



## “従業員満足”という言葉の流行？の中で 見失ってはならない3つの視点

◆◆◆ 現代的な価値観の中での組織コントロール ◆◆◆

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】一部で流行し始めた“従業員満足”という言葉 ..... 1ジー
- 【2】従業員満足に取り組んだ社長に吹いた“逆風” ..... 2ジー
- 【3】“気分の問題”から一步踏み出す工夫をしたら… ..... 3ジー
- 【4】形を変えなければ通用しない“動機付け”策 ..... 4ジー
- 【5】“言葉”ではなく“現実”から得た3つの視点 ..... 5ジー

機械化、複雑化が進むにつれて経営者に“見えない”業務が増えた。  
そのため“従業員”に頼らざるを得ない分野が急速に広がっている。  
しかし、だからと言って従業員をお客様のように扱う必要があるか。  
“従業員満足”を“顧客満足”と同じレベルで考えるべきなのか…。  
そんな経営課題を、今、本格的に見直すべき時期に来ているようだ。

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



# 【1】一部で流行し始めた“従業員満足”という言葉

## 1》新しい流行？“従業員満足”

最近“従業員満足”という言葉を目にする機会が増えました。“顧客満足”の間違いではなく、確かに“従業員満足”なのです。そして、そんな言葉を使うのではなくとも、たとえば

### 従業員の“幸せ”を考えなければ経営は難しい

などという言い回しを聞く機会が増えているのです。

ビジネスの主役は“従業員”に移ってしまったのでしょうか。それとも、もっと深い意味がそこにはあるのでしょうか。そこで今月は、何人かの経営者と従業員の皆様と意見交換をしながら、この“新しい流行”？に焦点を当ててみることにしました。

## 2》経営者の立場が弱くなったのか…？

意見交換の中で、まっ先に感じたのは、経営者の皆様の

### ある意味での“自信喪失”的なものの

です。たとえば、従業員がいなければメールを出すことはおろか、メールを開くことさえできない経営者がおられたり、顧客管理を担当者に任せっきりで、辞められると顧客との接し方が分からなくなると心配されたりする経営者が少なくないということです。

そうした具体的な心配事でなくとも、

### 何もかもが複雑化する中で、自分一人でできることが減った

と感じる経営者が多く、それが従業員に対する“姿勢の弱さ”につながっているようにも思えるわけです。

## 3》訪問販売業A社

もちろん誰もが“孤立”しては生きられませんから、他者の助けを必要とすることは決して悪くはありませんが、こうした孤立を避けるために従業員を頼る形で“従業員満足”を考えるなら、やや不適切であるように思われるを得ないです。

たとえば訪問販売を業とするA社のケースが、まさにそうでした。A社の社長は、昭和の経済成長の中で、コツコツと訪問販売を重ね、今では40人の“企業”を形成した人ですが、数年前、

### 訪問販売はいつまでも（自分が）やるべきことではない

と感じられたそうです。

そこで“訪問営業の従業員”を雇って組織を作り、ご自身は“管理”や“指導”をする側に回られたのです。



## 【2】従業員満足に取り組んだ社長に吹いた“逆風”

### 1》“もう嫌だ”という社内の空気を解消するために…

ところが、長引いた不況の中で、訪問販売業は“氷河期”を経験します。そして、売れないだけではなく、顧客から“営業者を見下す”かのような反応も増え、現場の販売員には、徐々に“もう嫌だ”という空気が広がって行ったと言います。

そんな時に、社長は

#### “従業員満足”経営を考えるセミナーに参加

して“目から鱗が落ちる”気分になり、不満な従業員と“対話”をするマネジメントに取り組まれたのだそうです。

従業員満足の第一歩として、経営者が従業員の問題を聞き、それを解決することを、そのセミナーでは勧めていました。そして当然、社内“対話”は大きな成果を見せるはずでした。しかもA社では対話だけではなく、より個人業績に報いるための**“賞与制度”変更**という“目玉”も持つことにしていました。

### 2》従業員の2つの“反感”

しかし、同社の販売員の反応は冷ややかでした。もちろん人それぞれに理由は違いましたが、概ね2つの“反感”が支配的だったようです。

その1つは、

**(社長に)いろいろ話を聞いてもらっても、結局は(自分が)訪問販売に出かけることは変わらない。それなら対話で時間つぶしをするより、さっさと出かけた方がまだ**

という“ふてくされ?”的感覚で、もう1つは、

**いかに業績連動の賞与体系ができても、**

**卖れないのだから賞与はもらえない**

という“あきらめ?”的感覚です。

### 3》扱いにくい“豊かな時代”に育った人材

もちろん、もっとやり様があったのでしょうか、A社の社長が受けた“従業員の2つの反感”には、単なる“方法論”を超えた問題が潜んでいるように思います。そしてそこには、

**豊かさに慣れた人材が従来の方法では活性化されない**

という“時代背景的なニュアンス”も含まれているのです。そこで、この“2つの反感”をもう少し掘り下げてみましょう。



## 【3】“気分の問題”から一步踏み出す工夫をしたら…

### 1》“対話”だけでは決して現実は変わらない

まず重要なことは、満足を“気分の問題”としては捉えないことでしょう。いかに説得や激励が一時的に効果を発揮しても、

**現実にイヤなことを継続させられるなら満足は長続きしない**  
からです。

もちろん、イヤなことはしないというのは“わがまま”に過ぎませんが、その“わがまま”を押し殺すほどのハングリー精神は、もはや存在しにくいのも事実です。A社では、社長ご自身が訪問販売へのハングリー精神を失っておられるほどなのですから…。

そのため、A社では“対話”ではなく、**訪問販売の方法自体にメスを入れることにされたそうです。**

### 2》きっかけになった一つの工夫

A社はキッチン用品の訪問販売業者なのですが、その“新方法”は、アンケート用紙をポスティングするところから始まります。従来は販売員がいきなり訪問していたのですが、新方法は“キッチンの汚れた換気扇では空気はきれいにならない”というタイトルで、換気扇の機能を紹介するとともに、

**掃除回数、天ぷらなどの油ものの料理の頻度などのアンケート**  
形式の“ちらし”を配ったわけです。

アンケートの回収には学生アルバイトを使いました。販売員はポスティングとアンケート回収の過程で、ある程度“見込み”を絞った先に訪問します。社長によれば、

**ポスティングや回収を待ち切れず、自分でやる**  
従業員が増え、ちょっと様子が変わったのだそうです。

### 3》微妙に違う顧客との“緊張関係”

『販売員は、もともと訪問販売自体が嫌いなのではなく、**冷酷に断られることが苦痛**だったわけで、少し目先を変えたことがよかつたのだろう』と社長は言われます。それ以前に『現場に任せっきりの時には、個々に何をしているかが分かりにくかったが、新しい方法導入により、**各人の活動が見えやすくなつて厳しい指導ができるようになった**』ことが大きかったようです。

社長の叱責が適切になると、組織の緊張感が変わり、それが顧客に向かう姿勢の強さにつながるのだそうです。



## 【4】形を変えなければ通用しない“動機付け”策

### 1》もう一つのテーマ

いずれにせよ、A社の社長は『現場に任せるのでなく、上が管理指導をしやすいように仕事の進め方を変えてみることは、想像以上に重要だ』と言っておられました。それが、

#### 従業員にも分かりやすい成果（顧客の反応の変化）

につながったことが、更に大きな前進につながったのです。

しかし、2つ目の賞与の問題はどうなったのでしょうか。A社の社長によれば、『自分もそうだが』と断られた上で、

たぶん今、もっと欲しいという時代ではないのだろう。むしろ得たものを失いたくないというのが豊かな時代の特徴ではないか

と言っておられました。

独特の言い回しですが、何を意味しているのでしょうか。

### 2》“与える”より“奪う”時代…？

具体的には、成果を出したらもっと得られるという“アメ”式の動機付けでは、今の人材は乗って来ないというのです。むしろ、

“君には期待している”といったん思い切って評価し、  
できない時に“どうしてくれる”と迫る方が効果的  
だというわけです。

これを賞与等に当てはめると、成果を出したら上がるよりも、成果を出さなければ下がるという印象の方が、効果が大きいという意味でしょう。もちろん報酬全体が下がるなら会社を辞めるというケースもあるようですが『成果も出さないまま、中途半端に仕事を続けられるよりは（辞められた方が）良い』のだそうです。

### 3》与えるよりも奪う方が難しいのだが…！

ただし、従業員の報酬を下げるのは“従業員にとって不利益”になるため、労働法などに反しない“就業規則”や“賃金規定”を定め、その規定にのっとった方法で実施することが前提になります。給与引き上げは経営判断だけでできますが、

引き下げはルールなしにはできない  
のです。

しかし、こうした面倒さを除けば、確かに“期待する収入を失う状況を作る”ことは、豊かさに慣れ親しんだ現代人には、非常に効果的なのかも知れません。



## 【5】“言葉”ではなく“現実”から得た3つの視点

### 1》“従業員満足”と呼ぶかどうかは別にして…

それを“従業員満足”と呼ぶかどうかは別にして、社内人材の活力や意識を高めるためには、

①業務方法自体を具体的に変える（工夫する）

②“獲得する仕組み”ではなく“失う仕組み”を作る

ことが効果的である可能性が、A社の状況から読み取れました。もちろん全ての企業に応用できるとは限りませんが、

**従業員満足を漠然とした感情の問題ではなく、『日々の仕事の方法の改善』と『守るべきものを作ること』だと言い換える**

なら、何をすべきかが少し見えやすくなるのではないかと思うのです。ただ、A社の社長はもう一つ重要な話をしておられました。

### 2》実態が見えない業務

その重要な話とは『販売担当者ることは分かるが、総務や経理、あるいは事務員の気持ちは分からぬし、そもそも彼らがどんな仕事をしているかも、よくは知らない。それが問題だ』ということです。**経営者が実態を知らない業務は工夫も評価もできません。**

そればかりか、冒頭に記したとおり、よく分からない仕事の担当者には“辞められると困る”という思いが先行し、厳しくないケースが少なくないのです。そして、そんな社長の不徹底な姿勢が、組織の緊張感を害することも、少ないとこは言えません。

### 3》もう一つの重要な要素

そんな社長には“業務内容が見えない仕事は一旦**外注に出す**”検討をお勧めしています。外注先は、その業務の成果や問題を経営者に丁寧に教えてくれるからです。あるいは、外注には出さなくて外部専門機関と提携して、外部専門機関にその担当部署を**管理代行**させる方法でも、もちろん効果的でしょう。

社長が“見えない”仕事は、担当者にとって“社長に（苦労を）分かってもらえない”仕事です。一番“満足の可能性から遠い”かも知れません。そして実は正当な評価以前に、

③苦労を分かってもらっているという実感

も、組織活性化には欠かせない要素なのです。従業員満足は確かに気分の問題ではなく**“①業務方法工夫” “②責任追及型評価”**

**“③理解実感”が生み出すものなのかも知れません。** 以上

