のように輝き出し、活躍するメンバーが今まで何人もおりました。私はその経験を通じて、自分の不明を恥じ、一人ひとりの強みや適所を見出すことが自分の役割だと強く反省したものでした。

今、ジェイックで一番張り切っている営業マネージャーがおります。彼は、抜群の営業力があっても、わがままで自分勝手だったので、決して社内評価が高い訳ではありませんでした。過去に営業マネージャーとして部下を持った時、新しい役割に慣れずに十分な成果を出せなかったのも、一営業マンとして配置しておりました。我々が見落としていたのは、彼の面倒見の良さと部下の長所を見出す能力でした。今、新人3人を彼の下に配置していますが、毎日部下一人ひとりをレビューし、ロープレを繰り返して、常に営業同行して、事業部を牽引する活躍をしています。

折しも、徳富蘆花の言葉に、所を得ない総理大臣と所を得た小学校の教員ではどちらが幸せか？というフレーズがありました。社員に、所を得られる役割を与える

のが、リーダーの仕事であり、組織活性化のポイントです。

また、松下幸之助氏の書籍に、桜には梅の花は咲かず、梅には桜の花は咲かない。馬はモーとは鳴かないし、牛はヒヒーンとは鳴かない。だから、各人の個性や良さを活かすのが組織だという話載っていて、私はとても感銘を受けました。同じ書籍に、明治の将棋の名人、坂田三吉の言葉が載っています。ある対局中、坂田名人は「銀が泣いている」とつぶやいたと言います。「銀が泣いている。即ち、せっかくの銀が活きていない。それは、とても含蓄のある言葉で、私は当時ジェイックの幹部会で「我が社に泣いている銀はいないだろうか？」と幹部陣に聞いたものでした。組織の中で、泣いている銀は残念ながら出てしまうものです。しかし、彼、彼女は、所を得ることができれば、大化けする可能性があるのです。一人ひとりへの関心を最大化できる中小企業では、心しなければならぬポイントでしょう。

② 組織活性化の要は、コミュニケーションにあり！

たかがコミュニケーション、されどコミュニケーションと言われます。仕事の現場では、ちょっとしたコミュニケーションが足りなくて、忙しさにまかせて、コミュニケーションが不足していました。というように、言い訳に使われます。「コミュニケーションが悪いというのは、仕事ができない、性格が悪いということだよ」とは、ある上場企業の社長の言葉です。

コミュニケーションは、人間関係の根本を支えるものです。事前には耳に入れるのを忘れて、ちよつと一言が足りなくてという理由で、大切な人間関係にひびが入った経験を誰でも持っているはずですよ。

私事で恐縮ですが、私は仕事を立て込んでくると、家庭でも仕事のことが頭を離れなくなってしまうがちです。そうすると、妻の話をあまり真剣に聞いていないようで、妻が「あんなに念を押したのに、なんで憶えていないの?」と怒り心頭になっている時があります。私としては、ちよつと忘れたとか「ああ、思い出した」とかい訳するのですが、後悔先に立たずです。しばらくは関係修復のために、ケーキを買って帰ったり、美味しいお店に連れて行ったり、余分な出費で穴埋めすることがあります。社員にも話していませんが、私は家では、言ったっけ君、やったっけ君、そうだっけ君と揶揄されているのです。口癖が「そんなこと言ったっけ!」「そんなこと、やったっけ!」だからです。(笑)これもちよつとしたコミュニケーション不足の話ですが、コミュニケーションは信頼関係の鍵を握っているのです。

組織も同様です。

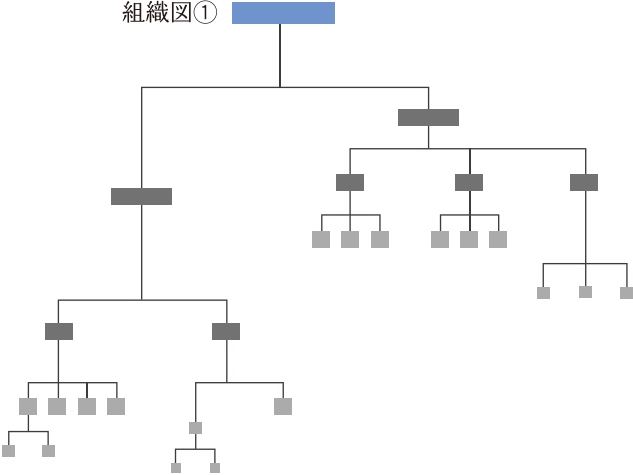
マネジメントの父と称されるピーター・ドラッカーは、

組織は信頼によって成立し、

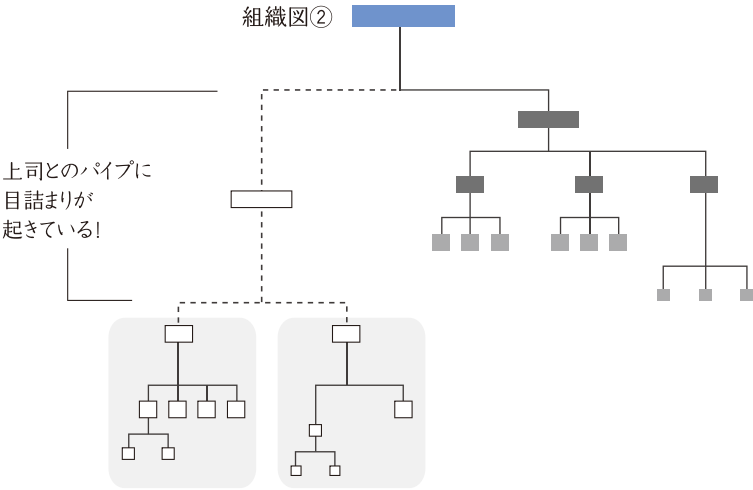
信頼はコミュニケーションと相互理解によって成立する

と喝破しています。通常、組織は次ページの組織図①のように設計されますが、実態は組織図②のように、信頼とコミュニケーションパイプの太さによって、組織の緊密度、堅牢度、結束度に大きな格差が生じてしまっています。組織図②では、トップと幹部のコミュニケーションパイプに目詰まりが起きていて、グレー地で囲ったチームは組織に居ながら、組織に属していない。社内独立会社々のようになっています。これでは、会社のベクトルに全社員が揃うはずがありませんし、会社の方針や目標に一致団結して当たっている姿とは言えません。

組織図①



組織図②



ジェイックでは入社して三年経過すると、全員「自己内観研修」という合宿研修を受講させます。その研修は、いわゆる360度評価を行い、一人ひとりの課題を明確にする研修です。そこでは、まず一人ひとりの「人生の棚卸し」を行い、その内容を、メンバー全員で共有します。

- 小学校入学前はという子供だったか？
- 兄弟との関係はどうだったか？
- 小学校に入学して一番の思い出や楽しかったことは何か？
- 両親からはどのように育てられたか？
- 中学、高校では何に熱中したか？
- 学生時代、教師や友人や先輩からどういう影響を受けたか？
- 学生時代の一歩の挫折経験や辛かった経験は何か？
- 就職活動にはどのように取り組んだか？
- 社会人になって、一番自信がかった経験は何か？
- 社会人になって、一番の苦労や挫折経験は何か？
- 今までの人生の中で、何が幸せで、何が不幸せだったと感じているか？
- (家庭があれば)自分にとって家族や子供はどういう存在か？

● 将来、どういう人生を歩みたいと考えているか？

● 自分にとっての「幸せ」とは何か？

お互いの人生経験を共有することによって、メンバーの相互理解は飛躍的に向上します。普段、一緒に仕事をしていても、近くにいる上司、同僚、部下の人生経験や経歴は、意外と知らないものです。これが、まさしく「相互理解」であり、相互理解が進むと、自然とコミュニケーションはスムーズになり、円滑になっていきます。このように、教育研修は「コミュニケーションと相互理解の場」でもあるのです。

③ 人にとって「自己成長」は、やる気の源泉である！

皆さんは、初めて自転車に乗れた時の感激を覚えているでしょうか？簡単に自転車に乗れた人は、あまり感激がなかったかもしれないですね。私は、実家で自転車禁止を言い渡され（多分、東京は交通量が多いので危険だと親が判断したのでしょう）小学生ながら非常に憤った覚えがあります。私は昔から親の言いつけを守らない子供でしたので、買ってもらえなくても、友達の自転車を奪って練習しました。自分の自転車がなかったので、自転車にすぐ乗れるようになれず、とても悔しかったです。そんな時、気のいい友達がいて、丸一日自転車を貸してくれて、その日に一人で乗れるようになった時の感動の瞬間を今も鮮明に覚えています。

このように、子供でも、大人でも、〳〵何かができるようになった〳〵自分の成長を実感できた〳〵新しい世界を体験できた〳〵という経験に勝るものではありません。人は、生まれ持った〳〵向上心〳〵を心の中に持ち合わせています。自らが成長できたという実感、自己成長感は、大いなるモチベーションの源泉です。このことはビジネスの現場で、どう応用すべきでしょうか？

その答えは、

学ぶことをマネジメントの中に組み込む

ことです。毎日の仕事で学ぶ、営業活動で顧客から学ぶ、上司からのアドバイスで学ぶ、ビジネス書やインターネットから学ぶ、会議で周囲の発言を聞いて学ぶ、という〳〵学ぶ機会〳〵を常に用意することです。

人は人から学びます。正確には、人は書籍や映画といった媒体から学び、人は自らの体験や思考から学び、人は人から学ぶのです。そして、一番インパクトがあるのは、人から学ぶことです。誰でも、今までの人生の中で、人生を変えるような人との出会いがあったはずです。組織の中でそういう体験を加速させる為には、社外の人から学ぶ場を準備することが重要です。一般的に中小企業では、外部との接点が少なく、非常に

小さなコミュニティでビジネス経験を積みがちです。しかし、視線をもっと高く広く持てば、世の中には素晴らしい実績や経験やノウハウを持った「ビジネスマン」や「専門家」が多数存在します。そうした人達から学ぶ場を用意することは非常に有意義なことです。

column. 04

7つの習慣「第七の習慣…刃（は）を研ぐ」

※スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」より引用

★森の中で木を倒そうと、一所懸命ノコギリをひいているきこりに出会ったでしょう。

★「何をしているんですか」とあなたは訊く。

★すると、「見れば分かるだろう」と、無愛想な返事が返ってくる。

「この木を倒そうとしているんだ」

★「すごく疲れているようですが…。いつからやってるんですか」あなたは大声で尋ねる。

★「かれこれもう五時間だ。くたくたさ。大変な作業だよ」

★「それじゃ、少し休んで、ついでにそのノコギリの刃を研いだらどうですか。」

そうすれば仕事をもっと早く片づくと思いますけど」とあなたはアドバイスをします。

★「刃を研いでる暇なんてないさ。切るだけで精いっぱいだ」と強く言い返す。

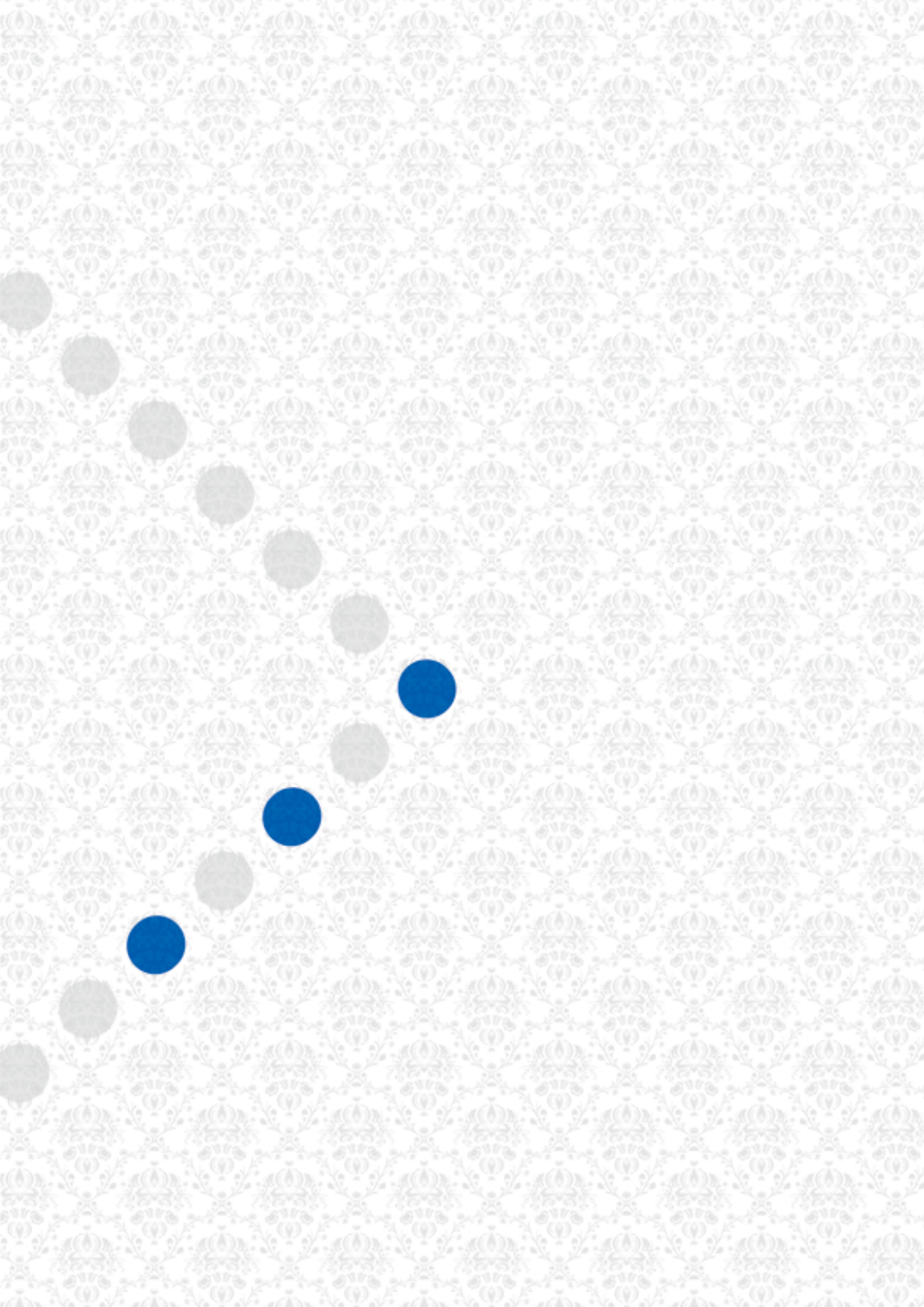
◎あなたも、余裕がないから、時間がないから、きつかけがないから

「勉強しない」「読書しない」「学ばない」ということはないだろうか？

column.05

ドラッカーとマッキンゼー中興の祖

ピーター・ドラッカーと言えば、マネジメントの父と称される存在である。一方、アメリカの実業界では、ドラッカーに負けずとも劣らぬ尊敬を集めているビジネスの巨人がいる。その名は、マービン・バウワー。世界最高峰の経営コンサルティング・ファーム「マッキンゼー&カンパニー」中興の祖と呼ばれている人物である。ある時、バウワーがドラッカーに、プロフェッショナル集団マッキンゼーの組織力を強化する方法を尋ねた。ドラッカーの答えは、「毎日、コンサルタント一人ひとりに、今日学べた3つのことを一日の終わりに整理させなさい」というものであった。ビジネスマンは毎日毎日、現場で何かを学ぶ。しかし、何を学び得たかを記して残さないと、自らの糧にならないと言う。ジェイックでは、この話から社員の日報に、今日学べた3つのことを記載させている。



05

社員を必ず成長させる「社員教育の心得」

① 人はその努力の分だけ、必ず成長している

社員教育の難しさは、人の成長が予測できないところにあります。一回の教育で素晴らしい成果が出る場合もあれば、教育に時間とコストを掛けても、成果が顕在化しないケースもあります。教育を実施している経営側から見ると、教育の効果を早く測定し、実感したいものです。

例えば、営業マンの場合では、良い顧客との出会いで一気に成長する若手もいます。一方、努力しても努力しても成長しないし、成果が上がらない営業マンもいます。同じ営業マンでも、努力と成果が比例関係にあれば苦労しないのですが、仕事には運やタイミングもあるし、誰にでもスランプがあります。短いスパンで見ると、運不運があり、出会い頭の成果もあるので、教育の必要性に疑問符がついてしまうのでしょうか。

ジェイックの三年生で昨年末に急成長した男がおります。彼はかなりの自信家だったのですが、経済環境の厳しい大阪でその自信を完膚無きまでに碎かれてしまいました。昨年前半は成果ゼロの月が続き、私が大阪出張の時に会うと、疲労と自信喪失の表情をしておりました。大阪では東京以上に営業研修、ロープレ、コーチング等の研修に力を入れても効果が出ないので、周囲は随分心配しました。しかし、昨年の十月頃から急に成果が上がり始めました。詳しく話を聞いてみると、彼は一年前から、営業研修の内容を参考にして、営業活動で失敗した事例を整理していた、ということでした。

何を改善しなければならぬかを詳細に分析して、営業方法、トークの工夫をし続けていたのです。このように、彼は失敗から多くを学んでいました。しかし、成果が始める前の努力は目に見えないので、その成長している部分を周囲が認識できていなかったのです。

人はその努力の分だけ、必ず成長しています。ただし、それが見える成果になるには、タイムラグがあるものです。ですから、その成長を信じて、小さな成長にも気付いてフォローすることが上司の役割だと言えます。

忘れてはならないのは、長いスパンで見れば、努力は人を裏切らないということです。

② 教育には、継続的な手間と時間とコストを投入すべきである

継続が力になります。継続こそ力なのです。物事の習得、卓越性の獲得、人の可能性の開花は、集中して継続することで得られます。これは究極の真理であり、原則です。

私の趣味はジョギングです。長距離走の選手でも何でもありませんでしたが、走ることで体力を維持しようと思って始めたものです。ある時、知り合いの社長に自分の趣味を話したところ、佐藤さん、ジョギング好きなら、一緒にロードレースに出よう、と誘われて、生まれて初めて10キロのレースに出ました。誘ってくれた社長は私よりかなり年配だったので、お付き合ひ程度に考えて出場しました。私は普段より速いペースで

走ったのですが、その社長は私に話しかけながら、余裕で走っています。私は必死に走りました。結果、一時間五分程度で二人一緒にゴールしたのですが、後から聞くとその社長は学生時代に箱根駅伝に3回も出場していた猛者だったのです。何も知らずに、一杯食わされたと思いました。それを契機にロードレースに出るようになりました。今までに10回以上のハーフマラソンに出ています。一番走りこんだ年は、年間二〇三日走りました。その時です。毎日走れば走る程、どんどんタイムが良くなります。最初は30分かかっていたコースが28分になり、26分になり、25分になります。私のハーフマラソンの最初の記録は2時間2分でしたが、トレーニングを積むと1時間36分までタイムが縮まりました。毎日の積み重ねで、26分もタイムが良くなったのは、継続の成せるわざです。

教育も同様です。教育に力を入れても、最初は成果が分かりません。しかし、続ければ続けるほど、社員一人ひとりに目に見えない成果が蓄積されていきます。もっと続けると、明らかな成果を確認できるようになります。他社ではやっていないほど続けると、驚くべき成果が出て、こうなると社員一人ひとりのレベルが「他社との差別化要素」、「明確な競争優位性」になります。ですから、教育は余裕のある時だけ実施するのではなく、毎年毎年の積み重ねがものを言うのです。

③工夫がモチベーションを生み、成長がモチベーションを加速させる

人には〴〵自然性〴〵と〴〵可燃性〴〵と〴〵不燃性〴〵があると云います。勿論、一番好ましいのは、自ら燃えることができる自然性の人材です。心に火が点いた時の、人の持つパワーは計り知れないものがあります。

私は前職で経営コンサルティング会社におりましたが、同期で一番の親友が30歳を超えた年齢で、蕎麦屋を始めました。コンサルタント出身の蕎麦職人というのは、あまり前例がないと思いますが、全くの畑違いの転身に周囲の知り合いは、驚くと同時に冷ややかな反応もありました。しかし、彼は〴〵食文化を極めること〴〵に燃えており、私が年に1回程度立ち寄ると、水を研究し、そば粉を研究し、蕎麦に合う食材の研究をして、どんどん新メニューを開発しておりました。工夫をする料理のレベルが上がるので、のめり込んでいったと彼は言っています。食べるもの全てが本当に美味しかったので、素人目にも頑張っているなど感じ入っていました。そして、昨年蕎麦屋では初めて【ミシュランの一つ星】に認定され、その努力が大きな形で認められることになったのです。本当に嬉しい出来事でしたが、仕事に燃えることによって成し遂げられることの凄さを実感したものです。

このように〴〵工夫すればするほど、面白くなる〴〵のが仕事です。工夫して成果が出て、自分の成長を実感できると、もっと工夫する。もっと工夫するともっと成果が出て、

人は想像できない高みにまで登る可能性を秘めています。好ましいスパイラルを作ることが重要です。しかし、工夫しても成果が出ないと人は努力を続ける意味に疑問を持つてしまいます。本当はそこから勝負なのです。工夫する際のヒントと工夫しても成果が出ない場合に粘るモチベーションを与えるのが教育です。新しい知識やノウハウに触れると、工夫し改善するイメージが湧きます。Q12の2番目の設問に「仕事を上手く行うために必要な材料や道具を与えられている」という設問がありましたが、これは教育によって知識とノウハウが与えられているかということの意味するのです。

④ 教育には「上司の執念」が必要である

教育は一朝一夕では成果が出ない場合が多いものです。ですから、前述の〓継続〓が必要なのですが、教育を施すリーダーの根気も大事な要素です。

前述したジェイックで一番張り切っている営業マネージャーは、毎日部下の教育に力を入れています。その中で特筆すべきなのが〓100人ロープレ〓という特訓です。営業で遅くならない限り、ほぼ毎日チームでロープレを実施します。夜八時前後から、チームメンバー以外の社員を〓顧客〓に見立てて、ロールプレイングを実施します。顧客役のメンバーには、出来るだけ〓気難しい顧客〓になるよう依頼して、一時間半ほどのロープレをやります。その後、どの場面で、どのトークで、説得されそうになったか、どのトークが駄目だったか、等々を振

り返ります。これを始めて三ヶ月が経ち、このマネージャーはほとんど終電で帰る毎日ですが、楽しそうに仕事をしているのです。彼は今、部下の3人をジェイクでNO.1の営業マンにすることを目標にしていますが、彼のこの執念が伝播して、部下の3人は急速に成長しています。

このように本気度や熱意は伝播します。明るく、浚刺とした人の近くにいると、いやなことも忘れてしまいます。熱意溢れる人に触れれば、自然と元氣が出ます。同じように、経営幹部や上司の本気度、真剣度、執念という感情は、部下に伝播し、部下に影響を与え、部下を動機付けます。御社では、上司が部下を本気で育てようと思っているでしょうか？部下の将来のために、部下に対して成長を迫っているでしょうか？部下に対して、高い基準を期待しているでしょうか？部下指導への執念は、毎日一緒に仕事をしていれば、言葉以上に伝わっているものなのです。

⑤ 現場に学ぶ習慣を浸透させる

現場の強さが、その企業の強さを形成します。知識社会になった今、営業やマネジメントといった知識労働においては、現場がどんどん変化します。例えば、営業活動を進める上では、顧客一社一社のニーズやタイプは全て違います。マネージャーの業務においては、先月の優先順位の高い課題と今月の課題はいつも変化します。

B to Cの事業会社の社長の言葉です。「営業やサービスのメンバーが、毎日現場でお客様にどういう対応をしているかを全て管理はできないんだよね。マニュアルを作っても、お客様によって状況が違う。しかし、毎日のそうした現場社員の対応が当社のイメージを形成する。結局、現場の一人ひとりの工夫や気配り、お客様の役に立ちたいという気持ちがお客満足度を高め、当社のファンを増やすことになるんだ。だから、常に教育を継続して、自分達の仕事に改善と工夫を繰り返す社風を創りたいんだよね。当社の宝は、現場で主体的に取り組める社員そのものだからね。」

現場に変化があり、現場にニーズがあり、現場に機会があります。強い組織では、現場の社員一人ひとりが、現場で考え、現場で学び、現場で主体的に意思決定します。そういう現場力を高めるコツは、社員の主体性を高めることと、毎日の業務を通じて学び続けることです。ある会社では、毎月の営業会議で「先月上手くいったこと」「先月上手くいかなかったこと」を営業マン一人ひとりが発表します。それを皆で共有することで、現場のケーススタディを使って学ぶことを促進しています。

教育の目的は、社員一人ひとりの主体的を引き出すことです。そして、社員一人ひとりの可能性を解き放つことだと私は確信しています。

「メイド・イン・ジャパン」と知識労働者

ソニーを世界企業に導いた盛田昭夫氏の著書「メイド・イン・ジャパン」には今も学ぶべき教えが多数ある。その中に、工場で勤務するパートの女性の話がある。その女性の勤務する工場では、他の工場と比較して不良率がどうしても下がらず、TQC活動でも効果が出なかった。しかし、この女性は、自転車での通勤途上、工場の近くで踏み切り待ちをしていた時に、もしかしたら、この電車の振動によって不良率が上がっているのではないか？と思う立ち、上司に報告した。そこで、工場近くに電車が走る時間帯とその不良率を調べると、見事な相関関係があった。工場では、線路と工場の上に堀を掘って水を張ることで、不良率を劇的に減少させたという。こうした現場の改善や現場の社員の問題意識が、組織の成果を決めるのである。世の中は、どんどん知識社会になっている。知識社会では、現場に接している知識労働者一人ひとりが仕事を改善し、工夫し、意思決定することが求められている。

おわりに

いかがでしたか？組織開発に関して、何か参考にして頂けるポイントがありましたでしょうか？随分とジェイック自体のことも記述して、赤裸々な話もあえて述べてみました。

私は幸運なことに、ビジネス教育の世界でずっと仕事をさせて頂いています。最近思うのは、ビジネスの世界でキャリアを積む人々にとって、40年以上にわたる職業人生において「自己成長」できる機会があるのとないのでは、人生が全く変わってしまうという事です。そして、そうした環境や器を用意しているのは企業、特に中小企業です。何故ならば、日本の全企業数470万社のうち、中小企業は99.77%を占めます。そして、日本の全就業人数4265万人（二〇〇一年度）のうち、中小企業で仕事をしている人の割合は、70.2%に及ぶからです。この度の不況で多くの中小企業が倒れ、多くの経営者が人生をかけて責任を取っています。極論すると、社会を支えているのは中小企業であり、もしもの場合の責任を一身に背負っているのは、中小企業経営者だと思っのです。

我々ジェイックは、企業の本ムドクター、人材のメンターとなり、人と組織の限らない可能性に貢献し続けることをミッションにしています。人と組織の限らない可能性を拡げることができるのは、教育です。本文にも述べましたが、中小企業は教育に力を入れれば、大きく飛躍できる可能性を秘めています。しかし、人という資源の開発を怠ると、健全な成長はできないと断言できます。

中小企業が次のステージに上がれるかどうかは、組織がどれだけ強化されるにかかっています。ビジネスモデルだけで成長できる場合もあります。ヒット商品によって、何倍もの規模に成長するチャンスもあります。しかし、長い目で見れば、組織の充実なくして成長した組織は、その後崩壊しているケースが多いのではないのでしょうか？地道な組織開発、人材の育成こそが、遠回りのようで王道なのです。

再三、引用しているピーター・ドラッカーの言葉に、「リーダーと一般社員の距離は常に一定である」というフレーズがあります。多くの組織で、経営者、経営幹部、マネージャーが、自分の部下の成長を願い、人材育成に大いに問題意識を持っている姿を目にします。そのこと自体は非常に素晴らしいことですが、まず大事なのは、リーダー自身が成長することです。自分の成長を棚に上げ、自らが必死の努力をせずに、部下に成長を求めるのは、本末転倒でしょう。リーダーの成長を見て、部下は「自分ももっと成長したい」という意欲を膨らませます。リーダーは部下達から見ても、自己成長と熱意においては、

常に届かない存在であるべきではないでしょうか？私自身も、ジェイックで最も自分の成長に貪欲で、誰よりも努力しなければならない。そして、私の成長スピードに社員一同が驚愕するような〃生き様〃を示すことが、会社の成長に結びつくことだと自戒している次第です。

最後に、この小冊子は〃中小企業の組織強化シリーズ〃として、第二弾、第三弾をリリースする予定です。次回は〃経営幹部とマネージャーの育成（仮称）〃あるいは〃不況を乗り越える営業部隊の作り方（仮称）〃という内容を検討中です。今後も日本の中小企業が隆々と成長し、元気に活躍するために、少しでもお役に立ちたいと考えています。ついては、今回の小冊子のご感想やご意見、今後の小冊子のテーマや内容に関するリクエストがありましたら、アンケートにご記入頂ければ幸いです。

皆様方の益々のご活躍を祈念して、筆を置かせて頂きます。

佐藤 剛志

column. 07

〴〵坂の上の雲〴〵に想う

昨年末にNHKで放映され、再度ブームになっている司馬遼太郎の〴〵坂の上の雲〴〵。明治という新興国家の物語である。その当時の日本人留学生が、留学先のドイツで病に倒れた。その留学生曰く、〴〵自分の一日の怠慢が、国家の発展を一日遅らせる〴〵と。何という主体性と自負であろうか？ジェイックでは、その逸話から〴〵自分が成長しなければ、その分ジェイックの成長が遅れる、そういう当事者意識を持つて欲しい〴〵と旧経営理念に謳っている。社員一人ひとりの当事者意識と主体性が、組織の成長を決定付けるのは、大企業も中小企業も変わらない原則である。決定付けるのは、〴〵社員一人ひとりの主体性〴〵である。

1986年早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。企業の経営コンサルティングに従事し、同社札幌営業所長等を歴任。97年、ジェイック専務取締役役に就任し、00年、代表取締役役に就任。営業マンやマネジメント層向けの教育研修事業を展開する。01年、20～30代の優秀な営業マンを紹介する、営業職専門の人材紹介事業をスタート。02年、社員研修用の読本やビデオを開発。さまざまなビジネス・ノウハウをコンパクトに凝縮した読本は、全50種類で累計30万部のベストセラーを記録。04年、研修や人材紹介の実績が行政にも評価され、首都圏の1都8県のハローワークにて、年間12万人が受講する就職・転職セミナーを実施。05年、フリーター・第二新卒層の就職支援を行う「JAIC営業カレッジ」を開講。4年間で1500人以上の若者を正社員就職に導き、09年5月26日に「ガイアの夜明け」で放映され、大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計30以上のテレビ・新聞・雑誌等で多数取り上げられる。10月より、「企業に本当に役立つサービスを！」を合言葉に、人材育成の革命となる新サービス『JAIC営業セミ・ホーダイ』を立ち上げる。



著者
株式会社ジェイック
代表取締役

Takeshi Sato

佐藤 剛志

教育に力を入れても、最初は成果が分かりません。しかし、続ければ続けるほど、社員一人ひとりに“目に見えない成果”が蓄積されていきます。もっと続けると、“明らか成果”を確認できるようになります。他社ではやっていないほど続けると“驚くべき成果”が出て、こうなると社員一人ひとりのレベルが「他社との差別化要素」、「明確な競争優位性」になります。ですから、教育は余裕のある時だけ実施するものではなく、毎年毎年の積み重ねがものを言うのです。(P54より)

私は、多くの中小企業がもったいない教育予算の使い方をしていると思います。儲かった時だけ研修を行い、利益が出ないとパッタリ何の教育もしない。そして、また利益が出たら税金を払うのは適わないので、集中的に研修を実施する。こうした教育の仕方は、恐らく費用対効果が一番悪い例でしょう。たしかに、残念ながら人の成長は予測できないものです。いつ、彼らの心に火が点き、いつ、教育した効果が顕著に出るのでしょうか？このような結果や成果は、なかなか計算できません。しかし、「だから何をやっても意味がない」と結論付けるのではなく、だからこそ、教育の機会や仕組みを常に用意して、計画的に継続的に“社員教育=人という資源の開発”に取り組む必要があるのです。(P9より)

本文中にこのような文章がありましたが、社員の成長の為には、継続的に教育することが必要です。私たちはその仕組みを提供しています。

くわしくは ➡

セミホーダイ	検索
--------	----

中小企業にとって、 教育は強い会社作りの条件だ

効果の上がる教育をする方法

2010年6月1日 第1刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1丁目101番地 神保町101ビル7階

phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

本書の内容を無断で複写・複製(コピー)することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

JAIC

For Encouragement of Human Resources

株式会社 ジェイック 定価(本体800円+税)