

経営改善のテーマである商品力・営業力・人材力・組織力・財務力のうち、財務力を除く4つのテーマについて、毎回、建設会社の具体的な実践事例をあげながら、改善手法を解説していきます。



ハタコンサルタント株式会社代表取締役
NPO法人建設経営者倶楽部理事長

降簷達生氏

1961年兵庫県生まれ。大阪大学工学部土木工学科を卒業後、総合建設会社へ入社。95年に退社し、99年ハタコンサルタント株式会社設立。建設業の経営改革や原価管理の支援コンサルティングなどを手がける。著書に『今すぐできる建設業の原価低減』（日経BP社）、『技術者の品格』（ハタ教育出版）などがある。
<http://www.hata-web.com/>

しているというデータがある。その原因の一番目は「直接の上司との人間関係」だ。では、どのようにして社内コミュニケーションをよくすればよいのだろうか。専門工務会社のM社には、現場作業をする職人、営業マン、女子社員が所属している。職人は朝早くから現場に出かけ、営業マンは客先まわり、女子社員は事務所で事務作業という、お互いに触れ合えない職場だった。そこで部門横断的な勉強会を開催することにした。5〜6人の部門横断的なグループを作り、毎月1回1時間程度、ディスカッションを中心とした勉強会を開催した。

最初は社員全員が反発してうまくいかなかったが、経営者の粘り強いですすめもあって2年経過するころには社員同士の心の交流が始まった。やがて社風が見違えるように良くなり、退社する社員がいなくなつたという。

コミュニケーションといえば、飲み会や慰安旅行と考えがちだが、人は本来学びたいという欲求があるのだ。

「やってみせ、させてみて、褒める」
人は褒められたい、認められたいという「自我の欲求」を持っている。しかし現実には、小さなミスで叱られ、よい仕事しても認められずにいることが多い。「自我の欲求」を満たすためには、3つのポイントがある。

① 仕事の意義や目的に気付かせる
今行っている仕事の意義や目的が理解できると、工夫し改善しようとする。また自らが見本となり、やって見せることも重要である。レングを積んでいる職人に何をやっているのかと聞くと、次のように答えた。

Aさん「レングを積んでいるんだ」
Bさん「教会を作っているんだ」
Cさん「教会を作ることによって街を平和にするんだ」
——Cさんのような気持ちで仕事ができる職場を作りたいものだ。

② 選択肢、責任を持たせる
やらされるのではなく、自分で決めて行うようにすることが重要である。

③ 承認する
実施した成果について認めてあげることだ。評価制度によってきちんと評価することがよい。またそれだけでなく、日常的に部下を見ることでその都度、拍手や握手などの方法で承認することも必要だ。

「自我の欲求」を高めるためにはプロジェクトチームによる活動が効果的である。

○社では、これまで経営者が行っていた新卒の人材採用を若手社員主体のプロジェクトチームによる活動に切り替えた。

新卒採用することの意義を考え、その上で、採用方法を検討し、採用試験を実施し、最終選考までの内容をプロジェクトチームにて行った。よい人材を採用できた時の彼らの喜びは大きく、また入社後のフォローも綿密に行うなど大きなメリットがあった。

「育成なくして指導なし」
このように、人の欲求は各人の心理的成長度に応じてその欲求内容が異なるため、上司や企業はやる気を高める施策を段階に応じて実施しなければ組織の生産性はあがらない。

技術や技能を教えることを「指導」と言い、部下のやる気を高めることを「育成」という。やる気のない人はいくら技術、技能を教えても身に付かない。まさに「育成なくして指導なし」である。

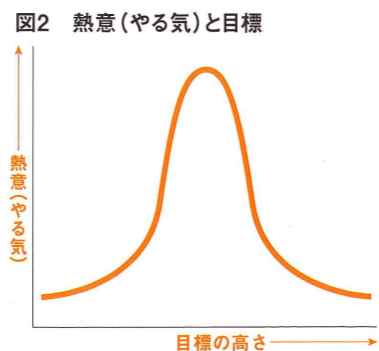


図2 熱意(やる気)と目標

達成感が意欲を高める
目標を設定し達成感を得ること、そして自らの成長を実感すること

組織力

社員のやる気が会社を変える

～従業員満足が顧客満足を高める～

成果を揚げるためにはどうすればよいか。それには、次の式の数値を大きくしなければならぬ。「成果＝能力×熱意(やる気)×考え方」つまり、社員の能力が高くて、熱意(やる気)がなく、誤った考え方で仕事をしていても成果は上がらないということだ。プロ野球の世界で、前のチームでは成績が悪かった選手が、移籍をしてチームが変わった途端に活躍するということだ。ここでは、社員の仕事に対する熱意ややる気を高める組織をいかにして作るかについて考えてみよう。

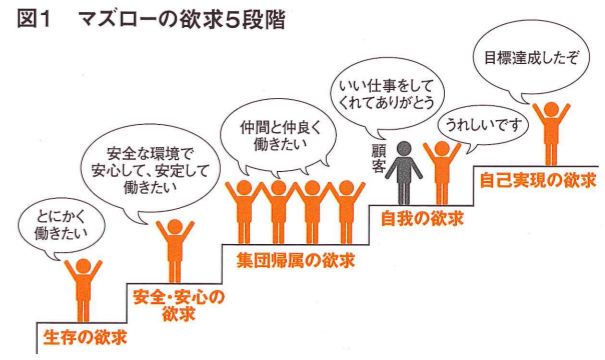


図1 マズローの欲求5段階

	内容	社員の気持ち
管理的要因	● 成長して働きたい(自己現実の欲求) ● 夢、目標の現実、達成 ● 成長の実感	やりがい、達成感がある 自分の成長を実感できる 仕事に誇り
	● 認められて働きたい(自我の欲求) ● 仕事の意義、目的に気づく ● 選択肢、責任を与える ● 承認する	有意義で重要な仕事が創造的にやれる 仕事を認められてうれしい 仲間やお客様にほめられてうれしい 叱られても「なにくそ」と言えらる
社会的要因	● 仲良く働きたい(集団帰属の欲求) ● 人間関係の充実	職場が楽しい 職場の雰囲気が良い 上司、部下との人間関係が良い
	● 安全に、安心して働きたい(安全、安心の欲求) ● 作業の標準化、マニュアル化 ● 作業環境の整備	働きやすい 成果がやすい
経済的要因	● 働きたい(生存の欲求) ● 給与、賞与、残業、休日、勤務体制等	お金が欲しい 休みが欲しい

欲求の5段階

アメリカの著名な心理学者で、経済学にも精通するアブラハム・マズローは、人の欲求はその心理的成長に応じて、5段階の推移をすると言っている(図1、表1)。

最初は「働き生きたい(生存の欲求)」という人が、働けるようになる。「安定して、安心して、安全に働きたい(安全、安心の欲求)」と思うようになり、次には「仲間と仲良く働きたい(集団帰属の欲求)」と思う。「人に自分を認められたい(自我の欲求)」という気持ちになり、最後には「自らの成長を希望する(自己実現の欲求)」ようになるのだ。

社員が各々の心理的成長段階に応じた欲求を満たすことができる、人はやる気になり熱意を持つて働くようになる。

次に各段階におけるやる気の出し方を解説しよう。

30歳に30万円

まず働き生きたいという「生存の欲求」である。そのためには、生活できるだけの給与や適度な休暇が必要だ。

特に中小企業で、優秀な人材を留めておくためには、ある程度の賃金が必要である。30歳で結婚できるだけの賃金として支払総額(残業代、手当含む)月収30万円、そして50歳の課長には年収700万円を支払うことのできるよう企業経営をした。

標準化で定着率を高める

次に、安全、安心、安定して働きたいという「安全、安心の欲求」が起きる。ある住宅会社の事例を紹介しよう。

住宅会社にはほとんどの会社で販売ノルマがあり、厳しく管理されている。そのため販売実績が上がらない営業マンは会社に居づらくなり、その結果定着率が悪い。その中で、Sハウスの営業マ定着率が良い。Sハウスの営業マ

ンはその理由を次のように言う。「会社には優れた販売マニュアルがあり、教育が徹底しています。ですから入社間もない時でも、そのマニュアルに沿って営業をする住宅が売れるのです。営業マンの定着率が良いとお客様の担当が変わらないので、お客様からの紹介が多く、さらに実績を上げられます。会社には感謝しています」

業務の標準化が、安全、安定して働くことのできる環境を作り、それが顧客満足をも招いている。

コミュニケーションを活発にする

新卒3年以内で33%の人が退社