

1. 社員を育てる“みる”の4段階活用の勧め

「企業は人なり」です。自律的かつ高機能なAIロボットや生成AIの出現が今後も続くとしても、最後の最後はひとが決定打となることは間違いありません。社内にいるひとは経営者一人だけで生産・販売・仕入・会計等々の会社機能をAIが処理する、このような会社は絶対に出現しないでしょう。となれば「人を募集・採用」し「人を育成」することは今日的課題であり、また将来も消えることのない会社経営における絶対命題なのです。採用・育成に係るアプローチは海辺の砂の如く数えきれない位存在します。その中で今回は「みる」ことに焦点を当ててみます。「みる」ことは簡単ですが、これがまた深淵なものだと私は考えています。

漢字を活用して「みる」を紐解いていきましょう。①見る。外の情景が光となって目の脳裏に写り、視神経がこの刺激を電気信号にして大脳視覚野へ送り映像として認識します。見る」は単に外界の姿(事象)をありのままに認識することであり、事象の本質を探る等の一步踏み込んだ次元はありません。「社員か元気だな」とか「少し落ち込んでいるようだ」という事実の確認だけに終わるのが「見る」の段階です。

②観る。脳で認識された外の情景を「より詳しくみよう」と試みる段階です。熟語の観察は観て察すると書きます。「観る」では「社員か元気だな」や「少し落ち込んでいるようだ」の原因・背景を探ろうという意識が発生します。「何故なんだ」という疑問を抱くようになります。しっかりと「観る」ことが原因究明へのスタートとなります。なお「**見るは一点に集中させてみることに「観る」は全体を「みる」に通じます。**」両者を上手く使い分けが必要になってきます。

③診る。「観る」の進歩系です。「より詳しく」観察し情景発生の本格的な原因・背景を探ることです。熟語に診察があります。不調・不振を訴える社員を診て「これが核心的原因ではないか」と察することです。太まかな原因等を類推してもその原因・背景をしっかりと認識できないと効果的な処置が採れません。医者も診察して「これが原因で症状を引き起こしている」と確信に至るまで多くの診察ツールを活用します。経営者は**不振・不調社員との面談やアンケート、上司からの意見徴収等々様々な手段を利用**してほしいものです。

④看る。好調な社員であっても不調の波がいつかは訪れます。「なぜか上手くいかない」という悩みを抱える時も来ます。絶対好調が数か月、数年も続くことはありません。ましてや不調な社員の根本原因を確認してもまだ仮説の段階です。仮説に基づいて処方箋を提案するのですから、不調から脱し成長軌道に乗れるかは分かりません。このように診ることで核心的原因を掴めてもその対処方法が果たして妥当か、とても悩むものです。そこで必要となるのが看ることです。看護師は医者と共に心身が傷ついている患者を優しく支える職業です。「**これで良いのかと不安になっている社員を「看る」ことで社員はしっかりと前を向いて進むことができる**」のです。

社員を「みる」ことを考察し「見る」・「観る(視る)」・「診る」・「看る」の4段階アプローチを提案してみました。この4段階を意識することで、好調な社員は更に成長スピードを速め、また不調・不振の社員はその状態から早々に脱却し成長軌道に乗ることができるのです。**経営者の「みる」力をパワーアップする必要がある**と指摘しておきたいと思います。

2. 事象を小局と大局の2視点(次元)から捉える

環境を把握するのに鳥の目・虫の目・魚の目の3つの目を活用しようという手法があります。少し前に話題となった両利きの経営という発想法は、現事業を深堀・強化する共に新規事業や多角化の開発も努めようというものでした。

新型コロナ・パンデミックで各国ではインフレが急伸びしました。日本でも企業物価や消費者物価が高い伸び率を示し実質賃金の目減り等インフレ懸念が強まりました。インフレは貨幣価値が低下し物の価値が上がることです。物価は供給と需要の調整で決まります。コロナで需要が低減したのに高いインフレとなった理由が各国中央銀行やエコノミストは理解できませんでした。需要減少以上に供給が激減したことが高インフレを招いたと主張する経済学者がいます。供給減少率が需要減少率を上回るのでモノ不足に陥ると理解できます。需要を喚起する為に特別給付金等で現金をばらまいても供給が追いつきません。インフレ率は高進することは当然です。

なぜ経済学者でもない私かこのメモを書いたのか。それは**優れた知見や豊富な知識を持ち、成功体験を積み重ねた人は事象を捉える視野が狭くない**という事を指摘したいからです。専門家は狭小な領域では他者の追随を許さない専門性を発揮します。しかしちょっとでも脇道にそれると「理解できません」となります。経営もそうです。**経営者は特定分野に集中して時間を費やした後は、頭を持ち上げて周囲や遠方を見渡すという小局と大局の2局が必要と理解したい**ものです。

3. 出来る社長への道のり：後回しせず即やる！・創業期③

今回の出来る社長は創業して間もない創業期の社長です。創業期はやるべきことが多いものです。「準備に余念なく開業したのに・・・」と予想外の出来事に少々疲れ気味です。この嘆息は当然です。創業前に経営者が予想する範囲は限られています。自社製品は競争相手より優れているから絶対売れると確信しても売れません。お客様は「別の製品を買っている」のです。経営者が調べた競合製品以外の製品が突然と表れます。経営者が認識し確認できる範囲には限界があるのです。

創業した以上は生存し続けなければなりません。その為に突然と降りかかる課題を処理しなければなりません。**課題処理は時間軸と重要性軸で4象限に分け、時間は余裕があるものの重要度が高い課題を最優先で処理する癖を身につける**ことが肝要です。しかしこの課題解決の姿勢は創業期には採用できません。その理由は大きく4つあります。①その課題の重要性の程度が分からない、②新たな課題が次々と発生する、③課題を先延ばしするとその課題の存在そのものを忘れてしまう、④課題を相談できる相手が少ない、の4つです。

④の相談相手は中小企業診断士や先輩経営者、商工会・商工会議所等々がありそうですが、③の忘却作用を忘れてはなりません。**エビングハウスの忘却曲線**という法則があります。2~3日経過すると7割強は忘れるという法則です。ぴったしこの通りにならなくても日時の経過と共に忘れていくことは理解できます。「今日はできないから明日にやろう」と考えてしまうと明日には新たな課題が襲ってきます。こんな繰り返してやがてその課題は脳裏から消え去っていきます。その課題はとても重要なことであってもです。だからこそ**「今日中に処理する」という強い意思が経営者に断固必要**なのです。