

不景気時代の業績向上セミナー

会社を強くする組織力アップ法

～「思い」を共有するには～



第1部 平成25年2月6日

社会保険労務士 Team POPEYE

アヴニール労務士事務所

特定社会保険労務士 柿野 元博

(社)日本報連相センター NHC414

1. なぜ社会保険労務士が業績アップをうたうのか？

労務の専門家たる私ども社会保険労務士の仕事

①就業規則

②労使トラブルの防止と対応 急増している”いじめ”

当事者間の意識のズレ

上司は「パワハラをしているつもりは無い」

部下は「パワハラを受けている」

ほおっておけば、「うつ」や残業代請求に発展も・・・

※ワーク「パワハラ調査」

③思いを共にすることが労務管理の基本

一歩進んだ報連相で思いを一つにして組織のベクトルをあわせる





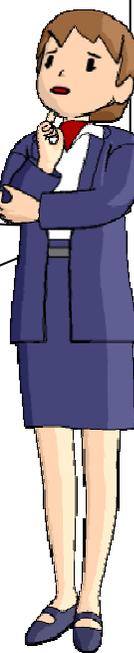
思いの共有……

平成24年9月、経営の再建を果たしたJAL・日本航空が、東京証券取引所に再び上場を果たしました。
経営が破綻してから2年8ヶ月、再建は難しいという厳しい見方もあった中で、異例の速さでの「復活」が話題となりました。

- ・JALは航空機1便単位で収益を翌日には報告
- ・整備士は、ネジ一本の値段を箱に明記

リストラされた従業員に復活を託された悲痛な思い、損害を与えた株主に対する思い、また批判されながらも公的資金導入に至ったナショナルフラッグシップ再建の社会への使命感……。

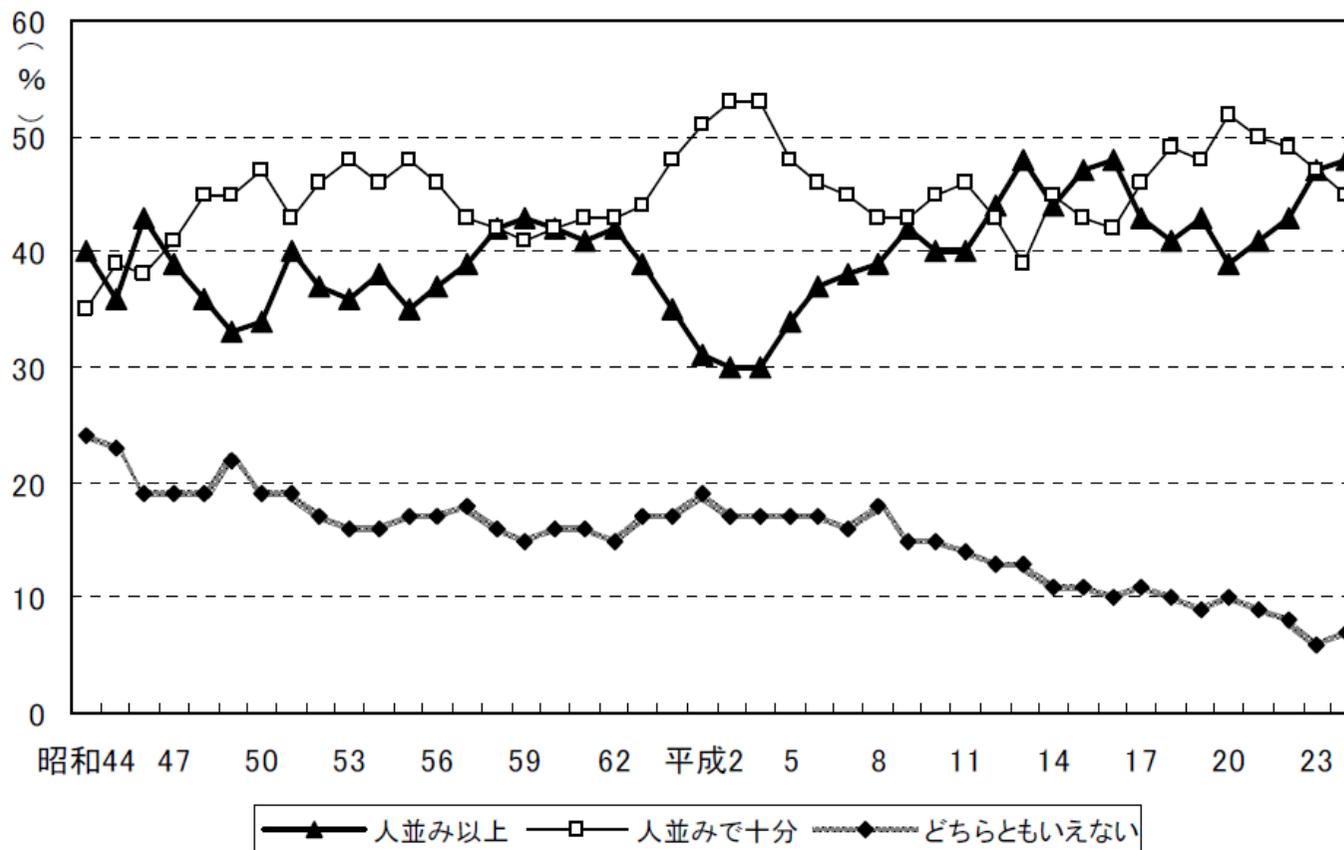
どん底の中の日本航空の業績向上のキーになったもの。
そこには、**事実情報の共有から、痛みの共有、目的の共有、思いの共有**がありました。



2. 何の為に働くのか

出典 公益財団法人 日本生産性本部
平成24年度新入社員(2,036人)の「働くこと意識」調査結果より

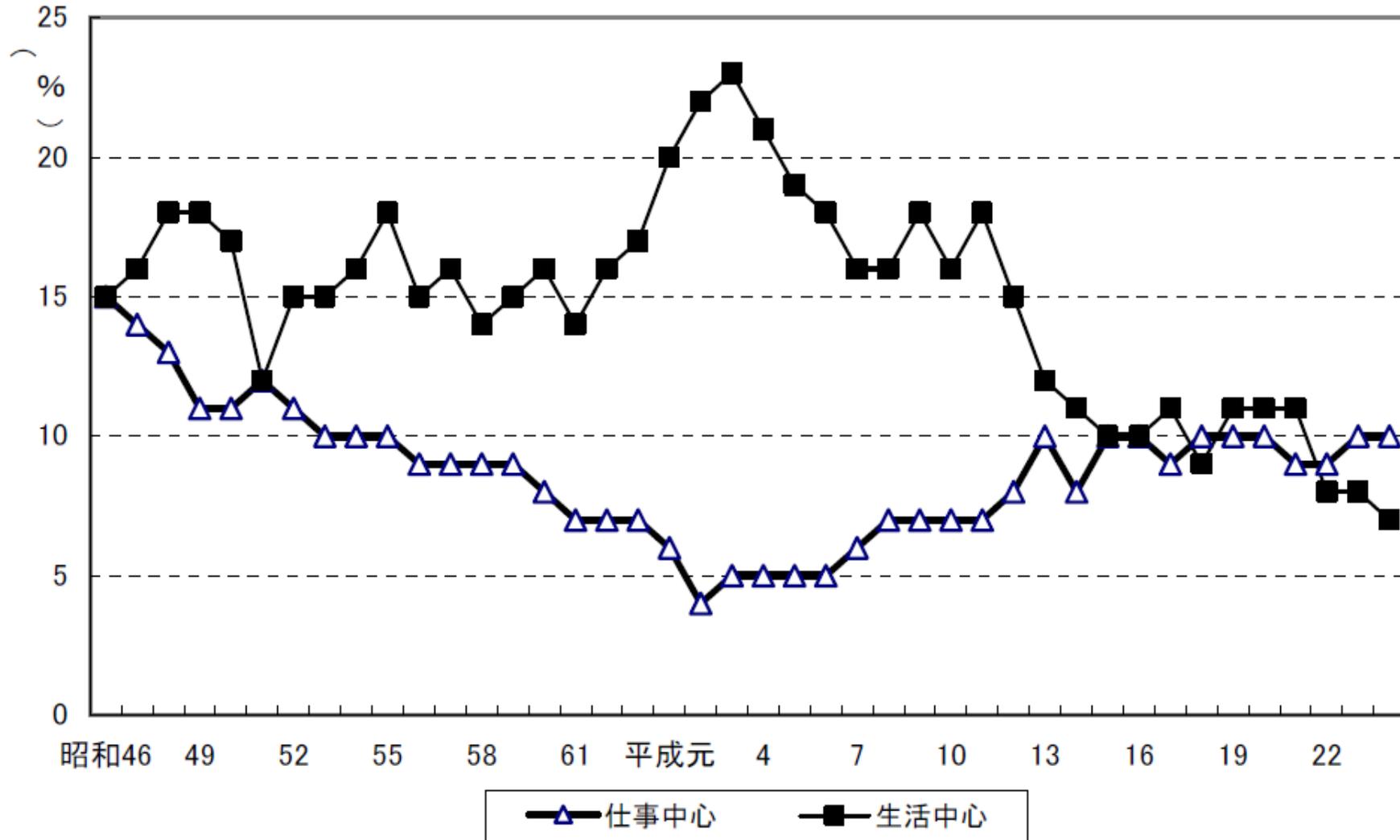
Q. 人並み以上に働きたいですか？(経年変化)



働きたい意欲の向上

Q. 仕事中心か生活中心か(経年変化)

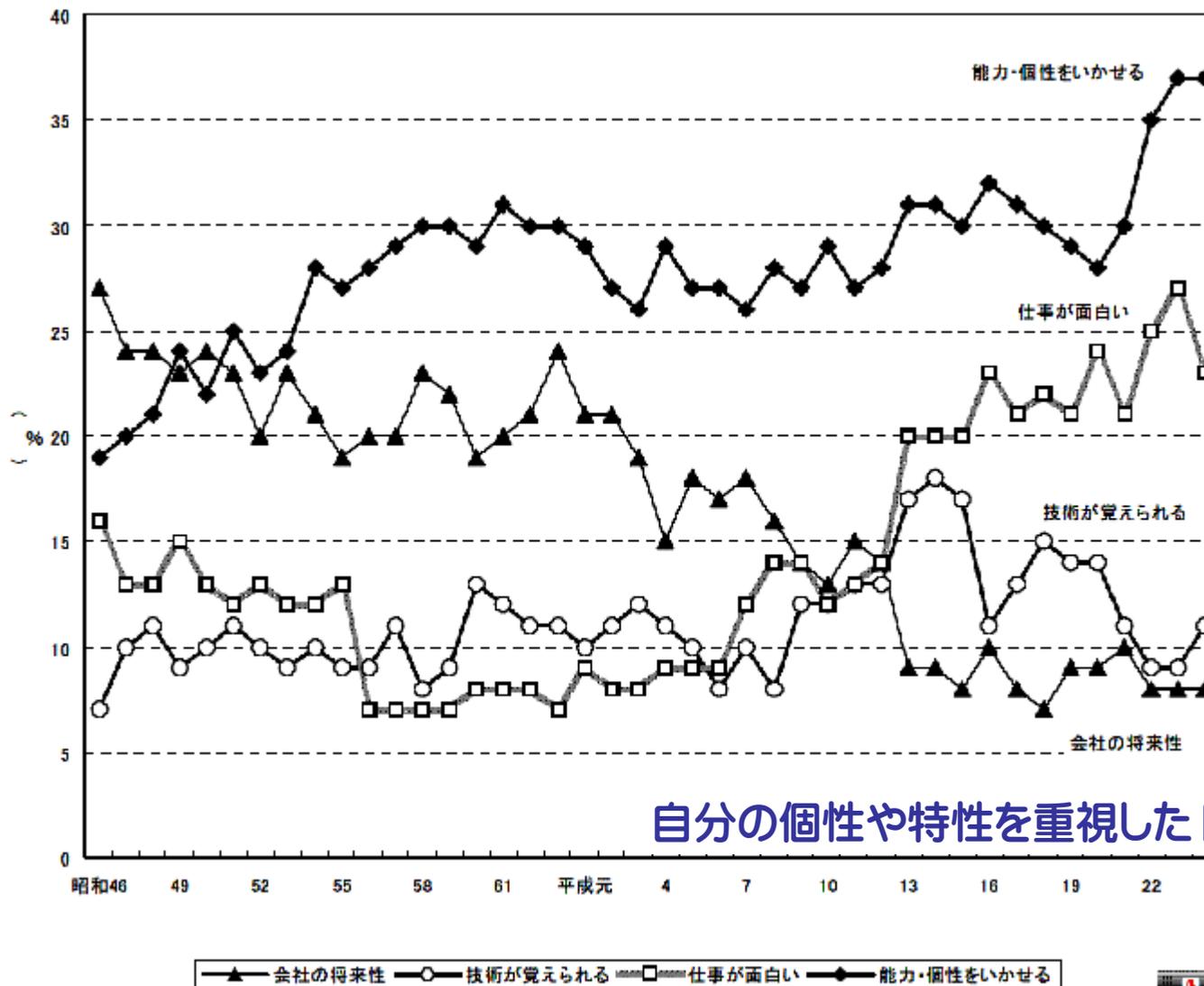
出典 公益財団法人 日本生産性本部
平成24年度新入社員(2,036人)の「働くこと意識」調査結果より



近年は「仕事中心」指向が逆転！

Q. 会社の選択理由(経年変化)

出典 公益財団法人 日本生産性本部
平成24年度新入社員(2,036人)の「働くことの意識」調査結果より



就労意識のランキング

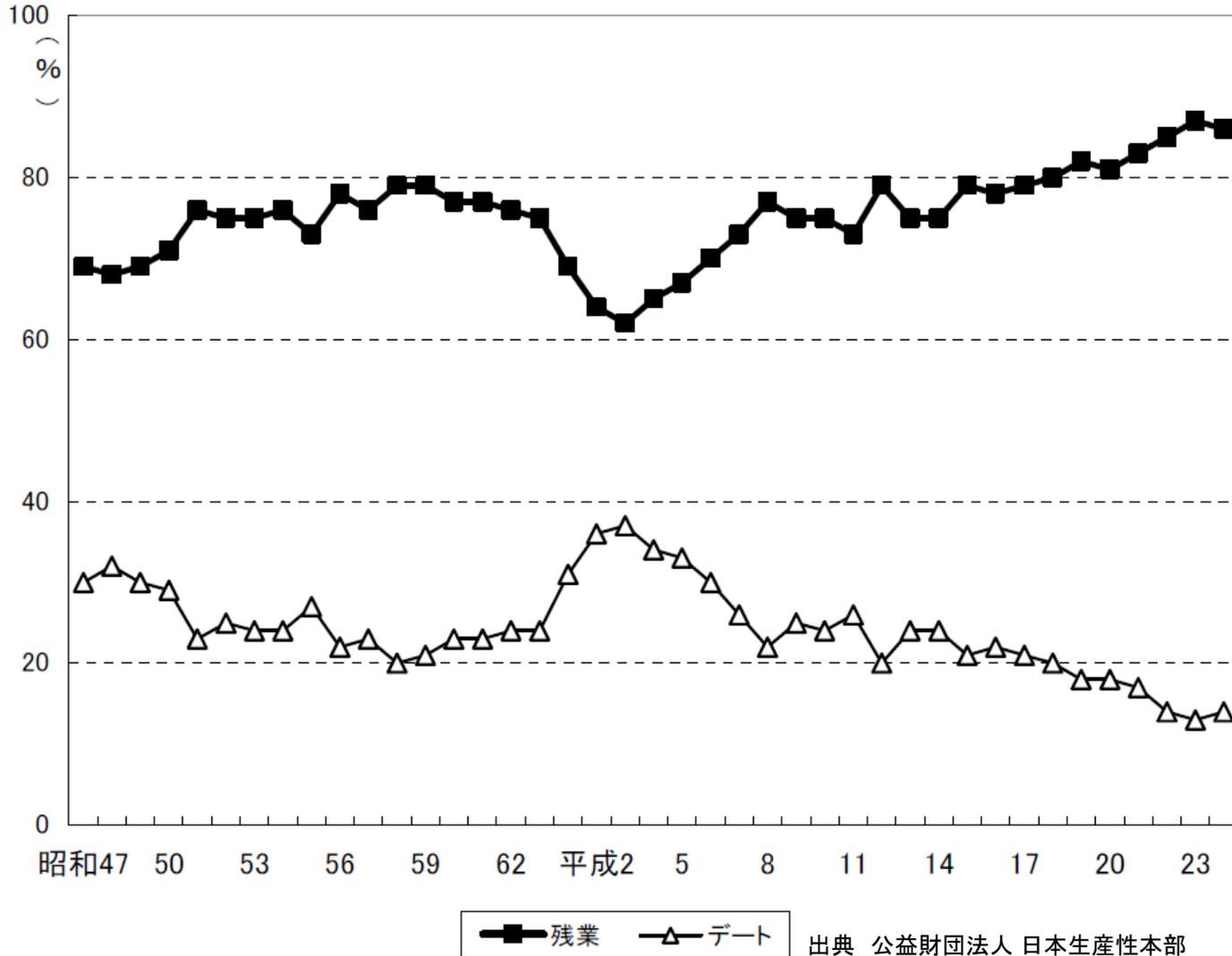
各項目後ろのカッコ内数字は質問番号

1位	社会や人から感謝される仕事がしたい(13)	97.0%
2位	仕事を通じて人間関係を広げていきたい(7)	96.9%
3位	どこでも通用する専門技能を身につけたい(3)	91.7%
4位	高い役職につくために、少々の苦労はしても頑張る(9)	87.7%
5位	終身雇用ではないので、会社に甘える生活はできない(12)	85.1%
6位	仕事を生きがいとしたい(1)	83.3%
7位	仕事をしていくうえで人間関係に不安を感じる(6)	63.3%
8位	面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない(2)	55.9%
9位	いずれリストラされるのではないかと不安だ(4)	37.6%
10位	職場の上司、同僚が残業でも自分の仕事が終われば帰る(11)	30.3%
11位	仕事はお金を稼ぐための手段であり面白いものではない(8)	27.2%
12位	いずれ会社が倒産・破綻するのではないかと不安だ(5)	20.7%
13位	職場の同僚、上司等とは勤務時間以外つきあいたくない(10)	16.8%

出典 公益財団法人 日本生産性本部
平成24年度新入社員(2,036人)の「働くことの意識」調査結果より

「感謝される仕事がしたい」が1位

Q.デートか残業か (経年変化)



出典 公益財団法人 日本生産性本部
平成24年度新入社員(2,036人)の「働くことの意味」調査結果より

「デートより残業」女性89.8%

<以前の労働者の気質>

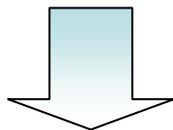
仕事に対して惜しみない努力「滅私奉公」→多くの給与→豊かな生活

<今風の若者の気質>

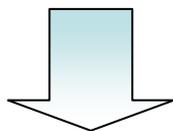
「働いて金銭的報酬を得ること」より「働くことそのものの意味=やりがいを重視」



社員がやりがいを持って働く



会社の業績もあがる



社員自身の成長につながる



社員の成長と業績向上のサイクル

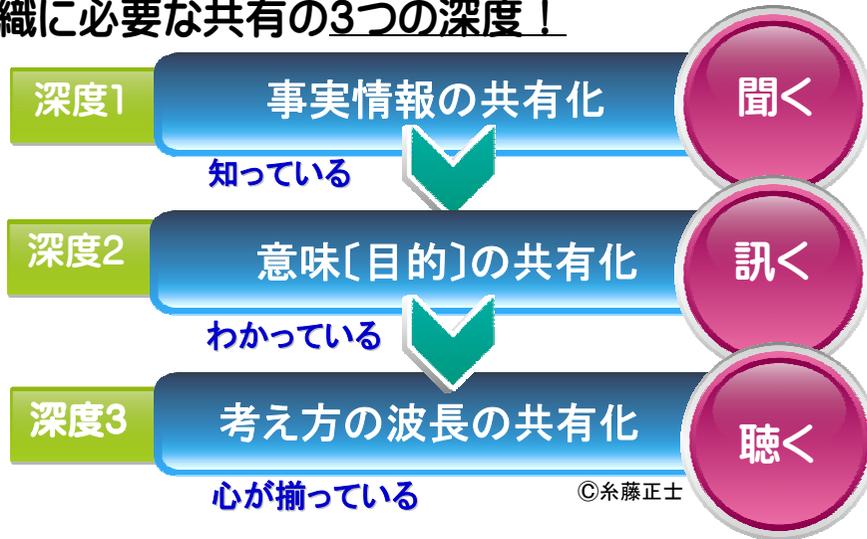


でも、これは会社と個人の価値観を揃えてこそ！

3. 思いの共有化が組織の高い仕事の成果を生む

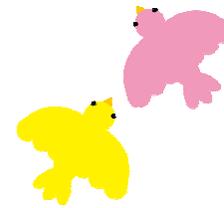
3つの深度

思いのベクトルがバラバラなら結果もバラバラ…。
組織に必要な共有の3つの深度！



★ 情報によるマネジメント
事情がわかれば人は動く

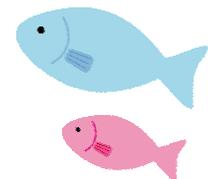
● 事例 / カルテを早く



鳥は飛び交つ 猿沢の池



手を打てば 下女は茶を持ち 鯉は寄り



3. 思いの共有化が組織の高い仕事の成果を生む

思いの共有 ▶ **報連相** ▶ 仕事の進め方
仕事の進め方には
レベルがある！



高い**仕事の成果** = 質の高い**専門性** × 質の高い**進め方**

4. 「クレド(credo)」のすすめ

クレドとは「信条」を意味するラテン語で、「企業の信条や社員の行動指針」を簡潔に記したもの

社訓・社是と経営理念は何が違う？
→ 社訓・社是と経営理念を見てみましょう！

美辞麗句の経営理念は、社員にとって腹に落ちず、活用されにくい



自社の存在意義、自分の仕事への誇りを形にして、社員に浸透させ、自主的な行動を促す



つまり、会社の価値観と自分の価値観を融合させることが最終の目的



4. 「クレド」の活用例

掃除のパート従業員から社長まで同じクレドを持って同じ行動
＝目的の共有化、思いの共有化

“We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen”
(紳士淑女をおもてなしする私たちも紳士淑女です)

「リッツ・カールトンはおお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています。
私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気やサービスを常に
お楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。
リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、
満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です。」

他に従業員の行動指針となる12項目の「サービス・バリューズ」等があります。

西武ライオンズ、J&J

「リッツ・カールトン20の秘密」～一枚のカードに込められた成功法則
(井上富紀子、リコ・ドゥブランク共著: オータパブリケーションズ)より

5. 「クレド」を作成してみよう

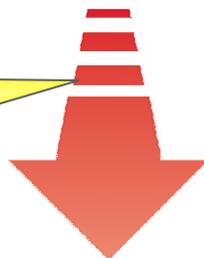


「質の高い仕事の進め方」を、社員みんなが実現できるようにする為、社員と一緒に「クレド」を作成することがポイント！

社員の成功体験（感動体験）記から作成。
達成感、感謝（承認）された喜び、誇り。
これらの作文から共感できる言葉を抽出！

★ 経営者・管理職の参加も！

「自立人間」
を増やす！



「雨漏りは
屋根の下からしか
見えない・・・」

自分たちで作成したクレドあるからこそ、やらされ感を感じることなく主体的に実践しようとする意識が働く！

※ワーク

あなたの感動体験
〇〇の成功体験

私たちはいつも明るく元気に心を込めてお客様をお迎えします。
お客様が来店された時は気付いたスタッフから率先して笑顔で「いらっしゃいませ！」とお声がけします。続いて他のスタッフも笑顔で全員がお声がけいたします……

- ★ 社員全員が何らかの形で参加する
- ↓
- ★ 作成されるプロセス自体にも意味を持つ
- ↓
- ★ 社長の思いを社員と共有することで
価値観を同じ延長線上にロックオンする

「クレド」作成上の注意点！

- ・全体を巻き込む
- ・肩書きや立場を忘れる
- ・グチや文句を言わない
- ・否定しない、怒らない
- ・思い込みを捨てる
- ・途中で投げ出さない

3つの深度を実感しましょう



持続可能なクレドを！

6. 企業と個人の価値を高めるために”「思い」の共有“を意識しましょう！



「報連相」の在り方の見直しと『クレド』の作成、継続による思いの共有

思いを共有した報連相は、**A. 質の高い仕事の進め方** そのもの。

また社員は、クレドを作成し、また常にクレドを意識することで、

A. 質の高い仕事の進め方 を身につけることにつながる。



思いの共有を意識した『情報によるマネジメント』

人は誰でもワケを知りたい（理解欲求）

情報があれば判断できる。判断できるから、**B. 自発的** な動きもできる。

目的、背景、全体状況、見通し情報で

今やっている仕事の意味づけができる **C. 自立人間** を育成する。



ひとりひとりが自分の仕事の目的や意味を明らかにして、自己責任を自覚した
「自立人間」が「質の高い仕事の進め方」を実行することで
組織の業績を伸ばす！

