

人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol. 6

コロナが教えてくれた、自律性を育むことの難しさ

勤務地が東京、自宅が神奈川の私は、3月上旬から巣ごもり生活を続けていた。午前中は中1と小2の子どもたちを相手に団塾をひらき、午後は金策を考えたり、散歩をしたり
の毎日。社のメンバーにも基本的に自宅待機を推奨した。売上は当然低迷するから、経営者としては苦しい時期だと言えるが、一方でこの数ヶ月、「人が育っているなあ」と感じ、嬉しくなることが数多くあった。難局を、工夫で乗り切ろうとする動きが、期せずして生まれたからだ。

例えば、服飾小物を扱うサルビアというブランドでは、4月1日にオンラインショップが開店した。自社商品のハンカチを加工したマスクの販売も始めた。また、自宅時間を楽しんでもらうために、家族で一緒に楽しめるワークショップキットを無償提供している。

舞鶴で展開するカフェ「カンマダイニング」では、かなり早いタイミングからテイクアウト商品（お弁当）の提供と、近隣の売上落ち込みが激しいメーカーを助けるために、商品の委託販売を始めた。

名古屋で展開する雑貨屋「くらしのものがり」では、3月上旬から「入店予約制」を始めた。密を回避するため、予約外のお客さまは店舗に入れないこととし、入店人数と時間にも制限をかけた。今でこそ同様の取り組みが増えたが、当初は新しい取り組みだった。

いずれも、ぼくが提案や指示をしたものではない。
どちらかと言えば、後から聞かされたものだ。

今回のコロナ禍、経営者仲間と話をしていると、同じような社員の自律的行動に感動する声を聞くこともあれば、タイミングの悪さを嘆き、先を悲観し、ひとり苦しむ声を聞くこともある。

「今、何ができるのか、自ら考えて動け」と口にするのは簡単だ。多くのマネージャーは部下がそうなことを期待し、また、そのような人材になることは、成長だとも思う。だが実践するのは案外難しい。目の前で起こる、これらの自律的行動を見ながら、なぜ彼・彼女らが率先して自ら動けたのか改めて考えてみると、「その仕事が好きだ」という基本要素以外に、以下の二要因があったからだと感じた。

- 一つは、責任範囲と期待が明確であること
- 二つは、失敗しても責任を問わないこと

私はこれまで、「好き」も含めた3要素を、ほぼ全員に提供しようとしてきたし、ある程度できていると考えていた。しかし、難局を前にフリーズしてしまうメンバーを見て、案外そうでもないことを、コロナは気付かせてくれた。仕事がいつも通り回っているときは、それぞれにやることのあるから、その差に気付きにくかった。もしかすると、どこかで業務遂行の安定性や効率性を優先したマネジメントが顔を出していたのかもしれない。

人を育てるための一丁目一番地は、環境設定だ。一部メンバーの自律性が封印されてしまったのは、個々人の資質の問題ではなく環境問題だと痛感した。今回のコロナで、その不十分さに気付けた私の目下の課題は、コロナ禍での振る舞いから、環境設定に改善が必要なメンバーを洗い出し、来たるAC (After COVIC19) でどう再設定するか考えること。実に厄介者なコロナだが、被害を受けているばかりではつまらない。コロナがあったからできたことを、ひとつでもふたつでも、生みたいと思っている。

文/だん・あそぶ

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な8つの会社の経営に携わる一方で、「社会課題を創造的に解決する」をモットーに様々なプロジェクトを手がける。元は雑誌の編集者。立命館アジア太平洋大学では「街場のキャリア論」と題して、インターンシップを軸（実習）にそれぞれの人生のビジョンを考えるキャリアの授業を展開。独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され全国で講演も行う。

団遊の組織論； <https://corp.netprotections.com/thinkabout/1536/>

団遊の採用論； <https://job.cinra.net/special/asoblock/>

仕事を辞めなくなったときに； <https://aoo.al/bFQdpC>