

人財は社内にいる！

事業を営んでいる限りは、やはり利益を上げて行かないといけません。利益を上げて再投資をして発展し進んで行くことを目指さないと、遅かれ早かれその事業は衰退して行ってしまいます。経営をされている方ならそんなことは百もそれ以上もご承知の筈で、日々、皆さん知恵を絞られていらっしゃいます。

その「利益増大」を達成していくために、「売上げアップ」、「利益率向上」のための固定費や変動費の見直し等々…方策はいろいろありますが、基本は何と言っても「売上げ増大」を達成し、事業のさらなる発展を図るということに尽きると思います。そしてその「売上げ増大」のために、経営者の方は、従来の事業の強化拡大や改革、また新たな事業への進出等々をいつも模索されています。

そしてその時によく聞かれるのが、「どこかにいい人はいないか？」「優秀な人財はいないか？」という質問です。今までいろいろな所でこの声を聞いて来ました。

が、ちょっと待って下さい…その人財は本当にどこからか新しく採用して来ないといけないのでしょうか。…どうしても必要ならしょうがないのですが…その前に自分の組織内に人財たり得る人はいないのでしょうか…社内の組織・人財を見直してみる必要はないのでしょうか。社内の今いるスタッフ・現有勢力だけで、「組織活性化・組織強化」をして行ける余地はきつとあるはずですし、この事に関しましては、私も仕事上、よく相談を受けたりします。

そこで今回は、「組織活性化・組織強化」のために、外から人を引っ張って来るのではなくて、今ある人財を活用することについての「人財論」を少し述べてみたいと思います。

100番目も必要な役割

まず、組織の成り立ちの基本的なことについて、ひとつ確認しておきたいことがあります…これは今までもいろいろなところで言われて来ていますが、とても重要なことです。

例えば、100人のスタッフがいたとすれば、そのスタッフの順番、仕事の総合的な力量の順位が1番から100番まですぐ付きます。たとえ100人が同時に入社したとしても、その順位はすぐ付いてしまいます。これは良いとか悪いとかそういうものではなくて、人の集まりとはそういうものであるということです。もちろんこれは、人そのものとしての順位ということではなくて、あくまでもその仕事に対する総合的な力量の順位です。この順位は経営者の方の目から見ても、第三者が客観的に見ても不思議とほぼ同じ順位が付いてしまいます。

そしてここからが肝心なのですが、もし100番目の人が辞めていなくなってしまうとしたら、99番目の人が100番目だった人と同じ振る舞いをするようになります。今までより少しレベルの低いことを始めるわけです。そして今度99番目の人が辞めると、98番目の人が100番目だった人と同じような振る舞い、言動をするようになります。これは人数が何人であろうがそういうふうな傾向になります。スタッフが10人いたとすれば、10番目が辞めると9番目だった人が10番目化してしまいます。

人は誰かに何かを言われなくても、何となく状況や立場を把握し、自分の中である程度比較をして、対他人との順位とこのを付けています…“あいつより、まだマシ”というやつ

です。ですから、もしその組織の中で自分が一番低い順位だなと自覚してしまうと、“あいつよりマシ”という支えめいたものが無くなってしまって、一番下の順位に相応しい言動をし始めるワケです(もしそうじゃないという組織があれば、その集団はとてレベルの高い方々で構成されていると思います。それぞれが自分のスタンスをちゃんと持っていて、他の人には影響されない…こういう方々はなかなかいらっしゃらないです…そういう人はまず自分で事業をされている方々が多いです)。これが組織=人の集まりの不思議なところ、面白いところでもあり、また厄介なところでもあります。人が順番に辞めていく…次々辞める雪崩現象になってしまって組織崩壊の危機というような事態もよく耳にしたりしますが、この「99番目が100番目化現象」も大きな要因のひとつに数えられると思います。

私もここではエラそうなことを言っていますが、以前の仕事でマネージャーをやっていた時代に、同じようなことで何度も痛い目を見て、組織崩壊の危機に何度も直面しました。…トラブルメーカーだった10番目に辞めてもらったら、今度は9番目が同じようなトラブルメーカーになってしまう。そして9番目に辞めてもらったら、8番目がまたトラブルメーカーになる。そういうふうにして次々と人が辞めて行ってしまって、組織崩壊寸前…これを何回も経験してしまいました。もちろん私のマネジメントが未熟だったのが大きな要因だったのですが、この組織の雪崩現象には本当に痛い目を見て参ってしまいました。経営者の方々・組織を運営されている方々…もし可能ならば、100番目の人を辞めさせるのは、ちょっと待ってみて下さい(…どうしてもやむを得ない場合はしょうがありません)。100番目の人の役割…その本人が意識しているしてい

ないに係わらず、組織を下支えしている 等々の役割…を再認識して下さい。そして、できればスタッフ全員ひとりひとりの今果たしている役割を再認識・再検証してみてください…たぶん間違いなく、特定の人だけでなく、どの人も何かの役割をちゃんと担っているはずですから。

その役割を認識・検証することをひとつひとつやって行けば、今いるスタッフのままで組織の活性化・組織強化の道筋がだんだんと見えて来るでしょう。どの役割とどの役割を組み合わせればいいのか、どの人とどの人を掛け合わせればいいのか…そういった重要なことが見えて来るはずなのです。

化学反応=ケミストリー

次に、組織や人財のことを論ずるのに必須のテーマ…「化学反応=ケミストリー」ということについてですが、これはもう組織の至る所で課題とされているテーマだと言っていいでしょう。人と人との組み合わせ、掛け合わせ、掛け算によって化学反応が起き、お互いが今までより能力を発揮し合い、より高い実績を出し合う、ひいては組織全体がより活性化して行く…経営をされている方ならよくご承知いただいているテーマでしょう。

ただ、このことは永遠のテーマと言ってもいいくらい難しく、正解がこうだというのはなかなかありません。(このテーマに関する組織論というのがありますが、全てに当てはまる“これだ”といった正解はありませんし、たぶんこれからは出ないかもしれません。人対人というのは、それくらい不思議で未知な領域だと言っていいですね) ですから、皆さんが日々、試行錯誤されて頭を悩まされていたとしても無理からぬことだと思います。

そこで今回は、化学反応=ケミストリーが起こりやすいであろう「人の組み合わせ」について、2つのポイントを挙げてみますので、ご参考にしていただければと思います。

①2対1の法則を活用する

人は3人寄れば、高い確率でほぼ2対1に分かれます。2人=1対1のときは別に何もなかったのに、1人増えて3人になると不思議とほぼ2対1になります。

このこと自体は良いとか悪いとか、また何か問題があるというものではなくて、人とはそういうものなんだということです。好むと好まざるに係わらず、人の相性というのはどうしてもありますし至る所でその現象が出てきます。

この2対1の法則を活用して、「2」になったの方のペアで組んで仕事をしたら、わりとお互い能力を発揮しやすくなり、化学反応=ケミストリーが起こりやすくなる傾向があります。日頃から、どの組み合わせが「2」の方になるかをよく観察しておいて、ぜひ試してみただければと思います。

②実力差は少しあった方がいいが、あり過ぎても…

次に、相性のいいもの同士がペアを組む場合でも、仕事の力量、実力差は少しある者同士のペアがより望ましいです。これが双方同じくらいの実力同士だと、ライバル心が先に立ってしまって競い合い、お互い疲れるだけという結果を招いてしまう可能性があります。よく言われる、足の引っ張り合いもあつたりします。また逆に、実力がかけ離

れた者同士だと、やっている仕事の内容だとか、はたまたお互いの言っている意味さえよく理解できないといった事態に陥り、仕事に集中できないというようなことになりかねず、この組み合わせもあまり良くない結果になってしまいがちです。何れの場合もお互いの生産性が落ちてしまい、力を発揮できないままになってしまうという恐れが多少なりともあります。

しかしながら、実力差が少しある者同士がペアになると、お互いが教え合い、お互いが補い合いながら、今まで以上の力量を発揮し始めるという“化学反応=ケミストリー現象”が起きやすくなるという傾向があります。

ですからぜひ、スタッフ全員の能力・力量を再認識・再検証し把握されたうえで、どの人とどの人を組み合わせる掛け合わせればいいのかを十分考慮されて、実践していただければと思います。

以上、化学反応=ケミストリー現象が起こりやすくなるポイントを2つ挙げてみました。

余談になりますが…実はこの点でも私は過去に失敗を何度も繰り返しております。スタッフ達の現状をよく把握しないまま…相性の悪い者同士を組み合わせたり、実力のかけ離れた同士をペアにしてしまったり…何れも、もちろんうまく行くはずはなく、何度も組織崩壊の危機を招いてしまいましたし、実際に組織崩壊もさせてしまいました…何ともお恥ずかしい話です。(私の拙い経験や反省は笑い話にして下されば幸いです)

ただ…組織を運営されている皆さん…皆さんが、この2つのポイントを有効に機能させていただければ、化学反応=ケミストリーが起こる可能性は間違いなく高まるはずですので、ぜひ実践で試していただき、大いに活用していただければと思います。

今回は、「売上げ増大」「事業発展」を推進して行くために、新たに人を採用するのではなくて、今いる人財…現有勢力のままで、「組織活性化」「組織強化」を実践して行く方策…その方策として…「100番目も必要な役割」、「化学反応=ケミストリー」…という2つの視点からの「人財活用」ということについて述べさせていただきました。

ご参考になれば、甚だ幸いと存じます。
皆様のご繁盛・ご繁栄を心よりお祈り申し上げます！



ZaiSapo
ザイサポ
株式会社
代表取締役
片上 智英 (カタカミ トモヒデア)

TEL 050-1523-1621
E-mail zaisapo55@ybb.ne.jp
HP <http://zaisapo.jp>

プロフィール
国立大学を卒業後、出版・広告関係の企業へ就職。主に営業・マーケティングを担当。その後、出版販売の会社へ転職。拠点マネージャーとして社員採用・育成指導等、拠点運営を20年余り担当。後、株式会社サポートコンサルティングを設立、現在に至る。医療関係・美容関係・飲食関係を中心にコンサルティング実績多数。また、大手通販会社と提携し、通販システム・ノウハウ提供のコンサルティングも現在展開中。