

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 働きがいあふれる職場をつくる

- ①世のため人のために役立つ目的を明確にする
- ②「どう頑張ればいいのか」に応える仕組みをつくる
- ③育成型人事制度をつくる上で大切なこと
- ④まず成長支援制度をつくる

2016年10月号(第161号)

「人が採れない、定着しない、育たない」

人手不足の中で、多くの中小企業が直面しています。

これを打開する道はないのか？

あります！ それは「働きがいあふれる職場」を地道につくりあげていくことです。「働きがいあふれる職場」とは、社員のみなさんが「自分は、この会社にどのような貢献ができるのだろう」「この会社を通して社会に対し、どのような貢献ができるのだろう」と自主的に考え、仕事を楽しんでいる職場です。こうした職場には人が寄ってきます。辞めません。

では、どうしたら「働きがいあふれる職場」をつくりあげていくことができるのか。『働きがいあふれるチームのつくり方』(前川孝雄)に学びながら考えていきたいと思えます。

## 働きがいあふれる職場をつくる

### ■世のため人のために役立つ目的を明確にする■

「うちの会社は社会に対してどのように貢献するのか」「うちの会社の存在価値は何か」

会社を実現したいと考えている目的を明確にすることです。

例えば当社では「安心して働ける職場、働きがいのある職場づくりに貢献し、中小企業の元気を応援します」という目的を掲げています。労働保険・社会保険や就業規則、労務相談は、どちらかというところ「安心して働ける職場づくり」、現在当社が力を入れている新・人事制度は「働きがいのある職場づくり」に関係していると考えています。

有名なところでは、稲盛さんがつくった京セラです。「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」という経営理念で目的を明確にしています。

先の本の中で前川氏は次のように述べています。

「そもそも世のため、人のためになる目的とは、組織が取り組む仕事の意義を言語化するものであり、中長期的な外向きの視界を育むものです。一方で、売上や利益などの数値目標は、自社が短期的にどれだけお金を稼ぐかを示すもので、近視眼的な内向きの視界に陥りやすいものです」「従業員が売上や利益の数値目標のみに目がいくようになるということは、会社が崩壊する序曲ともいえる」と警鐘を鳴らしています。

確かに、売上や利益は、社会に貢献する会社の存続、会社に集う全社員の物心両面の幸福を追求するために必要です。しかし、売上や利益は目的ではない、あくまでも後者の目的を実現するための手段にすぎません。手段を目的と履き違えてはいけません。

「働きがいあふれる職場をつくる」ためには、何よりも「外向きの視界を育む」目的を明確にして、常に社員と共有することが求められています。

### ■「どう頑張ればいいのか」に応える仕組みをつくる■

A社(リサイクルショップ経営)での出来事です。ある日店長から「店にすぐ来てほしい」と電話がかかって

きました。社長が出向くと、店長以下 10 人に取り囲まれました。「評価の根拠を示してほしい」「なぜ、あいつよりも俺の方が給与が低いのか、はっきり説明してほしい」……

結局、納得いく回答ができず、失望した 10 人は会社を去りました。

社員はみな、「どのように頑張れば評価されるのか」その基準、根拠を求めています。この「どのように頑張ればいいのか」に答えるのが育成型人事制度です。この育成型人事制度なしには「働きがいあふれる職場」をつくることはできません。もはや「鉛筆なめなめ」の評価では、経営が成り立たなくなっています。

A社社長もこの育成型人事制度の導入を決断しました。現在 5 年が経過しますが、このメリットについて社長は次のような点を上げています。

- ・社員が自分の改善点、伸ばすべき点を理解してくれるようになった
- ・上司が部下の働きぶりをよくみるようになった
- ・評価基準が明確で、給与・賞与に対する納得性が高まった
- ・社員の能力が向上し、業績がアップした
- ・人件費比率はほとんど変化なし

確かに、中小企業は給与や福利厚生などの条件面や待遇面では大企業に比べて見劣りがします。しかし、働きがいの面では大企業にも勝るものをつくり上げることができます。それが育成型人事制度です。

## ■育成型人事制度をつくる上で大切なこと■

育成型人事制度をつくる上で大切なことは以下の 3 点です。

### 【自社の経営理念や事業計画・方針と連動させる】

経営理念と事業計画に沿って、社員にどう育てほしいかを示します。このように連動していれば、社員の成長は会社の業績向上につながります。

### 【評価(成長)基準は自社の現状に合わせてつくる】

他社の、あるいは一般的な評価(成長)基準を持ってきても運用できません。絵に描いた餅になります。社長は必ず何らかの評価をしています。「この社員は優秀だな、この社員はイマイチだな」と。これを見える化することです。

### 【納得性のある成果配分を行う】

会社の業績が上がれば、社員の成長・努力に報いることができる賃金制度とします。業績、成長連動型の昇給、賞与制度を明確にします。

こうして社員の働き方の方向性をはっきりと示すことが求められています。

## ■まず成長支援制度をつくる■

育成型人事制度で最も重要なのが成長支援制度です。一般に評価制度といわれています。しかし多くは、昇給や賞与を決めるだけのものとなっています。しかも社員には評価基準の説明はありませんし、フィードバックもありません。給与等の査定にのみ使われる評価制度では、社員の成長にも会社の業績向上にもつながりません。

私がお勧めしている成長支援制度は、こうした評価制度と全く違います。例えば、社員が 10 人いれば、「優秀 2 まあまあ 6 これから 2」といわれています。評価(成長)基準をつくる場合、この「自社の優秀な社員の考え方や行動」を徹底的に見える化することです。同時に教えることが最も高くなる評価制度をつくります。そうすれば優秀な社員は他の社員に教えることによって益々優秀になり、かつ全体的は底上げを実現することができます。この好循環をつくりだすことが成長支援制度の大きな目的です。

成長支援制度は①成長シート、②成長支援会議、③フィードバック面談の 3 本柱で成り立っています。この 3 つをつくり上げていけば、社員は飛躍的に成長し、業績の向上にもつながることは間違いありません。