

多面的な組織をつくるための一考察

利益を生み出すのは「学習する組織」

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑤ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】「一生勉強」実践していますか？
- 【2】疑問にぶつかったA社長
- 【3】学びに行ったはずなのに……
- 【4】学習目標で見えてきた個性
- 【5】組織の変化と成長の下支えに



【今月のハイライト】

「人は一生勉強」という言葉をよく聞きます。しかしながら、それを実践するのは難しいものです。多忙を理由にしているのかも知れません。ただ、学ぼうとすれば、人は時間の使い方を変えざるを得ず、日常の風景はガラリと変わります。もしそうした変化が会社組織で起こったら……。今月は「学び」をテーマに考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

Tax House 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】「一生勉強」実践していますか？

1》時間の使い方

仕事においてのみならず、人生においても時間の使い方は重要です。時間は限られているからに他なりませんし、

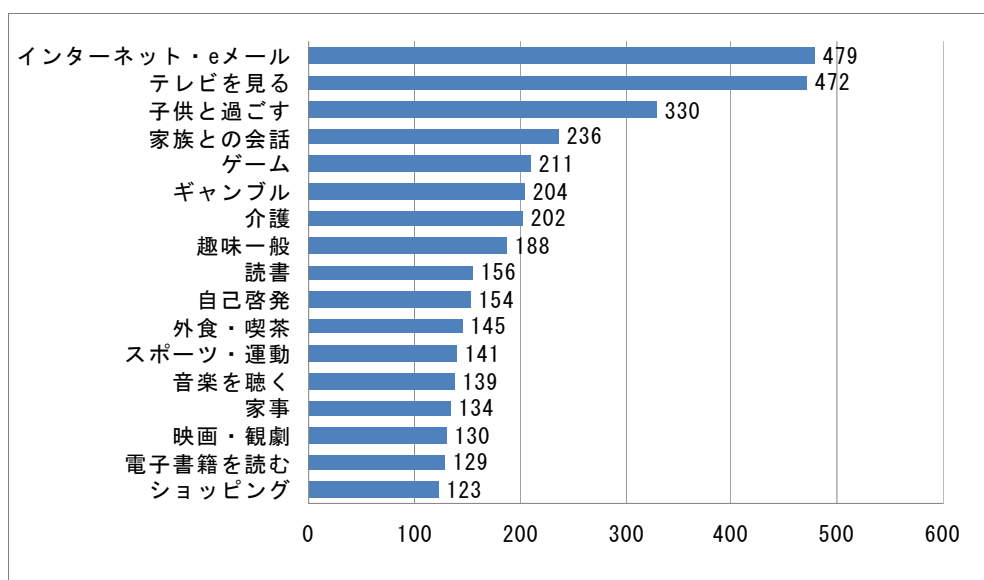
時間の使い方によって人の日常は大きく変化する

からです。

では、一般的なビジネスマンはプライベートの時間をどのように使っているのでしょうか。下図はシチズンホールディングスが行った「ビジネスマンの生活時間」調査からの抜粋です。

2》「学び」の時間は？

【図1】1週間のプライベート平均時間（複数回答、単位：分）



【図1】からは、ネットやメール、テレビが大きな時間を占めており、他にも多様な時間の使い方をしているのが分かります。

ここで<あえて>問題にしたいのは、上記のような時間の使い方のうち、

「学び」に費やされた時間はどれほどあったか

ということです。

「一生勉強」という言葉はよく聞きますが、本当に実践することは難しいものです。しかし、困難だからこそ価値があるのです。

今月は「学び」をキーワードにしたある会社組織がどのように変化したのかを追った事例をご紹介します。



【2】疑問にぶつかったA社長

1》順調な経営

自分が吟味して店頭に並べた雑貨をお客さんが嬉しそうに買っていく様子を眺めていると、年に二度ほどの

海外買い付けが楽しみで仕方がない

とA社長は言います。

A社は雑貨のセレクトショップを経営する会社です。それほど大きな店舗を構えているわけではありません。しかし、A社長の熱心な経営姿勢のおかげで売上は順調なようです。

まだ創業して3年に満たないのですが、早くも2号店を3カ月後には開業する運びだといえます。

通常営業に加えて開業準備も加わって、A社長を含めて5人の社員の日常は多忙を極めていました。

2》ふとした思い

しかし、忙しい中にもわずかな暇はあるもので、A社長がある思いに捕われたのはまさにそうしたときでした。

もちろん、新店舗の開業はA社長にとって嬉しいことです。社員も喜んでくれて、準備に汗を流してくれています。

ただ、「**事業を拡大してみても新しいことは何もしていないじゃないか?**」という自問が湧いてきてしまったのです。

雑貨を売ることで、さきやかではあっても

人々の暮らしに彩りを与えているのは、たしかにA社長の誇りでした。

しかし同時に、それに甘んじてはいけないとも思えたのです。

3》10通の手紙

A社長は行動の人です。疑問にぶつかった途端、**小売業で名高い10人の経営者に手紙を書いた**といえます。

その10人というのは、A社長が日頃から新聞や雑誌の記事で目にする経営者ばかりです。なかには著作を読んで深く敬愛するようになった人物も含まれていたようです。

そして肝心の手紙の中身はというと、「自分は小売業をやっているが、まだ小売業の本当の魅力、使命が分かっていない気がする。ついては教えを乞いたいが、時間を割いて会ってはもらえないだろうか?」というものでした。



【3】学びに行ったはずなのに……

1》1通の返事

投函してからというもの、A社長は返事を楽しみにしていましたが、断りの連絡があればいいほうで、

ほとんどの経営者から何の音沙汰もなかった

そうです。

「こんなもんか」とがっかりしていた頃、**1通の手紙が届き、そこには「いつでも会いにいらっしやい」とA社長を狂喜させる文面があった**のです。

しかも、その返信はA社長がもっとも尊敬するB社長からのものでした。手紙を出した10人の中でも、一番大きな規模で会社を経営している人物です。

2》緊張して迎えた当日

さて、いろいろと準備を重ねて迎えた面会当日。

緊張のせいか1枚の紙にまとめた質問事項から話が発展することもなかったようですが、B社長は一つひとつの質問に丁寧に答えてくれたそうです。

そして、面会は45分ほどで終わろうとしていました。予定の1時間にはまだ間がありましたが、辞去しようとしてA社長が腰を上げると、それを押しとどめたのはB社長でした。

戸惑うA社長をよそに、B社長は

今度は逆に矢継ぎ早に質問を始めた

といいます。

3》予想外の展開

B社長の口からは、地元の経済状況はどうか？ どんなものが売れているか？ お客の年齢層は？ 1回の買い物でどのくらいのお金を使うか？ など興味の赴くままに質問が流れ出しました。

結局、予定の1時間をオーバーして面会は終わったそうですが、A社長はその場をあとにしな

ながら、ショックに打ちのめされていた

といいます。

「自分はB社長に学びに行った。ところが、学ぶ姿勢ははるかにB社長の方が上だった。しかも、経営者としては自分よりはるか高みにいるB社長なのに……」ということです。



【4】学習目標で見えてきた個性

1》学ぶは真似ぶ

その後、A社長は経営者としての差はどこにあるのか考え続けたそうです。

はっきりしているのは「学ぶ姿勢」それでした。B社長は、同じ経営者とはいえ、はるかに年下であるA社長からも貪欲に学ぼうとしていたのですから。

以降、A社長は「学ぶ姿勢」を

徹底的に会社で「真似る」ことにした

そうです。どうなるかは見当もつきませんが、決してムダになるとは思えなかったからです。

2》「学習目標」事始め

A社長は自らに学習目標を課し、そして社員たちにも同様に学習目標を立てさせることにしたそうです。これまでA社では、個々の社員に仕事の目標を立てさせることはありました。

つまり、1カ月で△△万円の売上、新規顧客〇〇人の獲得、リピーターの確保……といった具合です。学習目標は初めてですから、彼らも戸惑ったようです。

しかし、出された目標を見てみると、

それぞれの個性が如実に表れている

ようで、A社長には面白く感じられました。知らなかった彼らの一面を垣間見ているようでした。

3》身についてきた姿勢

しばらくすると、「これが効果だろうか？」と思える光景が社内で見受けられるようになりました。

各自が興味をもって学んだ事柄を、ある者は熱っぽく、ある者は嬉しそうに、他の社員に話している姿を目にするようになったのです。聞く方も興味深そうに耳を傾けています。

また、仕事のやり方にも変化が現れだしたといいます。これまでだったら電話で簡単に済ませていた打ち合わせも、

実際に会って相手の話を聞く

社員が増えたのです。

A社長が打ち合わせに同行してみると、それは情報収集というより、まさに学んでいる感じだったそうです。



【5】組織の変化と成長の下支えに

1》ひとつの提案

そうした日々を過ごすうち、北欧家具の歴史を学習目標にしていたB君からある提案がなされました。彼はその歴史を勉強するうちに、木製品への愛着の深さを認識するようになったそうです。

A社は雑貨店ですから家具というわけにはいきませんが、

スプーンやカップを扱って見たらどうか

と言うのです。たしかに北欧インテリアの人気は日本で定着しています。試してみる価値ありと踏んだA社長は、早速店頭に並べてみたそうです。

すると、これまでの客層ではなかった若いお母さん方の支持を集めることになったのです。

2》この成果はどこから？

それは、温もりのある見栄えと優しい手触りのおかげで、自分たちの子供にこんな食器で食べさせたいという欲求にうまく合致した結果でした。

このような一つの成果を、A社長は「学ぶ姿勢」から

社員同士が刺激し合うことで生まれたもの

と捉えているようです。

そしてA社におけるこの変化は、個々の「学ぶ姿勢」が組織の新たな変化と成長の下支えとなる可能性を示唆しています。

3》「利益は後からついてくる」再考

考えてみると、A社は知らず知らずのうちに会社一丸となって研究開発をしていたのだと思います。

研究開発というと専門の部署に人員を配置して……、と難しく考えがちですが、組織全体に「学ぶ姿勢」があれば、それは必ずしも必要ないということをA社の事例は教えてくれていると思います。

個々の社員が本気で学べば、その相乗効果は会社にとって計り知れないのではないのでしょうか。

また、よく「利益は後からついてくる」と言われますが、A社がたどった経緯は、その一つの形を体現していると考えます。

「学ぶ姿勢」を本気で実践しながら、御社にとっての「利益は後からついてくる」を再考してみてもいいのではないでしょうか。 以上

