

## 勤勉に働いている社員たちに学ぶ

「最近、私達は大会社の社長が『秘密で』自分の会社のエントリー・レベルの新入社員として働くという新しい TV 番組を観た。社長は組織の最下層にいる社員として、コーヒーを売る、トイレを掃除する、ゴミを拾う、窓を洗うという誰かがしなければならない仕事のこつを覚えることになる。最も低い賃金で魅力がない仕事に従事する社員を動機づけて、訓練しようとしている係長から社長は過酷な仕事の指示を受けることになる。登場する社長はいわば「試用中」の人である。そして彼が本当は誰であるかを知らない彼の会社の社員によって時には、解雇されたりする。社員は、番組の終わりになって、彼らの会社の社長と会い、実はその人が、自分たちが訓練していた人であると知る。

この番組に登場する社長たちはいつも、自分の会社で働く人々について多く学ぶ。トイレ掃除をやりがいのあることと感じられるよう、また、窓掃除にプライド持てるよう、子供を遊園地の乗り物に乗せることを喜びと感じられるよう、勤勉に働いている、エネルギーギッシュな人々がいることを社長たちは知る。また、トラックのドライバーである女性社員がトラックの到着時間の関係でトイレに停止する時間をとることができず、車内で携帯のトイレ用に缶を使わざるを得ないことを社長たちは知る。あるいはフルタイムの仕事を終えたあと、夜学で大学でのフル・コースを履修している男性社員がいることを知る。社長たちは、自社のトレーニング担当の献身ぶり、そして普通の仕事に情熱を持って取り組んでいる社員の姿をみて感動している。見返りとして、これらの社員はほんの少しの昇給、『よくやってくれたね』『ありがとう』の言葉を受け取っているにすぎない。あるいは育児手当または教育補助といった企業の福利制度を利用している。登場した社長たちは、誰を解雇しようか、あるいは誰を自分の後継者に育てようかなどといった目で見えていない。普通の人々によって素晴らしい仕事が行なわれているのを見て社長たちはしばしば感動し、感激することになる。」

## 「The Why of Work」

「私達は、いかなるリーダーもこの番組の内容から何かを学んで欲しい: 組織をしっかり眺め、熱意とエネルギーで満ち、輝いている場所を探し、そしてそこを組織の礎とすること。社員たちが自らの力と情熱を發揮するのを支援すること。そして、彼らから学ぶこと。家族の生活に必要なものを社員に与え、生活の質を向上させ、支援すること。そうすることによって、見返りとして、有能で、勤勉だけでなく、強い貢献意欲のある社員を多く育てることができ。そして彼らはスキル・エネルギーを發揮し、組織に違いを生み出すことになる。

私達はまた、この番組を見ている社員たちには、仕事を意義の

あるものにするのが最終的に個々人の権利であると理解して欲しい。この番組に登場する社員たちは、社長が彼らの名前を知っているかどうか関係なく、優れた仕事をそしており、良い経験をし、組織に違いを生じさせている。社員たちは、それぞれが自らの責任において、顧客の名前を覚え、新しい実習生を暖かく激励し、仕事について学習するために時間をかけ、コミュニティで社会貢献している。そうすることによって、彼らは会社により高収益をもたらすだけでなく、友人関係、達成感、学習、および周囲への影響力といった自身の欲求を満たす職場環境を築くことになる。」

私たち日本人にとっては、ウンウン、そのとおりだと、共感を覚える文章である。また人事担当者にとっては原点とも言べき内容である。実はこれは、ミシガン大学教授のデイヴィッド・ウルリッヒが書いた文章(注: 翻訳 野尻)である。米国のテレビ番組が組織の下層で働く人々に目を向け、その人々が組織を支えているということを気づかせてくれるのは好感が持てる。

しかし、アメリカ社会では、今でもなお「アメとムチ」の文化をそのまま引き継ぐ番組が健在であることも、ウルリッヒは紹介している。「過去数年、要求の高い、億万長者のボスから注目され、認めてもらおうと仕事に必死に取り組んでいる野心的な若い新人社員たちが主人公である TV 番組を時々見ている。ボスは彼等を、尋常でない、挑発的なビジネス任務に従事させ、お互いに戦わせる。戦いに勝った者は、豪華なパーティー、贅沢なプレゼント、またはジェット機などの報奨を受け取るいっぽうで、成績の悪いものたちは直ちに解雇される。すなわち勝者は金持ちになり、有名になり、夢を叶えられるという戦いの場が設定されている。」

いま、二つの番組が紹介されたが、あなたはどちらの視点で生きようとしているのだろうか。デイヴィッド・ウルリッヒは臨床心理学者である妻のウェンディ・ウルリッヒとの共著「The Why of Work」の中で「人はみな同じことを求めて働いている。それはお金だけではなく、意義を見つけることだ。すなわち、仕事を通じ、目的、貢献、つながり、価値、希望といったものを得たいと思っている。」と述べ、リーダーがそのために貢献すべきだと主張する。

## 編 | 集 | 後 | 記

私が大学を出て就職した造船会社では最初10ヶ月間の現場研修があった。毎日作業服に着替え、作業靴を履く。作業長から溶接を習い、建造中であった20万トンの巨大タンカーの中に現場担当者と一緒に入ってゆく。社員一人ひとりが一所懸命に役割を果たし、チームで「カイゼン」に取り組みながら、ドックの中で船を製造する様子を私は見ながら過ごした。The Why of Work を考える上で貴重な経験であった。

野尻