

第 46 期 4thQ GL 会議スピーチ

2019 年 1 月 18 日

2019 年 2 月 22 日

『学習する組織をつくる』

先日 ISO の監査インタビューで審査担当者から御社の課題はなにかと問われたので、「幹部社員のレベルが低い事が問題で、このままだと数年後に下剋上が起こると思います」と答えました。ここ数年ずっとそう考えてきたのですが、最近新たな問題として下剋上してハイレベル人材になるはずだったグループリーダー層や次に GL になる層が次々と退職している事実があります。頑張っている期待の若手が辞めたくなる組織とはどんなものでしょうか。辞めた人達は、先輩同期含め周りの社員が皆ノンビリズムで、自分が頑張るほど仕事が自分に集中してしまい、仕事を効率よくこなせばこなすほど仕事が溜まっていく状態に陥っているにも拘らず、周りの協力の空気は薄く、連帯感が乏しいと感じているように見受けられます。このようなデキル若手が社内で仲間を作るには次の 2 通りしかありません。

1. 頑張るのを控えて周りのノンビリズムに同調する
2. 頑張る人がマジョリティな他の企業に転職する

お分かりのようにこれはノンビリが増えるか頑張るが減ることを意味しています。

これまで行ってきた会社改革の第 1 フェーズは、社内環境の整備、設備投資、採用活動強化、働き方改革が主でした。それはある程度成果が出たので、これからは頑張る若手が減らないようにコーポレートカルチャーの変革を目指した第 2 フェーズとして教育訓練、人事システム改革を特に力を入れて行かねばならないと感じています。カルチャーを変えるために、学習する組織を作っていきたいと思います。それはフロウエルを「自己鍛錬をして、結果を出さなければ生き残れない組織」にすることです。第 2 フェーズで目指すのは、「頑張る仲間が沢山居て、努力する人が居心地の良い組織」です。

中略

ノンビリズムとはそもそもどういう状態かという質問がありました。なぜ学習する組織をつくらなければいけないのか、ノンビリズムの弊害をここで再度補足します。皆さんは日々の業務を一生懸命にこなしていれば、会社員人生問題無し、と思っているでしょう。全くそんなことないです。ルーティンだけこなしていればいつまでも凄いで行けるほどプロの世界は甘くないです。NPB はいまキャンプ真っ盛りですが、キャンプインまでは OFF だと言って遊んでいる選手はいないですよ。どの選手も自主トレをみっちりやり込んで

からキャンプに臨んでいます。自主トレは給料が出ない部分ですが、成績が人生を決めるプロの人達は誰かに強制されなくても自腹切ってもトレーナーを雇ったり、マッサージ師をつけたりしています。レギュラーを勝ち取って実力で年俵を上げたいからですね。投資は回収できると信じて先に払うわけですが、ビジネスの世界も同じです。投資をしなければリターンは増えないし、今あるリターンも減衰していく可能性が高いといえます。停滞は衰退の始まりというのがこの世界の常識です。ビジネスパーソン個々人の投資とは自己啓発に掛けるお金と時間を指します。現在フロウエル取締役の K 君も O 君も自費留学で MBA ホルダーとなりました。コツコツと貯めた 400 万円以上のお金を 30 代前半～半ばに自分の未来へ投資して、それこそ飯の時間も勉強しながら食べるという毎日を 2 年間費やすと、どの企業でも 1 千万円以上で雇ってくれるようになります。ビジネスの世界は、プロ野球の世界と同様にシビアなので、リターンが見込めないものには投資はしないです。世の企業が 1 千万円かそれ以上払って奪い合う人材というのは、2 千万 3 千万あるいはもつとアウトプットを出すと見込めるからです。因みにフロウエルは私の MBA 留学に 400 万円以上の学費と 2 年間の給料合計分を投資しましたが、一緒に卒業した K 君を私が勧誘して採用できたことですんなり投資回収に成功しています。MBA ホルダーを採用しようと思っただけで業者に依頼すれば、その位の紹介料を支払う必要があるからです。

2001 年に現在の生産管理棟を建築する資金を当時の経理担当者 H 氏が銀行と交渉して借りました。調達額は X 億円、2 本のローンを組んでその平均金利は 3.595%。初年度の利息支払い額は約 Y 千万円。一方 O 君が入社後に CFO として関西事業所建築資金向けに銀行と交渉しながら調達した額は、3 年間の総額で W 億円、平均金利は 0.329%。仮想年利 E 百万円。金利相場が違うというのがありますが、どれだけ世の中が低金利でもダメな会社には安く貸してくれません。倒産して不良債権になったら損をするのは銀行だからです。銀行側は CFO の金融知識と社長の経営能力を見計らって貸出上限額と金利水準を決めています。O 君が CFO としてリターンを出しているのは明白です。そういうアウトプットの出し方もあるんです。

K 君や O 君が遊びたい盛りに多額の自己資金と時間を投資したのは、自分のキャリアというものを真剣に考えたからです。皆さんは自身のキャリアについて考えたことがありますか？そしてそれに対して実際の行動を起こしたことがありますか？将来海外駐在したいから今語学学校に通うとかそういう。先に行動を起こして得たスキルでリターンを得ている人間のことを、なにも行動を起こさずノンビリ過ごした人間がヤッカンで文句を言っている状況は、世の中のどこにでも見られる光景です。どうせならやっかまれる側になりましょうよ。

ノンビリズムが蔓延している状態というのは、社内に競争が乏しくて、一日の仕事が終わって「は～今日もがんばったな」と満足している人が多い組織のことです。予約がとりにくいヘアサロンは、夜中まで若手が人形の髪の毛を切って練習しています。食べログで高スコアを誇るレストランでは独立を目指す若い料理人がオフの日に食べ歩いて研究し

たり食材の産地に行って生産者から話を聞いたりしています。私は若い頃幾つものテニススクールを掛け持ちで働いていましたが、経営的に上手くいっているスクールは夜中でもコーチが自主的に練習をしていました。業種の分野を問わず勝ち組になる企業や個人は金と時間を先行投資して他の競争者と自分を差別化できるよう努力しています。その手の人種は、そういうことを一切やらずに何年もただ目の前の仕事をやっつけるだけだった人達のことを「ノンビリしてるなー」と見ているわけです。ノンビリズムの組織は、隣の人もその隣の人もみなノンビリさんなので世の中がみんなそうだと思い違いをしています。これが最大の弊害です。競合企業がノンビリズムでなかった場合、これは周回遅れにされても不思議はないですよ。だから今からでも遅くないので一人一人がキャリアのことを考えて学習する体制をとりましょう。

料理人の食べ歩き、ヘアスタイリストやテニスコーチの居残り練習、プロ野球選手の自主トレに当たる差別化するための自己投資はなんなのか、みんなで考えてみましょう。まずはマネジャーに必要な素養とはなにか大項目は私が挙げますが、それはサイエンスとアートです。それぞれ2つの比率は個人差があると思いますが、どちらか一方のみのマネジャーは成功しません。みんなでサイエンスとアートの項目を挙げてみて下さい。

サイエンスとは

- ・ 科学技術の知識
- ・ スケジュールリングと改善するためのフレームワークの知識
- ・ ヒューマンサイエンス、行動心理学
- ・ 論理的思考
- ・ 健康増進の知識
- ・ 話力
- ・ コーチングスキル

アートとは

- ・ スケジュールの実行力
- ・ フレームワークの実行力
- ・ 決断力
- ・ 体力
- ・ 情熱
- ・ 感情をコントロールする力
- ・ 鈍感力 精神力
- ・ 人間的な魅力

色々でましたね。次に「学習する組織」にするための方策をみんなで考えてみましょう。意見を出して下さい。

- 人の仕事量を知ることができる仕組みを作る
- 業務交換 体験型で一時的な仕組み
- 自分で考えて仕事を作る仕組み
- 役職による権限が見える化する
- 中長期的な課題を与えて努力する癖をつける 短期の成果は求めない
- アイデアを思い付いたときに提案する仕組みを作る
- 一から十まで指示を出さず、解決策のヒントを提示して行動を促す
- 新しい仕事を約束する 早い段階で仕事を任せる体制を整える
- ヒューマンスキルの研修を組む
- 教育して積み上げる