

コンサルティングレポート

あなたの会社は「どういう人」に育ってほしいですか

人の育ち支援室 [大阪] コンサルタント 古谷 正勝

企業の人材育成に携わっているなかで、時折歯がゆく感じることもある。それは、経営者や経営幹部に「社員に成長してほしい」という強い気持ちがあるものの、「どう成長してほしいか」という具体的な姿がはっきりしないことである。企業理念とは「社員の存在する理由を示すもの」だと私は考える。自社はどのような価値を生み出すことを目指し、社員はどういった役割を期待されるのか。企業理念を明らかにすることで、社員はそれらを理解できるようになる。それに加えて経営者や経営幹部、マネージャーらが企業理念を語り、日常において強化し、仕組みを持つ。社員が育ち、期待される役割を果たすために生き活きと自走し始めれば、組織のエンジンは成果に向かって力強く回り始める。

私は、米系大手コーヒーチェーンに約16年間勤務し、大きく成長させていただいた。「人を第一に考える」という企業文化を持ち、日本でも熱狂的なファンがいるあのコーヒーチェーンだ。「人々の心を豊かで活力あるものにする」という理念のもと、スタッフが顧客満足に向けて主体的に行動するその企業で、私はこれまで多くの社員やアルバイトの育成に関わってきた。そしてその経験を活かし、今はコンサルタントとしてクライアントの人材育成に携わっている。本稿では、そうした実務経験を通じて自分なりに考えた「人を成長させるためには企業理念がいかに大切か」ということについてお伝えしようと思う。

■ アルバイトスタッフまでもが生き活きと

社員がサービス向上や業務改善のアクションに対して取り組むことは、多くの企業では当たり前のことだと思う。しかし、私が勤めた米系大手コーヒーチェーンでは、社員のみならずアルバイトスタッフまでもが喜んで参画することが多い。例えばある店舗では、「担当清掃大臣」を任命し、手すきの時に楽しみながら自分の担当箇所の清掃を進め、店の清潔を維持できるような面白い制度があった。職場のコミュニケーションがよいので、まじめ、かつ、遊び心のあるアイデアがスタッフからたくさん生まれてくる。

■ 職場の外でも誰かのために

職場において顧客満足を目指す事は当たり前だが、そのコーヒーチェーンでは職場の外でも地域活性化の活動に参加したりする。ある地区の店舗では、冬はゴミ拾い活動への参加者が少ないという地域活性化団体の悩みを聞いたことから、参加者を増やす為に会場でコーヒーをふるまうといった企画が生まれたりした。結果的に、そうした取り組みが回りまわって、新しい店舗を出店する際に有利に働くなどビジネス面でよい影響をもたらすことも少なくない。

この企業では、理念に向かって主体的に強みを発揮し、モノの提供にとどまらず、企業が提供したい価値を創造するために行動することを通じて、人が育つのである。そして、それができる組織には次の3つの秘訣がある。

1. 「理念」が明らかになっており、トップ、幹部から語られる。

人々の心を豊かで活力あるものにする」という企業理念が明示されていれば、組織のメンバーにとっても、自分たちが存在する理由が明確になり、主体的に行動できる。スタッフは、コーヒーというモノを売っているとは考えていない。コーヒーを通じ「心の豊かさ」や「活力」を与える仕事をしていると考えている。

全体会議では理念についてトップが必ず触れるのはもちろん、年に数回あるプロモーション販促においても理念をベースとして語られるし、マネージャーは考課面談でスタッフと理念に基づいた行動の振り返りを行う。

2. スタッフによってあらゆる場所で話し合われ、強化され、波及される

理念は絵に描いた餅ではなく、壁に飾られて終わりではない。実際に職場のあらゆる所で話し合われ、共有され、理念に沿った行動は上司によって強化される。すると、挨拶もできなかった学生スタッフが「道で困った人がいると自然に声掛けするようになりました」と笑うようになる。この企業でアルバイトをした学生が就職活動で有利になるのは理解できる。

3. 理念の体現を支える「仕組み」がある

従業員頼りの掛け声だけで、ことが成されるわけではない。採用から退社まで。店舗デザインから出店まで。職場内外でビジョン体現へ向けて実行する事に関して仕掛けがあり、予算も付く。

例えば、理念に沿った小さな行動をスタッフ同士で承認する為のカードがあり、上司部下、同僚同士の間で活発に使われたりする。月に数度の面談の場が予算組みされており、コーチングやフィードバックが行われ、理念に沿った行動の実践や成果について振り返る場ともなる。

こうした環境の中、理念に共感、共鳴を深めた従業員が、迷いながらも勇気を持って愚直に小さく行動する。

できる上司ほどメンバーを良く観察している事も大きなポイントだ。そうして自信を深めた小さなエンジンはやがて自ら力強く回し始められる。

理念はあるが、業務は別物というのはやはり良くない。理念を示し、トップや幹部、マネージャーが語る。仕組みを作り、日常での具体的な行動を通じて強化し成果へつなげることが大切である。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。