

# どうすれば若者は動いてくれるか

## 会社全体で若手を支援する体制がまずできていないか



鈴木美香  
クラークフューチャー代表・人材育成コンサルタント

はじめに

「最近の若者にはヤル気が感じられない」「いったい何を考えているのか、理解できない」「彼ら彼女らを、どう指導・教育したらいいのだろうか……」

仕事がら、よくこんな声を耳にします。統計によると新入社員の三割が三年以内に会社を辞めて転職してしまう今日、企業としても、よりよい人材の確保、いかに若者にヤル気を持ってもらい、プロとして成長

してもらおうか」が大変重要な課題になってきていることは確かです。

でも、ここで立ち止まって考えてみていただきたいのです。多くの若者がなかなかプロ意識を持つてもらえない、そしてやがて転職してしま

からでしょうか？ 雇用する企業のほうにも、その原因の一端はあるのではないのでしょうか？

この企業は、訪問販売の草分け的な存在でしたが、時代の変化に伴い、売上げ低迷に困惑してしま。私たちはマーケティング・リサーチから、その問題点の原因解明と改善点を提案し、それを実際に試し問題解決に挑みました。

### 若者が変わり動きはじめるとシステムがくさる

- (1) 若い販売員、営業担当の働く意識が低い。
- (2) 成績、売上げがなかなか伸びない。
- (3) 結束力が弱い、コミュニケーションが低い。
- (4) よい人材が集まらない。

この企業には「お客様がより美しく生き生きしていただくために品質の高い、お客様に喜ばれる商品をご提案します」が理念(目的)の一つ

にありました。そして会社のニーズには、この商品の品質維持とスタッフの意識向上が挙げられており、このニーズは会社理念に基づいていることを確認しました。

そして、「全従業員が会社の理念を共有しているか」「社会や業界の中で会社はどのような立場にあるのか」「会社の中で自分の役割は何で、会社から何を期待されているのか」「自分が貢献できることは何か」が明確にされているか、それぞれ考えてもらうことにしました。

●なぜその結果(問題点)が出ているのか、この結果をつくり出している行動(システム)は何か

そこで改めて、「どうしてコミュニケーションがうまくいかないのか」に焦点を当てて考えてみることにしました。すると組織構造が、本社↓支社↓支店↓営業所↓販売員といくつもの段階になっており、販売員が支社長の話を直接聞く機会ほとんどなく、上下に役割の壁や距離感がありました。

情報は常に一方通行で会社から販売員に伝達されるのみであり、販売員の意見が会社に伝わる機会はほと

んどない状況でした。コミュニケーションがうまくいく、いかない以前に、その「システム」が存在しなかったのです。

次に「情報の流れがどうなっているか」を検証すると、複雑な組織構造のためリアルタイムで販売員や営業担当まで伝わらない、仮に伝わっていたとしても、コミュニケーションがないのも同然なので、会社は彼らのニーズに応えた情報を与えることはできていませんでした。これでは若手社員に限らず、中堅社員でもヤル気を失ってしまいます。

そこで、「コミュニケーション」「情報」の二つの観点から、一方的な伝達方法から双方向的スタイルに換えることを提案しました。営業所長、支店長、さらには支社、本社の方々に柔軟な姿勢でスタッフの意見を聴く「耳」を持つこと、その意見を実施するためにどうしたらいいか互いに考え、話し合う機会をつくることをお願いしました。

実際には、販売員会議に社長の参加をお願いしました。「お客様の声」「こんな商品があったら」の案を入れる提案箱を設置し、会社は真剣に

その提案を検討し、活かせることがあればそれを発表してもらい、そうでない場合はなぜ実施できないのかフィードバック(報告)する努力をしてもらいました。

実は、意見が採用されること自体が重要ではなく、まず「自分たちの考えが会社に聞き入れられた」ということが、動機づけに大きく関与してくるからです。耳と目と心で「きく」ことが大切なのです。

●非生産的な作業はないか確認する  
仕事のやり方に非生産的な作業があれば、その作業は改善されるようなシステムになっているか。

たとえば、販売方法については、高品質であることを強調するマニュアル的な説明のみでなく、「そのお客様にこの商品がどう役立つのか」を自分の経験をもとに生の意見としてお客様の立場に立ってアドバイスをしてみよう」と提案しました。

これによって、マニュアルどおりに説明しないといけない、または高いものを売りつけているという、若い社員が持つ抱きがちな「罪」の意識が解消されたという声を聞くことができました。

### ●報奨制度の有無

会社が望む目標達成に貢献・健闘した人は報われているか、という点での報奨制度はありません。しかし、売上げのみがその対象でしたから、「会社に貢献した人」の枠を別に設けてもらうことをお願いしました。

この枠に対して報奨金の支給があればよいのですが、もしなくても「誉める・認める」姿勢を示してもらうことにしました。また表彰の場では、受賞者に「どのようにして売上げを伸ばすことができたのか」の理由を説明してもらうことによって、成功体験の共有化を促しました。

●必要な教育 従業員のニーズに合った教育をしているか

この会社は創業以来、品質の高さを売りにした成功体験があったため、「こうすれば売れる」という過去の教育・研修システム(管理統制システム)のまま、若い女性販売員や営業担当に指示を与えていました。

この旧来の方法により、反対に従業員にストレスを与えてしまっていたことは否めませんでした。彼らより二世代くらいの人であれば、終身雇用制度の意識で何があっても

すずきみか ●1965年生まれ。東横女子短大卒業、広告代理店入社。数度の渡豪・米・欧により海外の文化を学び国際主催国際展示会や国際会議の事務局運営、伊ブランド商品のマーケティングリサーチ及びPR、企業やテーマパーク等の人材育成に携わる。その後、研修・経営コンサルティング会社にて「7つの習慣」の書籍・セミナー拡販事業に従事し、2000年からClark Future代表としてClark Future Seminarを主催。またライフワークとして、人権問題、こころの痛みを持つ青少年に対する支援活動などを行なっている。

社のために「根性」で頑張ることができたのかもしれないが、若い彼らはすでに「根性」「常識」でヤル気を出してくれる世代の人ではないということも見過ぎられていたようです。

そこで、環境の変化を意識し、その時々の「顧客満足」を得るための

### 働く意義を与えるとは動く

大阪にザ・リッツ・カールトン大阪というホテルがあります。「週刊ダイヤモンド」などの「全国ベストホテル・ランキング」でもここ数年、毎年上位に名を連ねる一流ホテルですが、なぜこのホテルがこれほどまでの支持をお客様から得ているのでしょうか。それは、一流のサービスマンとそれを支えるシステムがこのホテルにあるからなのです。

世界中の系列ホテルでスタッフ全員が「クレド(信条)」カードを常時携帯しています。この「クレド」カードはお客様がどのようなホテルであってほしいかという視点からつくられたもので、「クレド」「モットー」「従業員への約束」「サービスの三つのステップ」「ザ・リッツ・カ

販売方法を考えてみたり、メンタル(精神)的に弱い人には不安を取り除くためにスキル(技術)を多く教えたり、シミュレーション(状況を想定する)を多く実施しました。またロールプレイングによって、実際にお客様の体験してもらいました。

「リトルン・ベーシック(二〇項目)」が記載されています。また、このカードを欲しいといわれるお客様も多く、ご要望に応えすべての方に差し上げるため、お客様に公然の約束をすることに なります。

たとえば、「クレド」には、「ザ・リッツ・カールトン・ホテルは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最も大切な使命と心得ています」が最初に書かれており、この使命がどのようなときにも最優先されるのだそうです。

「モットー」は「We Are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen」とし、紳士淑女であるお客様をおもてなしする従業員もまた紳士淑女であり、従業員は

Servant(召使い)ではない、と明文化しています。

そして、「従業員への約束」では、お客様を心からおもてなしをするために、従業員一人ひとりが常に持っている才能を発揮しそれを最大限に伸ばしていく紳士淑女(大切な資源)であり、会社はその従業員を尊重し育成していくことを約束しています。

次に「サービスの三つのステップ」には具体的な行動が書かれています。たとえば、一つのステップに「温かい心からのご挨拶を」とあれば、客室係の仕事は部屋の清掃であったとしても、またベルボーイはお客様の荷物を運んだり部屋までのご案内が担当であっても、一番大切な仕事は「挨拶をする」ことであり、そこから、それぞれの役割とその基本姿勢を示しています。

そしてさらに具体的な行動指針として「ザ・リッツ・カールトン・ベーシック」があります。この二〇項目には、顧客満足を促すための行動、言い換えれば顧客不満をなくすための行動が具体的に書かれています。そして、このホテルが一流といわれる理由の一つがここにあると思えます。

す。従業員は問題に直面したときに行動を主体的に起こすことができる権限を与えられているのです。

多くのホテルでは、仮に問題解決策を見つけたことができても、従業員は決定権を持っておらず、「上の者に相談しますので少々お待ちいただけますか」とお客様に言わなければならないことが多いようです。これでは待たされたお客様は増幅してしまいます。しかしこのホテルでは、「クレド」(カード)によって、常に優先する基本姿勢が明確になつているので、迅速な問題解決に努めることができます。お客様はその迅速な対応の姿勢に満足されるのです。

この中で特筆すべきは、「モットー」にもあるとおり、このホテルではお客様だけでなく、全従業員を紳士淑女として扱っていることです。「働く意義」を持てるようバックアップしているのです。たとえばマネジャーは、どうしたら従業員が自ら迅速にかつ正確に問題解決できる力をつけられるか、その成長をどのようにサポートできるかのプロセス構築に時間を費やしています。また従

業員を全面的に信頼することを大切にしていきます。

いつもマネジャーが前面に出ているなら、いつまでたっても従業員は自ら問題解決の糸口を探ることができなくなるという理由から、日々の問

### 現代若者思想——「常識」の向こう

最近、二つの話を聞きました。

一つは、就職が決まった大学四年の学生に七二歳の教授が「君が一番に就職が決まったね。本当におめでとう」と頭を下げながら言ったそうです。その学生は壁に手をつけてタバコをふかしていたのですが、教授のおめでどうの言葉を聞いても姿勢を直すことなく、タバコを吸いながら「ありがたいございます」と、ただ言いました。年齢的にも目上の自分が頭を下げて「おめでとう」と言ったのに、その態度はないだろう、と教授は怒ったそうです。

翌日、その学生は教授の研究室に来て、「昨日は本当に失礼しました。いままで、自分のそのような態度が失礼にあたることは知らず、また注意をされたこともなかったのです。お陰でこれから会社に入ってから恥を

題解決は従業員一人ひとりに委ねています。問題解決を率先して行なうなら、そのことを誉め、必要であれば次へのアドバイスをお願いします。お互いの信頼関係のもとに会社が成り立っているわけですから。

かかなくてすみませんでした」と言ったという話。

二つ目は、ある会合で隣席した主婦の方から聞いた話。親子面談をした際、お嬢さんは話の最中に両親のことを「お父さん、お母さん」と表現していたので、先生が「ご両親のことを人前で話すときは父、母と言うのですよ」と言われたそうです。家に帰ってからお嬢さんに「父」「母」と表現することを知らなかったと言われ驚愕したという話。

この二つの話は事実です。すべての若者が当てはまるわけはありませんが、「常識」に新旧ができて、もはや「常識」という言葉の定義さえ知らない若者が増えていくことは確かかもしれません。その若者たちに、旧来の成功体験に基づいた教育方法が通じるかというと、

それは前述した企業の例のとおり、望む結果を得られないことが多いかもしれません。では、時代背景の推移により環境が変わり、意識も変わった若い従業員に対し、経営者ができることはなんでしょうか。

まずは経営者が自ら実践する(模範を示す)ことが大切ではないでしょうか。口で言わなくとも、従業員はそれを見ています。自分もかつてそうであったように若者はよくつまずき、迷います。そんなとき上司の行動模範から学び取ることが多いのです。そして、そのときなのです、上司に対しての大きな信頼が生まれるのは。

経営者自身も若いころに迷ったことを思い出してみてください。上司(尊敬する人)のこんな一言で救われたという経験がもしあるなら、今度は自分が次世代の人にどれくらい灯台のような明かりを灯してあげられるか試してみたいかがでしょうか。

プロ社員として意識の高い「人」の表情は生き生きと元気であり、そういう人が多い職場は必然的に雰囲気も明るくなってきます。従業員が

自分の仕事への誇りと意義を周囲の人に語ることは、その企業の一番のPRになります。

わが社にはよい人材が少ない、いい人材が見つからないと考えている企業にも、実はその能力のある人は存在します。ただ、活力のある企業とそうでない企業の違いは人材を支援するシステムの違いによることです。教育やマネジメントによる支援によっていくらかでも人は変わる可能性を持っていると思います。資質のある人を適正な環境に置いて教育することで大きな成長が得られる、そして個人の成長があつてはじめて企業全体の成功が達成できるのではないのでしょうか。

お客様の企業評価は、競合他社との比較からだけでなく、社会に存在するすべての企業との比較から成ります。すでに「人」と「顧客満足」のバランスを考え実践している会社と比較されているのです。

人に魚を与えれば、一日、食べていくことができる。しかし、魚の釣り方を教えれば、一生、その人は食べていくことができる。(老子)