

あなたは社員の話をしっかり聞いていますか マネジメントの大改革は 対話型セッションで導け

「メンタルヘルス」や「ワークライフバランス」関連の書籍が売れているのは、働く人の心理にヒットしたからです。これは組織開発の失敗ともいえます。「一身上の都合」と記された辞表には形式のご都合しかありませんが、根深い組織の問題を象徴しています。

挑戦、変革、変更の波を乗り越えるには、強いチームワークと、一人ひとりが確実なミッションをこなすための「対話」と「約束」が欠かせません。

「経営堂」登録コンサルタント
<http://www.keieido.net>

株式会社アバンセ 代表取締役
花房 陵

URL <http://www.avance-tokyo.com/>
E-mail hanabusa@avance-tokyo.com

工場と物流に見る 人を動かす仕組みと悩み

「工場」と「物流」は、昼間の労働者数で区別されています。物流倉庫はモノの保管ですから人がいないことになっています。工場は生産を行う場所ですから昼間にたくさんの方がいます。そして、こんな定義が通用しなくなっているのが現在の物流現場なのです。

食品業界であれば24時間体制の下で入れ替わり作業員が集まり、始業チャイム音と同時に大量の食材がスーパーマーケットに向けて出荷されて行きます。今、多くの人々が働く現場は、ロボットが活躍する工場よりも物流現場だといえます。

その物流現場は、常に人間関係や組織問題、労務対策などの悩みを抱えています。特に女性のパートさんが多い現場は、デリケートなテーマが多く、職長さんは多くの人と面談をして一人ひとりの悩み事に耳を傾けています。「もう辞めます」は日常茶飯事。どうやって慰留するのか、不平不満のガス抜きのテクニックは……。それら

を身につけた人が、優秀な管理職となるのです。

「一身上の都合で……」と書かれた辞表を前にして、せっかく採用して、仕事にも慣れて先輩や後輩、同僚たちとのチームワークも出来上がったあぐくの退職は、会社にとってもチームにとっても大変な損害です。

私は物流現場のコンサルタントとしての仕事柄、労務環境の改善のために退職者との面談を続けてきました。法規や労務などの制度に欠陥があれば、改善しなくてはなりません。従業員一人ひとりを尊重し、その方の人生や生活を守るためにも、職場は常に改善を続けなければなりません。

マインドウェアと ヒューマンウェア

物流現場には、モノを動かすための大型機械や施設の他にも、最新の情報システムが導入されています。バーコードリーダーやラベル貼りマシンなどがその一例です。このような多種多様のハードとソフトの導入で、作業性や安全性、

品質向上や効率化が進んできています。ところが、それらを上手に使いこなせない現場が多いのも、また事実なのです。

「点検を忘れた」「使い方が分からない」「充電忘れ」「落下破損」「操作ミス」等々。そしてそこには、「実は分かっているけれど、やりたくない」という感情も影響しています。どんなに優れたハードやソフトがあっても、それを使いこなす人の仕掛や仕組み、つまり、「マインドウェア」「ヒューマンウェア」がとても重要な時代になってきています。

ルールを守る、マシンを大切に扱う、仕組みの全体像を理解している、優れたハードとソフトをつなぐには、優れたマインドウェアが最も重要なのです。

オーダー&コントロールは本当に機能しているのか

前述の通り、ハードやソフトがその機能を十分に発揮できずにいる現場は、思いのほか多いものです。壊れたマシンや使わなくなったシステムが、倉庫の片隅に眠っ

ています。人が「使にくい」の一言で、使うことを拒否したとたんに、優れたマシンやソフトはその命を失います。

では、人が職場に求める働き方とは何でしょうか。マシンという観点から良く聞くのが、「機械（システム）に使われるなんて、まっぴらだ！」です。一方のマインド面では、「規則ばかりで、人間性を阻害している」などが挙げられます。他に、一人ひとりが心に抱えている人間関係の好き嫌いや職場の相性に関係しています。

ちなみに、物流現場のように歴年のベテラン社員と入社したばかりのアルバイトやパートさんが大勢働く職場では、組織を維持するために「オーダー&コントロール」というマネジメント方式を取ります。職場のルールが決まっています。命令を出す人とそれを実行する人、いわば上下関係で成り立つ単純で基本的なものです。

ほとんどの職場ではこのオーダー&コントロールが、黄金律のように使われています。マシンの扱人も人を動かす（使う）作業も、誰にでも分かりやすく、正しい命

令が行われれば、正しい結果を保証するからです。

しかし、私が思うに「少なくとも最近までは…」という、ただし書きが必要でしょう。

職場の生産性、品質はマインドウェアが支配している

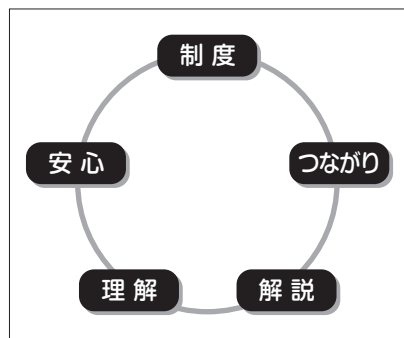
それはなぜか？ 命令と遵守では「やりがいがない」であろうと考えるからです。昨今その傾向がどんどん大きくなっています。多くの退職して行く人が、「職場には不満はありませんよ、私が出ないだけですから…」という解決しがたない、投げやりな理由を口にします。

差別、いじめ、いやがらせ、問題放置がある職場ではありません。ましてや待遇や制度の欠陥を口にする人もいません。制度的にも労働衛生・法規上でも何も問題は無いのです。けれども、毎年たくさんの人々が、せっかく得た職場を放棄して、辞めて行くのが年々、着実に増えてきているのです。そこには、オーダー&コントロールだけでは解決できない理由があることに気づきました。

人がチームワークで仕事をしている限り、個人それぞれの尊重とチームへの奉仕、わずかな自己犠牲は欠かせません。サッカー日本女子代表「なでしこジャパン」のような、チームの一員であるという強い絆や繋がりが、今、失せ始めている気がします。

退職インタビューを繰り返してきた中で、こんな言葉を聞きました。「辞める理由ですか？ 私の意見など、話しても仕方ないですよ：」これは、恋人同士が別れるとき、また、熟年離婚を決意するときによく聞く「私の話を聞いてくれないくなった」この言葉と同じ意味が隠されているのです。「自分の話を聞いてくれる人が、この職場にはもういない：」そんな訴えがあるように思えます。意見を採用されたかどうかより、耳を傾けてくれる人がいなかったという寂しさや悲しい気持ちがあったのです。組織という自分が所属するチームに期待するのは、自分の役割の明確な位置づけです。新人であるうとベテランであろうと、その働きを尊重して認め、ねぎらいと賞賛がなくては長くは続きません。

図1 チームワークを感じる要素



惰性では、やる気を維持できないのです。周囲からの期待をどうやって感じるのか。それは、組織やまわりの仲間が「いつも、私の話を聞いてくれる」という実感です(図1)。しかし、オーダー&コントロールは、そんな悠長なことは除外され、結果やデータ、事実だけが最優先されてしまいます。

チームの一員としての実感は、時々の迷いや悩みに対するサポート、成長を見守ってくれる仲間たちの存在にあります。つまり、安心感がなければ、チームワークは形だけのものです、その人にとっては一瞬のうちに崩壊します。いじめなどとは違った、疎外感や孤立感なのです。

変える・変わる・変わった は、笑い声から

世の中はチェンジブームが続いています。長引くデフレ、世界経済の不安、消費の低迷、社会不安などのニュースが流れる中で、経営者は変革を求め続けてきました。その実、変化は実際に起きているのでしょうか。

よく経営者に尋ねることがあります。「会社が変わったと実感できるのは、どんな時ですか?」すると、「そりゃ業績が好転したときだよ。当たり前だろ」と叱られることもありますが、業績が好転するためには、一体何が必要なのでしょう。組織や会社にどんなサインが現れる時なのでしょうか。

実は、この回答にも共通項があります。皆がしかめ面をしているのではなく、「やってみた」「できる」「ヤルしかない」で、笑顔や笑い声が生まれてくるのが答えであり真理なのです。「雰囲気が変わった」まさにそれです。挑戦や変化には、それを乗り切るポジティブなパワーが必要です。それは端から見れば、くだらない笑い声や大

声での喜び表現かもしれません。

日本一ノルマが厳しいといわれている会社が「リクルート」だそうですね。多くの雑誌媒体やメディアへの広告営業、また、求人情報の収集など、強力なセールス会社といえます。その「リクルート」のオフィスには、天井からくす玉が下がっていたり、結婚祝いの写真が垂れ幕と合わせて貼られていたり、または、月間ノルマ達成者にはキャンディレイ(お菓子の首飾り)が配られたりと、とにかく何でもかんでも笑顔で笑い飛ばして、強いストレスを乗り切っているそうです。

皆様の職場には、笑いがありますか? 笑うことを躊躇していませんか? 管理職のあなたは、笑わせようとネタを仕入れていますか?

組織開発の間違いを 正すときが来た

1973年に刊行されたミヒヤエル・エンデ著『モモ』は文科省指定図書にもなったファンタジーの名作です。主人公のモモという女の子は、町はずれの円形劇場の

地下に住んでいます。人びとは物珍しさからモモを訪ねて行きます。モモは汚れた服で、きれいな黒い瞳でじっと見つめます。何も話さず、うなずくだけです。けれども、町の人はモモに話を聞いてもらおうと、おバカな人でも急にまともな考えが浮かんできます。しかし、モモがそういう考えを引き出すような事を言ったり質問したりする訳ではありません。

私たちはコミュニケーションの重要性をあまりに多く誤って来たのではないのでしょうか。「職場への落とし込み」と称した対話や説明会でも、職場の意見を聞き出すというより、経営側の意向を語ることに終始していたのではないのでしょうか。コミュニケーションが説教の形を変えたものではなかったのでしょうか。聞くこと、見ることを忘れて、話す事だけに注力しすぎてはいなかったのでしょうか。

『モモ』の物語のように、「私の話を聞いてもらっている」という実感は、証明不要、誰もが自分の大切さを認められた瞬間なのです。意見した事柄の採用、不採用はあるでしょうが、発言を聞いてもら

図2 マネジメントスタイル、分配と手続き

	分配的公正管理	手続き的公正管理
マネジメントツール	資源の公正分配	フェアなプロセス
	金銭的インセンティブ	説明と約束
	組織構造論	明確な期待感
態度、姿勢	結果の満足度	信頼とコミット
	評価や報酬	私の意見を聞いてくれた
行動基準	指示命令は実行する	自発性を発揮したい
業績	組織の期待に応える	自発性による期待を超える成果

ったことが大切であり、そのことが、自分がチームの一員にいることの証明になるのです。
従来の組織運営は合理性、客観性、経済性で判定されてきました。それなのに、神通力を失った組織が現れ、人びとが深層心理で病と闘う状況に陥っているのなら、そ

のマネジメントスタイルを転換すべき時期に来ているのではないのでしょうか(図2)。

過去の成功体験を活かす ワークショップ「話を聞こう」

不確実性の時代では「過去に学ばな」と言います。過去の成功体験が改革を押しとどめ、新しく挑戦する意欲を押しさへ込むからです。果たしてそうでしょうか？ 誰にでも輝かしい成功体験があります。

私は、対話型のマネジメントを実践・導入する際に、ワークショップで体験して貰うようにしています。自身の経験こそが、もっとも分かりやすい体感だからです。「人の話を聞く」という体験を通じて、コミュニケーションや組織に必要な一人ひとりの存在を再確認するのです。ワークショップ「話を聞こう」というのは、互いに昔の成功体験を語って貰い、「へえ、そーなんだあ〜」という軽い話題で盛り上がるのがポイントです。大切なことは、成功体験には自分を支えてくれた、陰の役割を果たした人が必ず存在していること

に気づくことです。プロジェクトの成功、社長賞の獲得、大トラブルの回避、レースの優勝、結婚、挑戦の成果、人には忘れがたい成功や最高の瞬間があるものです。そして、その時にはあなたを支えてくれた「誰か」が必ずいたはずなのです。いわば、成功や最高の瞬間には誰かの支えがあったと気づくことが大切です。

これからの人生や職場の生活でも、再び成功や最高の瞬間を手に入れたいと思わずにはいられませんが、あるならば、すべての人は身近な仲間の唯一無二のサポートーとして存在したいと願うことでしょうか。

これこそがチームワークに欠かせない互いの尊重とわずかな自己犠牲であるはずで。そして、互いに語り合い、できる人ができることを行い、仕事の上での貸し借りを恥ずかしがらず厭わず、説明と解説を通じてサポートをしましょう。このようにして、自らがチームの一員として新しい挑戦を続けることができるのであれば、そこには必ず笑顔と対話が常にあるはずで。

今年の夏に開催された、サッカー女子ワールドカップ・ドイツ大会での「なでしこジャパン」の決勝PK前、選手や監督には溢れるばかりの笑顔が見られました。これは、挑戦を喜び、やる気をみなぎらせている姿です。多くの人が集まる職場でも同様に、業務命令よりも笑顔による対話、納得できる約束として日々の使命を取り上げたいものです。

人材育成の逸話として、山本五十六海軍大将「男の作法」には、「やって見せ、言ってみせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」

という名句がありますが、その後にも続きがあるのです。

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」「やっていいる姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」

対話と信頼、人の尊重こそが人材育成の秘訣であること、膨大な将兵を育て上げた稀代の大将が、遠く昔にすでに語っていたことを知らねばなりません。