

「内弁慶」を量産しよう

外で「弁慶」が増えてきた

家の中では威張りちらすけど、外では気が小さくておとなしい人のことを「内弁慶の外地蔵」と揶揄します。外でも弁慶であれ、との激励が込められてもいます。

さて、近時、地域金融機関の若手・中堅の人と接していると、外で弁慶の振る舞いができる人が増えてきたよう感じます。平日に東京で開催のセミナーにも、首都圏以外の地域金融機関からの参加者は珍しくなくなりました。比較的、おとなしい（発言が苦手な）イメージがあったなかで、これはとても喜ばしいことです。

だけど、内では「地蔵」

他方で気になるのは、「内弁慶で外でも弁慶」ではなく、組織内ではモノを申さない「内地蔵の外では弁慶」が増えているのではないかと、いうことです。上記のようなセミナーでは、相応の割合で、有給休暇を取得して自主参加している人がいます。そこまでの思いで参加し、学びたい、刺激を受けたい、という意欲はとても素晴らしいものですし、全力で応援します。

ただ、諸手を挙げて100%称賛するか、ということにひっかかるものがあります。学ぶためのセミナーに、なぜ業務扱いではなく、有給休暇で参加せざるを得ないのでしょうか。上司にかけあった結果、NOだったのであれば仕方ありません。しかし、どうせ申請してもNOに違いない、と諦めてしまっていたのなら、やや残念です。

別のケースに話は飛びます。

昨年、開業&著書「ゴールベース法人取引」出版の特別記念と称して、地域金融機関の若手有志を対象とした“One Coinセミナー”（参加料1人500円）を、複数の金融機関で実施しました。有志参加のため開催はほとんど土曜日でしたが、「休日でも参加したい」という意欲ある若手が集まってくれました。

セミナーでは、「こういう組織に変わりたい」「こう変わらないとお客様に寄り添えない」と前向きな意見が多く出されたので「それを頭取、役員、部長、支店長に言えばいいよ」と私が発言すると、総じて「それは無理」と自信なさげな顔になってしまったのが印象的でした。休日の自主セミナーに参加するほど意欲ある人たちでも、組織内でモノ申すのは相当ハードルがあるようです。

さらに言うと、セミナー開催にこぎつけただけいいほうで、実施したいという思いはあるものの、「部長に了解をもらえるか分からないから」と、言い出せずに終わってしまった人も、何名か知っています。

モノ申せない気持ちは理解できる

こうした、組織内でモノを申せない人たちの気持ちは、痛いほど理解できます。上にモノ申したり、目立つ言動をしたことで、煙たがられ、不遇な人事評価・人事異動を受けた先輩の噂を見聞きしてきたのでしょうか。何かにチャレンジ

したりリスクをとってみたりしたものの、残念ながらうまくいかなかったことをもって、懲罰的な人事異動が出されたのを見てきたのかもしれませんが。もしかしたら、過去にそんな事実はなく「都市伝説」の可能性もあります。しかし、「そういうことがあったとしても不思議ではない」という雰囲気が行（庫）内に出来上がってしまっているため、モノを申せないのでしょうか。したがって、モノ申せない彼ら・彼女らを責めることはできません。

組織文化の変革に挑んで欲しい

では、そうした組織の経営トップは、若手・中堅からの提言を受け付けられない姿勢をとっているのでしょうか。多くのケースで、まったくそんなことはありません。むしろ逆で、もっと若手・中堅からのアイデア・意見を求めています。声があがってこないことに、もどかしさを感じてさえいるとも聞きます。

- ・若手中堅：モノ申したいが、申せない
- ・経営トップ：モノを言ってきて欲しいが、声があがってこない

両当事者の思いは同じなのに、噛み合いません。これがすなわち「組織文化」であり、文化だからこそ根深く、簡単に変えられるものではない難しさがあります。

それでも、難しさに挑んでください。

強く良い組織になるには、上下左右、自由闊達に意見が飛び交う状態にすることは不可欠です。そのためには「内弁慶」の量産が必要なのです。

さて、御行（庫）で「内弁慶」を量産するには、何が必要でしょうか？組織文化の変革に挑むわけですから、あらゆる手段をとっていかねばなりません。経営トップがメッセージを発し続けることはもちろん、言動の一致（はしごを外さない）、face to faceのコミュニケーションの増加、モノ言ってきた人への称賛と人事考課への反映（「失敗しなかった人」を年次で昇格させるのではなく、「モノを言いチャレンジした人」を昇格させる。ニュースレターVol.15「『人事評価』で何を評価するか」にも通じる話です）などはその一部です。

そして若手・中堅の皆さんは、思い込みによる「忖度」をせず、言いたいことは言ってみましょう。その勇気が持てなければ、言うことで起こり得る最大のリスクを考えてみてください。会社員の最大のリスクはクビの宣告です（地域金融機関の場合、モノ申したくらいでクビにはなりません）。モノを申したい気概があるくらいなので、最悪クビになっても働き口はあるでしょう。最大のリスクを受け入れられると腹が決まれば、怖いものはありません。あとはモノ申すだけです。

「内弁慶」に溢れ、モノを言い合い変革に立ち向かえる強い組織に。そんなことを願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社（ブレイブエール）

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」