

失敗が生んだ教育手法

数を当たれば荒田クラスの人材は見つかると思つた社長は研究室を拡大し新人をどしどし採用した。おもしろい奴はいるが物になる人がいない。採つては辞め、採つては辞めの繰り返しだが三年続いた。いろいろ工夫して訓練し教育した。誰も残らない。しかし、訓練教育の手法が残った。

どうやって石ころを玉にする

日中だけが荒田ひとりです社長宅の一部屋を占有している。子供がふえて部屋にゆとりはない。こを研究室にするわけにはいかない。社長は新橋の研究室に出勤できない。

社長の家から徒歩三分の多摩動物公園駅から急坂を登りに登つた明星大学のそばの一軒家を購入した。庭に池があり裏に前の住人が残していった金網のわ鳥小屋があつた。

営業から選抜した島山、宮崎、寺松、ここで面接試験を受けて採用された榎原など総勢八人の研究室ができた。荒田部長の元に教材開発が行われた。畳の部屋にそれぞれが一人用のちゃぶ台を置いて原稿を書いた。

荒田は集中できなかった。部下が書いたものを読んで指導することに時間をとられた。社長は週一、二度来るが皆と雑談するだけ。自宅で新しいものを書きためている様子もない。

大世帯の研究室になつてから優れた教材は一本も出なかつた。「燃えよ営業課長」「指揮官」「殴り込み管理者」は荒田が一人で書き上げたが、ヒット作にならなかつた。十年以上たつてから「殴り込み管理者」は三甲(株)の後藤甲平会長が「経営者として行動の規範にした」

と、武心教育経営塾の近藤建塾長が「今も教材に使わせてもらつてゐる」と言つてくれたが、昭和五十四年(一九七九)に教材開発会社から研修会社に大変身するまでの三年間に研究員を二十人近く採用した。みな数カ月で辞め、長くても一年である。国立市に第二研究室を設けたり、千葉県館山の「民宿」を買ひ取つて研究別室にしたりもして、その都度人を探つたが、石ころばかりだつた。

経営管理講座 412 染谷和巳

た。しかしこの有象無象がまるでお伽噺のように最後には本物の光るダイヤモンドになった。教材を作る研究員は文章力が求められる。いい文章を書くには頭の中に十分な知識が詰め込まれていなければならぬ。今までのこの会社で合格点に達したのは荒田ひとりである。

社長と荒田は研究員の文章力を高める努力をした。書く力の前提に話す力、読む力をつけなければならぬ。その前に社会人としての礼儀、挨拶と行動力それに忍耐力などの強い精神を養わなければならぬ。

研究員は、文章を書く仕事がないから、と入社してくる。三年後、会社が研修という商品を開発して奇跡的大方向転換できたのは石ころのおかげだつた。

荒田の副業が会社繁栄に寄与

昭和五十二年、荒田が三十五歳の時、日刊工業新聞からコラム執筆の依頼があつた。「管理者の条件」の著者は社長と荒田の連名だが、社長に頼むのは畏れ多いと思つたのだらう。社長に話すと「君ならできるだらう。請けてみる」と許可してくれた。

八百字原稿用紙二枚の「管理者講座」が始まつた。家で土日に書いて毎週郵便で送つた。新聞の四面上の目立つ場所だつた。一回の原稿料五千円、月四回で二万円はいい小遣いになった。四年半続いた。

もっと続く予定だったが、労働組合を批判する文を三回連続で書

理者対象の「地獄の訓練」が始まつていた。軍隊調の厳しい訓練との評判を得た。軍隊調を嫌う会社、嫌う社員は多かつた。この本が理論的根拠になつた。なぜ大きい声を出すのか。なぜ言語明瞭に話すのか。なぜキビキビ行動するのか。なぜ命令に従い報告するのか。なぜ規則規律を守るのか。なぜ仕事の成果を上げなければならぬのか。訓練の課目の一つひとつの根拠がこの本によって理解できる。外面だけの軍隊調ではなく、頭脳と精神を鍛える研修であることが納得できた。

「あんな暴力団みたいな研修絶対行きません」と拒否する社員に社長や総務部長が「課長の君は部下指導と育成の能力が不十分である。その欠点を直す研修だ、行きなさい」と説得することができた。訓練を担当する講師にとつても理論武装の頼りになる武器になつた。研修参加をすすめる営業マンのセールストークの柱にもなつた。

録音教材は一社で一セット購入してみなで学習する。そのため新しい教材の開発がつきつぎなされなければならぬ。研究室を充実させて新製品を開発を置かずに出していく計画だつたが、有能な執筆者が育たず失敗に終わった。

その失敗を生かして研修ができた。研修は一人いくらの参加料をもらう。管理者がみな受けた後も、これから管理者になる人の参加が見込める。効果のある研修なら一社何十人も出してくれる。

荒田は講師が務まらなかつた

「地獄」という商品目に興味を持つた週刊誌の記者が参加。「これは極楽の訓練だ」と揶揄する記事を書いた。これを読んだ経営者が「それなら安心」と参加を決めてくれるケースもあつた。

荒田は研修講師の仕事は向いていない、自分にはできないと思つた。自分の不幸や痛みには我慢強いが、何度言つても言つたとおりでできない生徒には我慢ならなかつた。「こんなことがなぜできない」と怒る。生徒は萎縮し怯え、荒田を嫌つた。

荒田の報告を聞いて社長もそれが解つたのだらう。荒田は降ろされ、島山、寺松、榎原などの研究員が講師を専任するようになつた。これが成功し研修参加者の数は毎月倍々に増えていった。