

【筆者プロフィール】

氏名	児玉 充晴	 
会社名	MOT総研（屋号）	
役職	代表	
肩書き	企業のしくみ支援コンサルタント 経営士	
メールアドレス	motlab@ln.main.jp	

【連載を執筆できる根拠】

京都大学大学院修了後、電電公社（現 NTT）に入社。民営化を迎えた入社 7 年目に管理職となり、その後、社命でハーバード大学に留学し、西洋の経営理論を学びました。

当時の電電公社では、民営化を機に、それまでの硬直した組織やトップダウン型のマネジメントをどう変えていくかが大きな課題となっていました。西洋の経営理論を学ぶ一方で、「制度やしくみを変えるだけで、本当に組織は変わるのか」という疑問を持つようになりました。そこで出会ったのが東洋思想です。高野山大学で学んだ高僧に師事し、東洋思想を 10 年間学びました。

実務を通じてたどり着いたのは、会社を変えるには、経営側が新しい制度を一方的に導入するのではなく、まず社員の「思い」や「困りごと」に目を向けることが大切だという考え方です。そこから職場の問題を見つけ、その背景にある「しくみの不備」などの根本原因を探り、社員と経営側が一緒になって解決していく。その過程でマネジメントのしくみそのものを変えていく方法をつくり、自らの部門で実践しました。

その後、この考え方を顧問先の企業でも実践し、社員参加型の企業変革に取り組みました。その方法と成果を「中小企業における民主的な企業変革方法について」（『中部大学経営情報学部論集』第 26 巻第 1・2 号、2012 年 3 月）として発表しました。

現在は、工業化時代につくられた従来型のマネジメントから抜け出せず、人材育成や組織づくりに悩む企業を対象に、セミナーや企業支援を行っています。

【主な実績】

【連載】 日本歯科新聞社「アポロニア 21」にて医院経営に関する記事を約 2 年半にわたり連載

【講演】 商工会議所、金融機関の経営者会、企業研修等で多数登壇、年間最大 91 回の講演

【経営支援】 これまで 32 社と顧問契約を結び、人事・組織・経営の仕組み改善を支援

【著書】 『図解 利益を生み出すビジネス手法と事例 108』（日経 BP コンサルティング）

第 3 版 5 刷で、約 1 万部の販売実績 <https://amzn.to/46ypmeO>

連載企画書

氏 名 児玉 充晴
連絡先（携帯電話） 070-4083-7396

【タイトル】

「社員の困りごと」が会社を変える

【サブタイトル】

経営者と社員が一緒に進める「社員参加型経営」

【概要の説明】

多くの企業で、「社員が指示待ちになっている」「若手が定着しない」「制度を変えても職場が変わらない」といった問題が起きています。新しい制度やルールを導入しても、思うような成果につながらないケースも少なくありません。その背景には、工業化時代につくられたマネジメントのしくみと、現在の働き方とのズレがあります。

かつては、経営者や管理職が方針を決め、その指示に従って仕事を進めるトップダウン型の経営が大きな力を発揮しました。しかし、IT や AI が急速に普及し、仕事が高度化・多様化する今、現場で起きるさまざまな問題を上司だけで把握し、解決することは難しくなっています。これからは、社員自身が考え、判断し、行動する組織への転換が求められます。

そこで提案するのが、「社員の困りごと」から会社のしくみを見直す方法です。現場で感じている不満や働きにくさを、個人の能力や意欲のせいにするのではなく、その背景にある仕事の進め方やマネジメントの問題を探ります。そして、経営側が一方的に答えを出すのではなく、現場と一緒に原因を考え、必要なしくみをつくり直していきます。この活動を通して、自分たちの職場を自分たちで良くしようという意識も育てていきます。

本連載では、筆者が中小企業で行ってきた実践研究をもとに、困りごとの集め方から、問題の根本原因の見つけ方、検討チームのつくり方、経営側と現場の役割分担、改善活動の進め方、成果の確認、社内への定着までを段階的に解説します。特別な知識がなくても取り組める、中小企業のための「現場から会社を変える方法」を具体的な事例とともに紹介します。

【読者対象】

- ・社員が指示待ちで、自ら動かないことに悩む中小企業の経営者
- ・若手の定着や社員のやる気、職場の活性化に悩む管理職・人事担当者

【読者が得られるメリット】

- ・「社員の困りごと」から、会社のしくみの問題点を見つける方法がわかります。
- ・経営者と社員が一緒に会社のしくみを見直し、組織を変える具体的な進め方が学べます。

【内容】

第1回 社員が自ら動く会社への第一歩 ※サンプル原稿

- (1) 指示待ち社員が生まれる理由
- (2) 現場の困りごとに目を向ける
- (3) 人より会社のしくみを疑う

事例：現場の声から問題を発見

第2回 社員の困りごとを集める

- (1) 現場の本音をどう引き出すか
- (2) 困りごとを見える化する
- (3) 経営課題とのつながりを探る

事例：社員の不満から改革が始まった

第3回 問題の根本原因を見つける

- (1) 人のせいにしない問題解決
- (2) なぜを重ねて原因を探る
- (3) 変えるべきしくみを決める

事例：本当の原因はしくみにあった

第4回 社員と一緒に会社のしくみをつくる

- (1) 社員参加のチームをつくる
- (2) 経営者と社員の役割を決める
- (3) 現場発の改善案をまとめる

事例：社員が作った新しいしくみ

第5回 社員主体で改革を進める

- (1) 小さな改善から始める
- (2) 社員に任せて経営者が支える
- (3) 成果を“見える化”して共有する

事例：指示待ち社員が自ら動いた

第6回 改革を会社に定着させる

- (1) 改善を続けるしくみをつくる
- (2) 改善を日常の仕事にする
- (3) 自ら変わる会社を目指す

事例：社員参加で会社が変わった

【サンプル原稿】

第1回 社員が自ら動く会社への第一歩

「言われたことしかやらない」「何でも上司に聞いてくる」「もっと自分で考えてほしい」。経営者や管理職から、こんな声をよく聞きます。いわゆる「指示待ち社員」の問題です。

では、なぜ指示待ちになるのでしょうか。本人のやる気や能力が原因と思われがちですが、会社のしくみがそうさせている場合も少なくありません。上司が細かく指示し、失敗すれば叱られ、自分で考えて行動しても評価されない。(図1) そんな職場では、「余計なことをせず、言われた通りにやる」方が安全です。「指示待ち社員」の背景には、「指示を出しすぎる上司」がいることもあるのです。

そこで、まず現場の「困りごと」に目を向けます。「仕事が二度手間になっている」「上司によって指示が違う」「会議が多くて仕事が進まない」など、小さな不満の背景に、会社のしくみの問題が隠れていることがあります。こうした声を拾うことが、職場を変える出発点です。

大切なのは、問題が起きたとき、すぐに「誰が悪いのか」と考えないことです。「なぜ、この問題が起きるしくみになっているのか」と考えます。(表1) 人を変える前に、仕事の流れやルール、権限、評価などを見直すのです。

現場の声から問題を発見

ある中小企業では、経営者が「社員に自主性がない」と悩んでいました。そこで困りごとを集めると、社員が改善案を上司に提案しても、「今まで通りでいい」と退けられることが多いと分かりました。そのため、いつしか誰も提案しなくなっていたのです。

そこで会社は、社員の意識を変えるのではなく、現場から出た提案を社員と上司と一緒に検討する場をつくりました。すると改善案が少しずつ出るようになり、「自分たちの仕事は自分たちで良くしよう」という動きが生まれました。

「人が動かない」と感じたときこそ、人ではなくしくみに目を向ける。現場の声に耳を傾け、一緒に変えていく。それが、自ら動く会社づくりの第一歩です。

図1 「指示待ち族」が生まれる悪循環

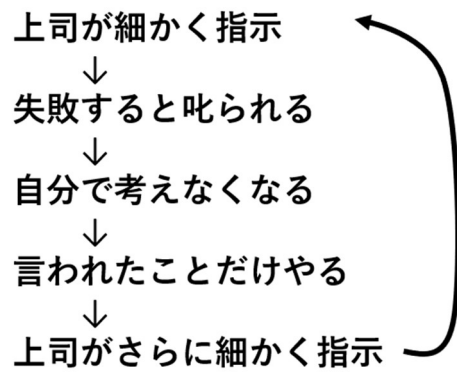


表1 「問題」の「しくみ」への展開

現場で起きていること	人の問題と考えると	しくみから考えると
指示がないと動かない	やる気がない	任せる範囲が不明確
改善案が出ない	自主性がない	提案する場がない
上司に何でも聞く	自分で考えない	判断基準が不明確
ミスを隠す	責任感がない	失敗を責める風土
若手が辞める	我慢が足りない	困りごとを聞く場がない

