

<h1 style="text-align: center;">元 氣 の 源 通 信</h1> <p style="text-align: center;">人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算</p>	<p style="text-align: center;">特定社会保険労務士・経営士 深川順次 福岡市東区香椎4-11-17-201 TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582</p>
<p>(今月の言葉)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 初心(原点)にかえる ② 成果やコツを共有する ③ 感謝の仕組みをつくる 	

2009年3月号(第80号)

先日、関与先事業所(宝飾業A社)の社員大会に参加させていただきました。大会は全社一丸となつて試練に立ち向かおうという熱気にあふれていました。

その中で、私が特に感銘を受けたのが、①試練こそチャンス、こういうときこそもう一度原点に立ち戻って自分たちの存在意義(本物のジュエラーとは何か)を考え実践しようという社長のご提案でした。また、②全体や各部署の方針だけでなく、「サクセスストーリー」が紹介されたことです。お客様からたくさんお褒めの言葉をいただいた社員、高い業績を上げた社員を積極的にたたえると同時に「うまくいった秘訣」を社長自らがその社員に対していろいろと質問しながら聞き出し、全社員と共有する場としていました。更に③社員大会後に行われた懇親会にはたくさんの取引先の担当者が招待され、取引業者の皆さんへの感謝の集いとなりました。同時に多くの社員の皆さんが表彰され、社員感謝の集いでもありました。まさに感謝にあふれた懇親会でした。

現在われわれは厳しい試練に立たされています。歴史の転換点だと言っても過言ではないと思います。ではどうしたら立ち向かい、打ち克つことができるのか。その道をA社は、端的に指し示していると思います。

試練こそチャンス！

初心(原点)にかえる

なによりも初心に、原点に立ち返ることです。厳しい状況であれがあるほど原点に立ち返ることが大切だと思います。①自分(自社)の全てを正す機会、②今までやってきたことを見直す機会、③初心に、原点に戻る機会とし、体質強化の好機にすることです。

3期連続して減収となり赤字に転落するという厳しい状況の中、原点に立ち返り「社員を本気にして」会社を立て直した社長がいます。寿スピリッツ(株)(現在全国に子会社を持つお菓子の総合メーカー)の河越社長です。

彼は、社員を本気にするために「経営者としての自分の思いをしっかりと伝える」ことからはじめました。その思いを伝えるために作ったのが「経営理念手帳こづち」です。「対策を早く打つ、対策を深く深く打つ、対策をもっともっと打つ」「もっと言おうよ、決意と褒め言葉」「あなたがいないと困ると思われる存在となる」経営理念に基づき社長が考えていることを100項目にわたってまとめました。

もちろん渡すだけでなく、いつも持ち歩いてもらっています。また朝礼で、毎日一人の社員が、手帳の中の何か一つの項目について、「同じような経験をしたことがあるか。そんな時どう対応したのか」「今後どう活かしていくのか」など自由に語り、共有化をすすめています。

同時に聞き役の上司に対しては「社員の話を聞いたら必ず褒めよう」と呼びかけてきました。そして社長自らいくつもの職場の朝礼を掛け持ちして回り、社員たちを褒め続けたといえます。

社員は朝礼で話したことがきっかけで、少しずつ心を開くようになり、仕事や会社について「どうしたらうまくいくなか」を自主的に考えるようになりました。更に仕事を任せることによって自分で考え行動することになり業績アップにつながったといえます。

河越社長はいいます。「どんなに先が見えない状況でも、社員と経営理念を共有し、彼らを本気にできれば、一緒に前にすすむことができる」

成果やコツを共有する

全社が一丸となるためには、成果やコツを共有できる職場にすることです。そのためには「出し惜しみ」をしない、させない仕組みをつくるのが大切です。みんなが成長を目指せる職場にすることです。

「優秀な社員」には、「自分の仕事のやり方」を出し惜しみせず公開してもらいましょう。そのためには経営者や上司が結果だけでなくそのプロセスに重大な関心を持つことです。A社の社長はそれを見事に表現しました。対話により「優秀な社員の仕事のやり方」を見える化し、彼ら自身の成長を促すとともに、全社員とも共有せんとしたのです。

成果やコツを共有する仕組みづくりが行われれば、業績の向上は必ずついてくるだろうと思います。

では、どうしたらできるか。①積極的に開示する人を評価するしくみをつくること、②「成長評価シート」でできるだけ見える化すること、③「いい働きを認め合う」評価制度を作ることです。

ネットトヨタ南国（高知市）は、10数年の試行錯誤を経て「台数至上主義」から抜け出し、「いい働きを認め合う」評価制度を作ることになりました。そして全国の新車販売台数が前年同月比で28%落ち込んだ今年1月にも37%増を記録し、過去最高を更新しています。

感謝の仕組みをつくる

全社一丸となって試練に打ち勝ち、いい会社にしていくためには感謝であふれる会社にする必要があります。お客様へも感謝、社員の皆さんへも感謝、取引業者の皆さんへも感謝です。

A社の社長は、事あるごとにすぐにお礼のハガキを出します。例えば、私も社員大会に参加すればお礼状、年末に本を贈ればお礼状をいただきました。まさにA社の社長は先頭に立って感謝する組織風土を作り上げようとしています。

ダスキン福井では、「ありがとうカード」を使って、ありがとう運動を推進し、お互いに成長を喜ぶ組織風土を作り上げてきています。また日本航空は、トラブル続発で存亡の危機にあった3年前に「サンクスカード」を導入しました。乗務員と地上職員、整備士など垣根を越えて10万通以上が交わされ、組織の壁を超えた一体感が醸成されてきたと言います。

まさに感謝する仕組みは、「サンクスカード」「ありがとうカード」抜きには実現できないと思います。

全社一丸となって試練に立ち向かい、打ち克っていくためには、①原点に立って社長の思いを共有すること、②成果やコツを共有すること、③感謝の仕組みをつくることではないでしょうか。

助成金を活用して雇用を守る

業種によっては、今回の落ち込みは急激です。仕事がなくなり、売上が急激に落ちたという事業所もあるか思います。その対策として

1. 融資を積極的に活用する。

ご存知だと思いますが、福岡県でも「中小企業緊急融資」を低利で行っています。国や市郡レベルでも緊急融資制度をつくっています。

2. 助成金を活用しながら一時帰休を行う。

週3~4日稼働すれば仕事が十分に回るのであれば、一時帰休を活用できます。その場合は、もちろん従業員の皆さんに十分に説明することと休業手当として平均賃金の6割以上を支給することになります。ただし、助成金を活用すれば休業手当額の5分の4は補填できます。

3. 賃金減額や人員整理

以上でもままならないときは、給与の減額や人員整理を考えることになります。もちろんこれらは従業員の生活を大きく左右しますし、トラブルになる可能性もあります。また更なる景気の悪化を招きかねません。それゆえ慎重に行う必要があります。

「雇用対策」について、別の機会に詳しく述べたいと思います。