

強いチーム創りの着眼点

ヒーローは誰ですか？

6月18日の日経新聞では、店長の処遇を問う特集記事に、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長のコメントが記載されていた。その内容は、「現場を一番よく知っている店長が一生の仕事にできる仕組みがなければ、企業の永続的な成長はない」であった。私もコンサルティングをさせていただいている企業の経営者に、同じ事を提言し続けている。これまでの人事制度では、働いている人達のキャリア開発の方向性が、管理者のポストにつかせることを前提に構築されていた。キャリア開発と表現すると、少し回りくどいので、端的に表現し直すと、給与を高めるには、と読み替えるとわかりやすくなるはずだ。日本の経済が右肩上がり、年々従業員数が増加することにより管理者のポストも増えるという状況下においては、この前提は機能した。が、成熟した経済状況の中では、組織の規模を年々拡大するような経営方針を打ち立てることは難しい。そうすると管理者のポストは、自ずと制限される。

また、どのような種類の事業活動においても、直接的に収益を稼ぎ出しているのは管理者ではなく、現場の社員である。

この2点の事実を基にして、人事政策を考えると、柳井さんのような方針が出されることは、いたって当然といえる。

ここで、経営者のみなさんにお尋ねしたい。

「従業員に与えている最大のインセンティブは何ですか？」

「従業員をやる気にするために、どんなことを言っていますか？」

※インセンティブ：人のやる気を起こさせるために、外から与えられるなんらかの刺激
答えは、如何だろうか。

私が支援してきた、外食業界や自動車販売、卸問屋、製造メーカー等業界を問わず、多くの社長が従業員に言っていることは、「現場で成果を上げて、偉くなれ！」である。ここで言う「偉くなれ！」とは、もちろん「管理者になれ！」と同義。この時に、私は決まって次のような事例を用いて、社長を諭す。

「シアトルマリナーズのイチローは、監督になることを目的にして、打席に立ち首位打者を狙っているのでしょうか？」と。イチローは、まずは、チームを勝利に導くこと。その結果として、チームが優勝することを考え打席に立ち、守備についているはずだ。そのためには、イチロー自身が切磋琢磨して、打撃と守備の能力を高めなければならない。恐らく彼の頭の中には、監督に早くなりたいなあという思いは浮かんでいないに違いない。イチローだけではなく、全選手がそうだろう。

スポーツ界のヒーローの多くが、現場で活躍するプレイヤーであることに異論を唱える方はいない。彼ら彼女らの活躍なくして、ゲームは成立しないのだから当然である。

ここで、次の質問！

「現場の人達の活躍を、ヒーローとして讃えるような企業風土が備わっていますか？」

「課長や、部長が偉いという雰囲気、社内に蔓延していませんか？」

如何だろうか。

「一生涯、セールスパーソン」「一生涯、販売員」「一生涯、店長」を貫こうと、心から誇りを持って仕事に取り組んでいる従業員は何割くらいいるだろうか。

スポーツ選手は、年齢による体力の衰えと戦いながら、少しでも長く現場でプレイをしようとする。ビジネス界はまったく逆で、なるべく早く現場を上がり、管理者になることを目指させている。これでは、強いチームを創れるはずがない。

もし、この考えに賛同いただけるのであれば、組織体質を変えることはそんなに難しくはない。それは、社長が柳井さんと同じ事を言い続けることと、なるべく多く現場に出て、「現場の仕事が一番楽しいな！」と発することである。

これを機会に、現場の人達をヒーローとする人事方針への転換を、是非、図っていただきたい！

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング

代表パートナー 平堀 剛