

経営のヒント77 なぜ、人は成長しないのか？

通常業務では、社員は成長しない！

全ての人は学習し、成長したいと願っている。自分が属する組織に貢献したいと思っている。しかし、そう願っているにもかかわらず、そうはならない現実がある。

何故か？その理由は、通常の仕事、業務では、作業の繰り返しが仕事になっている。営業にしても知識を習得するという部分を除けば、仕事の大部分は同じことの繰り返しなので、素人には難しく見えても、必要な知識や手順は3年程度でマスターできるものだ。3~4年の間は経験年数と生産性(成長度)は比例するが、それ以降はどうなるか？一部の人を除き、成長もストップし、技能の習熟も停滞が始まる。全ての定型的な仕事であれば同じ法則が当てはまる。

なぜ、人は成長しないのか？

社員が成長しない理由は、社員が自ら問題を発見する能力を持たないからだ。

問題発見という事は実は容易なことではない。

特に、トップ幹部はこれをよくわかって欲しい。

問題が発見されない理由は2つある。

1つは、普通の間人は誰もが問題を抱えたがらず、むしろ覆い隠そうとする。

過去の慣例に沿って仕事をこなしていくほうが誰にとっても楽なことだから

2つ目の理由は、問題を発見するためには、特別な思考力が求められ、普通の企業ではこれがほとんど開発されていないということである。問題というのは表面的な現象、不平や不満のことではない。

日々、流されていく仕事を消化していただくだけでは気づくことができない。

大きな構造の変化や機会の到来を見抜き、それを解決することによる成果を明確にイメージすることによってのみ、問題は発見されるのです。このことを実現する思考力は統体的思考力と呼ばれるものです。しかし、トヨタなど一部の企業を除くと、多くの日本企業はこの思考能力の重要性を認識していないので、開発への具体的な取り組みもしていない。

社員が成長しない理由は、仕事そのものが人の成長を阻害するように設計されていることである。

多くの企業では、仕事が多業化され、細分化される。仕事のやり方についても慣行や慣例がある。

こうした中で社員は決まったやり方で決まった仕事をするようになる。

仕事というより作業をより効率的にすることを、無意識に受け入れることになっている。

分業や仕事の細分化は短期的な効率化を推進するが、人の成長を阻害することになる。

では、どうすればいいのか？

そのヒントは、長期的な視野に立ち、出来るだけ自己完結的にするとか、ローテーションを活発にするとかの工夫をする企業はあまりないですね。

<経営のヒント>

「仕事」とは「通常業務 作業」ではない。この違いを明確に定義すること。

「通常業務」をこなすことでは、人は成長しない！

仕事を通じて人が成長するとは、「問題発見能力」と「問題解決能力」を身に付けることである。

社員を成長させたいなら、3~4年で配置転換させる。担当を変える。仕組みを創ること。

長期的な視点、全体的な視点を身に付ける育成システムを考える必要がありますね。