

強いチーム創りの着眼点

もっと働きなさい！！

ある大手企業の社長とお話をした際に、「これ以上、休んでどうしようというのか。最近の人たちの考えることがさっぱりわからない」と、唐突に疑問を投げかけられて、答えに窮したことがあった。もう少し詳しくお話を伺うと、「年間の所定内労働時間を1800時間とした場合、365日×24時間を分母として、1年間の働く時間の比率を算出すると、1800時間/8760時間≒20.5%になりますよね。ということは、残りの約80%は、仕事以外のことに費やしているのだから、これ以上休みたいという了見が出る意味がわからない」「逆に、もっと働く機会が欲しいと言って来てもおかしくないのではないか」と言うのだ。

この話を参考にして、一生涯に働く時間の比率を算出してみると、人生80年、働く期間を20歳から60歳までの40年間に設定して、同様の算式で導き出すと、一生涯の働く時間の比率は、約10.3%となる。

$$(1800時間 \times 40年) / (80年 \times 365日 \times 24時間) \approx 10.3\%$$

1年間の働く時間の比率、20.5%、あるいは、一生涯の働く時間の比率、10.3%という数値を社員に示したときに、どんな反応が予想されるだろうか。

- 1) 思ったより短いので、もっと頑張ろう
 - 2) 時間は限られているので、大切に使わないと働く機会も、その他の機会もあっという間に過ぎてしまう
 - 3) 数値で示すとそうかもしれないけど、何だか釈然としない
 - 4) 実際には年間1800時間以上働いているので、この数値には意味はない
 - 5) 良くも、悪くも反応なし
- 1)と3)のようなタイプは脊髄反応型で、あまり物事を深く考えずに、良し悪しを決めている。2)と4)は沈着冷静型で、自分なりの判断基準と照らしながら意思決定するタイプ。5)は我関せず型。

強いチームを創るには、4)タイプの人材を2)タイプに育成できるかどうか鍵を握っている。

4)タイプの人材は、批評する側に立つと力を発揮するが、業績責任を担わせ指摘される側に回ると立ち行かなくなる。それは、問題解決能力が備わっていないことに加えて、人望が薄いからである。

この社長は、2000時間も3000時間も社員を働かせたいのではなく、休むことを意識して生きている人のことを嘆き、もっと働くことの意義を自覚して人生の醍醐味を満喫して欲しいと訴えていることが、4)タイプの人材には分かっていない。

4)のタイプの人材が、2)タイプに変革すれば、3)脊髄反応型でマイナスに捉える

傾向の人材や、5)の我関せず型人材は、職場の好ましい雰囲気感に感化され、プラス方向に転化させることができる。

では、4)タイプの育成方法だが、入社直後に、批評・評論だけでは社会の役に立たないという真理を叩き込むことを目的とした導入研修の実施が、最も効果的である。入社してから時間が経過すればするほど変革の難易度が高まっていく。

また、職場配属後に仕事の面白さを体験させると同時に、自身の未熟さを実感させるOJT指導も重要となる。仕事の面白さと難しさの両面を自覚させることのできるマネジャーの下に配属すれば、大方の問題はクリアできる。

まずは、「もっと働きなさい！」の本稿を社員に示し、自社社員のタイプ別構成比を把握してみても如何か。1)と2)のタイプが大勢を占めていれば、強いチームの体をなしていると判断できる。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング
代表パートナー 平堀 剛