

[第316回朝食会]

働き方改革職場で「社員がイキイキと働くための条件とは」?!

牧野経営コンサルタント事務所々長にお話頂きました

関東地方も入梅となった6月18日(火)8時15分より、HOTEL THE KNOT YOKOHAMAにおいて、39名の出席で開催。ゲストに、牧野経営労務コンサルタント事務所所長牧野正雄氏をゲストに『～企業を永續させるために～社員がイキイキと働くための条件を考える』と題して開催。最近、働き方が叫ばれ、また人手不足の中で、企業が生き残るためには、現有社員の潜在能力を最大限に発揮してもらうことが最善の策であるとも言われております。こうした状況を鑑み、主題の食会を開催いたしました。



加藤会長の挨拶、新会員となられた、西松建設(株)横浜営業所の佐藤秀則所長の挨拶を受け、事務局より今後の事業を提起し本題にはいりました。(以下講演の要旨です)

加藤会長の挨拶、新会員となられた、西松建設(株)横浜営業所の佐藤秀則所長の挨拶を受け、事務局より今後の事業を提起し本題にはいりました。(以下講演の要旨です)

会社が人を選ぶ時代から人が会社を選ぶ時代に。採用も大変なので現有社員がもっとイキイキと楽しく働き、例えば今までの1.2倍、或いは1.5倍の成果を出してもらうための方策を考えるのが、今日のテーマです!

私は、大手家電メーカーに30年程勤めましたが、バブルが弾けた直後の平成5年に独立。人の問題の専門家として今日まで長く続けてこられた理由は、経営で最も大切なのは「人」、そして最も難しいのも「人」だということで、多くの心ある経営者の方々から沢山お声をかけていただいたからだと思います。「人」は何故難しいのか、1人+1人=2人分の成果を出すとは限らない、上手く行って3人分の成果を出すこともあれば、ケンカして2人とも退職し成果がゼロになることも。これは「人」はアナログだからです。ということで、本日のテーマは「人の問題」なので進め方もプロジェクターを使用せず、手づくりチャートや事例話を多用しながらのアナログ手法で進めさせていただきます。

本題に入ります。**最近、気になる現象が多々あり、とても心配です。**社会では、人間関係の超希薄化・SNS関係事件の多発・スマホ依存症の急増・精神障害者等の増加・求人難で超人手不足。社内では、ハングリー精神の超劣化・自己責任者意識の超劣化・現状維持型社員の超増加・若手が育たない職場増加・セクショナリズムの進行。集合教育の現場では、指示しないと自ら動かない・質問しないし記録もしない・声が小さくて書く字も薄い・雑談会話対話が少ない・リーダーシップをとれない、などです。

さて、このような多くの問題を抱える時代は困ったものですが、ここで大切なのは、私たちの基本的なモノの考え方、即ち『**基本理念**』です。私がお薦めしたい基本理念は、次のとおりです。

◎プラス思考なくして成功なし⇒ピンチはチャンスでもある。どんな時でもプラス思考で挑んでみよう!

◎行動なくして成果なし⇒理論だけでは人の心を動かせない。熱意溢れる行動こそ大事にしよう!

◎苦勞なくして成長なし⇒苦勞の差=人間力の差。自己責任意識をもち今を真剣に生きて行こう!

ところで、**わが国では、最近3つの流れが起きているようです。**

1つ目は少子高齢化時代の到来で、職場後継



者が確保難になっていることであり、2つ目は超低成長時代の到来で、市場競争が激化していることであり、3つ目は高度情報化時代の到来で、人間関係が希薄化しているということです。

これらの課題を解決するには、全社員の態度・意識・能力の向上が不可欠なので、全社員の教育に力を入れるしかありません。ところで、社員を育てるには3つの方法（自己啓発援助・職場内教育・集合教育）が考え



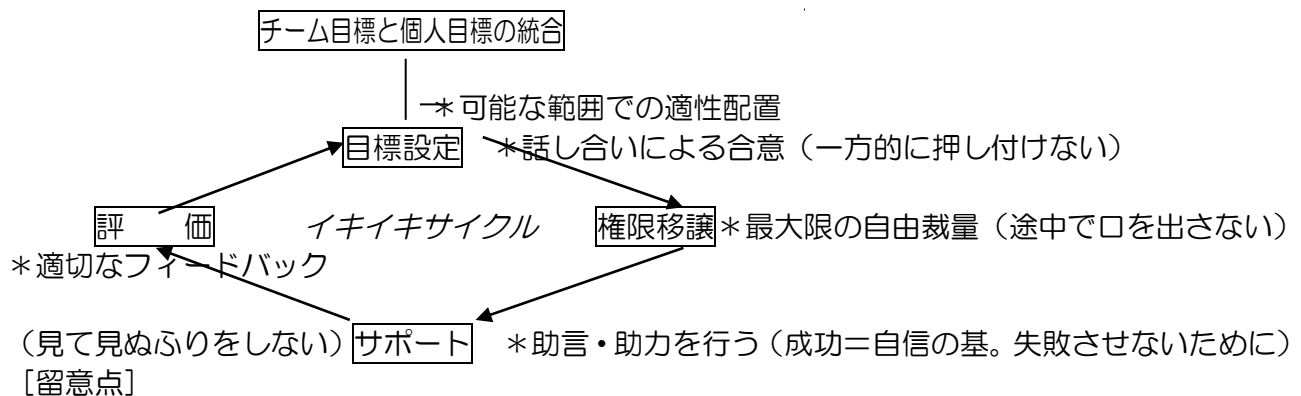
られますが、**基本は職場内教育です**。上司や先輩がマンツーマンで、或いは後ろ姿で教えることになりませんが、この指導力にはバラツキがあるため、**先ず必要なのはリーダー層を集めての集合教育です**。集合教育を進める際の留意点は、知識・技能・技術等は自助努力でも伸ばせますが、態度・意識・対人関係力等は、心(意識)の教育になるので簡単ではあません。継続的に繰り返さないと駄目でありスポーツ選手のトレーニングと似ています。従って集合教育は「心の筋トレである」ともいえるのです。

さて、職場で課題を解決して行くには、次のような成果の方程式を理解しておくことが大事です。

【成果の方程式】 $\boxed{\text{広義の能力(態度・意識・能力)}} \times \boxed{\text{やる気}} \Rightarrow \boxed{\text{行動}} \Rightarrow \boxed{\text{成果}}$

即ち、個々の社員を教育して能力を伸ばすだけでは駄目であり、やる気を上手く引き出す必要もあるのです。能力が100あってもやる気が50%なら、行動が50となり、成果も50になってしまうからです。だから、成果を得るには**広義の能力**と**やる気**の2つの視点でしっかりマネジメントして行く必要があるのです。ところで人は元々やる気があるのか、それとも怠け者なのでしょう？ 有る工業団地の会社で起きた分かり易い事例をご紹介します。新しい製造ラインを作る時に、工場長が他の職場の責任者に「必要のない人がいたら出してほしい」と言ったところ、直ぐに集まりました。2・6・2の法則(結果の法則)はご存知かと思いますが、人間集団は、評価が高い人20%、普通の人60%、低い人20%に分かれるものであるという法則です。さて、集まったのは当然評価の低い人達ばかりですが……、しかし彼らは最初戸惑ったようですが、見返すチャンスが来たと思ったのか「悔しいからやってみよう」と一致団結し、工場ナンバーワンのラインを作ったのです。この事例は**人は元々やる気があるのだ**ということを証明してくれた素晴らしい実話です。**「イキイキサイクル」を各職場のリーダーがしっかりと実践することであるということです!**

そこで次は、「社員のやる気を上手く引き出し、イキイキと働いてもらえる職場にするにはどうしたらよいか」ということについて考えてみましょう。私の結論は、下図のような「イキイキサイクル」を各職場のリーダーがしっかりと実践することであるということです。



- ① 目標設定が最も難しいので、日頃の情報の共有化が大切です。
- ② 権限移譲で達成責任は部下に移りますが、最終責任は上司に残るので、部下は上司への報告義務を負うとい

うことを、しっかり教えておく必要があります。

③サポートが必要なのは、部下に成功体験をさせて自信をもたせるため。失敗を繰り返すと自信を無くして失脚することも。これは実話ですが、大阪の中学校の体育の先生が、陸上競技で7年間に13回の日本一を出しました。企業の目標管理制度の考え方を



導入して、生徒に自主目標をもたせ、それを徐々に上げていくことで、成功体験を重ね、遂に日本一にたどり着かせたのです。正にこのイキイキサイクルを実践されたのです。

④評価には、定期評価(人事考課等)と随時評価(ほめる・注意する・叱る等)があります。随時評価では、小さな変化を見つけて「ほめたり・注意したり」し、また自分の一言で部下の人生が変わることもあるという自覚をもち、愛情や役割意識で指導することがとても大事です。

さて、上司や先輩による前述の「職場内教育」や、今述べた「イキイキサイクルの実践」に関わる時は、もう1つ注意してほしい大事なポイントがあります。それは、時代の流れを意識して、部下や後輩に対する指導方法をHSO(批判・説教・押付)型から、3K(声掛・傾聴・肯定)+ST(質問・提案)型に切り替えてほしいということです。最近、パワハラ事件が多発しているのは、この切り換えができていないからではないでしょうか。

以上で、企業が持続するために、避けて通れないのは「人の問題」を解決することであり、またその際に不可欠となる2つの課題について考えていただいたわけですが「今後の最優先課題は職場のリーダーと全社員の集合教育である」と言うのが私の結論です。

職場がチームである以上、態度や意識などに関しては、共通して備えてほしいものがあるということです。それを整理して以下の8項目に纏めました!

ところで、お城の石垣は強靱で且つ美しいけれど、大きさも形も様々な石を上手く組み合わせてできています。職場の社員も10人10色であり、個性もいろいろあって良いのです。これを上手く組み合わせて強いチームを作るのが、職場のリーダーの大切な仕事です!

だから個性は色々あって良いのですが、職場がチームである以上、態度や意識などに関しては、共通して備えてほしいものがあるということです。

それを整理して以下の8項目に纏め、「望まし社員像」としました。部下や後輩を指導する立場の人は、是非心得ておいてほしいです。

①基本行動が身に付いている社員(規律率先垂範型社員)

社員が仕事をする上で先ず問題になるのは、基本行動(当たり前のこと)がどれだけ身に付いているかである。ビジネスマナー、3S(整理・整頓・清掃)、ハウレンソウ(報告・連絡・相談)の3項目について、常に周りの人の期待値を超える高いレベルで率先垂範できる社員であってほしい。

②自ら考え自ら動ける社員(自考自動協働型社員)

職場は、スポーツに例えれば団体競技のチームであるから、競争相手に勝つためには個々の社員が上からの指示を待っている依存受身型ではなくて、チームの1員として常に連携プレイを意識し自ら考え自ら動けるメンバーであってほしい。

③本番でプラス思考になれる社員(プラス思考型社員)

人は誰でも素晴らしい可能性をもっている。だから努力すればスゴイ能力が身に付くのであるが本番になると「失敗したらどうしよう……」と、ついマイナス思考になり緊張するため、結果的に失敗してしまう人が多い。何事も自分にとって良いように考えることのできる社員であってほしい。

④固定観念にこだわらない社員(リセット型社員)

最近の企業の不祥事や事故の多くは、ひとりよがり判断してしまったことによるものが実に多い。大事な局面で物事を判断するときは、過去の経験・先入観・固定観念等を一旦リセットして他人の意見をよく聴くと同時に、現場・現物・現状をよく視てから結論を出せる社員であってほしい。

⑤相手の気持ちを大切にできる社員（個客志向型社員）

個々のお客様に満足していただけるような「商品」や「サービス」を提供できる会社になるためには、職場で働く個々の社員が、常にお客様の目線を意識して業務を遂行できる社員であること、また、社内においても、前工程や後工程に対して気配りできる社員でなければならない。

⑥周辺業務もこなせるオンリーワン社員（一専多能型社員）

職場の少数精鋭化を進めるためには、個々の社員が担当業務の専門能力を伸ばさなくてはならないが、その他の周辺業務もこなせるような社員にならないといけない。一匹狼的な社員ばかりでは、職場全体の業務の運営が上手くいかないからである。

⑦向上心を持ち努力を継続できる社員（上昇志向型社員）

人は誰でも140億の脳細胞をもっているが、生涯で使うのはたったの10%程度に過ぎないとされている。だから、向上心を持ち、努力を継続できる社員には、無限の可能性があるとんでもよいのではなかろうか。常により高い目標を掲げ、チャレンジしていける社員であってほしい。

⑧当事者意識を持ち本気で努力できる社員（自己責任意識型社員）

今の自分を他人のせいにする人は多いが、これが本当なら自分の人生を仕切るのは他人だとい

ことになるので、この考え方は明らかに間違っている。今の自分がこうなっているのは、自分のせいであると考えられる社員は、真剣に反省し本気で努力するから道は必ず開けるでしょう。



最後に、集合教育の新しい進め方である「社内研修塾」について、紹介させていただきます。

社員教育については、「職場内教育」「集合教育」「自己啓発援助」という3つの方法が考えられますが、基本になるのは「職場内教育」です。しかし、実際にはリーダー層の力量にバラツキがあって上手くいかないため、この層全体のレベルアップを図る必要があります。この対策として最も効果的なのが「リーダー層の集合教育」です。

また、「下位層の集合教育」も併用することによって「職場内教育」がより効果的に行われることにもなるので、「社員教育の起点になるのは集合教育」といえます。

ところで、集合教育の従来の方法は、外部の集合教育に参加させる方法が多いのですが、この方法は自社でフォローしにくいので成果が出ません。成長の定義は「行動を良い方向に変え、習慣化する」ということですが、人は元々変化は不快感が伴うので嫌いだから、一旦変わっても、直ぐ元に戻ってしまいます。

しかし、頑張れば習慣化すれば快感に変わるので、繰り返し行ってフォローして行けるような集合教育を、企業の規模を問わず、社内で継続実施すべきです。この問題は、昨年あたりから強く思い始めているので、これからは次のような「社内研修塾」に切り替えることを、強くお勧めいたします。

最近始めた「社内研修塾」の実施例です

～良い会社・強い会社にするために、全員参加で研鑽し合う場なので「塾」としている～

- ①講師は、原則として外部の専門家をライブで見つけて依頼する。
- ②研修費用は、事前に予算化しておく(30人模であれば、1人当たり年間5千円程度で可)
- ③実施は、トップダウンで決め、時間は職場ごとの創意工夫により捻出する。
- ④会場は、原則として社内の会議室又は食堂等を使用するものとする。
- ⑤時間は、原則として半日(4時間)単位としてシリーズ方式とする。

- ⑥班編成は、原則として混成チームとて部門間交流の効果を狙う。
- ⑦継続実施することで、前回のふりかえりを行い、フォロー効果を狙う。
- ⑧リーダー層は、別途実施のリーダーコースへの参加も義務付ける。
- ⑨参加者は原則全従業員(非正社員も含む)とし、大切なキーワードの共有化を狙う。
- ⑩外部講座は専門知識・技能等の習得や他社社員との交流効果を狙う場合に限定する。

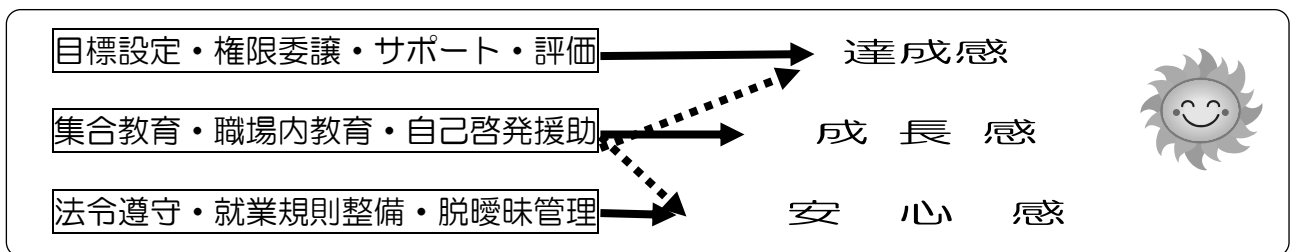
～大切にしたい経営理念～

最後に、まとめの言葉として申し上げたいことを整理してみました。会社は永続することが一番大事です。そのために必要なのは、人の問題に対する基本的な考え方をきちんと確立しブレナイことです。私がお薦めしたいのは次の3つです。

- ◎人材＝財産≠コストと考え、人を大切にできる会社にして、社員に安心感を与えよう！
- ◎人間の潜在能力＝無限大と考え、人を育てて生かす会社にして、社員に成長感を与えよう！
- ◎社員満足なくして顧客満足なしと考え、社員に喜びを与える会社にして、社員に達成感を与えよう！

社員が安心して働ける会社、成長を実感できる会社、達成の喜びを味わえる会社には、有能な社員が定着して強い人間集団が形成されるので必ず永続できます。

社員に対して「安心感」「成長感」「達成感」を与えることに、どれだけ「本気」で取り組めるかが、これからの企業の最重要課題であるといえます。これを図でまとめると、次のようになります。



社員がイキイキと働くための条件の最終結論は、以上の「3つの感」を与えられるような会社にすることです。この「3つの感」の全てに関わるのが「社員教育」であり、その起点となるのが本日ご紹介したような社内で行う「集合教育」です。「行動なくして成果なし！」です。

是非本気で実践してください。本気で臨めばサポーターが沢山できるので、永続へのパスポートは必ずゲットできます！ ご清聴ありがとうございました。