

「ちよつとの差」で人を巻き込むパワーをつける

近年、過労死やパワハラなどの事件が多くなっています。効率化の追求で弱者が弾かれて孤独に追い込まれるケースが多いです。また、組織管理の面でもグループウェアなどが普及して小さな組織でも会話レスの状況で無味乾燥した日常が広がり、定時就業の普及でアフター5という言葉も死語化しています。このような時代だからこそ「笑顔」を理念の行動指針に掲げて率先垂範しているケースをご紹介します。

1. 最近の過労死状況

宝塚歌劇団の25才の劇団員が9月に自殺した事件が報じられて、劇団側と親族側との立場の違いが大きく取り上げられています。上級生のイジメ問題もありますが、本来、新人公演のまとめ役として上級生5人位で行なう筈が次々と辞めて2人で行っていたとの事です。この事実だけでも異常な事態です。劇団の理事長は「劇団側が十分対処できなかったことに責任を痛感している。亡くなった劇団員とは業務委託の形だが、劇団の作品に出演していたので健康面などの管理をもっとするべきだった。安全配慮義務を十分に果たしていなかったと深く反省している。亡くなった劇団員に関するハラスメントやいじめは確認できなかったが、苛烈なスケジュールで追い詰められてきた。ご遺族の気持ちを受け止めて、誠心誠意向き合い対応したい」という認識を語っています。

しかし、この問題を知るには環境的な背景を知る必要があります。まず、宝塚音楽学校に入学して2年間教育を受け、卒業後は宝塚歌劇団に入団して6年目までは委託契約(労働契約)で所属し、その後はタレント契約(請負契約)という流れがあります。自殺した方は宝塚歌劇団に従属する契約社員という立場だったが、同期生が辞めていて2人で新人公演のまとめ役についていたのです。この構図を一般企業に当てはめると宝塚歌劇団は阪急電鉄の子会社で創立110年(2014年)に達する歴史ある企業であり、2人は現場の班長という役割にあたり、現場で作業しながら部下指導する役割なのです。

この構図に落とし穴があったのです。理事はショービジネスの経験が少なく、長い伝統で築かれた独特の風土があり、2021年にもスタッフの働き方について労基署から是正勧告を受けていたという事実がありますが、直接は現場に介入する事ができない状況であったのではないかと推測しています。宝塚歌劇団を卒業したタレント契約の方々には仕事を選べる請負なので、一般企業の中間管理職に該当せず管理監督者が不在の状況で班長の負担が重くなったのではないかと推測しています。

その他にも医師の過労死や公務員や建設会社などでも過労死が出ています。医師は専門性の高い世界なので病院の管理者が介入し辛い状況があり、建設会社も現場で働いている状況であり組織的な管理監督が対面で行なえない状況があります。公務員の場合は、小さな町で起こりやすい状況になっており、多忙な部署への応援体制が一般企業ほど柔軟ではない可能性があります。

2. 効率化がもたらした弊害

生産性を向上させるという共通の課題がありますが、IT化によって対面で会話する機会が少なくなっています。笑い話のようですが「眼と鼻の先にいる役員と社員がグループウェアで会話している」という現実があります。特に「日報」がIT化されて会話レスになりPDCAサイクルの中の現場管理に必要なCAHFサイクルが「働き方改革」の流れで行わ

れなくなり弊害をもたらしていると言われていています。CAHFはC:Check A:Advice H:Help F:Followの頭文字ですが、昔なら管理職は「ハチハチ勤務」(朝8時から晩8時)と言われていましたが「働き方改革」で長時間勤務を避けるようになり報告を直接会話で聞かなくなったのです。また、IT環境が進んだので、お互いにタブレットなどでTPOが自由になり好きな時間・場所・機会に報告や会話が出来ようになったので、必ずしも、決まった時間・場所・機会でもなくてもよくなり、その結果「働く姿」が見えなくなり、さらに、会話がメールを主体となって「表情」などのニュアンスが掴めなくなっているのです。

「管理の本質」に「離れ小島」を作らないという原則がありますが、ITによる効率化が進んで原則から逆行して「個」が主体化して「横」のつながりも希薄になっています。極端な例では森友学園に関する公文書改竄の当事者となった近畿財務局の職員が自殺した事件がありましたが、職員が改竄の罪を思っただけで疲弊し鬱病になり在宅でいた時に起こったのです。「自宅」という「離れ小島」に流されたとも言えなくはないのです。

このように、「会話レス」や「離れ小島」という現象が効率化の中で多くなっているのです。MBO(目標による管理)の重要な手法である1on1ミーティングも効率化の時代になって要点を絞り込む傾向が強くなっています。折角の1対1の会話機会なのですが、管理者の時間問題もあって要点以外の時間がとれなくなった上に、会話する機会すら少なくなつて賞与の査定時期に行えば良い方の部類になっています。

このように「働く姿」や「表情」が見えなくなった事による弊害が出ていますが、図1の「支援の四原則」は「管理の本質」の一つで、現代的にはCAFHと短縮されているものです。効率化でITが採用されて会話が非接触で行われるようになり重要な欠陥が出ています。既に昭和の遺物となっている「飲みにケーション」も少なくなり、コロナ禍でオンラインによる「飲みにケーション」が騒がれましたが対面で行う「人肌」感がなくいつの間にか廃れました。



しかし、「支援の四原則」の第一歩は「関心を示す」である事に気づく必要があります。確かにCheckは関心の一種ですが、報告を受けて行うので「支援の四原則」の「関心を示す」と少し意味合いが違うのです。筆者の考える「関心を示す」は「働く姿」や「表情」を見る事で管理者の方から「あれ、どうなっているか？」などの声かけする事です。つまり、報告を受けるという受け身ではなく、自身から能動的に声かけをします。この為には、筆者は「聞く・聴く・訊く」という「キクの3段階」があり、管理者は3段階をバランスよく実行する事が重要と指導しています。例えば、「聞く」(Hear)は他の人から噂話で聞くことも重要であり、「聴く」(Listen)は情報を活用して聞く事であり、「訊く」(Ask)はポイントを絞って聞く事としています。しかしながら、現代ではこのような人間的な管理手法が薄れて来ています。

3. 忘れてならない「心」のふれあい

筆者のお客様で「火曜会」と名付けて毎週社員と会話する機会を設けている企業があります。機械工具の販売店ですが、営業・事務・現場の3部門と月1回のペースで順に約30分昼食をとりながら会話しておられます。昼食をとりながらなので雑談の延長線上ですが、回を重ねると本音が出て来て「聴く」が出来ていると喜ばれています。1対Nなので社長の負担が大きいと懸念したのですが、「雑談力」を発揮されてワイワイガヤガヤになっているという事で30分を超える時が多いそうです。

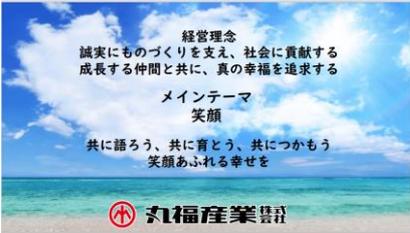
普段は、営業の方との会話が多いのですが、事務や現場の方とはほぼ会話レス状態だったのです。当初は、緊張感がみなぎった状態だったが、得意の雑談力で場を和ませる話題づくりで「打ち解けた」状態になり、職場の問題や個人的な問題なども聞けるようになったと喜ばれて「聴く」から個の「聞く」になり、それらの問題点の推移を「訊く」ように変化したとされています。当然、「支援の四原則」にあるように「助言・助力」も行うので多くの問題点が解決して行っているとの事です。

このお客様は、本社以外に2つの拠点があるのですが、それぞれ時間帯を決めて電話を受けるようにされています。電話は責任者からという方式ですが、時に応じて現場の方とも会話すると話されており、拠点に行った時に「あの話・・・」と現場の方に声かけしてフォローされています。

図2は有名な「ザイアンスの法則」ですが、人間関係をよく表しています。例えば、前述の拠点の現場作業の方は、社長が訪問された時に「笑顔」でアイコンタクトされるのです。「笑顔・笑声」と言いますが、人間関係の基本です。しかし、これが薄れて「仏頂面・無口」になり、さらには「目をそらす」という風になっている現場が多くなっています。このお客様は図3のように経営理念を掲げて、メインテーマを「笑顔」として「共に語ろう・共に育とう・共につかもう 笑顔あふれる幸せを」を行動指針とされています。お客様の地道な日常活動が現場に浸透して「善循環」になっているのは言うまでもありません。現実的に、どんどん急成長されています。

ザイアンスの法則

1. 人は、会えば会うほど好意を持つ
2. 人は、相手の人間的側面を知った時に好意を持つ
3. 人は、知らない人には、攻撃的、批判的、冷淡に対応する



経営理念
誠実にものづくりを支え、社会に貢献する
成長する仲間と共に、真の幸福を追求する

メインテーマ
笑顔

共に語ろう、共に育とう、共につかもう
笑顔あふれる幸せを

 丸福産業

4. 「ちよつとの差」で「ゆとり」というムダを取り戻す

過労死やハラスメントの問題から現実的な日常活動までをご紹介します。どれ一つ特殊なものではなく「凡事」という範疇ですが、現実的にはコスパやタイパという言葉が主張される時代なので「昭和」な手法で非効率な面があり、「凡事」をムダに認識されるようになった事が大きな問題と考えています。

筆者の体験ですが、お客様で労務担当役員の方が病気なられたので今でいうメンターの役割を筆者に依頼されているケースがあります。毎日、リモート接続で日報や業績をチェックしながら、夕方5時頃に電話で本部長と雑談しています。この「毎日」が意外に難しいのですが、「雑談」をベースにしているので本部長の業務に負担のないように状況対応ができています。長い時には半時間を超えるケースもありますが、多くは15分程度にして超過勤務にならないようにしています。

図4はメンターの3要素ですが、筆者のメンティーは本部長という重責なのです。勿論、業務全般に詳しい方なのですが、現実的に日常業務をこなしながらという状況です。勿論、仕事の面でのアドバイスは筆者には出来ないのですが、依頼の趣旨は本部長という重責なので「孤独」感があるのでガス抜きする事と理解しています。本来なら社長の役割だと思うのですが、目と鼻の先にいるにも関わらず会話レスという状況で、会話はメールと困った状況なのです。この困った状況で孤独化する事を回避する事を期待されています。従っ

メンターの3要素

- ・メンター: 助言・指導する人
- ・メンティー: 助言・指導を受ける人
- ・メンタリング: メンターがメンティーの自発的な成長を支援する指導方法

て、「助言・指導する人」というのではなく、ホントに雑談という事が多いです。勿論、少しは業務に関する事もありますが、ちょっと触れるだけで「分かっています」と阿吽の呼吸です。こんな楽なメンターは他にいないと思っています。

前項で「ザイアンスの法則」をご紹介して「人間的な側面」の重要性を行動指針にして成長を続けているケースがありましたが、このケースからも「人はパンのみにて生きるにあらず」という聖書の格言のように人間関係の重要性を痛感します。しかし、一方では「忙しい」という局面が厳然と立ちはだかっています。そして、「忙しい」を理由にして対面接触を避けている現実があります。確かに、ITの発達で一斉メールなどを使って一方的に思いを伝える事が効率的であり、その後、オンライン会議で思いを深堀するという手法もありますが、それでは「人肌」を感じないコミュニケーションに終わりがちです。

図5は逆ピラミッド型組織を表したのですが、「顧客ファースト」の理念を描かれたものです。誰しも現場が売上や品質を作っている事を理解していますが、肩書がつくと自分ファーストになりエゴが出るようになりがちです。ある社長は「〇〇は挨拶もしない」とボヤかれましたが、何事も「鏡の法則」で「あなたも挨拶していない」と指摘すると「なぜ、自分が・・・と思う方と「ハッと気づく」方に分かります。「他人は変えられない、変えられるのは自分だけ」という事を話して、「少なくとも会釈だけはして下さい」とアドバイスするようにしています。「会釈」には不思議な力があり相手も会釈するようになるのです。この第一歩を踏み出さないと良好な人間関係を築けなくなるのです。例えば、老舗の自動車メーカーで品質データ改竄事件がありましたが、現場はおかしいと思いながら長年不正を行っていたのです。仮に、良好な人間関係があれば誰か心ある方が「おかしい」と言い出せた筈なのですが、長い社歴の中で風通しの悪い風土がへばりつき「忖度」が常態化していたのです。



筆者は何事も「ちょっとの差」で大きく変わるとしています。上掲の逆ピラミッドのような風土になっていたら、役職者はお客様に感謝の言葉や笑顔を見せるのですが、その第一歩が「会釈」なのです。前項のお客様は理念の実践を「笑顔」とされましたが、率先して「会釈」を実践されています。会釈はするかしらないかの差ですが、立ち止まることなく実践できるので本当に「ちょっとの差」なのです。会釈するには「心のゆとり」が必要であり、「ゆとり」があると大きなパワーを発揮します。何かを考えながら人とすれ違わず、TPOを弁えて、思案事を一瞬忘れる転換で「ゆとり」を作って頂きたいのです。こんな「ゆとり」はホンの一瞬なので時間も金も関係ないのです。

最後に、指導者と呼ばれる方に今一度「効率ばかりでは人は動かない」とアドバイスしたいと思います。タイパやコスパと効率化ばかりを追求しますが「意外性」というエッジがなくなる事を指摘しておきます。「人間力」という言葉がありますが、人を巻き込めてこそ業績につながるのです。「人間力」の第一歩が「会釈」と気づけば必ず全てが好転していくように思います。冒頭に取り上げた「過労死」などは「働く姿」を見ておれば、上司や経営者から「声かけ」して最悪の状況を避けられた事だったかも知れないのです。IT時代ですが、「働く姿」には色んな情報が隠れているので「現場ファースト」になって「声かけ」の習慣を身につけて欲しいと願っています。