



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 187号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.4.15

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年4月15日号 no.1687  
『それをやったらブラック企業～今どきの若手の鍛え方』より

### 【お互いの顔を見て言葉を交わす】

景気の悪化に伴い、若者の就職環境や入社後の労働環境は厳しくなる一方です。コスト削減のため人員は減っているにも関わらず、仕事量は減りません。現場では成果が求められるため、後輩の育成に注力する余裕がありません。賃金は、社歴が積み上がってもなかなか増えず、出世するポストにも限りがあります。

このような環境の中で、ひとつの言葉が生まれました。それが「ブラック企業」です。

激務の割には低賃金で、過大なノルマと軍隊の社風に支配され、離職率が常に高止まりしている企業のことを指します。

もともと劣悪な労働環境を放置し、利益追求を優先する会社のことを言うのですが、ここ最近では、労務管理上で違法性がある企業以外にも、厳しい社員教育や猛烈営業をモットーとするスパルタ系企業、若者の目に「時代遅れ」に映る古い体質の企業までがブラック呼ばわりされています。

このブラック企業のレッテル、インターネットの影響もあって、一度貼られてしまうと人材確保や社会的信用だけでなく、その企業の商品やサービスが敬遠されてしまうことによって業績にも影響を及ぼします。

一般的にインターネット上で名があがる「ブラック企業」は、世間的に名の通った企業ばかりです。私たち中小・小規模企業にはあまり関係のないことかもしれませんが、それでも、優秀な人材を採用する、離職を防ぐ、組織力を向上させることを考えた際には、企業がブラックと呼ばれないための方策は、知っておいたほうがよいようです。

今週の特集では、ブラック企業にならないための大前提として、①休日取得の保障、②サービス残業の根絶、③暴力的指導の根絶、④ノルマの適正化(未達の場合の自腹購入なども厳重に取り締まる)、⑤休憩時間の保障、⑥賃金水準の適正化、⑦社内いじめの根絶、⑧人事考課の近代化、⑨セクハラ、パワハラ根絶、⑩使い捨てでない中長期的キャリアプランの提示、となっています。

書かれていることは、労務管理上、企業として行われていて当然のことです。もし、ここに挙げられていることがひとつでも当てはまるのであれば、すぐにでも是正してはいけません。

しかし、ブラックと呼ばれる上では、もう少し広範囲の特徴があります。

①給料が安い、②離職率が高い、③休みが取れない、④人使いが荒い、⑤体育会系の雰囲気、⑥飲み会など社内行事が強制、といったものです。

最初の4つは、ビジネスモデル上の問題であり、時間をかけて直していかなければならないものです。残りの2つについては、いわば社風の問題であり比較的短時間で改善が可能な問題です。

日本一のブラック企業とネット上で言われてきた大手飲食チェーンの話です。この一年間で組織の風通しを良くすることに成功しつつあります。

ブラック企業のランキングで上位常連だった同社は、仕事に実害が出始め、怪しい団体から「黒い風評を消したければいくら払え」といった勧誘電話がかかってくるようになりました。

事態を重視した同社は、代休消化の徹底などに加えて打ち出したのが、「若手との会話の数を増やすこと」です。

この会社の幹部の方はこう言います。

「特に難しいことをしたわけではなく、『朝の挨拶』『声かけ』『悩みを聞く』の3点を励行した。考えてみれば当たり前のことだが、その当たり前のことができていなかったことが、軍隊的と言われる企業体質の温床になっていたのかもしれない」

要はコミュニケーション量の問題なのではないのでしょうか。

人は、誰でも周りの人に関心をもってもらいたいものです。周りに人がいるにも関わらず声をかけてもらえない、質問したいことがあるのに質問できる雰囲気ではないとなると、どんな人でも不満を持つこととなります。

挨拶や声かけ、悩みの共有は、コストがかかる取り組みではありません。すぐにでも始められることです。

私が、新卒で入社し15年間勤めた会社を辞めて、別の会社に移った時の話です。その会社の朝礼は、毎日行われるものではなく、週に一度、月曜日にしか行われませんでした。

新しい会社に出社した初日、社員それぞれが事務所に入り、自分の席について仕事を開始する準備をしています。そして、始業の時刻である9時を回りました。しかし、何の変化も起こりません。何も始まらなかったのです。

私は、その日の当番である誰かが「朝礼を始めます」と声を掛け、前に出て朝礼が始まるものと思っていたのです。それが何もないうままに、仕事に入っていました。

15年間、毎日朝礼を行っていた私にとって、この慣習には最後まで慣れることができませんでした。ある役所に出入りしているときもそうです。ここは、週一回の朝礼すらありません。

私は、一日の仕事を始めるに当たり、朝礼というものはとても大事だと思います。全体の朝礼もそうですが、重要なのはそのあとに行われる課、もしくはチームごとの朝礼です。

メンバーがお互いの顔が見えるように輪になって、その日一日の行動予定を伝えるとともに、会社として、あるいはチームとして目指すべき方向性を再確認します。

困ったことやわからないことがあれば、その場で手を上げ発言できます。その情報は、メンバー全員で共有できます。

ほんの5分、10分でできるコミュニケーション術です。時間がもったいない、めんどうくさいというほどのものではありません。

こんなに楽で、効果のある方法を行わない組織が、世の中には想像以上に多いことを外に出て初めて知りました。

ユニークな朝礼で有名な企業がありますが、そこまではする必要はありません。毎朝メンバー全員がお互いの顔を見て、言葉を交わす。そこから始めてみてはいかがでしょうか。