

社会保険労務士が答える
企業の労務管理

吉村庸輔

今こそ、社員に求められ
る姿の再定義と共有を！
(その②)



20

3人のレンガ職人と旅人の話をご存知でしょうか？

ある建設現場で、旅人が3人の職人に順番に「何をしているのですか？」と尋ねました。一人目は「レンガを積んでいるのでさあ」、2人目は「時給〇ドルで働いているのでさあ」、3人目も疲れて汗まみれでしたが自信に満ちた表情で「大聖堂を建てているのでさあ」と答えたという話です。

どんな組織でも、その組織が活動するための、目的や、目指すべき姿があり、そのために人が集まって活動しているのですから、組織全員がこれらを共有し、誰に聞かれ

ても自信に満ちた表情で「組織の目的や目指すべき姿」を答えられるようになることが理想です。

この組織の目的や目指すべき姿に加え、組織メンバーが共有すべき「価値観（又は行動指針となるようなもの）」については、組織を取り巻く外部環境の移り変わりによって、又組織の構成員や所有する資産等の内部環境の変化によって見直ししていく必要があります。主として経営幹部がこれを担わなければなりません。そして、決定されたこれらの組織のビジョンは、経営幹部が責任を持って末端まで伝えていく必要があることは当然ですが、それだけで、3人目のレ

ンガ職人を増やすことはできるのでしょうか？

先日、ある会社で社員にアンケートをとった際、会社の方針や考え方がよく理解できないと回答した社員が2年前のアンケートに比べて増えてしまいました。前回のアンケートを踏まえて変えなけ



ればならない部分、変えてはいけない部分を見直し、社員に伝えてきたはずなのに、経営幹部は肩を落としましたが、この問題を経営幹部だけでは解決するのは得策ではないと感じました。幸い、この会社では、以前から、中間管理職が部門横断的

に集まり、会社の課題を議論する「場」を設けています。会社の方針や考え方の変化を現場が理解できていないとすれば、現場管理者自身の役割が果たせていないということになりますので、この問題を共通テーマとして「問いかけ、考えてもらう」こととしました。

日産自動車のカルロス・ゴーン会長は、著書の「ゴーン道場」の中で、「中間管理職の役割は、単に上からのメッセージを下に伝えることではありません。ただ伝えるだけなら録音機があれば済みますよ。間に立つことでそのメッセージを豊かにする。それが彼らが生み出す付加価値です」と述べていますが、経営幹部の方針や考えを、中間管理職が自分達のこととして受け入れた上で、自分の言葉に噛み砕き、どのように部下に伝えれば理解されやすい言葉になるのか考えることが、中

間管理職の指導育成力の形成に不可欠です。

たった一人で考えるのではなく、複数のメンバーによる多面的な視点での議論が、言葉に幅と組織としてのつながりを付加し、上司の録音機ではなく、自らが考え判断し、行動するリーダーであり、そのリーダーが互いにつながりあってチームになっていることを部下に示すことで、部下の視野も広がり、会社組織としての結束を固めることになります。

経営幹部の問いかけにより、「考える個人」を作ることと同時に、「考える集団」作りの「場」を設けることが、求められる姿の再定義と共有の第一歩だと思えます。

(アームス経営工房・吉村社会保険労務士事務所 所長・中小企業診断士・特定社会保険労務士、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員)

イラスト・伊藤栄章