



社員の辞めない職場

取材・文／今野靖人 写真／猪又直之

ホス。ピタリテイ・マネジメントで 従業員満足を実現する

企業のビジョンと自己のビジョンのアライアンスが取れ、

日々の業務にやりがいを感じられれば、従業員はその会社を辞めようとは思わない。

従業員満足を高めるための方法について、

「人材能力開発コンサルタント」の赤木美香氏がアドバイスする。

離職の大きな要因は 「仕事」「社会」の理解不足

人材能力開発やキャリア育成に関するコンサルティング・研修を行っている私が最近肌で感じるのは、世代を問わず、仕事や社会の本質をよく理解していない従業員が増えているということ。仕事に対する視野が極端に狭いために、「この会社では自分のしたいことができない」「自分のやりたい仕事はこれではない」と短絡的に判断し、安易に離職してしまう。もったいない……。

「ではあなたが本当にしたいことは何ですか?」と問いかけても、明確な答えはまず返ってきません。

そうした従業員は、一見やりがいがあるような業務を与えられると、「なぜ私があるかなことをしなければならないのか」という不満を抱きがちです。商品やサービスを生み

出すプロセスにスタッフの一人として「貢献する」という意識を持ってないことが、その大きな原因です。

かつて私が広告会社に新卒で入社した直後は、連日担当する商品に関する広告を雑誌から切り取ってはスクラップしていました。「自分たちがよい広告をつくるには、競合他社の広告を分析することが欠かせない」と考えればそんな単純作業にも意義を見出せますが、最近の従業員には、コピー取りならコピー取りという作業そのものしか見えないうために、「なぜ私がこんなことを……」と思ってしまうようです。

したがって、人材育成にあたっては、新卒のみならず中途採用の従業員に対しても、まずは仕事や社会の仕組みを根底から理解してもらい、従業員がそれぞれの役割を全うすることで事業が成り立っているという

赤木美香

クラック・フューチャー・コンサルタント(有) 代表取締役

profile

【あかぎ・みか】1965年生まれ。広告代理店勤務を経て、フランク・ユワイ・ジャパンで7つの習慣(ビジネス書売上世界NO.1)の研修プログラム開発運営、講師育成出版部立ち上げなどを担当。2000年4月、クラック・フューチャー・コンサルタント設立。企業や大学に人材能力開発事業、ホスピタリティ・マインド向上を軸に、ビジョン構築、マネー、サービス(CS)、コミュニケーション、リーダーシップ等を高める研修を展開。著書に『3Vの成功法則』(小学館)など。

ことを認識させるところからスタートしなければならぬと思います。

ワークライフバランスに どう取り組むか

近年の男性従業員の注目すべき特徴として、ワークライフバランスを重視する人が増えて、ワークライフバランスが配慮されているという回答が上位に入りました。

厚生労働省は、従業員の子育て支援のための行動計画が一定要件を満たした企業を認定し、その証として「くるみマーク」を付与していますが、近年はその認定マークの有無が求人への応募者数を左右するほどだといえます。(15ページ参照)

もはやワークライフバランスの整備は企



「仕事の本質」に対する視野が狭く、 短絡的な判断から安易に離職してしまう

業にとって不可欠な課題といえますが、制度の拡充に際しては、会社側は「これだけ働きやすい環境を整えているのだからしっかりと成果を出してほしい」、従業員側は「きちんと業務を遂行しているのだからもっと働きやすい環境を整備してほしい」と、相互に権利を主張し、義務を果たし合えるバランスがうまく図られるといいですね。

従業員が有給休暇等を取りづらい企業はまだまだ少なくありませんし、逆にワークライフバランスという概念が普及するにつれ、従業員がやたらと権利を主張したがるケースも目立つようになりました。

会社の制度を利用して海外留学をしたまま離職するといったケースもあり、そんな従業員がいたのでは、企業もライフワークバランスを充実させようという意欲を失いかねません。働きやすい環境を整えることが、従業員のためにも組織のためにもなるというよい循環を、企業ごとに真剣に追求していただきたいものです。

組織にとっての3Vと 従業員の3Vをマッチング

真にES（従業員満足度）の高い会社をつくるには、組織と従業員の双方が「3V」を意識することが重要だと思えます。3Vとは、次の三つです。

Vision

自分にとって
大事なビジョンを考える。

View
ビジョンを中心に置いた視点・考え方をもち、行動を合わせる。

Victory
成功に導くために、達成しようと考え、深く決意し行動する。

企業にとつてのビジョンは経営理念という言葉に置き換えても構いませんが、会社のビジョンと従業員個々のビジョンをコミットさせることも大切でしょう。そのためには、会社のビジョンには従業員の心に訴えかけるエッセンスがなければなりませんし、従業員の側は自分の携わる仕事が人生にとつて意味あることだと深く実感できなければなりません。

そのために、人材を育成する過程では、両者がそれぞれのビジョンを確認し合い、摺り合わせる機会を設けることが大切です。

また、従業員が仕事に意義を見出すには、達成感や成功体験が不可欠です。成功を体験することは簡単ではありませんが、仮に目標値を達成できなくても、「顧客のために誠心誠意やった」とか、「期限だけは守ることができた」など、ポジティブな思考をすれば成功に達する満足を得ることも可能です。そこでは上司や経営者による働きかけが極めて重要な役割を果たします。

成果が出なかった部下に対し、「失敗だったね」といつてしまえばそれで終わりですが、何が問題だったかを振り返ることができれば、それは将来成功をもたらす知恵や経験になり得ます。

リーダーやOJTの担当者には、部下の失敗を「成功へのステップ」に変えるようにケアすることが求められるわけで、それもまたESを高めようとする企業にとつては重要なテーマの一つなのです。

従業員の働きがいを顧客満足とリンクさせる

ここで、高いESを実現している企業の実例をいくつかご紹介しましょう。

ある子供服メーカーでは、開発スタッフが各店舗の商品ニーズを店長から直接聞く機会を設けるとともに、全国一律に商品が供給されるのではなく、店舗ごとの顧客の嗜好に見合った自由な仕入れができる体制を構築。常にニーズに合致した商品を販売することで顧客満足を実現し、従業員もそこにやりがいを感じるという理想的な環境が整えられています。

顧客に歓迎されず、従業員も嫌がる訪問販売を撤廃した自動車販売会社もあります。その会社ではショールームでカフェを営業して顧客が集まる仕組みをつくり、新車を数日間貸し出して乗り心地を感想文にまとめると金券を提供するという試みでファンを獲得し、売上を伸ばしました。この会社では、営業社員と整備の社員が相互の部署で一定期間研修をする制度を創設したり、社長が新卒の内定者一人ひとりと親しく接する時間を極力設けるようにしたりして、社内の人間関係を円滑にする取り組みもしています。

“ 確かなホスピタリティ・マネジメントが ” 高いESとCSを両立させる

ある中古車販売会社の社長は、2000人以上いる従業員の誕生日に、本社の社員なら直接会って、地方の社員なら電話で会話をすることを実践。各人の成績や家族データを見ながら心こもった言葉をかけることで、従業員の気持ちをしっかりとつかんでいます。まだ中古車販売業のイメージがあまりよくなかった時代には、従業員が誇りを持って働けるようにと、本社ビルをガラス張りにしてクリーンな雰囲気を実現しました。そうした姿勢に共感した従業員は、自社はもちろんのこと、中古車販売業界そのもののイメージまでも向上させるために努力する気になったといいます。

いずれの事例にも共通するのは、従業員の働きがいをつくるために何ができるかを企業のビジョンに照らして真摯に考え、制度を整えるだけではなく、現実に実行しているということ。また、事業展開においては現場主義を徹底して顧客満足を引き出し、それが従業員満足にも結びつくようにしています。しかもそうした試みのプロセスを、従業員に見えるやすいかたちで示しているという点も注目に値します。

これらの企業にはホスピタリティ・マネジメントがしっかりと根づいており、それがESとCSの両方を満たすという理想的な環境を生み出しているわけですが、これからは大企業、中小企業を問わず、こうした努力をしないかぎり、事業の発展も人材の定着も望めないのではないかと私は考えます。

メンタルヘルスや
人事考課が上位に

日本経済新聞社では2009年に、企業1543社とビジネスパーソンを対象に「働きやすい会社」に関する調査結果をまとめている。同調査のなかで、ビジネスパーソンが「働きやすい会社」の条件として挙げたものが、下の表である。

前年と比較してみると、「休職社員の早期復帰支援対策の充実」(23位から11位)と「メンタルヘルスケア施策の充実」(25位から14位)が大幅にランクを上げ、ベスト20入りしている。昨今の精神疾患等に関する労災の請求・認定件数増加に伴って、従業員間でも深刻な問題になっていることがうかがえる。

「人事考課」に対する関心も高い。「結果伝達」(2位)をずるだけなく、「評価基準」(5位)を公開し、「不満を相談できる仕組み」(9位)をつくり、「反論・修正の機会」(15位)を与えることまで、従業員は求めているようだ。

そして、最も特徴的なことは、「年次有給休暇の取りやすさ」(1位)のほか、「実労働時間の適正さ」(3位)、「仕事と家庭のバランスを配慮した勤務制度」(8位)、「勤務時間に一定の自由度を認める制度」(10位)、「育児休業制度の充実」(17位)など、いわゆる「ワークライフバランス」に関連したものが、多くを占めていることだ。残業時間の軽減といった漠然としたものではなく、より具体的な対策を重視するようになってきているのが最近の傾向である。

従業員が選ぶ「働きやすい会社」の条件

会社の本質は、そこで働いてみないと見抜くことができない。
では、実際に働いている従業員が感じる
「働きやすい会社」とは、どんな会社なのだろうか。

「子育てサポートを企業として取り組む」という項目は、厚生労働省が認定する「次世代育成支援対策推進法」(以下、次世代法)にも盛り込まれている。

子育てサポートを 企業として取り組む

こうした雇用環境整備に関する項目は、厚生労働省が認定する「次世代育成支援対策推進法」(以下、次世代法)にも盛り込まれている。

「次世代法」は、301人以上の労働者を雇用する事業主に対して、「一般事業主行動計画策定」を義務づけるもので、300人以下の事業主にも、努力目標が科せられている。行動計画には、育児をする労働者だけでなく、育児をしていない労働者に対しても、働き方の見直しを促進する項目が盛り込まれている。認定基準を満たした企業には「次世代認定マーク」(通称「くるみんマーク」)が与えられ、2011年には「10

1人以上の事業主」にまで拡大される見通しである。

2009年9月末時点で、認定を受けている事業主は780社。今後まだ増えていくと予想される。

■ ビジネスパーソンが「非常に重視する」と答えた条件の構成比 ■

順位	重視する項目	比率(%)	前年順位
1	年次有給休暇の取りやすさ	52.5	1 →
2	人事考課の結果伝達の有無	37.5	3 ↑
3	実労働時間の適正さ	36.0	2 ↓
4	社員の定着率	34.8	4 →
5	人事考課の評価基準公開の有無	31.6	13 ↑
6	セクハラ・パワハラを防ぐための対策の有無	31.6	8 ↑
7	従業員教育・研修の充実	31.3	9 ↑
8	仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる勤務制度の有無	30.4	7 ↓
9	人事考課の結果に対する不満を相談できる仕組みの有無	28.9	12 ↑
10	勤務時間に一定の自由度を認める制度の有無	28.8	17 ↑
11	休職社員の早期復帰支援対策の充実	28.5	23 ↑
12	喫煙問題取り組みへの積極性	28.4	15 ↑
13	介護休業制度の充実	27.7	15 ↑
14	メンタルヘルスケア施策の充実	27.4	25 ↑
15	人事考課結果への反論・修正機会の有無	27.2	14 ↓
16	出産後・育児中社員の仕事の継続しやすさ	26.7	18 ↑
17	育児休業制度の充実	26.6	11 ↓
18	地域選択制の有無	26.3	10 ↓
19	妊娠・出産支援制度の充実	25.8	22 ↑
20	キャリア開発支援制度の充実	25.5	—

出典:「働きやすい会社2009」 日本経済新聞社、日経リサーチ調べ

現在普及しつつあるプライベートマークのように、ウェブ上に「くるみんマーク」があるかどうか、人材採用時の、さらには、社会的評価を得る判断材料になるうとしているのだ。



次世代認定マーク
(くるみんマーク)