

雇用環境マニュアル

雇用環境に関するマニュアル

= はじめに =

測量設計会社社員が成果を上げることのできる雇用環境を創ることが、測量設計会社としての役割であり、責務である。

本マニュアルでは、雇用環境をよくすることで、社員一人一人が成長し、成果を出し、その結果、企業全体の業績を上げる方法を考えてみよう。

目次

第1章	測量設計会社 社員に必要な条件とは	P1
第2章	成果を上げるために実施すべきことは	P3
第3章	能力を上げるためには	P5
第4章	熱意(やる気)を上げるためには	P9
第5章	考え方を正しく導くためには	P16

測量設計会社 社員に必要な条件とは

成果を上げる人材と、上げない人材とは何が違うのだろうか。そのために必要な条件を明確にすることで、必要な雇用環境を整備することが可能となる。

成果を上げる社員に必要な条件を考えてみよう

成果を上げるためには、次の式にて高得点を上げることが必要である。

$$\text{成果} = \text{能力} \times \text{熱意(やる気)} \times \text{考え方}$$

成果を上げるために必要な条件の第1は「能力」である。これは、それぞれの業務を遂行するために必要な知識や技能をいう。測量設計会社社員であれば、測量技術、設計技術、営業力などがそれにあたるだろう。ここでは、これを1から10までの10段階で評価する。

では、能力が高ければより成果ができるのだろうか。

高学歴の人や、学校の成績が良い人が必ずしも成果を上げるとは限らない。そこで必要な条件の第2は、「熱意(やる気)」である。例え能力が低かったとしても熱意(やる気)が高ければ、能力不足を補うことができるのだ。能力が7であったとしても、熱意が10であれば掛け合わせれば70となり、能力10、熱意(やる気)4の場合の40よりも大きくなり、より成果ができることとなる。ここでは、これを1から10までの10段階で評価する。

それでは能力が高く、熱意が高いと高い成果をあげるのだろうか。

答えは否である。これは歴史上の事実が証明している。例えばドイツのヒットラーは能力が高く、熱意も高かったが誤った考え方を持っていたため多くの人を殺してしまうこととなった。また日本でも誤った考えを持つ宗教家が、優秀な信者を集め熱意高く活動した結果、多くの死者を出してしまった。そこで必要な条件の第3は、正しい「考え方」である。プラス思考とマイナス思考という言葉通り、「考え方」にはプラスとマイナスがある。ここでは、マイナス10からプラス10までの20段階で評価する。

能力10、熱意(やる気)4、考え方-6の人は、 $10 \times 4 \times -6 = -240$ の成果を作るが、能力7、熱意(やる気)10、考え方8の人は、 $7 \times 10 \times 8 = 560$ の成果を作る。

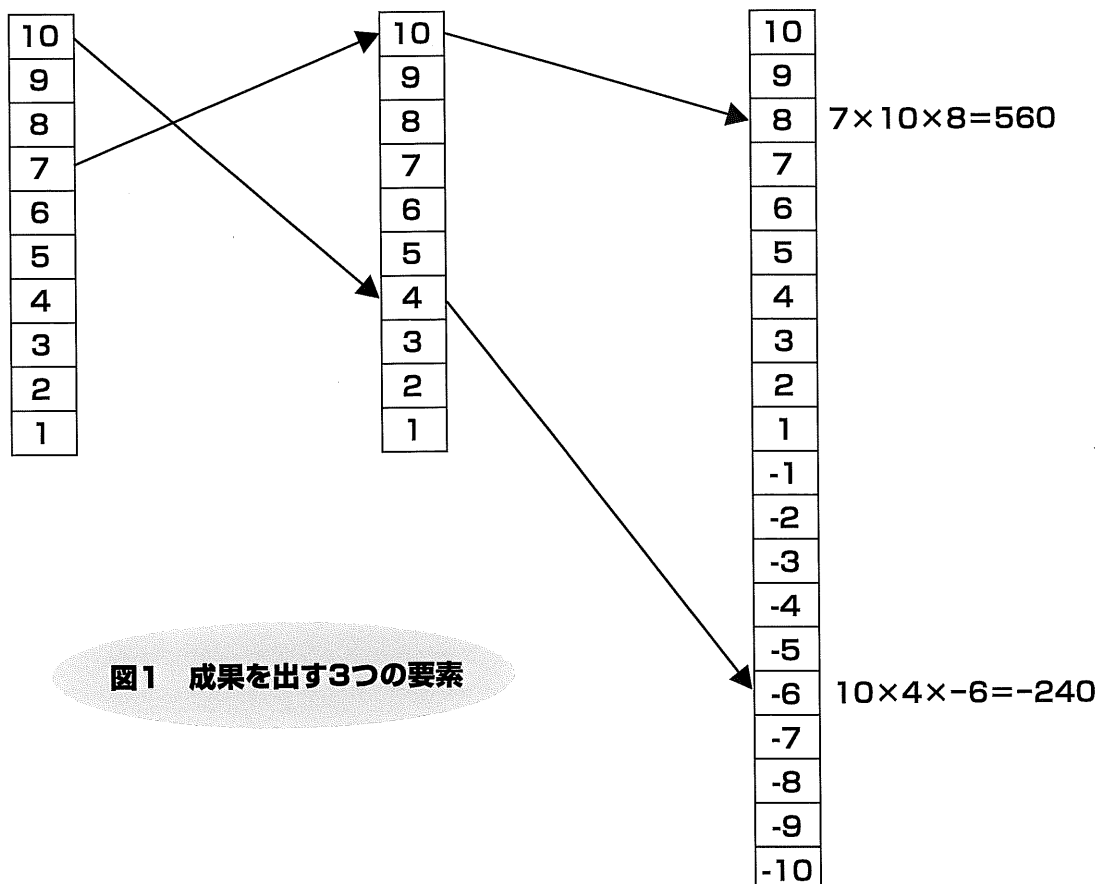


図1 成果を出す3つの要素

成果を上げるために実施すべきことは

どのような雇用環境であれば高い成果を作り出す人が育つかについて考えてみよう。

成果を上げるための3要素である能力、熱意(やる気)、考え方についてその内容と向上のための施策を一覧表にしたものが表1である。その詳細については次章以降で解決する。

表1 成果を出す3つの要素の詳細

大項目	小項目	内容	向上施策	
能力	経営力	1) コンセプチャルスキル(理念構築力) 2) テクニカルスキル(財務力、マーケティング等) 3) コミュニケーションスキル	OJT OFF-JT	
	管理力	戦略構築力、マネジメント力 PDCA推進力、人材育成力	OFF-JT	
	現場力	測量技術力	測量技能 作図能力	OJT OFF-JT
		設計技術力	設計知識	OJT OFF-JT
		営業力	アプローチ力、リサーチ力、プレゼンテーション力、 クロージング力	OJT OFF-JT
熱意 [やる気]	内的 動機付け 「やりたい」	管理的 要因	「やればできる」(自己表現の欲求) 目標達成による動機付け	OJT OFF-JT
		社会的 要因	「やらされるのではなく、自分で決めて働く」(自我地位の欲求) 1) 仕事の価値に気付かせる 2) 選択権、責任を与える 3) 承認する	OJT プロジェクトチーム制
	外的 動機付け	経済的 要因	「やらなければならない」 アメ(報酬)とムチ(恐怖)と監視	人事評価制度、成果報酬制度の 構築
		職場環境 [やる場]	心理的職場環境(集団帰属の欲求) (社員同士の信頼関係)	OJT OFF-JT
			人間工学的職場環境(安全秩序の欲求) (勤務体系、作業配置、作業手順等)	作業標準、業務マニュアルの整備
		物理的職場環境(生存安楽の欲求) (給与、賞与、残業、休日、勤務体制等)	就業規則、退職金規定の整備	
考え方		人間学(本学) 可能思考能力(プラス思考)	OJT OFF-JT	

ここで、OJTとは、オン・ザ・ジョブ・トレーニングの略で、職場において教育することであり、またOFF-JTとは、オフ・ザ・ジョブ・トレーニングの略で、職場外にて教育することである。

表1に示すような雇用環境を企業が作り出すことができれば、成果をあげる人材を育成し続けることのできる企業となる。人を育てるというのではなく、人が育つ環境を作ることが大切だ。

コラム

『万象ニ天意ヲ覚ル者ハ幸ナリ』(青山士(あきら))

これは、自分に与えられた職務が天に与えられたもの、天命だと思えば、苦勞も克服できる。という意味だ。青山士氏は、我が国の河川土木の先駆者で、明治後期から昭和初期にかけて、国内では荒川放水路、信濃川大河津分水、パナマ運河建設工事に携わった。ダムやトンネルは、自然との厳しい戦いののち完成する。斜面が大きく崩れることもあるし、トンネルが落盤することもある。山の神は女性だということで、「こっちに来ないで」と叫んだのだろうか。

そんな時には、夜を徹して復旧作業をするものだ。

『万象ニ天意ヲ覚ル者ハ幸ナリ』

どんなことがあっても(万象)、天意つまり天命を感じて行えばこんなに幸せなことはないと土木屋の大先輩は言った。

まさに、能力だけでなく、熱意(やる気)、そして天命を知る考え方が備わってこそ、どんな状況でもやり抜く建設技術者となるのである。



能力を上げるためには

経営者、管理者、一般社員ごとに必要な能力が異なる。次に、能力を上げるために必要な事項を述べる。

1)

経営力

経営者に必要な能力は、①コンセプトスキル(理念構築力)、②テクニカルスキル(財務力、マーケティング等)、③コミュニケーションスキルである。通常、会社には、経営力について教えてくれる環境はないことが多いので、必然的にOFF-JTにより身につけることが多くなる。

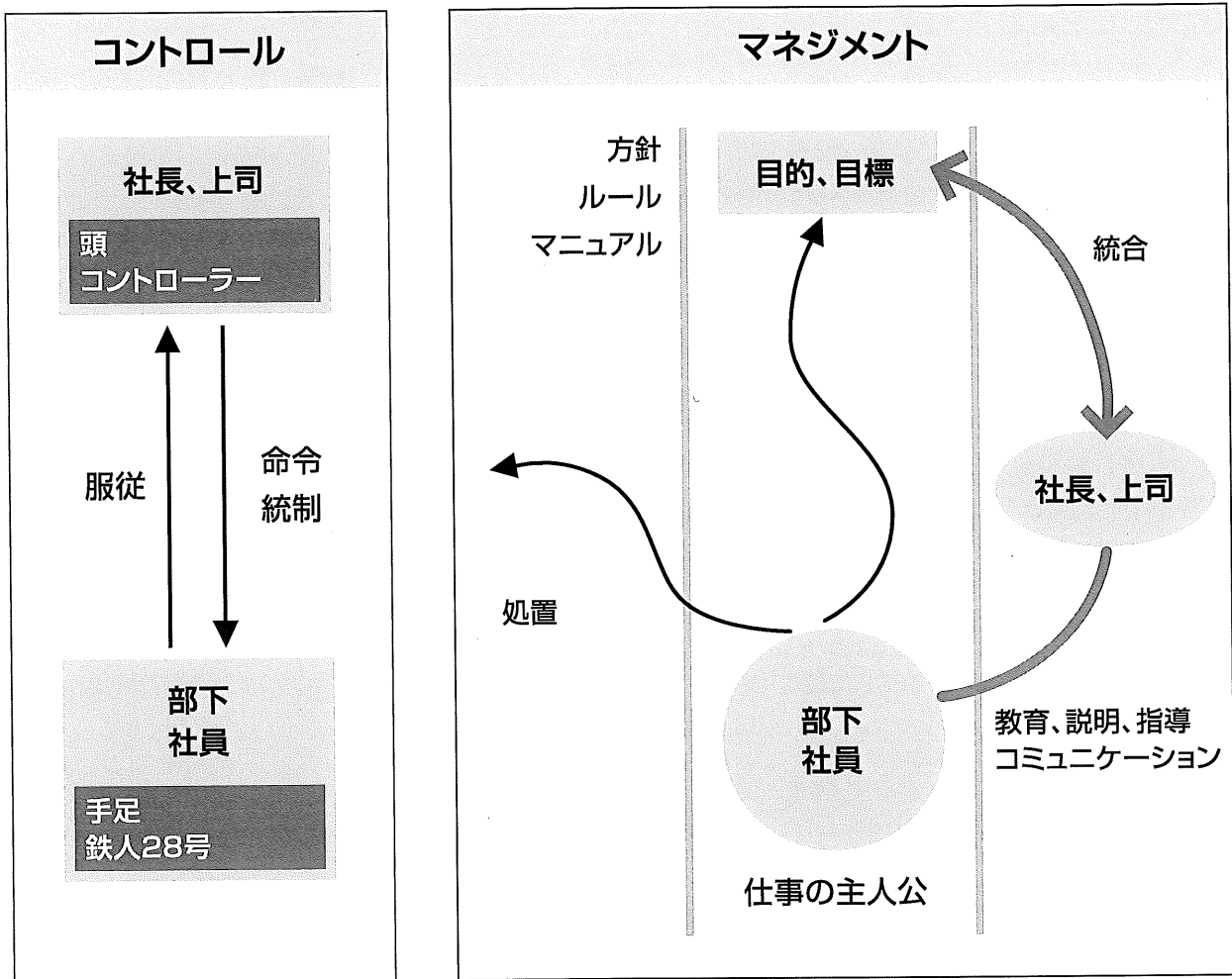
経営者自身が率先垂範して学ぶ姿勢を見せることで、学ぶ社風ができ、継続して従業員が学び成長するようになる。

2)

管理能力

管理という言葉には、コントロールとマネジメントの2つの意味がある。

図2 コントロールとマネジメント



コントロールとは、図2のように上司が部下を従属的依存の関係にすることである。この環境では、部下が受け身に回ることになり、自主独立の精神は育たないし、行動と結果のみにとらわれ、目的を見失い、人材育成は軽視されることとなる。

マネジメントの関係では、社員は、社長、上司の援助を得て自ら作成した目標に向かって、会社の方針、ルール、マニュアルという制約の範囲の中で自主的に仕事をする。社長、上司は社員が目標にスムーズに向かっているように教育、説明、指導、コミュニケーションをとる。そして、制約条件から外れた時には、処置を施すのである。無事目標達成した暁には、評価をすることも大切だ。

ここでいう管理能力とは、上司としてこのようなマネジメントができる能力であり、これを養うことが必要である。

3)

現場力

3-1 技術力

①技術管理力

測量設計会社社員に必要な技術管理力を表2に示す。これらを得るためには、OJT、OFF-JTをバランスよく実施することが必要である。

表2 測量設計会社技術者に必要な技術管理力

	Q 品質管理	C 原価管理	D 工程管理	S 安全管理	E 環境管理
P 計画	関連法規の理解 標準仕様書、 特記仕様書の理解 実施計画書の作成	社内原価ルールの 理解 積算、見積書の作成 実行予算書の作成	工程表の作成 (全体、月間、週間)	労働安全衛生法・ 規則の理解	環境関連法規の理解
D 実施	社員、協力業者に 対する教育、指導 VE提案	見積依頼、発注、 査定の実施	工程の調整	雇入れ教育、 新規入場時教育の 実施	社員、協力業者に 対する教育、 指導の実施
C 点検 確認	成果品の検査	月次決算、 工事精算の実施	日次、週次、月次の 進捗管理の実施	安全衛生推進状況 の確認	計画の進捗確認
A 反省 改善	不良品発生時に 是正・予防処置	月次；当該案件の 原価改善実施 精算時；次の案件の ための改善実施	進捗の遅れ、 進みが出た時の 是正・予防処置	安全衛生パトロール 指摘事項、 事故発生時の 是正・予防処置	環境事故発生時の 是正・予防処置

②資格取得

測量設計会社 社員にとって、技術力向上を目的とした資格取得は欠かせない。技術士、測量士など、計画的に学習し、取得する必要がある。企業にあっては、社員が資格を取得することができる次のような環境整備をすることが欠かせない。

- ・資格取得者が講師となった社内勉強会
- ・資格取得者に対する報奨金制度
- ・外部の受験講座を受講する際の支援制度
- ・資格取得を応援する社内の風土づくり

3-2 営業力

測量設計会社社員に必要な営業力は表3のとおりである。これらを身につけるためにOJT、OFF-JTをバランスよく実施することが必要である。

表3 測量設計会社社員に必要な営業力

分類	内容
アプローチ	お客様の心を開ける。
リサーチ	お客様の真のニーズを探り、共通課題（お客様がこうなりたいというあるべき姿に対し、自社で解決策を提案できる課題）で合意する。
プレゼンテーション	提案書を作成する。 課題の解決策を提案し、その提案をお客様が採用する意欲を高める。
クロージング	お客様の決心のお手伝いをする。

コラム 『OJTとOFF-JT』

OJTがよいと分かっているにもかかわらずうまくいかないもの。またOFF-JTについても外部研修機関が多くあり、どの研修機関がよいのかは、判断がつかないことが多い。

OFF-JTでは、信頼でき自社にあった研修機関を選定することが重要である。そのためには、経営者自ら研修を受講し、その研修機関、講師を自ら選定することが望ましいだろう。

また、OJTを効果的に実施するためには、その環境を作ることが重要だ。以下にOJTチェックポイントを示す。

表4 OJTのチェックポイント

チェック項目	ポイント
OJT教育者が適切か	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育系の能力の評価基準を設定すること ● 対象者の年齢+5歳程度とすること ● OJT教育者を教育する制度があること
OJT教育者を複数用意できているか	● 教育内容が偏らないように教育係を複数用意すること
OJTの内容、教育方法を見直しているか	● OJT内容を時代に合わせて改定していること。
若手社員を放任していないか	● 教育係は適度に若手社員と接すること
指示通りの内容をやらせるだけのOJTになっていないか	● 指示と服従だけのOJTでは若手社員の創造性や積極性を失う。考えさせること。
過去の経験だけをそのまま教えていないか	● 自分の経験に、改善案、時代の変化、会社の現状を加えた内容にすること。

人間が成長し、変化するためには、次の3つの要素が必要だと言われている。

- 1) 良い習慣
- 2) 仕事観、人間観、人生観などの正しい「観」
- 3) 感動体験と成功体験

これらを兼ね備えるようなOJT、OFF-JTプログラムを構築したい。



熱意（やる気）を上げるためには

能力があったとしても熱意、やる気がないと成果はでない。
いかにして熱意ややる気を奮い立たせるような雇用環境を作れば
よいのだろうか。

1)

動機づけ理論

米国の心理学者フレデリック・ハーツバーグ (Herzberg Frederic 1923-2000) は動機づけ衛生論 Motivation-Hygiene Theory にて、人の動機づけには動機づけ要因と衛生要因があり、衛生要因を引き上げても必ずしも社員の誘意性を引き上げるとは限らないとしている。そこで、動機づけ要因をいかにして上げるかを考えることが、社員の熱意、やる気を高めるために重要なことである。

表5 動機づけに関連する要因

	やる気が高まる要因 (動機付け要因)	やる気が損なわれる要因 (衛生要因)	社員の気持ち
管理的要因 (自己実現の欲求)	達成意欲		目標が達成できる 利益に貢献していると実感できる 自分の成長を実感できる
社会的要因 (自我地位の欲求)	仕事の価値に 気付かせる		やりがいがある 目的が明確 有意義で重要な仕事が創造的にやれる
	選択権、 責任を与える		権限が与えられている 自主性が尊重されている 最初から最後まで関わり合いができる
	承認する		上司、同僚、お客様から認められる 結果を明確に評価される
経済的要因		監督 (コントロール)	上司や会社に監督されている 従属的依存関係がある
職場環境		心理的職場環境 (集団帰属の欲求)	経営者の考え方がわからない 会社の方向性が不安である 上司との人間関係が悪い 同僚との人間関係が悪い
		人間工学的職場環境 (安全秩序の欲求)	仕事がしにくい 仕事にムダ、ムリ、ムラがある
		物理的職場環境 (生存安楽の欲求)	給与、賞与、待遇が悪い

心理学者マズローは、人間は、低次元の欲望から始まって次第にそれを高次元化すると考えた。つまり人間は、欲求を段階的に進化させていく動物で、衣食住が満たされたら、次は知識欲、さらには自己実現欲というように、段階的に欲求が起こり、行動を支配していくのである。

したがって、生存安楽の欲求、安全秩序の欲求は当然のこととして、集団帰属の欲求、自我地位の欲求、自己実現の欲求を満たすような職場環境づくりをする必要がある。

表6 マズローの欲求段階説 (Maslow, AH 1908-1970) Hierarchy of Needs

欲求の5段階	内容	社員の気持ち
5 自己実現の欲求	自由裁量の余地、自己の成長	自分の成長を実感できる 様々な勉強ができる
4 自我地位の欲求	地位の確保	お客様に喜んでいただける 自分の努力が認められる 勤務先をうらやましがられる
3 集団帰属の欲求	対人関係、コミュニケーション、帰属意識	職場の人間関係がよい チームワークがよく助け合う コミュニケーションがよい
2 安全秩序の欲求	安全、安心、安定	職場が安全で快適 突然の無理な転勤や移動がない
1 生存安楽の欲求	衣食住、物理的職場環境	給与、賞与が多い 残業が少ない 休みが多い

2)

動機付け手法

2-1 内的動機付け

内的動機付けとは、自分の内面や自分のコントロールにより起こるモチベーションで、自ら仕事を「やりたい」と思わせる動機付け手法である。そのためには、やらされるのではなく、自分で決めて働くようにすることが必要である。夢や目標を持ちそのために行動する、人に会いに行く、新たなスキルを学ぶ、運動や散歩をする、本を読む、学べるセミナーに参加するなどである。内的動機付けは、社会的要因と管理的要因の2つに分けられる。

社会的要因

1) 仕事の価値に気付かせる

仕事の目的、価値、重要性を上司や組織が伝えることが大切である。仕事の価値を知ることにより、社会における自分自身の位置を知ることができ、お客様や社会に貢献していることの喜びを感じることができる。

2) 選択権、責任を与える

自ら決めて自主的に、もしくは選択権を有するような仕事の仕方を実施させる。そして、その結果に対して責任を与えることで、やる気につながる。

3) 承認する

本人が行ったことに対して、上司や組織が承認することが大切である。お客様が認めていることを、上司が本人に伝えることも必要だ。認められることが喜びにつながるのである。

やる気を高め、業績をあげるためには・・・

●プロジェクトチーム制度

社内にプロジェクトチームを作り、自主運営をさせることで、プロジェクト推進能力、自主性、行動力を身につけさせることができる。例えば次のようなプロジェクトがよい。

原価低減プロジェクト

新卒採用プロジェクト

慰安旅行プロジェクト

〇〇周年記念プロジェクト



●幹部社員の教育

部下に仕事の目的、価値を気付かせ、部下に権限移譲して選択権、責任を与える仕事をさせ、さらにその結果を承認するためには、上司である幹部社員がそのための能力を有している必要がある。教育によりその能力を高める必要がある。

●経営者による個人面談の実施

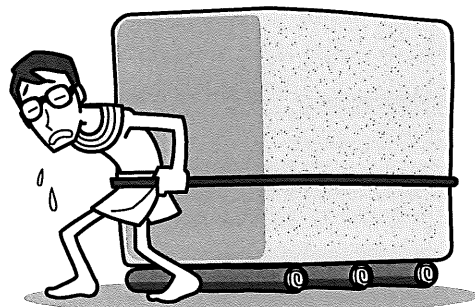
社会的要因である3つの要素を社員が意識して行うためには、しっかりと一人ひとりにその内容をトップが伝える必要がある。経営者に直接伝えられることで、社員のやる気は高まるものだ。

ここで、3人の石工の話を紹介しよう。
石を運んでいる人に、「あなたは何をしていますか。」と質問をすると
それぞれ次のように答えた。

一人目の石工は

「石を運んでいるんだ。
忙しいので邪魔をしないでくれ。」

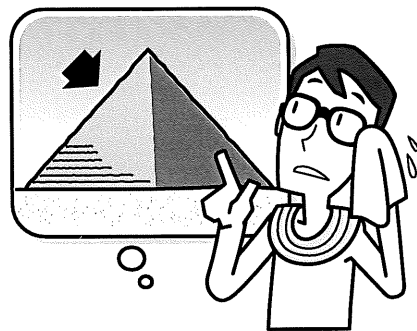
と答えた。



二人目の石工は

「私はピラミッドを作っています。この石はピラミッド
の角に設置するので、欠けたり汚れたりしないように
気をつけて運んでいます。」

と答えた。



三人目の石工は

「私はピラミッドを作ることで、エジプトの文明を創って
います。ですから細心の注意をして石を運ぶことは
もちろん、皆さんのような方々に対してエジプト国民
を代表する気持ちで接しています。」

と答えた。



一人目の石工の状態を「作業」をしているレベルという。言われたことをただ行っているという状態だ。自分で考えることなく作業をしているので、やる気は起きず、ミスも多い状態だ。

二人目の石工の状態を、「仕事」をしているレベルという。今行っていることの目的を理解して行動しているので、何が大切か、どこに気をつけてしなければならないかを自ら考えることができる。

三人目の石工の状態を「やりがい」のレベルという。行っていることの目的と、自らの夢とが一致しており、仕事が人生そのものであるという状態だ。この状態になれば、自らのことだけではなく、周囲の人たちの仕事にも配慮して仕事を行うことができる。

このように、やる気を高めるためには仕事の目的や価値を伝え、関係者がそれをしっかりと理解した上で仕事を進めることが、重要なことである。

管理的要因

管理的要因とは「やればできる」という目標達成による動機づけだ。社員が「やればできる」と思えるためには次の2つが必要である。

- 1) 目標を達成できる環境が必要
- 2) 人は制約された中で、自主的に行動したがる

管理的要因を促進するためには、前述した3章 図2に示すマネジメントの関係を作る必要がある。

やる気を高め、業績をあげるためには・・・

●目標管理制度の充実

目標管理制度が、コントロールの関係になっていないか、良好なマネジメントの関係になっているかをチェックする。

●職務充実（スペシャリスト）、職務拡大（ゼネラリスト）

目標設定の方法について、全社員一律だとやる気につながらない。その人の働き方に応じた目標設定をするのがよい。

スペシャリスト志向の社員には職務の充実を目標にする。現在の得意な技術をさらに深めるような目標にするとよいだろう。

ゼネラリスト志向の社員には職務の拡大を目標にする。幅広い仕事を与え、どんな仕事でも理解ができるような目標にするとよいだろう。

●経営参画

経営幹部、もしくは幹部候補には、権限移譲し経営に参画してもらおう。経営計画作成プロジェクトメンバーに選定したり、全社方針を決める会議に意見を求めるために参加させるなどの方法だ。

コラム 『自分の墓を作るな』

幹部社員育成の一つの手法として「権限移譲」がある。現在経営者や上司が有している権限を、幹部社員や部下に委譲するということだ。そのことで部下のやる気につながる。

しかし、一度手にした権限を手放すということは不安があり、なかなかうまくいかないのが現実だ。安心して部下に任せられないということも権限移譲が進まない理由だ。

お墓の石などを扱うM石材 M社長よりお聞きしたお話を紹介しよう。

『弊社によく、「子どもが当てにならんから、また子どもに迷惑をかけるわけにはいかんから、自分達で自分の墓を作りたい」という年配のお客様がこられます。これはまさに、滅びる原因を自ら作ってしまうことになると考えます。

「当てにならん子が当てになるように、子どもに迷惑をかけることによって子どもが成長するように、そんな願いを持って我慢する事が、大人の辛抱とちがいますか。子どもの仕事を取ったらいかん。墓を建てることは親孝行です。子が親の墓を建て、子孫が先祖の供養をする。その逆は不幸です。だから、自分が入る墓を自分で作ってはだめです。」とお伝えしています。

また、自分で墓を作るときは、「先祖を供養する墓を作ってください」とお伝えしています』

つまり何もかも経営者や上司がやってしまうことは結果として幹部社員や部下をダメにしてしまうということだ。例え不安が残る部下であっても、権限委譲することが人材育成にもなるのである。

部下がいる方は心したいものだ。



2-2 外的動機付け

外的動機づけとは、人や環境から与えられるモチベーションである。上司に褒められる、給与が増えた、周りも元気だから自分も元気などである。

これは、経済的要因と職場環境からなる。

経済的要因

「やらなければならない」と思わせることが経済的要因で、「アメ(報酬)とムチ(恐怖)」に分けられる。アメとは、成果報酬やボーナスで何かを成し遂げると報酬を与えることでやる気を促すことである。ムチとは、鬼軍曹のような上司が叱り飛ばすことでその恐怖心からやらなければならないという行動に結びつくということである。

短期的に効果が上がる半面、アメとムチをやめた途端、やる気は下がるという欠点がある。

やる気を高め、業績をあげるためには・・・

- 業績評価制度の導入、見直し ●成果報酬制度の導入、見直し
- 業績の悪い部署に、厳しい上司を配属する

なお、業績評価制度に関するアンケート調査結果を表7に示す。

表7 業績評価制度の導入率(単位%)

区分	業績評価制度がある	評価状況				
		うまく いっている	うまくいっているが 一部手直しが必要	改善すべき点 がかなりある	うまく いっていない	はっきりいって 分からない
全体	45.6	20.0	49.0	24.0	0.6	6.4
1000人以上	82.5	19.0	60.1	17.5	0.3	3.2
300~999人	71.5	15.0	53.7	26.7	0.8	3.8
100~299人	57.0	16.3	52.6	23.9	0.6	6.6
30~99人	38.3	22.7	45.6	24.0	0.9	7.0

出所:厚生労働省「平成19年 就労条件実態調査」

注) 評価状況は、業績評価制度がある企業を100.0%とした場合の状況。小数点以下を四捨五入しているため合計が100.0%にならないことがある。

調査によると、「うまくいっているが一部手直しが必要」「改善すべき点かなりある」を含めて、うまくいっていない企業が過半数であり、業績評価制度を見直す必要性があることがわかる。

また、業績評価する際には、評価者の資質も重要である。次に評価者に必要な5カ条をしめす。

1. 日頃から働きぶりを十分観察せよ
2. 属人的な要素は排除し仕事だけを評価せよ
3. 大きくくりではなく一つひとつを評価せよ
4. 業務への取り組み姿勢、考え方を評価せよ
5. 評価後のフォローを心がけよ

職場環境

職場環境改善のために考慮すべき点は3つある。物理的職場環境、人間工学的職場環境、心理的職場環境である。それぞれについて解説しよう。

1) 物理的職場環境の改善策

① 就業規則に基づいた給与、休日

就業規則に基づいて、給与、賞与、休日を得られること。就業規則があっても開示されていない職場や、就業規則が現実とあっていない職場は改善が必要である。

② 施設、設備の整備

事務所の作業環境、またパソコン、測量機器などのハードウェア、設計、CADなどのソフトウェアが整備されていることが必要である。

やる気を高め、業績をあげるためには・・・

- 就業規則の整備 ●施設、設備投資計画の作成

2) 人間工学的職場環境の改善策

安心、安全に業務ができ、加えてスムーズに仕事ができ容易に成果を上げることのできる環境を整備すること。そのためには、業務マニュアルなどの整備、業務分担や役割、責任、権限が明確、さらに、それに基づいて社員にしっかり教育していることが必要である。

やる気を高め、業績をあげるためには・・・

1. なりゆき管理を排除し、マニュアル化を推進
2. 見よう見まねの仕事ではなく、マニュアルによる教育の実施
3. 科学的管理の推進

- 熟練の技を移転しやすくするために技術を標準化する
- 工程、条件を標準化する
- ラインとスタッフの仕事を明確に分け、責任と権限を明確にする

3) 心理的職場環境の改善策

物理的職場環境や、人間工学的職場環境が整備されると、続いて集団帰属の欲求として心理的職場環境の整備が必要になる。これは、対人関係やコミュニケーション、チームワーク良く仕事をしたいという欲求である。

表には、上司や組織が具体的にどのような関わり方をすれば、心理的職場環境がプラスになり、またマイナスになるかについて事例を示した。



プラスの心理的職場環境		本人の感じ方			マイナスの心理的職場環境	
上司の関わり方	職場の関わり方				上司の関わり方	職場の関わり方
小さな成果を認める。小さな成果を自分のことのように喜ぶ。	職場の全員が関心を寄せている。	一步一步進んでいることに安心できる。	プロセス (途中経過)	次のことが気になって安心できない。	小さな成果に気づかない。それぐらいできて当たり前。	プロセスの努力に気づかず、無関心。
自分のことのように喜び、悔しがる。	職場の全員がその成果を知っており、一人で行った仕事もチームプレーのように感じる。	成功を喜び、失敗を次に生かす。	結果	成功してもまだまだと感じる。失敗すると落ち込む。	成功しても褒めず、失敗すると叱る。	成功するとライバル視、失敗すると蹴落とそうとする。
ミスに次に生かすことができるようにアドバイスする。上司が責任を負ってくれる。	職場全体でミスフォローする。	二度と同じミスを起こさないようにしようと思う。	失敗	自信をなくす。	上司がミスをかぶらない。責任を本人に押し付ける。	周りの人が白い目で見える。
仕事の目的、価値、重要性を伝えている。	小さな仕事も職場に与える影響を知っており、認めている。	小さな仕事でもその価値を知っている。	ルーティーン業務	何のためにやっているのか分からない。	仕事の内容だけ伝え、目的、価値、重要性を伝えない。	小さな仕事の価値を認めず、やって当たり前という雰囲気。
今の仕事の中期的な観点での目的と価値を伝える。本人の希望をよく聞いて上げる	目の前の仕事に対して、楽しそうに真剣に取り組んでいる。	今の仕事から学ぶことがある。まずは目の前の仕事を一生けん命やるう。	仕事の内容、種類	この仕事をするためにこの会社にいるのではない。他の部署に移りたい。	部下の話を聞かない。「つべこべ言わずに仕事をやれ。」	愚痴や不平、不満が多い。
報連相をすると評価してくれる。	情報を共有しようという雰囲気。報連相に対して感謝し合う。	報告への返答が的確。情報が共有化されている。相談に乗ってくれる。	報連相	報告をしても返答がない。情報の共有化がされていない。相談をしにくい。	部下の話を聞かないし、必要なことしか部下に伝えない。	情報を独り占めしようという雰囲気。必要な情報を必要な人に伝えない。
本人の相談があればプライベートなことも相談に乗る。	プライベートなことも話しやすい雰囲気があり、かつ干渉されすぎない。	見守ってくれる雰囲気がある。	プライベートの問題	プライベートなことを職場に持ち込めない。	プライベートなことに一切触れないし、相談に乗らない。	プライベートには無視、無関心。もしくは干渉しすぎる。

コラム 『Sハウスの秘密』

住宅産業は一般に定着率が低い職場である。その中で、定着率が良いSハウスを紹介しよう。

Sハウスの定着率のよい秘訣は業務マニュアルの存在だ。業務マニュアルが整備されており、集客に対して会社がフォローしてくれるために、新人営業マンでも、業務マニュアル通りに業務を実施さえすれば、ある程度の営業実績を上げることができる。社員はそのことに対する感謝の気持ちが強いため定着率が高いのだ。

住宅産業の営業マンの定着率が高いと、お客様からみると、同じ営業担当が長い間続くことによる安心感が増える。その結果、お客様からの紹介受注が増えるという好循環となる。



考え方を正しく導くためには

人の考え方は、その人が生まれ育った環境に大きく影響される。そのため考え方を正しく導くことは一朝一夕にはなし得ない。地道な活動の積み重ねが大切で、その結果良き社風を創ることができる。

社員が正しい考え方もつ社風にすることは、成果を上げる会社作りをするためにはとても重要なことである。

人間を鍛錬するためのテキストとして、四書五経がある。

四書とは「論語」、「大学」、「中庸」、「孟子」、五経とは「易経」、「書経」、「詩経」、「礼記」、「春秋」である。

幕末の志士は、四書五経を学ぶことで、革命という過激な方法を取らずに維新という穏やかな形での権力移譲が行われた。高学歴でよい会社に勤めていても不祥事を起こす人を見ると、正しい考え方を持つ人を育てる必要性を感じる。

論語には多くの教えがあるが、「信、義、仁」を紹介する。

「信」とは、人、社会、そして自分自身との約束を守ること。

人の信頼、社会との信頼を裏切らないということを常に考えるということである。

「義」とは、正しいことを行うこと。これをやることは正しいのか、正しくないのかと自らに問う必要がある。

例えば法律上は問題がないとしても、人として正しいか、正しくないかを考えるということである。

「仁」とは、思いやりの精神。

相手の立場になって物事を考えているかどうか、私利私欲からの行動ではないかと考えることである。

このような正しい考え方を、自然に社員が身につけるような雇用環境を作る必要がある。そのため、次の施策を行うとよい。

1) 朝礼

一方的に話を聞くだけの朝礼ではなく、全員参加型で行う。

- ・経営理念の唱和
- ・昨日の反省と本日の目標の発表
- ・経営理念、行動指針に即して今日一日どのような行動をとるかについての発表
- ・「信、義、仁」などについてどのような行動をとるかについての発表

2) 社内勉強会

教材をもとにしてディスカッション形式で行うのがよい。会議とは異なり、結論を出す必要はないので、自由に意見交換するなかで、自らの行動に気づく形で行う。

3) 社外勉強会

経営者自らがまずは参加して、経営理念に合致した形で正しい考え方のもとに運営している研修機関を利用するのがよい。

おわりに

厳しい時代だからこそ、社員一人ひとりが成果を作り出す人材にならないといけない。そのために、人を育てるのではなく、人が育つ環境を作ることを人材育成戦略とするべきであらう。この会社において仕事をしていれば、自然に成果を出せる人材、世の中の役に立つ人材に育つという雇用環境の会社にしていきたいものである。

以上

中小企業人材確保推進事業

<http://www.aisokkyo.or.jp>

雇用環境マニュアル

2009年2月20日発行

発行：社団法人 愛知県測量設計業協会
〒460-0002
愛知県名古屋市中区丸の内三丁目19番30号
愛知県住宅供給公社ビル3階
TEL/052-953-5021
FAX/052-953-5020
企画・印刷：株式会社 建通新聞社 中部支社
編集：ハタ コンサルタント 株式会社