

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

**価値観教育が会社を強くする！?** 前号後半で価値観教育にふれたのですが、「ウチの会社では新人社員が多く、まずは技能を習得するための研修を行う」と言う方も多いと思います。短期的な優先順位は正しいでしょう。人の入れ替わりの多い職種（短期パート・アルバイトが戦力の中心）では当然だと考えられます。プロのスポーツチームでも、問題を起こしがちであっても、実績や実力のある（出せる）選手が高く評価されます。だから価値観教育はあと回しで良いのでしょうか？

もしも社員を利益を稼ぐための道具の一種と考え、出来るだけ安い時給で多くの仕事をやって貰うのならば、技能教育のみに力を入れるでしょう。ところが社員も会社が行う価値創造の共同作業の一員と考えれば、当然その会社が求める価値観の教育も必要となります。技能は一定の時間を掛ければ後からでも習得出来ます。しかし価値観の教育は難しいものです。だから、採用試験・面接時に価値観の大きく異なる者は排除します。たとえ採用しても長く続かないからです。良い会社では面接等を責任者がチェックします。そして、採用後は技能研修と並行して価値観教育を行います。そうすると、会社の価値観教育に違和感を感じる者は早い時点で辞めます。まだ色に染まっていない、あるいは心機一転で頑張ろうとしている時点が一番教育効果が高いものです。後からでは効果は低くなるし、多少仕事出来るようになった者を簡単には辞めさせることも出来ず、我慢してもらうこととなります。こんな会社は多いものです。価値観教育が出来ていればマニュアルに書かれてないことも、自分で考え適切に行動できます。しかし、価値観教育を行わない会社で質の高い行動・サービスを行わせるためには、細かくルールを決めておかないとなりません。ところで、京セラ経営では「フィロソフィー」と「アメンバー経営」の二つが有名です。前者は価値観教育で、後者は現場でおこなう管理会計の手法のことです。この二つは車の両輪と位置づけられています。単に会社の業績を上げるためだけならば前者は必要ないと考えられます。JAL再建の時も最初にそのような声が上がったそうです。しかし、稲盛氏は変えませんでした。フィロソフィーが十分浸透していない状態で、業績がすぐ分かる制度を導入すると、外部に対しては法律や道徳に背くことを行ったり、内部では他のアメンバーの足を引っ張ることに意識が向く。また、フィロソフィーがあるから業績を上げたアメンバーが報酬に直接反映されないことに不満を言わない。京セラでは業績を上げたアメンバーは賞賛されるが報酬は全社の利益により分配されるそうです。組織は様々な考えや知識、技能、経験を持つ人がいるほうが変化に強い。しかし、社内に共通する根本的ルールが存在しないと間違った方向に進むこともあり得る。それを維持するためにも価値観教育は必要です。価値観教育が出来ていれば、離職率は下がるし、社内の過度な競争は起こらなくなる。技能の継承もスムーズに進みます。外部からみて社員の評価が高くなり会社の評判も良くなる。長期的に成長する組織には必要なことです。