

現状に安住しがちな従業員も 適度のショックで意識を変える？

◇◆◇ 人材が『これではいけない』と気付く瞬間 ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】一つの“部門ごと”他社に“吸収”された…？ …… 1 頁
- 【2】いつの間にか“働く意識”が変わっていた…！ …… 2 頁
- 【3】現状に“安住”してしまうと人は意欲を失う？ …… 3 頁
- 【4】仕事量急増でも労働時間が増えなかったBさん …… 4 頁
- 【5】ショック療法を効果的に使う際の2つの留意点 …… 5 頁

組織の中では確かに“忙しくない”人は少ない。しかし、その忙しさが“成果”につながっているとは限らない。中には、心配症のため、あるいは自分の興味のために長時間働いている人もいるだろう。自分の忙しさに“自己満足”してしまう人材を、少ない労力で顧客満足度の高い“プロの働き方”に向かわせる方法はあるのだろうか…。

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

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

ときめきレポート43号



【1】一つの“部門ごと”他社に“吸収”された…？

1》部門が“吸収合併”された…

ある“住宅メーカー”グループで、ある会社の一部門が、丸ごとグループ他社の一部門として吸収されることになりました。吸収されたのは、ビルの総合メンテナンスを受け持つ会社の中の“マンション管理運営部門”でしたが、吸収先のグループ会社は不動産管理会社で、その中の“分譲マンション管理運営部”になることが決まったわけです。

吸収されることになった会社で課長をしているAさんは、まずは突然の決定に“心臓が止まりそうだった”のだそうです。しかし、会社からは、

経営主体が変わってもすべて従来通り

と聞かされます。もちろん、まだ完全に“移管”が終わったわけではないので、すべてが従来通りかどうかは分かりません。

ただ“**経営主体は変わるがすべては従来通り**”という言葉に、Aさんは当初、**妙な違和感**を覚えたそうです。

2》企業トップのミス？

もし本当に、首脳陣以外はすべて従来通りなら、なぜ経営主体を変える必要があったのでしょうか。確かに、**グループ内に赤字企業があるのは対外信用上問題**だとして企業を統廃合し、余裕のある企業に赤字事業を負わせるのはよくあることです。しかしAさんが属した企業は、創業10年にもはるかに満たず、赤字は赤字でも、それほど深刻な額には達してはいませんでした。

『経営トップが何かミスでもしたのかなあ。しかしそれなら、上層部の人材を入れ替えるだけでもよさそうなのに…』と、そんな風に考えていたAさんに、すぐに“事情”が飲み込める事態が生じたのだそうです。

3》問題は“働き方”？

それは一口に言えば、Aさんたちの“**働き方**”の問題でした。Aさんはマンション管理士という国家資格を持っており、そのため分譲マンションの住人が作る“管理組合”の運営委託を受けることができます。しかし、その国家資格試験の合格率は毎年10%に満たず、Aさんの部下には、何年受験しても合格しない人も少ないとは言えないのです。でも、何が問題なのでしょう。



【2】いつの間にか“働く意識”が変わっていた…!

1》自分は多忙だと思い込んでいたAさん

試験に合格しない人は管理士ではありませんから、Aさんのサポート事務ができるだけで、たとえば“管理委託契約の更新のためのマンション総会”などに、単独では出られません。Aさんの同席が不可欠なのです。

そのため、Aさんが直接担当する“契約”は、すでに10件に達していました。そしてAさんは、日々、

自分は10件も案件を抱えている

と、むしろ“暗黙”のうちに感じていたのです。

それは、顧客であるマンション管理組合などからクレームが起きた時に自分でも意識できます。つまり、そのクレームに対して、Aさんは心の中で、あるいは時には言葉に出して、

たくさん案件を抱えているので（手が回らず）申し訳ないと対応しているからです。

2》『(わずか) 10件なのか』と聞こえた？

ところがそんなAさんの“暗黙の思い”に冷水が浴びせられます。吸収先の会社の部門責任者が、

『ああ、君はまだ担当を10件しか持っていないのですか』

と言ったからです。その場でAさんは、

『はあ、部下の指導育成がありますので（それが限界です)』

とは答えたものの“10件しか”という言葉の響きが耳に残り、その夜は眠れなかったそうです。

翌日、筋書きがあったかのように、1つのマンション管理組合理事長からクレームの電話が入りました。『理事会の議事録作成（代行）が遅れている』と言うのです。しかもその理事長は、『たくさん担当を持っているから、うちは後回しかい？』と嫌味を言って来たそうです。

3》自分の意識が変わったことに気が付いた

その時、Aさんは、**自分自身が“変わっている”ことに気が付きました。**即座に『いえ、まだ担当先は少しです。私どもの怠慢です。申し訳ありません』と言っていたからです。担当先の多少など、顧客に言う必要もないことですが、Aさんにとっては、それが“自分の意識が変わった”ことを実感するものだったそうです。



【3】現状に“安住”してしまうと人は意欲を失う？

1》客に嫌われてこそ一人前？

もちろん、ビル管理運営会社の部分的な統廃合は、Aさんの意識を変えるためだけにあつたわけではありません。しかし、従来のような“生産性の低い”組織では、将来性はなかったのかも知れません。それが“吸収”のベースにあつたのでしょう。

以前の経営陣はAさんの多忙ぶりを見て、きついことを言いませんでした。そのため、Aさんは自分の多忙が当然会社に貢献し、評価されていると“暗黙のうち”に感じてしまっていたのです。

しかし新しい先には1つの“業務哲学”がありました。それは、

客に嫌われることを恐れる人は、はっきりものを言えず、そのために案件処理に必要以上の時間がかかる。その“もたつき”が、結局客に嫌われる（不動産屋は嫌われてこそ一人前）

というものです。

2》どこにでもあり得る“現状安住”

以上のようなお話を、何人かの中堅中小企業経営者の皆様にさせていただきました。それは、

中堅中小企業にはAさんが自然な自己革新を自分で自分に迫るような“環境”を作り得ているだろうか

という問題提起をしたかったからです。

もちろん、一般の企業でも“統廃合”などめつたに起きるものではありませんが、そんな大きな問題ではなく、

人材の“現状安住”感を根本的に問い直すような機会

は、少なくとも時々、必要なのではないかと思うからです。

3》従業員の“働き方”事例？

ここに1つのデータがあります。経営コンサルティング会社の“新人コンサルタント育成”のデータです。経営コンサルタントは、1人あたり4~7件のコンサルティング担当先を持つそうですが、そのデータでは、

新人の担当先を増やすに際し、その新人の労働時間がどうなるかを調査したものです。

その中で、3年目には年間4千万円の契約高を持つようになったBさんの記録は、非常に興味深いものでした。データそのものはお出しできませんが、その概要は以下のとおりです。



【4】仕事量急増でも労働時間が増えなかったBさん

1》仕事を増やしても労働時間は増えなかった！

入社後3ヵ月が過ぎた新人コンサルタントBさんは、担当先1社の時、月210時間働いていました。働いていたと言うより“会社にいた”わけです。直属の課長は、そんなBさんを見て『これは（仕事が遅くて）使いものにならない』と感じたそうですが、部門長は逆に、担当先を3件に増やすように指示したそうです。

すると、Bさんの労働時間は一気に300時間近くまで跳ね上がりました。課長は気が気ではありませんでしたが、部門長は、

『ほら3件にしても3倍にはならなかったでしょう？』

と笑うのみでした。

しかもBさんの月間労働時間は、早くも翌月から、従来通りの200時間前後に戻ったそうです。

2》驚異的に上がった生産性

3年目のBさんは今、稼ぎ頭の1人ですが、現在も月間労働時間は平均すれば220時間程度です。契約先は6件です。入社当初、1件の担当先で210時間を要したものが、6件で220時間ですから、単純に時間の生産性を計算すれば、

$$(210 \text{ 時間} \div 1 \text{ 件}) \div (220 \text{ 時間} \div 6 \text{ 件}) = 5.7 \text{ 倍}$$

に達したことになります。

しかし、なぜこんな変化が生まれるのでしょうか。そのコンサルティング会社の本部長は、こんな話をしてくれました。

3》忙しいから仕事が速くなる？

その話とは、簡潔にまとめれば以下のとおりです。つまり、

『十分時間があると感じると、人は自分の興味のままに働くことがある。だから長時間働いても、もしかしたらそのほとんどが自分の好奇心や虚栄心、つまり自己満足のために使われる結果になっているかも知れない。しかし多忙になると、自分の興味などにかまっていられなくなり、顧客の要望や上司の指示に特化して“最低限の必要だけは果たそう”という意識になり、余計なことをしなくなる。余計なことをしなくなるから、仕事が速くなる』

と言うわけです。

しかしそれでは、仕事の“質”を落とすことにならないのでしょうか。



【5】ショック療法を効果的に使う際の2つの留意点

1》少ない労力で満足度の高い仕事をするというプロ意識

不動産管理会社の例のように、客に嫌われたくないという思いは優柔不断な姿勢を生んで、結局客に嫌われる理由を作るのと同様、提供者が自分の興味を優先するサービスは、結局客のニーズを無視することになると考えると、“**客と上司の要望の必要最低限を満たす**”という発想は、決して仕事の質を下げるものではないと言えるでしょう。むしろ、そのプレッシャーは、

必要な時に必要なことをするという意識の形成

を通じて、**少ない労力で顧客満足度を高める“プロ”根性**を生み出す原動力になり得てさえいるようです。

人材が“自分のことにかまっていられない”ほどのプレッシャーをかけることは、その意味で、確かに有効かも知れないのです。

2》“量発想”に“時間”発想を加える？

ただし、ここには2つの留意点があります。その第一は、

今は“労働時間は無制限”という以前の感覚では問題を起こす

という現実です。法律違反で訴訟や指導を受けることもありますし、“サービス残業”の社会問題化現象もあるからです。そのため、そのプレッシャーは単に量的に多忙にするのではなく、

この限られた時間内でこれだけの仕事ができるはずだ

という“**生産性の視点**”から捉えなければなりません。

労働時間に関する就業規則を作ることは当然として、その範囲内で“この程度の仕事はこなせるはずだ”と指導するわけです。

3》現場の業務内容を把握する重要性

2つ目の留意点は、ここに登場したAさんもBさんも、あまり現場を知らない上司ではなく、**業務内容をよく知っている上司に触れて啓発された**という現実です。特にAさんは、創業間もない会社で、厳しいことが言えなかった上司の下では、“10件で忙しい”を自他に主張ができたのに、その道のプロにかかると“一言”で、**啓発的なショック**を受けているのです。

確かに一つ間違えると大きな危険がありますが、**適切なショック療法**は人材成長を促す妙薬かも知れません。ただし副作用を起さないよう、改めてご一緒に考えさせていただくべきことも、少なくないのかも知れません。

以上

