

定着率の向上と人材化

1. 求人難の時代

昨日(令和2年1月22日)、所属する中小企業家同友会阿倍野住吉支部の例会があった。報告者は福井化成の福井社長で、小さな会社だがリーマンショック後に国立大学や大阪の大手私立大学の新卒を採用して、それぞれの方が能力を発揮してくれて社風も変わったが、両名ともに諸事情で退職されたという報告があった。現在は、中年女性のパート社員だけという事だった。この報告を受けてテーブル討論のテーマは「あなたにとって社員が長く働ける会社(組織)づくりについて」だった。

所属支部の特長で、今回は大阪市立大学の学生さんが参加しており、私のテーブルでは学生4名会員4名の構成であった。私がテーブル長だったので、まずは全員の意見を聞くという事から始めたのです。当然の如く、学生との立場による差が大きいのでテーマを深める事が難しかったのが事実です。途中で学生の意見を聞こうとなり、「産休をとっても復職できる」「自分の意見が聞いてもらえる」「ぬるま湯よりもリーダーシップで引っ張ってもらえる」「自分を認めてもらえる」などと前向きな意見が聞けた。これに対して「評価を複数でしている」「会話の機会をふやす」などの意見が会員から出た。

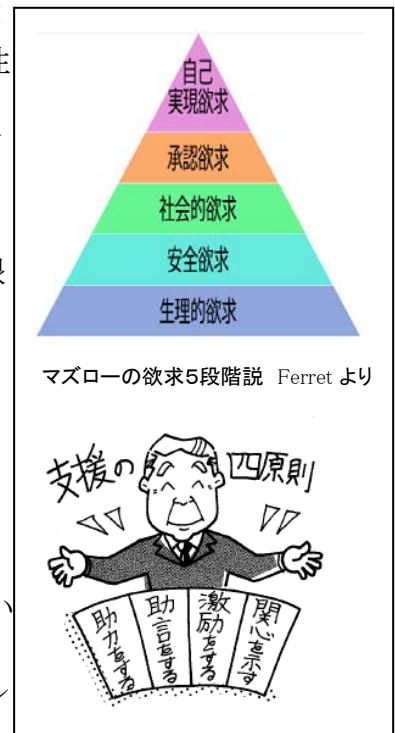
問題は「長く務める」という事ですが、「長く」＝「一生」なのかという究極の課題があるのです。報告者の福井さんは期待を込めていろんな資格取得や教育を実施されていたのですが、結果は、それぞれの都合で辞めてしまい、現状は女性パートだけとなったのです。この個々の都合が何なのかを突き詰めない限り解決しない大きな課題なのです。政府は「働き方改革」で勤務形態の見直しを要求し「副業」までも認めよというが、さらに、経団連すら今までの新卒一括採用をやめて通年方式にして従来からの雇用形態を変えて行こうという流れなので、ある意味矛盾するテーマなのでした。

2. 「承認の欲求」って何なのか

右掲は、有名なマズローの欲求5段階説です。生きていく上で重要な事のベースは、3A(安心・安全・安定)と言われています。若い女性が相手を選ぶ基準の一つに安定した会社(含:公務員)に勤務して、安定した給与が担保され、その上、安心できる職業であると言われているのです。この事は、働く人にとっても重要なベースです。つまり、マズローの下から3つの欲求が満たされることがベースなのです。

その上で、「承認」や「自己実現」が現れるのです。「承認」の最低限は、自分の仕事を認めて欲しいという事です。この段階の対処法は、「労う」という事です。右掲は、「支援の四原則」というイラストですが、「労う」には最低限「関心」を持っている事が大切です。禅の「啐啄同時」という教えがありますが、相手が少し自信をつけた瞬間に「よくやったね」等と労いの言葉をかける事なのです。この絶妙のタイミングを失っては、効果半減して「承認」の欲求が十分に満たされない事になります。

「自己実現」は、サラリーマンの身分で追究できる方は非常に少ないと思われま。NHKの番組で山中先生が米国で研究していた時に、イネナリティ教授から「ビジョンは何か」と問われ、「VW、つまり、フォルクスワーゲンではなくビジョンとワークハードが大切」と教わったそうですが、「ビジョン」(大志)を貫き通せるサラリーマンは稀有な存在だと言えます。従って、私は、「承認」が大切であり、「支援の四原則」のように「関心」→「激励」→「助言」→「助力」を惜しまないことが大切だと考えています。



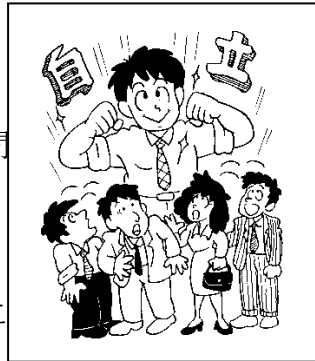
3. 「一隅を照らす」

右掲は「4つのジンザイ」という物です。企業にとって「人罪」を除いて他の3つは必要な存在です。若い人が入社して来て一番戸惑うのは「人罪」の存在で、「こんな会社に・・・」という洗礼なのです。若い人は「青雲の志」を持って入社して来るので、うまく磨けば、山中先生の「VW」つまり「大志を持って一生懸命に働く」という存在になる可能性があるのですが、「人罪」的な人々が若い人の熱い気持ちを冷めさせるような言動をする訳です。若い人の定着率が悪い高齢化した企業に多いのです。企業として無防備に新人を配属するのでは「定着率」を向上させることにならないので、配属する職場の状況をよく把握する必要があります。

禅の言葉に「一隅を照らす」がありますが、「人材」として会社やお客様の期待に応える存在になって欲しいと思います。その為には、右掲のように若い人が目覚めることが大切です。「支援の四原則」はベースとして、大きなインパクトがあるのは「お客さまに認められる」ことなのです。何かの課題に挑戦して「壁」を克服してお客様の役に立ち感謝されることが最大のモチベーションUPになるのです。この瞬間に「啐啄同時」が出来れば「承認」のレベルから「自己実現」へレベルUPする可能性が高まるのです。実際に、社員の「やる気」を失わせるのもお客様であり、「やる気」を引き出すのもお客様という二律相反するのです。

社員の方々に長く活躍して頂くためには、3A(安全・安心・安定)がベースにあり、「承認」という意外に難しい事が大きな課題になるのです。私は、お客様が社員を育成してくれるという考え方なので「商品・技術・サービス」に注力するようにしていますが、社員の「やる気」を阻害する要因を排除する風土づくりが重要と考えています。何とかして「人罪」を排除する事が大きな課題なので、経営者は労働問題にならないように対処する必要があります。つまり、「人罪」から防御する気配りが必要になります。

4つのジンザイ
人財・宝もの
人材・期待に応える
人在・作業をこなす
人罪・足を引っ張る



4. なぜ、辞めるのか？

しかしながら、現実にはいろいろな事情で人が辞めて行くのです。私の場合、右掲のイラストのように「好きな事」＝「仕事」という状態から、人的な要素が加わって閑職に配転になった時に、同時に家庭的な事情が絡まって「自分の道」を貫く決心をして退職し、関連会社で3年勤務し、その間に自費で船井総研で客員経営コンサルタントの資格を取って、手掛けた仕事が完了をもって退職し起業して、今年で創業25周年を迎えたのです。

トヨタ系販売店で高給を頂いていたので給料への不満ではなく、仕事と人事の不満と家庭内事情が重なったということでしたが、この自分の教訓からも辞めるには給与だけではないと実感しています。「自分が役に立っている」と実感して、周囲からも温かく存在を認められているというベーシックな事が重要だと思います。私の場合、社長に出していた毎週のレポートが書けなくなっても何も問われなかったのが大きな要因の一つでした。トップとの信頼関係が揺るいだのです。本当に給料面では大手企業の社員並に頂いていたので、「社畜」という言葉が流行った時代でしたが、他の同僚と同じように時間売りで生きる選択肢を選ばなかったのはラポールを失った事、つまり、心の架け橋が大きな要素だったと思います。

この経験を通じて、お客様には社員とのコミュニケーションを勧めています。あるお客様では、一人で営業所を切り盛りしている社員から、毎朝、電話連絡を受けるようにされてモチベーションUPされた事例があります。「ガス抜き」という言葉がありますが、「聞いてもらえる」という安心感が社員の心に点火して積極的に活躍するようになったのです。つまり、「ラポール」が切れたら「人」は生きていけないとも言えるのです。現場の方ともコミュニケーションを心がけて欲しいと思います。

