

京都市平成24年度企業向け人権啓発講座（第6回）

日 時 平成24年10月26日（金） 午後2時～午後4時30分

テーマ 会社のチカラは人で決まる！ 組織力を高めるために、今取り組むべきポイント
～CSRの一環としてのワーク・ライフ・バランス～

第1部 講演

講師 石川聖子氏（中小企業診断士）

皆さんこんにちは。

石川聖子と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は日頃、今日のようにマイクを持ってお話するのが大体半分ぐらいで、残りの半分は、企業にお邪魔して、御担当や経営者の方々と直接お話ししながら、経営に関する課題や問題を解決していくというようなことをしています。

ちょっとその辺りの話をさせていただきますと、これは時代だなと思うんですが、今、「この業界だから経営がうまくいっている」、「この業界だから元気がいい」というような話の仕方がなかなかできなくなってきました。かつてはこれが言えたんですが。

ところが最近、企業の規模の大小は関係なくなってきました。正直なところ、大企業なので勢いがある、中小企業で小規模零細だからしんどい、というような企業間格差、規模間格差という部分もだんだん薄れてきています。業界間格差もだんだんなくなってきました。規模が小粒であったとしても、どの業界であったとしても、きらっと光っていらっしゃる企業をお見受けすることができるのが、今の時代の一つの特徴です。

そういう企業にお邪魔させていただいたときに、経営者や経営幹部の方が必ずおっしゃるのが、「うちの社員、ようやってくれるんですわ」です。逆も共通です。今はなかなか前進できないと思っておられる経営者等は、「上が考えていること、思っていることが社員にうまく伝わらない。動いてくれない。なんでうちの社員はこんななんやろう」とおっしゃいます。

今、悩み相談を受ける多くのケースが、社員の方々のやる気やモチベーションについてです。「やる気を持ってほしいんですよ」、「モチベーションを高めるためにはどうしたらいいんですかね」などということで、御相談を受けることが多いです。

かつて、右肩上がりで景気が良かったときは、経済の高度成長期で、頑張れば売上高も上がりました。頑張れば利益も上がるというような時代においては、いくら仕事が大変でも、いくら職場環境がしんどかったとしても、頑張ったら、例えば給料が上がるし、ポストや役職が上がっていくというような、会

社にも社員にも「豊かな明日」が目に見えていました。上司があれこれ言わなくても、頑張ったら給料が上がるよね、頑張ったらポストが上がるよね、そうしたら家を買えるよね、家族で旅行に行けるよね、というようなことがやる気やモチベーションになっていました。企業側としては、社員に対して、例えば終身雇用や年功序列といった生活や身分の部分できちんと保障をすることができたし、社員側としては、企業に対する忠誠心で応えることができた、そういう時代だったはずです。そういう時代には、会社と社員の間に、「お互いに頑張ったらこうなるよね」という相互拘束型の約束が、明文化されなくても自然に成り立っていました。若い世代の方は、そんな時代に私たちも就職できれば良かったなと思われるかもしれません。

景気が悪くてしんどい時代に突入してきますと、当然のことながら給与が上がりませんし、新入社員の給与額ももう長い間そんなに変わっていません。身分という部分でも、部署・課・係というのがどんどん縮小・統合されてポストも減っていきます。先ほどお話した相互拘束型、つまり企業と社員が拘束され合う中で企業が成長してきた時代が終わり、今はもう相互選択の時代に入っています。

会社側も、かつてのように社員の頭数で勝負ができる時代ではなくなっていますので、人員採用の際には面接の実施等で選択をされますし、社員側もある意味で会社を選択しています。その「選択をする」とはどういうことかという、社員側が、自分の価値観に合った会社なのか合わない会社なのかを、選択するということです。価値観が合えば働きやすい会社ということになり、その会社で働き続けますが、会社と自分の価値観というのは合わないなと思い始めると、徐々にモチベーションが下がってきます。モチベーションが下がったまま働き続けるかという、選択を行い、この会社は自分のやる気やモチベーションが発揮できる場ではないと判断すると居場所を変えます。

今、働き方は転職など以前よりも自由な形で選ばれるようになり、特に若い世代はそのような感覚が高まっているという風に言われます。モチベーションが下がったまま会社にしがみつくとこのような生き方を潔しとはしないのです。我慢して会社にしがみついていたれば何とかかなると思えていた時代とは違う時代背景の中で、自分の生活や人生の価値観をいかに高めていくかということをしっかりと見極めながら進んでいく、相互選択の時代に入ってきています。

では、企業側として、社員にどうやって力を発揮してもらえばいいのでしょうか。かなりのコストを掛けて一生懸命採用したのに、ちょっと自分とは価値観が違うというようなことで、やる気が出ない、モチベーションが上がらない、挙句の果てにはすぐ辞めるというようなことを防ぐためにはどうすればいいのかといった声が出ています。

そこで、あるデータを御紹介します。企業規模も様々ですが、200から300の回答をいただきましたので、平均的な数字という風に御覧いただいても構いません。

「社員とうまくコミュニケーションをとれていると思いますか」と、経営者の方々に聞きました。す

ると、約6割の方が「はい」と答えました。ところが、社員の方々に同じ質問をすると、「いいえ」が約7割でした。

今度は、経営者と上司に「社員や部下を大切にしていますか」と聞きました。すると、全員が「はい」と自信満々に答えました。一方、社員に「会社から大切にされていると感じますか」と質問すると、「はい」は約4割です。

経営者に聞きました。「社員の意見に耳を傾けていますか」。「はい」が約9割。社員に聞きました。「社長や上司に素直な意見を言うことができますか」。「はい」が約4割。

「社員を信頼していますか」と、経営者に聞きました。「はい」が9割弱です。社員に「社長を信頼していますか」と聞きました。「はい」は4割強、「いいえ」が6割弱です。

「公平に社員を評価していますか」。経営者側は、約7割弱が「はい」です。社員に「公平に評価されていると思いますか」と聞きますと、数字が全く逆になります。

何が言いたくてこのデータをお持ちしたかという、上の立場の方が一生懸命考えている、分かっているつもりだと思ふほど、下の立場の方や若い世代の方は、それを感じ取っていないのです。このようなギャップが多かれ少なかれ、どの企業、どの部署でも生じています。今日御参加いただいている皆さんの会社や部署では、全く同じ状況ではないかもしれませんが、このギャップというのは多かれ少なかれ必ずあります。このギャップをいかに狭めることができるのかということが、冒頭にお話したきらっと光る企業から分かります。経営者の方が「うちの社員、ようやってくれるんですわ」とおっしゃるような企業で、このようなアンケートをすると、数字上でもギャップがかなり狭まります。

アンケートで経営者と社員の回答のギャップが大きい会社は、経営者が社員の思っていることや個々の価値観をつかみきれておらず、そのことが社員のやる気やモチベーションが上がらない非常に大きな原因になってきています。そして、先ほどお話したように、相互拘束型ではなくて相互選択型の時代になったことで、相互選択の中で選ばれない会社になってしまいます。

今日は、ワーク・ライフ・バランスがテーマの中に入っているわけですが、ワークとライフのバランスについて、社員の一人一人はどんな価値観を持っておられるのでしょうか。かつての相互拘束型の時代には、ワーク・ライフ・バランスとか個々の価値観などと言っている場合ではありませんでしたし、そのような感覚も企業の中で生まれるはずがない時代背景がありましたが、今は相互選択型の時代です。しかも、非常に価値多様型になっています。それはワークとライフの部分でもそうでしょうし、仕事の中においてもそうでしょう。特に女性は、ライフステージによってその価値基準が変わっていくというようなことも踏まえて、まずは経営者側が現状をしっかりとつかんでいらっしゃいますか。経営者側と社員側のギャップが生じたままになっていませんか。

社員環境を整えることや、組織力を高めることについての話については、どうやって体制を整えてい

くのか、どんなルールを決めていくのかというようなことが重視されがちなのですが、一番大切なことはまず、経営者と社員の意識にギャップを生じさせないことです。つまり、個々の社員が今どんな価値基準で生き方や仕事に対しての思いを持っているのかということをしかりとつかまないと、かつての相互拘束型の時代の考え方のままで対処しようとする、当然ひずみが生じてきます。それでは、給料をどんどん上げたり、ポストをどんどん渡せたら、それで大丈夫なのかというと、これがまた最近はどうなんですね。

1985年頃以降に生まれた世代がゆとり世代と呼ばれますが、象徴的にこんな言い方をされることがあります。企業にお邪魔してお話すると、「今どきの若い者は…」の中に、「周りのことが見えない」、「権利だけ主張する」、「忍耐力とか辛抱に欠ける」、「行動に移すのが苦手」、「色々とうんちくは並べるんだけど、いざ実行するかというとなかなか実行力が伴わない」、それから「自立心が弱い」というようなことがよく出てきます。

ただ、これらは表裏一体なんですね。「周りのことが見えない」というのものは言いようで、きちんとした指示・命令の中でやっていると、割に「集中力がある」。興味・関心があることについては、素晴らしく「集中力がある」。「権利を主張」しても、案外「仲間意識が強い」傾向がある人もいます。

「辛抱に欠ける」のか。いやいや、価値観に合うことには損得感情抜きで取り組むのもこの世代です。例えば、社会企業家とか、コミュニティビジネス、ソーシャルやボランティアの部分で、一生懸命取り組むというパワーもお持ちなのはこの世代です。上の世代はバブル時代を経験した以上、どうしても金勘定が付いてきます。ゆとり世代の方々というのは、案外「純粋」又は「素直」であったり、行動に移すのは苦手ですが、ネット世代で生まれ育っていますから反対に情報収集力は優れています。表裏一体、どちらに目を付けてあげるかです。

相互選択の時代において、経営者など上の立場の方は、もう「今どきの若いもんはな」と言った時点で、溝を作っています。「今どきの若いもんはな」と言われた時点で、若い世代も自分からコミュニケーションを取ろうなんて思いませんよ。無理を承知で言うんですが、そのせりふを言うんだったら若い世代を採用しなければいいじゃないですか。採用したんだったら、一番根本的な職場の現場で、人間としての価値を認め、褒めることです。そこからコミュニケーションが始まります。

褒めてあげるというのは、実は相手のことを見ておかないとできないですね。日本人は褒めるのも下手ですし、褒められるのも下手です。褒められたら、何だか居心地が悪いような気分になります。でも、褒めることは職場コミュニケーションを高める大事な手段です。具体的に説明すると、「ありがとう」プラス「事実」プラス「価値」で表現してほしいと思います。

例えば、新入社員がコピーを取ってきてくれたとします。業務ですから、するのが当たり前なんです。が、今は価値多様・相互選択の時代です。当たり前というのは、お互いが同じ基準を持っているからこ

その当たり前で、価値多様・相互選択の時代においては、それが当たり前ということ自体が当たり前ではなくなっています。「ありがとう」プラス「事実」プラス「価値」というのは、例えば「ありがとう、コピーを取ってきてくれて。きれいにそろえてくれて見やすいわね」と言うことです。コピーを取るのが「事実」、きれいにそろえてくれて見やすいというのが「価値」です。だから、「ありがとう」です。社員の方々が、どんな所でどんなことをしているのか、どんなことを考えているのかということに、しっかりとアンテナを張っていないと、なかなかこういう言葉は投げ掛けられないのです。

褒めるのも褒められるのも下手な日本人ですが、褒められて嫌な思いをする人はいないはずです。言い方が余りにも見え透いたお世辞で気を悪くするというのは別ですが、心底相手が褒めようとしてくれているときには、社員は、そのとき態度できちんと返すことができなくても、心の中にほんわかと暖かい気持ちが残るものです。

コミュニケーションという言葉は、皆さんよく使われるのですが、では具体的にどうやってコミュニケーションを取るのでしょうか。年1回忘年会をするぐらいだったら、毎日1回「ありがとう」と言っていた方が、よほどコミュニケーションが取れます。コミュニケーションは質と量です。年1回だけ宴会をして「コミュニケーションを取っているのに、何か今どきの若い人は何を考えているのか分からない」というようなことをおっしゃるのは努力不足です。やはり、意識して日々の業務におけるコミュニケーションから始めていくべきです。そこがスムーズにいくと、だんだんとお互いにどのような価値観を持っているのかということにも結び付いてきます。

それでは、今からチェックシート（別途掲載しています）を配らせていただきます。

全部で20項目ですが、「はい」又は「いいえ」に○を入れていただけますでしょうか。御自身のことでも、会社としてお書きいただいても、書きやすい方で構いません。

今、チェックしていただいた項目は、「はい」という方に○が付くのが、当たり前の人にとっては当たり前なんですね。だからと言って、簡単なことではなく、こういう細かいことが日々の業務の中でしっかりと意識されていることが大切です。以前の相互拘束の時代だったら、こんなことをわざわざチェックするまでもなかったかもしれませんが、今の時代においては、このようなところも含めて一度確認していただき、職場でも参考にさせていただけたらと思います。

色々な価値観ということで話をしてきましたが、今、特に相互選択という時代においては、退職される場合も非常に増えてきています。これは、業種によって特徴・特性が出てしまうんですけども、飲食・小売サービス業では1週間以内に約16パーセントの人が退職するという数字が出ている調査があ

ります。100人いたら16人が1週間以内に辞めてしまうわけです。その4割、つまり半数弱は初日に辞めます。非常に見切りの早い退職・転職が繰り返されるようになってしまっているわけです。会社側としては、それでは人材力、人材育成といった部分につながっていきません。そうならないためには、どうしたら良いのでしょうか。

退職理由に多いものの一つは、OJTという名の下に行われる放置ですね。OJTは、言葉の印象はすごく良いんですが、本当にOJTなのか、OJTと称して職場で放置しているだけなのかで、全く異なります。放置というのは、「まあ、掛かってきた電話をちょっと取ってくれたらいいから」というような状況です。コミュニケーションを取りながら本当の意味でのOJTを行わなくては、新入社員はコミュニケーションがない、職場の雰囲気が楽しくないと思うのです。当然遊びに来ているわけではないので、友達とわいわいするときとは違いますが、雰囲気がもう居たたまれないほど苦痛になってしまいます。放置、孤独、苦痛などが退職理由として挙げられています。今の時代、企業に経営の本質として求められていることは、業務効率、生産性、日々の仕事等のみならず、CSRの一環として社員の方がいかに働きやすい職場を維持・形成していくのかということです。

ここで、CSR経営のベンチマーク（基準）として、伊那食品工業の取組について御紹介します。

この会社は、長野県伊那市にある寒天を作っておられる食品メーカーです。社員規模は、今は400人ぐらいです。何がすごいのかというと、48期連続増収・増益という記録を更新していらっしゃることです。また、毎年必ず新入社員を採用して育て、人材を非常に大切にしている経営をされていることでも有名です。

伊那食品工業のトップである会長は、テレビにも雑誌にも出ておられますが、48期連続増収・増益というような紹介のされ方を余り好まれません。増収・増益というのはたまたまの結果であって、自分たちは増収・増益を一番の目標にしているわけではないとおっしゃいます。インタビュー等では、「経営者として、48年間社員に対してしっかりと給料やボーナスを払い続けて、それも上げ続けることができたということに対して、胸を張りたい。社員の幸せを最優先に考えることができた結果です」というようなことを、語っていらっしゃいます。

この会社の社是は、「いい会社をつくりましょう。たくましく　そして　やさしく」です。「いい会社」というのは、単に経営上の数字が良いという意味ではなくて、会社を取り巻く全ての人々が日常会話の中で「あの会社はいい会社やね」と言ってくれるような会社のことです。さらに、社員自身がその会社に所属する幸せをかみ締められるような会社のことをいいます。伊那食品工業の社員教育は、まず、この社是に表わされた会社の理念や会社が持つ価値観などを共有してもらうところから始められます。

「社員満足（ES）あつての顧客満足（CS）」という言葉がありますが、会社の目的は、社員の幸

せ、人々の幸せであり、幸せの一番の根源は企業が永続することです。そのために、若い人々のエネルギーを企業の拡大のみに向けることなく、ボランティア、研究開発、環境整備なども大切だということを、これは企業目的の中でしっかりとうたっておられます。

伊那食品工業では、毎年20人前後の新卒社員が入社されますが、退職が多い時世において3年間、1年目に辞めた方というのはいらっしゃるそうです。この会社の会長がおっしゃるには、目先の効率や生産性の向上を狙って即戦力のある人材ということだけを考えると、中途採用の方がよほど即戦力だが、社員のバランスという視点からは大きく逸脱します。ですから、面倒で効率が悪いようでも、新卒社員を採用するとおっしゃいます。教えられる側だけではなくて教える側にとっても、教育になるそうです。

また、最近、短絡的に数字を成果とする成果主義を採る企業もあるんですが、伊那食品工業ではそのプロセスという部分も大事に評価することを実践しておられます。5S（整理、整頓、掃除、清潔、しつけ）ということも、人間としての知恵の源泉として徹底されています。

増収・増益48期。これはすごいことです。もちろん技術開発は懸命になさっていますが、50年近く増収・増益という結果を出せたのは、新製品がすごく売れるように頑張ったからではなく、基本的には社員という人材への注力に継続して取り組まれているからです。職場だけでの人材育成というよりは、その人の人生を抱えて、良い人づくりをするのです。それが、いい会社というものを徹底して追求しながら進んでいらっしゃるということです。

今日の講演のテーマに掲げています「会社の力は人で決まる」。これは本当に、今の時代だからこそ、皆さんも日々強烈にお感じになっていると思うんですが、改めてそのような視点から振り返っていただき、具体的にどういう取組をしていったらいいのかという内容で、前半はお話させていただきました。

後半は、皆さんが日々取り組まれていることについて、情報交換をしていただきながら進めます。当然できていることもあれば、御苦労されていることもあるかと思います。何か結論を出すということではありませんが、どうぞよろしくお願いいたします。

（講演 終了）

第2部 情報交換（ワールドカフェ）

情報交換のテーマ あなたの考える…仕事と生活の調和について

今日は、「ワールドカフェ」という手法で、情報交換を進めていきたいと思います。

「ワールドカフェ」というのは、名前のとおり、会議室又はセミナーというような形で日々繰り返さ

れる機能的な会議よりも、カフェで行われるようなオープンで自由な会話を通してこそ、いきいきとした意見の交換や新たな発想の誕生が期待できるという考え方に基づいた話合いの手法です。会議では、「今日は何も結論が出なかったから、終わろう」と言って、その後お茶を飲みに行って話をする就非常に会話が弾んで、「あれっ」と思われたことがおありかと思います。大事なのは自由にオープンに進めていただくことですので、よろしくお願いします。

もう一つ、「ワールドカフェ」の進め方の中には、大事な要素として「他花受粉」という考え方があります。ミツバチが花から花へと飛んでいくと、ミツバチの体に付いた花粉はどんどん広がっていきますよというイメージです。「他花受粉」によって、異なる遺伝子が出会い新たな種が生まれるということです。「ワールドカフェ」においては、限られた人数の意見・情報の交換だけでは限られた内容にしかないということで、皆さんが最初に話したテーブルでの話の内容がどんどん他のテーブルに広がったり、交わったり、新たな発想が生まれるという特徴があります。

具体的にどのように進めるのかというと、基本的にはカフェスタイルですので、テーブルに4人若しくは5人で座っていただきます。意見を自由に集めたい、やり取りをしたいというときには、こういう手法もあるということで覚えておいてほしいんですが、4から5人というのがポイントです。ここで7から8人が1グループになったら、しゃべり続ける人と、黙り続ける人と、微妙な役割分担ができてしまいます。4から5人というのは、聞く・話すということのバランスが最も良い人数です。

そのグループごとに、20分というような時間の区切りの中で会話をして、それをまた「他花受粉」で入れ替えて20分ということをずうっと繰り返していきます。そして、各テーブルに用意した模造紙に、メモ、殴り書き、絵など何でも構いませんので、情報交換の内容をサインペンでお書きください。これを書くことで、また元の席に戻ってきたときに情報共有をすることができます。

具体的には、各テーブルの中で1ラウンド目。2ラウンド目は、それぞれテーブルを移っていただいて、また4から5人で話をしていただくというようなことが2ラウンド目。3ラウンド目は、元いたグループの所に戻って来てください。

もっと時間があつたり、人数がもっと多いときは、これをずうっと繰り返していくんですね。1ラウンド、2ラウンド、3ラウンド、4ラウンド…と。そうすると、100人いても、100人の話は1対1ではなかなか聞けないんですけれども、色んな人の話を聞けるというのが、この「ワールドカフェ」の非常に魅力的なところです。

カフェエチケットとして、最低限の部分だけお伝えしておきます。今日のテーマ「あなたの考える…仕事と生活の調和について」に沿って、感じたこと、思い付いたこと、気付いたことを、オープンに話ってください。ざわざわした雰囲気が「ワールドカフェ」の趣旨・目的ということでお願いいたします。

(発表)

○石川

各グループでどんな話が出てきましたか。「こんな話があったよ」というのを、共有化していただけたらうれしいんですけど。いかがでしょうか。

○会場

生活も大事なんですけども、企業で働くからには、やはり自分の仕事の能力を上げないと周りからのサポートも受けられないですし、まずは職場での役割をしっかりと果たすという話がありました。逆に、専門性を設けてしまうと、休んだときに他の方に対応してもらえないという不安もあるので、会社側としてはローテーションなどの形を採って、お互いの仕事をより明確にしておくことが重要なのかなあという話も出ました。

○石川

ありがとうございました。

皆さんに発表していただきたいんですが、時間が限りがあるので、そちらのグループにお願いしましょう。

○会場

色々と話が広がって、どう話したらいいか難しいです。結局、仕事と生活がイコールの人ってどういう人だろうねという話をしました。仕事が主で、生活の方が20パーセントぐらいだというような話も出ましたが、傾向としては、年配の方は仕事の方が大事、今の若い人は生活の方が大事なんではないかなと感じました。

○石川

どうもありがとうございました。

今、発表していただいたことも含めて、それ以外にも色々な情報交換をしていただけたかと思います。これで結論がどうであるとか、これが正しいとかいうのではなくて、「こんなこともあるのか」、「こんな考え方もあるのか」と、世代・性別・会社、それぞれのお立場で何かお気づきいただいたところがあったのかなあという風に思います。

今日の目的は、まずはこういう形での情報交換です。それからもう一つの目的としては、皆さんの職場・会社でこのようなテーマで話をしていただくときに、こういう「ワールドカフェ」のような手法も、参考にしていただけたらと思います。固い雰囲気の会議等で、真髓のところとは懸け離れた対応策・検討策が形作られてしまうといったことが起こらないようにするために、いかがでしょうか。

「ワールドカフェ」は、ここで一旦終了します。お帰り際に他のテーブルを見て回っていただき、出された意見等の内容を御確認ください。

お疲れ様でした。

(情報交換終了)