

# 社員のやる気と能力を引き出す!! “労使両得”の人財を育てる秘訣とは?

新年を迎えて心機一転!という活気が満ちているとは言い難い現状。テレビや新聞といったメディアを問わず、「患者数が何人増えた」とか、「医療の切迫」だとかいう不穏な言葉ばかりが目につきます。日本だけではなく世界を覆う閉そく感の原因はもちろん、新型コロナウイルス。1年近くも続いている自粛生活は、従業員の心身にも大きな影響を及ぼしています。

社内トラブルのご相談  
急増中

## “トラブル社員=悪い社員”ではない

もちろん、一部には手の付けようのない問題社員もいることは確かです。しかし、殆どの場合は外部要因や環境によって「悪い面」が大きく見えているに過ぎません。日本の企業文化では、「悪い面」をいかに罰するかに重きが置かれがちですが、「良い面」を大きく育てることもまた、重要な解決法の一つといえます。今回は、佐賀が主催する「良い社員育成セミナー」で使用されている資料を記事としてお送りいたします。

### 誰が一番幸せでしょう? ある電車の光景です

1. 席を譲られるお年寄り
2. 席を譲る若者
3. 寝たフリをする若者
4. その若者の前でイライラするお年寄り



①と②はWIN-WINの関係、利害が一致しているため、お互いに幸せといえます。④のお年寄りから見ると、③は「悪い若者」かもしれません。「席に座りたい」④と「席を譲らない」③は利害が一致していないからです。もし、③の若者の心を覗いたら、「自分から行動するのは恥ずかしい」とか、「誰か他にやってくれるだろう」「ここは優先席ではないから大丈夫」etc.。いろいろな思いがあるでしょうが、「このお年寄りを疲れさせてやろう」「嫌な思いをさせてやろう」という積極的な悪意があることは稀でしょう。電車の中では「悪く」見えたとしても、学校では真面目で友達も多い好青年であるかもしれません。そんな③と④こそ、「悪い社員」と「会社」の関係なのです。

## 悪い社員とは?

「自分から行動するのは恥ずかしい」、「誰か他にやってくれるだろう」「これは自分の仕事ではない」。前述の「悪い若者」を「悪い社員」に置き換えると、その内心はこんなところ。無気力、他力本願、無責任。悪意はありませんが、「水は低きに流れ、人は易きに流れる」。放置しておくのは危険!遅刻等、怠惰の悪化や勤務態度の悪化、会社や周囲の悪口を公言したりと、どんどん会社での「悪い面」が育ってしまうでしょう。

## 「いい社員」と「悪い社員」

昔々、旅人がある町を訪れた時のことです。路銀が寂しくなり、ちょっとした仕事を探していました。役人に尋ねたところ、石運びの人手が足りないと教えてくれました。参加

者は全員同じ報酬が貰えるといえます。どんなものかと現場を見に行くと、ちょうど二人の男がいました。一方はものすごく笑顔、もう一方はやけに険しい顔をしています。旅人は不思議に思い、声をかけてみることに。「何をしていますのですか?」「石を運んでいるんだ、見ればわかるだろう」険しい顔の男は不機嫌そうに言いました。「金の為とはいえ、いつまでこんなことをやらされるのやら」、溜息をついて、男は去って行きました。「何をしていますのですか?」、旅人は、今度は笑顔の男に尋ねました。「新しい教会を作っているのですよ、完成すれば町の皆が喜ぶでしょう」、男は嬉しそうにそう答えました。

## 「いい社員」と「悪い社員」の違い

前者には「目的」や「達成感」があり、後者には「やらされている不満」しかない。同じ仕事内容でも、認識の違いが「積極性」や「意欲」に大きく作用していることがわかります。そして、「良い社員」は積極的に仕事に取り組み、結果として会社に大きな利益をもたらすでしょう。つまり、「目的と意欲」というベクトルが会社の「利益」と一致している状態 = 「良い社員」というわけです。

## 「悪い社員」を作る要因

「教会を作る=目的」と「町の人々が喜ぶ=達成感」を知らされなければ意欲など湧くはずもなく。重たい石なんてなるべく運ばず楽をしたいと思っても無理もありません。不機嫌そうに仕方なく石を運ぶ男は、会社から見れば「悪」ですが、ある意味では被害者といえるのかもしれません。

## 「この会社で働くことが得だ」と思わせる

今は「悪い社員」でも、ベクトルが会社と一致すれば「良い社員」になり得るのです。そのためには、社員にとって「会社の目的と自分の利益は一致している」という動機付けが必要です。

## 社員が「利益」を感じる職場づくり

「お客さんに喜ばれたい」「キャリアを積み上げたい」「良い成績を出してたくさん給与を貰いたい」。現状既に「良い社員」は、放っておいても「会社と自分の利益の一致」に積極的なタイプです。反して「悪い社員」と思われがちなのは、前述の通り、悪気はないけれど「誰かがやってくれる」と考える“受動的”なタイプ。彼らには会社側が積極的にやるしかありません。

- \*会社の目標や仕事の目的を伝える
- \*あなたの仕事が会社のためになっていると伝える
- \*「以前よりここがこれくらい成長したね」と伝える
- \*目標を達成した評価や賞賛を伝える
- \*昇給等で成果を認める

など、就業規則や内規といった会社の制度としての取り組みが必要です。同時に、「損をしていない=得をしている」と思わせる方法も有効でしょう。

## “働き方改革”というパラダイムシフト

司法はいつも後からついてくるもの。世間に何かしらの事象が蔓延し、それが害悪だと判断されてようやく施行されるものです。そして、それは人の意識が変わる瞬間でもあります。「法律が規制する程悪いこと」だという認識が浸透する、ということです。ここ10年で“ブラック企業”という単語が定着。仕事がキツイとか、給料が安いとか、“ブラック企業”に対するイメージは人それぞれでした。しかし、“働き方改革”によって人の意識が変わり、「これに反するもの=“ブラック企業”」という共通の定義ができたのです。「サービス残業」「休日出勤」「長時間労働」「年休召上げ」等々、以前は「当たり前」「一人前の社会人の通過儀礼」だったことが“違法”となった。労働環境の整わない会社で働くことは「損」になったのです。

## コロナというパラダイムシフト

そして、コロナ禍。マスクをしていれば大丈夫といわれても、感染が拡大を見せる中、満員電車での通勤に不安を感じる人は多いものです。“テレワーク”は義務ではありませんが、“テレワークが可能”な人とそうでない人の間に感情的な格差が生じていることは事実。販売や運送、製造な

ど、“テレワーク対象外”の職業ではないのに、会社の制度や方針によって“テレワークができない”人達は「損」を感じているのです。会社と社員の利益が一致していない状態は、いずれ「悪い社員の増加」や「良い社員の離職」へと繋がっていきます。つまり、働き方改革やテレワークを推進する会社は、社員に「自分と会社の利益の一致」を実感させ、「悪い社員の減少」と「良い社員の増加」になるのです。

## 会社としてのコストパフォーマンスを考える

「働き方改革」や「テレワーク」、「昇給」等、会社側に負担のある面は否めません。しかし、「悪い社員」を放置したまま、「良い社員」を求めて採用活動を繰り返すのは、「生産性の悪い社員を抱えながら、藁に埋もれた一本の針を探す」ようなもの。結果として支出が超過するのではないのでしょうか?「悪い社員を良い社員に育てる」環境を整えば、類が友を呼び、「良い社員」の採用も容易になるでしょう。

## 「一人でできる仕事は限られている」

当たり前といわれるかもしれませんが、これこそが組織の原則であり、本質といえるのではないのでしょうか。「良い社員」が一人いても、出せる結果には限度があります。「良い社員」と「良い社員」が社内で良い関係を結ぶことで、そのポテンシャルは指数関数的成長を見せるでしょう。

- ①「法規範に基づく経営」
- ② 人の能力を引き出し、優しくする経営
- ③ 思いやりを育む経営



短期的にはコストが見込まれますが、これらの導入こそが、「良い社員の増加=会社の成長」と大きなリターンを実現するカギといえるでしょう。

谷代

「良い社員の育成セミナー」や「人の能力を引き出し、優しくする経営」など、どうぞ、社佐賀事務所にご相談下さい。

## お困りごと、何でもご相談ください!!



佐賀事務所では、従業員ご本人様の人事労務相談のみならず、配偶者様、お子様他、ご家族皆様の勤務先でのご相談も承ります。

「家族がリストラにあいそう」「子供がバイト先で強制シフトを組まれ、学校に支障が出ている」などお困りごと、何でもご相談ください。

〒115-0045 東京都北区赤羽1-10-1 ショーエービル3F 営業時間/9:00~18:00  
TEL.03-5249-3326 FAX.03-3598-1827 定休日/土日祝(※休日対応は個別にご相談ください。)  
http://www.saga-sr.com yutaka-saga@mtj.biglobe.ne.jp 赤羽の社労士ブログ→





# ひとの暮らしを照らす明るい未来を仕事にする

- 浜野電設株式会社は未来を進化させます -

## 社員の為の会社づくり 働きたくなる環境をつくるのが私の仕事

弊社は今年42期を迎えます。

本社は埼玉、東京の上野に支店を持つ電気設備工会社になります。私自身は入社21年目。専務取締役を任命され約2年になります。任命され**最初に行ったことは社員の自宅に赴きご家族の顔を見ることでした。**今後、会社の運営を任される立場として、社員に対する気持ちを大切にしたい。自身の性格は、自分のために努力することより、**人のため、社員のためと考えた方が力が発揮できるとわかっていくからです。**多くの社員と家族の生活を支え、同じ業種、会社規模であれば負けない生活をしてほしい。その思いを具現化できる立場に私は置かれていると思っています。

### 積み重ねた歴史

浜野電設は40年余りに及ぶ歴史の中で築き上げた揺るぎない地盤があったからこそ、建設業界にとって厳しい時代も乗り越えることができました。

### 品質と技術の追求

ベテラン社員の高い技術を若手社員へ計画的に継承するための仕組みができており、最新技術を積極的に取り入れています。環境と安全について十分配慮した品質を保證するとともに、高水準の技術とサービスを追求します。

### 快適で安全な環境づくり

全社員それぞれが持つ能力と多様性、個性を尊重し、事業所と作業所で働く全ての者の安全と健康に配慮した快適な職場環境の確保に努めます。

### 従業員満足＝お客様満足

従業員の満足度は、お客様とは直接関係がないようにも思えます。しかし、従業員が日々の業務に満足し、充実感を持って取り組んでいるからこそ、お客様に質の高い施工・良いサービスを提供できると考えております。

## 私の使命は、夢を語り現実にあること

10年前に営業部を拝命して以来、社員の皆さんの前で話をさせて頂く時に私は必ずこの話をし、また自分自身にも言い聞かせてきました。入社時19歳だった私は、社内でも年配の方に入りましたが、最近の若い人の話で疑問に思うのは『給料は少なくとも良いからプライベートを大切にしたい』というものです。何故**「高い給料をもらってプライベートも大切にしたい」**と思えないのか。嫌なことは全て投げ出し、楽をして全部手に入れられるとは約束できません。プロスポーツ選手が試合や練習以外にもトレーニングや体のケアを欠かさず行い、勝利や地位を得るように、この業種でも人より努力をしている人が成果を出せるのは事実です。

しかし、その努力が皆さんに見合った成果と評価を与えらるならば、それは**皆さんにとって犠牲ではなく、大切なもの、必要なもの一つ**と認めて頂けるのではと私は考えています。

## お客様に喜んでいただける、設備工事を提供する

創業以来「信頼」と「安全」を最大なるテーマにあげ、高い資源(技術力)を備えた『現場力』と目標達成をするための『実行力』により、お客様から高い評価と信頼を得てまいりました。**企業は人。**どんな技術やサービスもすべて人で決まります。社員一人ひとりが夢を抱き、生き生きと動き、自らの目標を確実に達成していくことで、お客様に新たな価値観をお届けできるよう、努力をする所存であります。



## 労使相愛を実現する会

～伝説の社労士事務所と呼ばれたい～

社会保険労務士法人 佐賀事務所  
株式会社 佐賀人事総研  
TEL.03-5249-3326

2021  
February  
2月号  
第31号

- 「冷たい石でも上に座り続けられればいずれ温まる」
- 社員のやる気と能力を引き出す！「労使両得」の人財を育てる秘訣とは？
- ひとの暮らしを照らす明るい未来を仕事にする

発行元：社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 赤羽の社労士ブログ <https://ameblo.jp/saga-sr/>



断酒してから 897日



断煙してから 5668日

石の上にも3年、**「冷たい石でも上に座り続けられればいずれ温まる」**皆様、いつもお世話になっております。

2021年の幕が開けました。目視できない小さな小さなウイルスによって、1年前とは様変わりした生活。寒さも相まって少々息苦しさを覚えることもあります。そんな中でも、新年に「願い」や「目標」を掲げる人は多いのではないのでしょうか。

私はといえば、煙草とはすっぱり離婚する事が出来ました。未練もさみしさもありませんが、実のところ、酒にはまだ心残りが…。別居しながら離婚調停しているものの、離婚には至らない。現在地点はまだそんな所です。石の上にも3年、「冷たい石でも上に座り続けられればいずれ温まる」。私の「断酒石」は、一抹の未練を「意志」で抑えつつ、今のところは順調に温まっているようです。今年8月1日には断酒から丸3年を迎えます。仕事を無事に終え帰宅、夏休み真っただ中の子供達に囲まれ、家内手作りのつまみを前に、キンキンに冷やしたノンアルコール缶ビールを一気に飲み干す!! 祝杯の日。楽しみが減り不安感増大中のコロナ禍に於いて、私にとって数少ない「祭り」の一つです。

## 雪国の宿「高半」に行ってきました。

年末年始の休みを利用して、越後湯沢にある雪国の宿「高半」に行ってきました。コロナ禍を生き抜き・勝ち抜くヒントを得る為の「寄らば大樹の陰戦術」、創業960年を超えた「超長寿企業」にそのヒントを求めたのです。

高半は、かの文豪・川端康成が小説「雪國」を執筆した事でも知られる旅館。温泉は循環・ろ過なしの100%源泉かけ流しで、泉質は入れば誰もが魅了される申し分無しの名湯です。ただ広々とした浴室に比べてお風呂そのものは極めて小さい。泳げるような大浴場にどっぷり浸かるといってお風呂ではありません。その理由を伺うと、番頭さんは教えてくれました。「ポンプを大きくして沢山汲み上げ、水で薄めて沸かせばいくらでもお風呂の拡大は出来ます。でも高半は「源泉かけ流し」。看板に嘘偽りは付けません」と。「お風呂を大きくして客室(33部屋)を増やしていたら、高半は960年を迎えることなく潰れていたでしょう」とも。

確かに、「循環・ろ過なしの100%源泉かけ流し」を厳守して湧き出る温泉だけで運用しようとするれば、一日の抽出量でお風呂の大きさが決まります。お風呂の大きさが決まれば、一日にゆったりと入れる人数も決まり、泊まれる部屋数も自ずと決まるでしょう。敷地に比して部屋数が少ない理由も納得、良く理解出来ました。

## 意図や願いを人事労務の現場に活かしていきたい

高半が過ごしてきた960年の間には、室町幕府もあり、群雄割拠した戦国時代もありました。明治維新や大きな戦争、大震災など、コロナ禍以上の乱世を幾度も生き抜いてきた。徳川は15代で滅びましたが、高半は36代で現在進行形という事実を背景にした番頭さんの言葉。私は「足るを知る」という事を学びました。息継ぎの仕方に妙があるのでしょうか。

拡大こそ正義、現状維持思考はマイナス思考。高度成長期を謳歌した団塊のジュニアとして、そんな「時代の空気」といっつか、無言のプレッシャーを感じながら社会人生活26年を生きて参りました。が、コロナの渦中、ある意味強制的な面は否めませんが、私も一呼吸ついたといえます。「足るを知る」時なのかもしれません。

高半で働くハンガリー人留学生にもインタビュー。「使用人とか、従業員とか、そんな風には思われていない、家族と同じ様に接して貰っています！」と仰っていました。私も一介の経営者として、上下の弁えさえあればフラットな関係性はオッケーだと思っています。『経営者が優しくなるデザイン』。彼の話を聴きながら、そんな意図や願いを人事労務の現場に活かしていきたいと思いました。

小説「雪國」は、「国境の長いトンネルを抜けると雪国であった。」から始まります。高半の17代目が川端康成氏と東大の同窓で、「こっきょう」ではなく「くにざかい」と読む、と作者本人から直々に教えて貰ったそうです。乙には乙・粋には粋、高半はどこまでも素敵な温泉旅館でありました。

コロナの長いトンネルはそろそろ1年、抜けると春の国があることを祈るばかりです。今月も元気に飛ばして行きましょう!

佐賀 豊



浜野電設株式会社 浜野電設株式会社 専務取締役 浜野 激氏

Hamano-Densetsu Co.,Ltd

～すべてはお客様の為に～

創立：1973年5月(昭和48年) 設立：1979年4月(昭和54年) 事業内容：電気工事業・管工事業

《本社》 〒331-0821 埼玉県さいたま市北区别所町54番地9号 TEL：048-668-1201

《東京支店》 〒110-0005 東京都台東区上野6丁目16番17号 朝日生命上野昭和通ビル8階 TEL：03-3837-7887

<http://www.hamano-densetsu.co.jp/>

関連会社：有限会社 浜電工事・株式会社 武蔵野電気

有資格者：技術士・一級電気工事施工管理技士・一級管工事施工管理技士・二級電気工事施工管理技士・第一種電気工事士

第二種電気工事士・第三種電気主任技術者・監理技術者・消防設備士

